

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

KLUCZEM DO SUKCESU ORGANIZACJI

POD REDAKCJĄ
ANNY BUGALSKIEJ



Warszawa 2020

Spis treści

WPROWADZENIE DO KSIĄŻKI	5
<i>Anna Bugalska</i>	5
ROZDZIAŁ I.....	9
Człowiek w centrum uwagi, czyli Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w XXI w.	9
<i>Anna Bugalska</i>	9
ROZDZIAŁ II.....	25
HRBP jako wsparcie kadry kierowniczej w zarządzaniu ludźmi.....	25
<i>Agnieszka Łakińska</i>	25
ROZDZIAŁ III.....	43
Jak zarządzanie kompetencjami zmienia podejście do pracowników ..	43
<i>Anna Bugalska</i>	43
ROZDZIAŁ IV	67
Zarządzanie kompetencjami w praktyce.....	67
<i>Anna Bugalska</i>	67
ROZDZIAŁ V	105
Budowa wizerunku pracodawcy to już nie moda	105
<i>Anna Bugalska</i>	105
ROZDZIAŁ VI	123
Metody diagnozy potencjału i kompetencji.....	123
<i>Iwona Ostrowska</i>	123
ROZDZIAŁ VII	189
Ocenianie pracowników.....	189
<i>Anna Bugalska</i>	189

ROZDZIAŁ VIII	237
Programy talent management	237
<i>Anna Bugalska</i>	237
ROZDZIAŁ IX	285
Efektywne metody rozwoju pracowników	285
<i>Beatrice Andrzejewska</i>	285
ROZDZIAŁ X	307
Coaching – akcelerator rozwoju pracowników.	307
<i>Ewa Trybuchowicz-Mojska</i>	307
ROZDZIAŁ XII	319
Budowa zaangażowanego środowiska pracy - Systemy motywowania i rola kadry kierowniczej	319
<i>Grzegorz Truszeński</i>	319

Wprowadzenie do książki

Anna Bugalska

Większość opracowań z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi podkreśla rangę zmian zachodzących w otoczeniu biznesu. Jedną z najważniejszych zmian jest wciąż zwiększający się udział ludzi w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Chociaż prognozy demograficzne wskazują na systematyczny przyrost liczby ludności na świecie, nie ma to bezpośredniego wpływu na ilość odpowiednich pracowników na rynku pracy. Widoczne dysproporcje pomiędzy regionami świata (np. Europa – Azja) wpływają na podaż siły roboczej. Oprócz aspektu demograficznego ważnym elementem jest wciąż zmieniająca się rzeczywistość technologiczna. Postęp innowacyjnych technologii i rozwiązań informatycznych na nowo formułuje wymagania z jakimi boryka się biznes. Jednym z nich jest postępująca zmiana w strukturze zatrudnienia. Coraz mniejsze zapotrzebowanie na mało wykwalifikowaną siłę roboczą (rozwój m.in. robotyki) wypełniane jest przez popyt na pracowników o wysokich i specyficznych kompetencjach. Ograniczenia budżetowe wyznaczają granicę limitów płacowych. Potrzebne są zatem nowe metody przyciągania i utrzymywania najbardziej pożądanых pracowników. W tym celu konieczne jest budowanie takiego wizerunku pracodawcy (employer branding), który będzie spełniał oczekiwania pracowników. Rozpoznawanie potrzeb pracowników (employee experience) stało się jednym z najważniejszych zadań działów HR. Poza wsparciem kadry zarządzającej stają się działy HR strategicznymi partnerami biznesowymi. Stawia to przed nimi określone zadania, m.in. tworzenie narzędzi wspierających budowanie relacji pomiędzy menedżerami i ich zespołami. Narzędzia te są składnikami większych systemów pomagających osiągać wyznaczone strategiczne cele firmy. Z jednej więc strony działy HR czuwają nad całością procesów związanych z zatrudnieniem, z drugiej zaś opierają je na misji, wizji i strategii organizacji.

Poszukiwanie wyspecjalizowanych pracowników powoduje potrzebę określenia cech jakimi powinni się oni odznaczać. Cechy te mają na celu efektywne realizowanie zadań. W tym celu budowane są systemowe,

strategiczne rozwiązania oparte o model kompetencji (zestaw kompetencji wspierających realizację celów organizacji). Odpowiednio zbudowany model kompetencji określa precyzyjnie jakiego rodzaju pracownik jest odpowiedni do pracy w firmie, na konkretnym stanowisku, czy w danym projekcie. Rezultatem jest maksymalizacja efektywności i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Brak odpowiedniego podejścia do zarządzania ludźmi może skutkować perturbacjami w procesach biznesowych, które mogą prowadzić nawet do bankructwa firmy. Prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi zaś do optymalizacji procesów biznesowych. Odpowiednio dobrani, zmotywowani ludzie zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu. Dlatego tak ważne jest rozumienie procesów, metod i narzędzi związanych z zarządzaniem ludźmi.

Rok 2020 przywitał nas w sposób, którego nikt wcześniej nie przewidział. Nikt też nie przygotował się na globalny kryzys o takim zakresie, dlatego też nie ma gotowych sposobów radzenia sobie z nim. Jednocześnie zdarzenie to ilustruje dynamikę zmian, ich szybkość i skalę. Oznacza to także wyzwania dla działów HR w organizacji. Muszą być gotowe na niekonwencjonalne podejście w obliczu nieoczekiwanych zmian. Kryzys właśnie pokazuje siłę reputacji organizacji, a w szczególności zaufanie pracowników do organizacji. Jej wizerunek może sprzyjać zatrzymaniu najbardziej wartościowych fachowców w warunkach osłabionych narzędzi motywacyjnych (płace, dodatkowe przywileje, itp.). Pozwala to na zachowanie ciągłości działalności, a po zakończeniu kryzysu powrót na rynek, co oznacza przewagę konkurencyjną. Organizacje o słabej reputacji i złym wizerunku pracodawcy mogą tracić cennych pracowników, a odtworzenie stanu sprzed kryzysu może być kosztowne i obciążone ryzykiem związanym z czasem na jego odtworzenie. Burzliwość otoczenia staje się raczej normą, niż wyjątkiem. Gotowość do działania w warunkach niepewności oparta na zasobach ludzkich pozwala na lepsze radzenie sobie organizacji w sytuacjach, nawet głębokich kryzysów.

Niniejsze opracowanie ma za zadanie przybliżenie tej tematyki specjalistom HR. Koncentruje się na pokazaniu narzędzi z obszaru HR, które wspierają atrakcyjność pracodawcy i pomagają kadrze kierowniczej w zarządzaniu ludźmi. Analiza współczesnego rynku pracy jest bazą do ilustracji wpływu podejścia do zarządzania ludźmi. Wzrastająca rola HR w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej stawia nowe zadania działom personalnym. Obok tradycyjnych funkcji HR ma za zadanie wsparcie kadry kierowniczej w zarządzaniu ludźmi. Konieczność pozyskiwania

i utrzymywania w firmie wybitnych specjalistów i talentów upowszechnia zarządzanie kompetencjami poprzez budowanie modelu kompetencji opartego na misji, wizji i celach strategicznych organizacji. Wyzwaniem jest nie tylko pozyskiwanie odpowiednich pracowników, ale też ich utrzymanie w firmie na wysokim poziomie zmotywowania. Do tego potrzebne są nowe instrumenty pomiaru efektywności pracy, które kształtują poziom wynagrodzeń. O ile do rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej używa się narzędzi diagnozy potencjału i kompetencji, o tyle do oceny pracowników potrzebne są adekwatne metody, które biorą pod uwagę zarówno ilościowe jak i jakościowe parametry efektywności. Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo wymaga zmotywowanych i wykształconych pracowników. W tym celu realizowane są liczne metody rozwoju pracowników. Coraz bardziej powszechny staje się trening w miejscu pracy, coaching i inne metody dostosowane do wymogów pracujących zespołów, np. wirtualnych, wielokulturowych oraz funkcji jaką pełni w nich pracownik.

Niniejsze opracowanie dostarcza potrzebną wiedzę i praktyczną wiedzę dotyczącą rozwiązań, opartą na wieloletnim doświadczeniu autorów.

Rozdział I

Człowiek w centrum uwagi, czyli Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w XXI w.

Anna Bugalska

Obecność ciągłej zmiany w otoczeniu biznesowym nie podlega już dyskusji. Można jedynie zastanawiać się nad skalą, rodzajami zmian i ich wpływem na procesy w organizacjach. Podobnie jak inne działy, HR musi sprostać wymaganiom stawianym przez rzeczywistość. Oznacza to optymalne reagowanie na trendy rynkowe w skali globalnej, kraju, ale też sektorów gospodarki i poszczególnych branż. Dotychczas podstawową rolą działów HR było rekrutowanie, motywowanie, szkolenie i zwalnianie pracowników. Obecne trendy wymuszają na ekspertach HR rolę strategów, partnerów biznesowych, którzy potrafią ocenić gotowość organizacji do zmierzenia się z możliwościami, ale i trudnościami. Burzliwość otoczenia skutkuje potrzebą śledzenia sytuacji rynkowej, wykraczającą znacznie poza ramy konkretnej firmy. Ażeby uzyskać możliwie najwyższy stopień zwrotu z inwestycji i uzyskanie maksymalnej przewagi konkurencyjnej potrzebna jest wiedza na temat skutecznych metod zarządzania ludźmi w długiej perspektywie czasowej. Pozwala to na przewidywanie i zarządzanie zachodzącymi zmianami wewnętrznymi i zewnętrznymi bez uszczerbku dla realizacji procesów biznesowych. Oprócz trendów globalnych ważne jest rozpoznawanie specyfiki lokalnej i dostosowywanie do niej odpowiedniej strategii HR. Z jednej więc strony funkcja personalna będzie polegała na działaniach zmierzających do osiągnięcia celów organizacji, z drugiej zaś na zaspokajaniu potrzeb jej uczestników.

Różnorodne analizy i badania wskazują na tendencję do zmiany podejścia z przedmiotowego na podmiotowy w odniesieniu do pracownika, a więc nacisk na współpracę, innowacyjność, współudział i współodpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji, czyli czynniki sprzyjające wykorzystaniu indywidualnego potencjału pracownika i dające mu poczucie sensu pracy, którą wykonuje.

Jednym z najbardziej miarodajnych badań jest analiza trendów HR zawarta w corocznych raportach Deloitte *Global Human Capital Trends*, które publikowane są od 8 lat¹. Kolejne edycje wskazują na następujące megatrendy w HR, które wpływają na rodzaj i tempo zmian:

- siła jednostki
- wypełnienie misji społecznej
- technologie w służbie zrównoważonego rozwoju².

Wymienione trendy wzajemnie się przenikają i wpływają na zmiany kultury organizacyjnej, niezbędne do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zmiany społeczne determinują oczekiwania pracowników wobec pracodawców, takie jak elastyczny czas i miejsce pracy oraz zmiany w strukturach organizacyjnych. Raport z 2019 roku potwierdza te tendencje przedstawione w 3 kategoriach opartych na kryterium zakresu podejmowanych działań³, a mianowicie:

- przyszłość pracowników,
- przyszłość firmy,
- przyszłość HR,

które są punktem odniesienia do przedstawionych poniżej rozważań nad wyzwaniem stojącym przed działami ZZZ.

I. Przyszłość pracowników

W tej kategorii znalazły się 3 trendy, które wynikają ze zmieniających się oczekiwań pracowników wobec pracodawców i wpływających na kształt stanowisk pracy oraz sposobu jej wykonywania, a także ewolucję koncepcji przywództwa.

I.1. Alternatywne formy zatrudnienia

Rozwój technologii, zmiany kulturowe i inne czynniki⁴ wpływają na zmianę w postrzeganiu atrakcyjności formy zatrudnienia. Dotychczasowa

¹ zob.: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/badanie-deloitte-kapital-ludzki-globalne-trendy-2019.html> (dostęp 7.09.2019).

² <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> (dostęp 7.09.2019).

³ <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/badanie-deloitte-kapital-ludzki-globalne-trendy-2019.html> (dostęp 7.09.2019).

⁴ tzw. 4 rewolucja przemysłowa i jej skutki, zob.: K. Schwab, *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2018, s. 13-15.

powszechna „praca na etacie” zaczyna powoli odchodzić do lamusa, ustępując miejsca nowemu modelowi biznesowemu, zwanemu uberyzacją⁵. Polega on, ogólnie rzecz ujmując, na łączeniu dostawców i odbiorców, wraz z ich oczekiwaniami, za pomocą wspólnej platformy. Pozwala to na precyzyjne zaspokojenie potrzeby odbiorcy, a wykonawcy pozwala na dotarcie do globalnego rynku klientów. W przypadku rynku pracy oznacza to, że firmy mogą korzystać z oferowanej pracy w zakresie, jaki jest im aktualnie potrzebny, bez ryzyka ponoszenia kosztów stałych zatrudnienia. Dla pracownika oznacza elastyczne możliwości oferowania swojej wiedzy i umiejętności różnym podmiotom. Pracodawcy zatrudniają fachowców do konkretnego zadania, zaś pracownicy mogą zarządzać swoim czasem i potencjałem osiągając lepsze parametry rozwoju zawodowego i finansowego. Do najbardziej popularnych alternatywnych form zatrudnienia należą umowy zlecenia i umowy o dzieło. Zmiana form zatrudnienia napotyka na opór społeczny, ponieważ kojarzy się z brakiem stabilności i poczucia bezpieczeństwa. Wraz z wchodzeniem na rynek pracy nowych pokoleń, stałe zatrudnienie traci na atrakcyjności. Bardziej niż z poczuciem bezpieczeństwa, kojarzy się ze skostniałością i brakiem możliwości rozwoju zawodowego. Tendencja ta utrzymuje się na całym świecie. Z raportu firmy doradczej EY Nowy trend w formule zatrudnienia. Era freelancera wynika, że tendencja ta będzie przybierać na sile⁶. Stąd rosnąca popularność tzw. ekonomii GIG⁷, określanej także mianem Crowd economy, a więc środowisko, w którym dominuje model kontraktowej pracy tymczasowej. Niezależni pracownicy są krótkoterminowo zatrudniani przez organizacje do wyznaczonych prac. Ten rodzaj zatrudnienia łączy stałych pracowników firmy ze specjalistami, których wiedza i kompetencje pozwalają na realizowanie niestandardowych rozwiązań i zwiększania efektywności procesów.

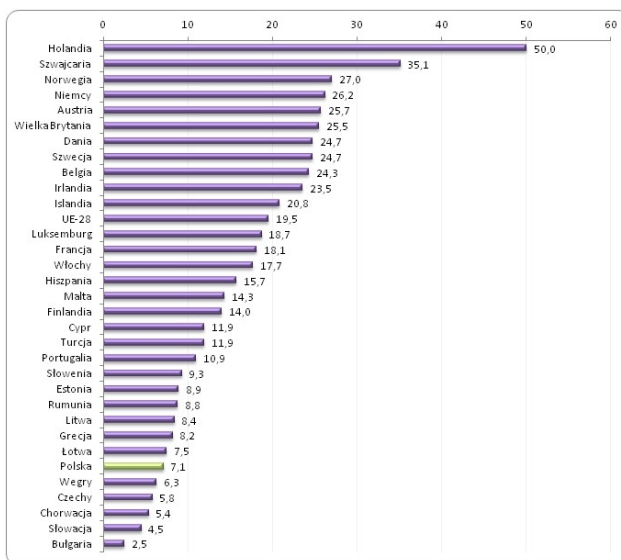
⁵Nazwa pochodzi od modelu biznesowego stworzonego przez firmę Uber; zob: B. Kwiatkowski, *Ekonomia współdzielenia to początek ery prosumentów*, „PwC”, 2016 (dostęp 10.09.2019).

⁶[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2018_02_14_Era_Freelancera/\\$File/GIG_raport_13.02_DRAFT.PDF](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2018_02_14_Era_Freelancera/$File/GIG_raport_13.02_DRAFT.PDF) (dostęp 10.09.2019).

⁷słowo „gig” jest zapożyczeniem ze slangu muzycznego, oznacza wybranie się na koncert, jakąś pracę; zob: <http://onlineslangdictionary.com/meaning-definition-of/gig> (dostęp 11.09.2019).

Wśród kandydatów do pracy coraz większą popularność zyskują właśnie elastyczne formy pracy (w zależności od badań 45-60%)⁸. Kandydaci stawiają na elastyczny czas i miejsce pracy, ponieważ dają im możliwość dostosowania pracy do indywidualnych potrzeb, w tym większe szanse na rozwój zawodowy, sprawdzanie się w różnych sytuacjach oraz realizację swoich pasji. Rys. 1. ilustruje miejsce niestandardowych form zatrudnienia na rynku europejskim.

Rys.1. Niestandardowe formy zatrudnienia w Unii Europejskiej



Źródło: <https://rynekpracy.pl/artykuly/niestandardowe-formy-zatrudnienia-w-polsce-i-unii-europejskiej> (dostęp 11.09.2019).

Stawia to nowe wyzwania przed działami HR. Elastyczne formy zatrudnienia wymagają nowego podejścia do sposobu rekrutowania, motywowania i utrzymywania relacji z pracownikiem. Działy HR muszą znajdować takie rozwiązania, które wpisując się w strategię rozwoju firmy, sprawiają, że staje się ona pracodawcą z wyboru.

⁸ https://www.manpowergroup.pl/wpcontent/uploads/2019/08/MPGS_CP_Raport_Jak_chcemy_pracowac.pdf (dostęp 11.09.2019).

I.2. Od stanowiska do superstanowiska

Zwiększające się znaczenie sztucznej inteligencji, technologii kognitywnych, automatyzacji i robotyki w perspektywie najbliższych lat powoduje zmianę w projektowaniu stanowisk pracy. Stanowisko pracy w przyszłości będzie miało funkcję zintegrowaną, wykorzystującą usprawnienia technologiczne do podnoszenia efektywności pracy. Do uzyskania takiego rezultatu potrzebne jest odpowiednie zarządzanie potencjałem pracowników. Coraz ważniejszą rolę odgrywa zarządzanie różnorodnością, czyli takimi czynnikami jak pochodzenie etniczne, wiek, płeć, itp.⁹.

Globalizacja powoduje duże zróżnicowanie kulturowe uczestników procesów w firmie. Znajomość różnic kulturowych i umiejętność zarządzania pracownikami zróżnicowanymi kulturowo staje się jedną z kluczowych kompetencji, która będzie nabierała jeszcze większego znaczenia wraz z rozwojem projektowych zespołów rozproszonych. Kompetencja międzykulturowa będzie warunkować innowacyjność i osiągnięcie efektu synergii, poprzez wykorzystanie szczególnych predyspozycji kulturowych, niwelując jednocześnie potencjalne konflikty z tego wynikające. Ważnym elementem jest umiejętność integrowania globalnej kultury organizacyjnej do warunków lokalnych.

Zarządzanie różnorodnością jest związane z programem CSR w firmie. Integrowanie pracowników wzmacnia ich identyfikację z celami firmy. Każdy zatem pracownik powinien czuć się pełnowartościowym uczestnikiem procesów mających miejsce w firmie, bez względu na płeć, orientację seksualną, czy sprawność psychofizyczną. W tym celu organizacje muszą analizować bariery, które mogą ograniczać rozwój pracowników i wykorzystanie ich potencjału¹⁰.

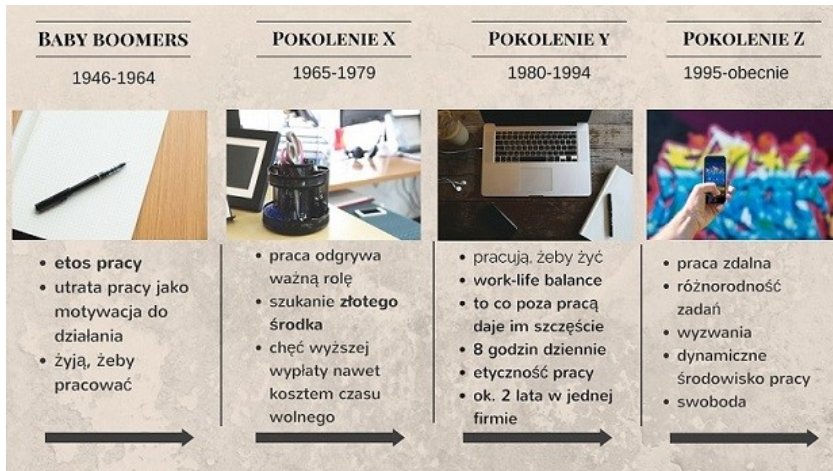
Szczególne znaczenie nabiera kwestia zarządzania wiekiem. Dotyczy to, nie tylko młodych pracowników, wchodzących na rynek pracy, ale też tych, którzy już się na nim znajdują, lub z niego odchodzą.

⁹ E. Gross-Gołacka, *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018, s. 22-38.

¹⁰ D. A. Thomas, *Diversity as Strategy*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2004/09/diversity-as-strategy>, September 2004, (dostęp 10.09.2019).

Wzrastający deficyt pracowników, a w szczególności fachowców i talentów, nakazuje zwiększoną uwagę w procesie pozyskania i utrzymania odpowiednich ludzi, których kompetencje warunkują osiągnięcie celów strategicznych organizacji.

Rys.2. Charakterystyka czterech pokoleń na rynku pracy.



Źródło: <http://stapler.pl/hydepark/litery-dzielace-generacje-o-roznicach-miedzy-pokoleniem-x-y> (dostęp 11.09.2019).

Zwykło się uważać, że na uwagę zasługują młodzi ludzie rozpoczynający pracę. W związku z sytuacją demograficzną i deficytem na rynku pracy, warto skupić się także na innych potencjalnych pracownikach, a wśród nich, np. emerytach (obecnie wiek emerytalny nie jest barierą w aktywności zawodowej).

Jak wskazują badania kluczowy dla firmy jest dialog z jej głównymi interesariuszami. Takie podejście do zarządzania potencjałem pracowników wymaga starannie przemyślanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz uważnej analizy kultury organizacyjnej.

Rys.3. Od stanowiska do superstanowiska, czyli stopień przygotowania i gotowości pracowników do przyjmowania nowych ról w miejscu pracy.



Źródło: <https://www.slideshare.net/DeloittePolska/trendy-hr-2019-zmiana-w-zarządzaniu-człowiek-w-centrum-uwagi> (dostęp 11.09.2019).

I.3. Przywódcy XXI wieku: na styku tradycji z innowacją

Przywództwo XXI w. ma nowy wymiar. Osoby kierujące firmą muszą, oprócz tradycyjnych zadań, potrafić rozwijać nowe pokolenia pracowników, znajdować i odpowiednio zarządzać talentami oraz radzić sobie w środowisku globalnym. Ważną cechą przywódcy pozostaje umiejętność tworzenia środowiska przyjaznego innowacjom i zmianom, a więc lepsze zrozumienie szybko zmieniającej się technologii oraz nowych obszarów wiedzy, a także inspirowania pracowników do działania. Dlatego jego funkcją jest bardziej służyć niż kierować. Pracownicy są dobrze wykształconymi fachowcami, którzy mogą być efektywni i tworzyć wartości dla firmy, ale nie chcą być zarządzani w tradycyjny sposób. Znają swoją wartość, relacje budują na porozumieniu i zaufaniu. Żeby zarządzać takim pracownikiem trzeba być dla niego autorytetem merytorycznym, umieć podtrzymywać jego zainteresowanie zadaniem i zaangażowanie w realizację w warunkach niepewności. Taki przywódca powinien być empatyczny, umieć dostrzegać indywidualne możliwości poszczególnych pracowników oraz elastycznie podchodzić do realizacji wyznaczonych zadań. Tradycyjne funkcje kierownicze przejmują powoli sztuczna inteligencja. Przestaje być

domeną środowiska informatycznego i coraz głębiej przenika do biznesu, który zaczyna doceniać jej możliwości, na co wskazuje rys. 4.

Rys.4. Opinie pracowników dotyczące wykorzystania sztucznej inteligencji w zarządzaniu.

Co pracownicy myślą o wykorzystaniu sztucznej inteligencji?



Źródło: PwC Consumer Intelligence Series: Bot.Me, 2017

Źródło: <http://pwcartificialintelligence.com/> (dostęp 11.09.2019).

II. Przyszłość firmy

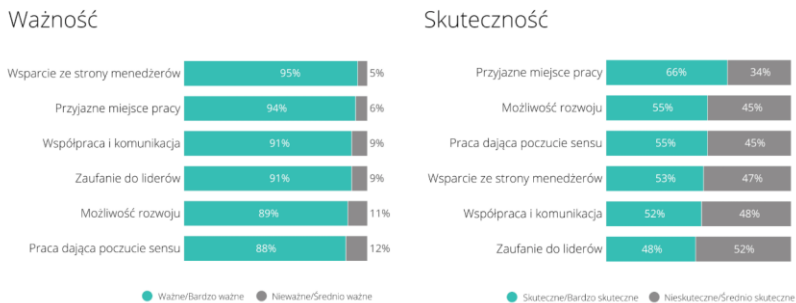
Kategoria ta skupia się na 3 elementach, które będą wpływały na kształt kultury organizacyjnej, a w rezultacie na całą firmę. Ponieważ nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest dążenie do maksymalnej efektywności, w kategorii tej skupiono się nad czynnikami, które będą o tym decydować.

II.1. Od projektowania doświadczenia pracownika do budowania doświadczenia człowieka: jak przywrócić sens pracy

Jednym z największych wyzwań okazuje się takie kształtowanie doświadczenia pracownika (employee experience), które będzie wzmacniać poczucie sensu wykonywanej pracy. Poszerza to kontekst interpretacji samej pracy, która powinna być postrzegana jako istotna, nie tylko dla firmy, ale też dla pracownika, a także całego społeczeństwa (niekiedy ludzkości). Oznacza to potrzebę znalezienia idei tłumaczącej sens podejmowania wysiłku poprzez kompleksowe zarządzanie doświadczeniami pracowników. W tym celu badane są czynniki wpływające na to doświadczenie (rys. 5).

Rys.5. Elementy wpływające na doświadczenie pracownika.

Elementy kształtujące doświadczenie pracownika



Źródło: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/Zarządzanie-doswiadczeniami-pracownika.html> (dostęp 12.09.2019).

Zgodnie z wynikami badania najważniejsze dla efektywności pracy jest poczucie sensu pracy i zaufanie do lidera. Dlatego aktualne działania firmy powinny skupiać się na tworzeniu stymulujących miejsc pracy, pozwalających na wykorzystanie mocnych stron poszczególnych członków zespołu, zarządzanych przez lidera, który potrafi odkrywać potencjał ludzki, potrafi komunikować się z ludźmi w zgodzie z misją, wizją i celami firmy.

II.2. Sprawność działania: biznes to sport drużynowy

Przechodzenie z systemu hierarchicznego na zespołowy staje się dominującą strukturą w nowoczesnym biznesie. Ważną zatem kwestią pozostaje motywowanie członków zespołu, ponieważ zadowolenie pracownika wpływa na efektywność jego pracy. Pracownicy obecnie oczekują od kierowników, nie tyle konkretnych poleceń i nadzoru nad ich wykonaniem, co partnerskiej współpracy. Dlatego istotne są kompetencje w dziedzinie komunikacji interpersonalnej, której wynikiem jest przekonanie pracowników o ich znaczeniu dla pracy zespołu oraz poczucie współuczestniczenia w procesach. Wysoki poziom kompetencji pracowników wymusza nowe podejście do zarządzania talentami i motywowania poza finansowego. Jest to wyzwanie, z którym borykają się współczesne organizacje. Żeby mu sprostać potrzebna jest, m.in. ewolucja mentalna, którą może stymulować odpowiednie modyfikowanie kultury organizacji.

II.3. Wynagradzanie: jak wypełnić lukę

Obecny system nagradzania pracowników pozostawia wiele do życzenia. W wielu firmach opiera się na sztywnych założeniach, które nie biorą pod uwagę oczekiwań pracowników. Chociaż wynagrodzenia kształtowane są przez rynek, niewielu pracodawców wie w jaki sposób chcieliby być wynagradzani pracownicy. Płace kształtują się na dość wyrównanym poziomie w danej branży, dlatego nie spełniają warunków dobrego narzędzia motywacyjnego, ponieważ ich wzrost ograniczony jest budżetem i wskaźnikiem rentowności. Dlatego istotne jest poszukiwanie elastycznych modeli pomiaru wyników, ażeby zróżnicować wynagrodzenia w zespole, przy jednoczesnym zaspokojeniu oczekiwań pracowników. Czynnikiem demotywującym może okazać się brak transparentności w tym obszarze. Przejrzysty i dobrze skonstruowany system nagradzania za pracę może skłaniać ludzi do podejmowania określonej pracy i pozostania w niej¹¹.

III. Przyszłość HR

W tej kategorii zbadane zostały zadania jakim będzie musiał sprostać dział HR w dobie transformacji cyfrowej i technologicznej oraz idącej za nimi zmiany oczekiwań pracowników. Badanie wskazuje na kluczową rolę człowieka w osiągnięciu sukcesu przez organizację. Stawia to działy personalne w szczególnej, partnerskiej roli w zarządzaniu jako głównego odpowiedzialnego za zmiany biznesowe i społeczne w firmie.

III.1. Dostęp do talentów: to nie jest na sprzedaż

Jak wskazano w rozdziale II, motywacja finansowa nie gwarantuje sukcesu w zatrudnianiu i utrzymywaniu pracowników cennych dla firmy. To sprawia, że pracownicy postrzegani jako specjaliści i talenty znajdują się w kręgu szczególnej troski organizacji. O te dwie grupy pracowników najbardziej zabiegają firmy, które chcą być liderami zmian i osiągać najlepsze wyniki biznesowe. Ograniczona dostępność pracowników tego rodzaju sprzyja konkurencyjności na rynku pracy. Kandydat do pracy oczekuje warunków pracy wykraczających daleko poza standardowe. W poprzednich rozdziałach określono spektrum oczekiwań pracowników i zmian w funkcjonowaniu struktur organizacyjnych. Główne nurty zmian w funkcjonowaniu struktur organizacyjnych to:

¹¹http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/katego-ria_glowna.78/-wpis.1672 (dostęp 12.09.2019).

- Praca bez szefów
 - wymaga całkowitej zmiany struktury organizacyjnej i kultury pracy
 - nie jest odpowiednia dla wszystkich firm i ludzi
- Praca bez etatu:
 - 83% zarządów przyznaje, że będzie zwiększać zapotrzebowanie na pracowników czasowych
 - rynek „micro-jobs” wzrośnie z 1 mld USD w 2013 do 5 mld USD w 2018
 - w 2017 w USA 26 mln pracowników będzie pracowało bez etatu (26% wzrostu w 2 lata)
 - 52% Generation-Y chce pracować bez etatu
- Praca w zespołach rozproszonych
 - The Executives are king – przeszłość
 - The people are king – teraz
 - Teams and team leaders are king – przyszłość

Zadaniem działów HR jest dostosowanie zasobów wewnętrznych do oczekiwań pracowników poprzez wykorzystanie nowych metod rekrutacji i utrzymania talentów i dostosowanie ich do zmian wynikających z nowych form struktur organizacyjnych.

III.2. Uczenie się jako aspekt życia

Najbardziej poszukiwani na rynku są specjaliści w swoich dziedzinach. Firmy zwracają uwagę na nowe umiejętności i kompetencje. Z jednej więc strony pracownicy zdobywają je we własnym zakresie, z drugiej zaś w interesie organizacji jest stworzenie klimatu sprzyjającego permanentnemu uczeniu się. Potrzeba uczenia się powinna być wspierana przez pracowników HR poprzez nagradzanie zdobywania nowych umiejętności oraz poprzez zorganizowany system umożliwiający dostęp do wiedzy. Obok więc tradycyjnych metod podnoszenia kwalifikacji stosuje się coaching, mentoring i tutoring jako wsparcie rozwoju pracowników. Coraz popularniejszy jest trening w miejscu pracy (training on the Job)¹² Najważniejszym zadaniem HR w tej kwestii jest określenie potrzeb szkoleniowych pracowników, skorelowanych z celami strategicznymi firmy oraz dostosowanie do nich metody doskonalenia zawodowego. Dobre

¹² zob.: rozdz. *Efektywne metody rozwoju pracowników.*

zarządzanie procesem kształcenia kadr może stać się znaczącym elementem wpływającym na identyfikowanie się pracownika z firmą, co może przyczynić się do zatrzymania najbardziej wartościowych specjalistów.

III.3. Mobilność talentów: jak wygrać wojnę, nie wychodząc z domu

Wzrastająca konkurencyjność rynku pracy zwiększa zainteresowanie talentami wewnątrz organizacji. Realizowane są, nie tylko programy menedżerskie, ale też wyłaniające talenty eksperckie. Dobrze sformułowany program pozyskiwania talentów wewnątrz organizacji ogranicza potrzebę rekrutacji zewnętrznych. Dodatkowo buduje system lojalnościowy wobec firmy, zapewniając sobie pozostawanie wartościowych pracowników i odpowiednią efektywność pracy. Mobilności wewnątrz firmy sprzyja dostępność takich programów dla wszystkich pracowników oraz wykorzystania technologii do monitorowania potrzeb organizacji i odpowiedniego dopasowania do nich potencjału pracowników. Program zarządzania talentami powinien być zintegrowany z pozostałymi działaniami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (systemami szkoleń i rozwoju, systemem ocen okresowych itd.). Tak zaprojektowany program zarządzania talentami daje wymierne korzyści. Rozwija naturalne umiejętności przywódcze, wydobywa z ludzi to, co najlepsze, jest zorientowany na rozwój osobisty uczestników, a jednocześnie zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celów biznesowych i sprzyja zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Program taki powinien składać się z etapu selekcji i realizacji. Warunki selekcji powinny być podane do wiadomości uczestników, którzy mogą zgłaszać swój udział weryfikowany przez przełożonych, działy HR (wywiady, testy, Development Center). Wybór poprzez pogłębioną rekrutację zwiększa prawdopodobieństwo wyboru pracowników z wysokim potencjałem rozwojowym, w których inwestycja przyniesie także pracodawcy wymierne korzyści biznesowe. Proces rekrutacji wewnętrznej powinien być zakończony wyczerpującą informacją zwrotną, zarówno dla osób zakwalifikowanych jak i niezakwalifikowanych do programu. Realizacja programu trwa zwykle 1-2 lat. W tym czasie pracownicy korzystają z różnych form rozwojowych, mają możliwość sprawdzenia i zastosowania zdobytej wiedzy na stanowisku pracy.

III.4. HR w chmurze: punkt wyjścia, nie cel

Przechowywanie i racjonalne przetwarzanie danych stanowi obecnie punkt wyjścia do efektywnego wspierania innowacji, podnoszenia wydajności i redukcji kosztów. W oparciu o tę technologię działy HR są

zmuszone do poszukiwania nowych, innowacyjnych platform, aplikacji i narzędzi, wykorzystujących sztuczną inteligencję, jako uzupełnienie systemu podstawowego. Do najbardziej popularnych obecnie należą aplikacje mobilne dla pracowników zintegrowane z systemami HR (np. SAP – wcześniej SAP AG, niem. Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung, ang. Systems Applications and Products in Data Processing; HR (SAP Human Resources Management, zarządzanie kapitałem ludzkim w SAP), który może funkcjonować jako moduł HR systemu SAP ERP, lub też jako samodzielny system kadrowo-płacowy)¹³, czy polski program TETA ERP¹⁴.

Zarówno nowe rozwiązania informatyczne jak i nowe modele biznesowe kształtują działy HR. Trendem, który zyskuje na znaczeniu jest **SMAC** (*social, mobile, analytics iCloud*). Synergia czterech technologii wymusza na działach HR zmianę sposobu myślenia, tak aby wszelkie nowe procesy były projektowane w oparciu o wykorzystanie technologii, które pomogą je wdrożyć, zoptymalizować oraz zmierzyć. Wpływa to na sposób podejmowania decyzji kadrowych i także automatyzację niektórych procesów HR, ponieważ technologie kognitywne pozwalają część zadań powierzyć systemom opartym na odpowiednich algorytmach¹⁵.

Podsumowanie

Zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym zmuszają specjalistów HR do weryfikowania dotychczasowych metod zarządzania ludźmi. Określone trendy w globalnej gospodarce wpływają także na sytuację lokalną. Zarówno obecnie jak i w najbliższej przyszłości trzeba będzie zmierzyć się z problemem starzenia się społeczeństw w Europie przy zmniejszaniu się populacji, w odróżnieniu od zwykłego trendu ogólnoswiatowego. Według prognoz, przewidywany jest spadek liczby ludności do 2050 oraz zmiana struktury ludności, a więc wzrost odsetka ludzi starszych w stosunku do młodych¹⁶. W Polsce sytuacja demograficzna jest na podobnym poziomie. Inaczej wygląda obraz na rynku pracy, który

¹³ zob.: <https://www.sap.com/poland/products/human-resources-hcm.html> (dostęp 12.09.2019).

¹⁴ zob.: <https://www.unit4.com/pl/produkty/hr/teta-hr> (dostęp 17.09.2019).

¹⁵ zob.: <https://www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/smac/> (dostęp 12.09.2019).

¹⁶ http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/Prezentacja_1.pdf (dostęp 14.09.2019).

pozostaje rynkiem pracownika. Skutkuje to znacznym spadkiem bezrobocia przy zwiększających się deficytach pracowników, co wraz z nowym pokoleniem na rynku pracy zmienia sposób podejścia do relacji aktywność zawodowa – życie osobiste. Praca przestaje być dobrem rzadkim, a staje się jednym z elementów życia. Wymusza to zmianę w podejściu do budowania zaangażowania pracowników.

Ponadto, zmiany zasad zarządzania ludźmi implikowane są poprzez nowymi rozwiązaniami technologicznymi. Klienci posiadają dostęp do technologii w ujęciu globalnym, co zwiększa ich oczekiwania wobec produktu. Strategie biznesowe muszą uwzględniać zwiększający się udział rozwiązań mobilnych, możliwości gromadzenia i przetwarzania danych, doskonałą sztuczną inteligencję wreszcie. Przewiduje się, że rozwój robotyzacji zmniejszy zapotrzebowanie na pracowników niewykwalifikowanych, zaś najbardziej pożądanymi będą ludzie o wysokich, specjalistycznych kwalifikacjach. Dla organizacji oznacza to nacisk na poszukiwanie pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz troska o ich utrzymanie w firmie.

Najważniejsze więc trendy, które wpływają i będą wpływały na kierunki zarządzania zasobami ludzkimi to:

- współpraca w warunkach różnorodności (wiek, płeć, itp.)
- wykorzystanie nowych technologii
- zarządzanie talentami
- strategiczna rola HR w zarządzaniu organizacją.

Tendencje te będą się utrzymywać, co stawia nowe wyzwania kadrze zarządzającej. Menedżerowie muszą uczyć się sobie radzić z tymi wyzwaniami i podnosić swoje kwalifikacje – umiejętności kierowania ludźmi i budowania zaangażowania, rola zaś działów HR jest wspieranie ich w tych działaniach, co wymaga znajomości nowoczesnych i efektywnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

Bibliografia

- Gross-Gołacka E., *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa 2018.
- Kliombka-Jarzyna J., Kuba M., Stankiewicz A., Staszewska E., Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P., *Pokolenia - co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer Polska, 2016.

Schwab K., *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2018.

Thomas D.A., *Diversity as Strategy*, *Harvard Business Review*, September 2004.

Toffler A., *Future Shock*, Bantam Books, USA, New York 1970.

Bibliografia elektroniczna

<http://onlineslangdictionary.com/meaning-definition-of/gig> (dostęp 11.09.2019).

<http://pwcartificialintelligence.com/> (dostęp 11.09.2019).

<http://stapler.pl/hydepark/litery-dzielace-generacje-o-roznicach-miedzy-pokoleniem-x-y> (dostęp 11.09.2019).

http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/Prezentacja_1.pdf (dostęp 14.09.2019).

http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.78/-wpis.1672 (dostęp 12.09.2019).

<https://rynekpracy.pl/artykuly/niestandardowe-formy-zatrudnienia-w-polsce-i-unii-europejskiej> (dostęp 11.09.2019).

<https://www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/smac/> (dostęp 12.09.2019).

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2018_02_14_Era_Freelance/\\$File/GIG_raport_13.02_DRAFT.PDF](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2018_02_14_Era_Freelance/$File/GIG_raport_13.02_DRAFT.PDF) (dostęp 10.09.2019).

https://www.manpowergroup.pl/wpcontent/uploads/2019/08/MPGS_CP_Raport_Jak_chcemy_pracowac.pdf (dostęp 11.09.2019).

<https://www.sap.com/poland/products/human-resources-hcm.html> (dostęp 12.09.2019).

<https://www.slideshare.net/DeloittePolska/trendy-hr-2019-zmiana-w-zarzadzaniu-czowiek-w-centrum-uwagi> (dostęp 11.09.2019).

<https://www.unit4.com/pl/produkty/hr/teta-hr> (dostęp 17.09.2019).

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/badanie-deloitte-kapital-ludzki-globalne-trendy-2019.html> (dostęp 7.09.2019).

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/Zarzadzanie-doswiadczeniami-pracownika.html> (dostęp 12.09.2019).

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> (dostęp 7.09.2019).

Kwiatkowski B., *Ekonomia współdzielenia to początek ery prosumentów*, PwC, 2016 (dostęp 10.09.2019).

Rozdział II

HRBP jako wsparcie kadry kierowniczej w zarządzaniu ludźmi

Agnieszka Łakińska

HR Biznes Partner – określenie, które w ogłoszeniach pojawia się często, choć to wciąż nowa i nie zawsze w pełni zdefiniowana funkcja działów odpowiedzialnych w organizacjach za zarządzanie ludźmi. Dlaczego się pojawiła, jakie stawia się przed nią cele oraz w jaki sposób menedżerowie i specjaliści HR radzą sobie z jej pełnieniem?

Rozwój technologii, pojawienie się nowej konkurencji, mobilna w skali globu siła robocza o odmiennych potrzebach, zmieniające się uwarunkowania społeczne, polityczne i prawne. Świadomi i wyedukowani konsumenci, którzy chcą być partnerami w tworzeniu przeznaczonych dla nich produktów i usług. Wysokie oczekiwania społeczeństwa, które w dobie (post)kryzysu potrzebuje pełnej przejrzystości działań podejmowanych przez organizacje – niezależnie od sektora czy specjalizacji. Wszystko to wpływa i zmienia sposób działania biznesu, menedżerowie muszą bez zwłoki angażować się w budowanie i utrzymywanie motywacji pracowników.

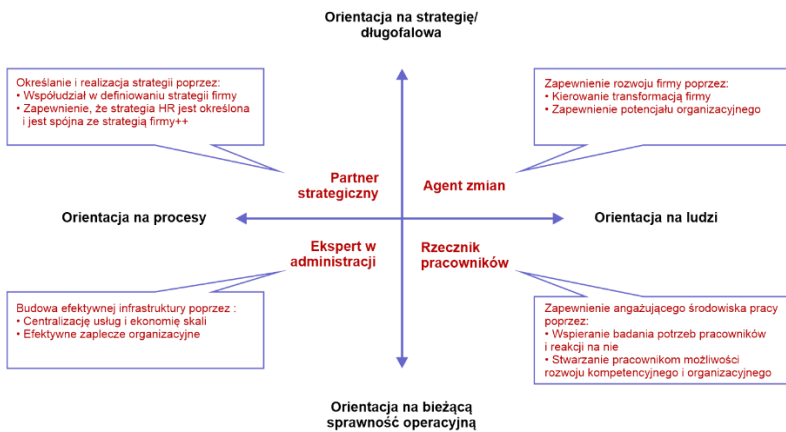
Od służb HR w tej sytuacji wymaga się wiedzy i umiejętności analizowania sił wpływających na wyniki firmy i proponowania odpowiednich działań dla właściwego angażowania pracowników. W tym celu muszą się oni nauczyć komunikować zarówno z kadrą kierowniczą, jak i pracownikami, mieć wiedzę o ich aspiracjach, niepokojach i potencjale, zarówno poszczególnych osób, jak i grup. HR powinien też umieć rozumieć oczekiwania klientów firmy i adresować je w propozycjach działań pracowniczych. Jednym z pierwszoplanowych obszarów winno tu być zarządzanie i rozwijanie talentów, by zaspokajać w porę potrzeby organizacji.

Właśnie te czynniki sprawiły, że w miejsce tradycyjnych, wąsko wyspecjalizowanych działów i zespołów HR wprowadzono rolę HR Business partnera.

1. Rys historyczny - źródła modelu i jego ewolucja

Koncepcja partnerstwa biznesowego HR została opracowana i spopularyzowana w latach 90.tych XXw. przez Dave'a Ulricha, wykładowcę School of Business University of Michigan. Model ten akcentuje konieczność by dział HR stawał się wyspecjalizowaną jednostką biznesową, nie tylko zapewniającą wypełnianie formalnych wymagań wobec pracowników czy innych interesariuszy, ale wnoszącą wartość dodaną, pozwalającą na realizację planów biznesowych.

Rys.1. Model partnerstwa biznesowego HR



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Ulrich, *Human Resource Champion*, Harvard Business School Press, Brighton 1997, s. 45-47.

Model ten na długie lata stał się standardem w projektowaniu funkcji działu HR. Jego realizacja miała wspierać organizację, zapewniając jej dostęp do kompetentnych i zaangażowanych pracowników, efektywne procesy i kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej osiągnięciu postawionych celów.

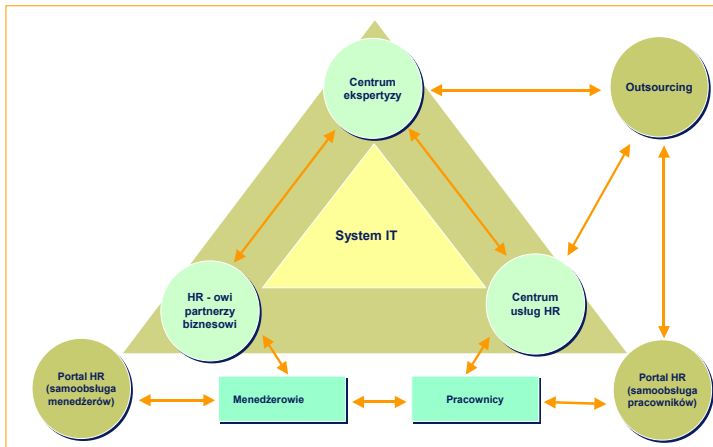
Model ten zakłada, że:

- obsługą pracowników w firmie zajmuje się Centrum Usług HR – wyspecjalizowany zespół specjalistów od administracji kadrowej i rachuby płac, czasami również od logistyki szkoleń, czyli rekrutacji;
- obsługa ta odbywa się przez telefon, mailowo lub za pomocą samoobsługowych narzędzi IT (identycznie jak obsługa klienta banku, telewizji kablowej lub telefonii);
- obsługą kadry menedżerskiej zajmują się HR Biznes Partnerzy (inaczej „generaliści” HR) będący pośrednikami pomiędzy tzw. biznesem z jego specyficznymi potrzebami w zakresie pozyskiwania, motywowania, rozwijania i utrzymania właściwego kalibru pracowników, a obszarem HR, z jego ekspertyzą, pilnowaniem zgodności z przepisami prawa pracy, itp.;
- projektowaniem narzędzi HR (takich jak system płac, oceny pracownicze, rekrutacja) do specyficznych potrzeb poszczególnych linii biznesowych zajmuje Centrum Ekspertyzy HR, zazwyczaj mało liczna komórka ekspertów na bieżąco analizująca zarówno wewnętrzne wyzwania natury HR-owej jak i najlepsze praktyki rynkowe w tym obszarze pod kątem optymalizacji procesów i narzędzi HR w Firmie.

Całość obrazu uzupełniać musi właściwie dobrany system informatyczny wspierający procesy HR, a także kadra kierownicza świadoma swej roli „HR-owca pierwszego kontaktu”.

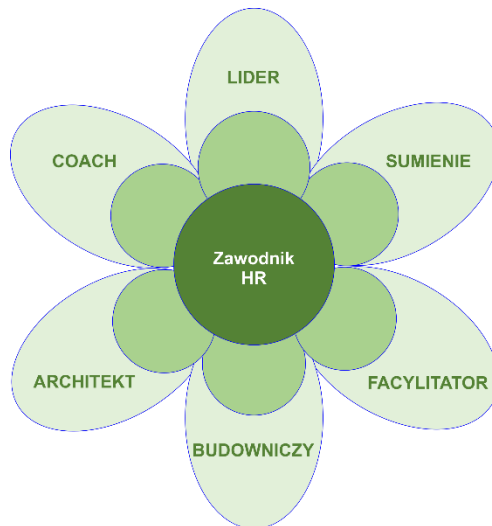
Model w kolejnych latach był przez autorów modyfikowany, przy czym pierwsza z tych zmian została ogłoszona już w 2001r. Uwzględniła ona zmiany i coraz większą złożoność kontekstu biznesowego, świadomość i potrzeby pracowników, a także rozwój technologiczny i oczekiwania inwestorów. W wyniku tych zmian w modelu funkcja HR staje się Zawodnikiem / Graczem strategicznym, a nie jedynie obserwatorem/ bierny uczestnikiem meczu.

Rys.2. System informatyczny wspierający procesy HR



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Ulrich, *Human Resource Champion*, Harvard Business School Press, Brighton 1997, s. 101-104.

Rys.3. HR jako Zawodnik/Gracz strategiczny



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Ulrich, D. Beatty, *From Partners to Players – extending the HR playing field*, Human Resource Management, 2001, s. 293-307.

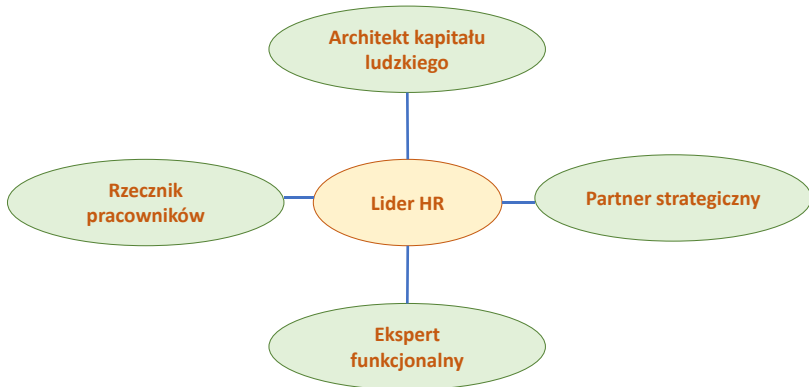
Będąc Graczem strategicznym, HR ma za zadanie:

- współpracować
- być zaangażowany
- kreować wartość dodaną
- dostarczać wyniki
- wykonywać działania, które „robią różnicę”

Jako **Coach** ma umożliwiać menedżerom rozwój profesjonalny i pełne wykorzystanie posiadanego potencjału do osiągnięcia zakładanych wyników. Jako **Lider HR** ma działać zgodnie z zasadami, jakie głosi; swoim zachowaniem i podejmowanymi działaniami promując pożądaną postawę i kompetencje. Będąc **Sumieniem** działa jako arbiter, oceniając i rozstrzygając, czy organizacja działa zgodnie z wcześniej przyjętymi zasadami, normami i wartościami. Występując jako **Facylitator** HR pomaga zespołom działać efektywnie, wspiera wdrażanie zmian organizacyjnych, dbając o właściwe przygotowanie do nich pracowników i zespoły. Wzmacnia dyscyplinę potrzebną do zmiany nawyków, ułatwia współpracę i transfer wiedzy pomiędzy zespołami. Występując w roli **Architekta** wspiera zamianę ogólnych koncepcji na rozwiązania organizacyjne. Z kolei jako **Budowniczy** zamienia opracowane rozwiązania na wdrożone i funkcjonujące standardy organizacyjne.

Ponowna zmiana modelu została ogłoszona w 2005r. Nowy model odzwierciedlał zmiany w zadaniach specjalistów HR w firmach opartych na wiedzy, w warunkach zmian demograficznych. Dlatego specjaliści HR mieli być już, nie wyłącznie przedstawicielami pracowników, ale występować w ich imieniu jako rzecznicy oraz i dbać o możliwości rozwoju. Partner strategiczny został opisany jako ekspert w biznesie, agent zmiany, menedżer wiedzy i konsultant. Autorzy koncepcji zakładali, że rola ta będzie integrować pozostałe, kierując jednostką HR, nadzorując współpracę z innymi jednostkami i zapewniając ład korporacyjny. Operacyjne działania HR miały być wykonywane na różne sposoby – od obsługi administracyjnej, poprzez rozwiązywanie konkretnych problemów, aż po tworzenie, wdrażanie i rozpowszechnianie rozwiązań opracowanych na podstawie twardych danych przez funkcjonalnych ekspertów.

Rys.4. Lider HR



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 183-202.

Rys.5. Wysokoefektywna organizacja a rola HR Business Partnera



Źródło: G. Filipowicz, *HR Business Partners, Praktyczne rozwiązania budowania wysokoefektywnych organizacji*, Infor, Warszawa 2017, s. 145-191.

W Polsce model funkcjonowania służb HR, jako biznes partnera, stworzył w ramach Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partnerów Grzegorz Filipowicz. W jego ujęciu naczelnym celem dla funkcji HR jest budowanie organizacji wysokoefektywnej (ujęcie długofalowe, w odróżnieniu do krótkoterminowej perspektywy osiągania konkretnych wyników biznesowych). Bazą są w tym zadaniu rozwój organizacji, zarządzanie efektywnością i zapewnianie najlepszych pracowników. W odniesieniu do szczególnej roli HR Business Partnera należy dodać tu dwa dodatkowe aspekty:

- rozwój własny HR Business Partnera w roli, jaką odgrywa,
- budowanie partnerstwa biznesowego w ramach organizacji.

2. Ewolucyjne zmiany HR

Od ogłoszenia modelu w 1987r. David Ulrich i jego współpracownicy rozpoczęli regularne badania specjalistów HR na całym świecie, prowadzone jako ocena 360 stopni. Badanie to jest powtarzane co, mniej więcej 5 lat. Ostatnie zostało przeprowadzone w 2016r. W kolejnych edycjach zwiększa się liczba uczestniczących organizacji oraz respondentów, tym samym wzmacniając bazę, na jakiej tworzone są nowe listy kompetencji wskazujących, co aktualnie czyni specjalistów HR efektywnymi i co robią oni, by realizować zakładane cele biznesowe.

Tab.1. Badania kompetencji specjalistów HR w latach 1987–2016

	1987	1992	1997	2002	2007	2013	2016
Respondenci łącznie	10,291	4,556	3,229	7,082	10,063	20,013	30,227
Jednostki organizacyjne	1,200	441	678	692	413	635	1,509
Oceniający	8,884	3,805	2,565	5,890	8,414	17,385	26,224
Specjaliści HR	1,407	751	664	1,192	1,671	2,638	3,877

Źródło: K. Chudzińska, *Marketing i zarządzanie*, 2018, na podstawie: D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich, 2013; *HRCS Round 7*, 2016, <https://cms.rbl.net/s3/?rbliip/HRCS/pdf/hrcs-7-report.pdf> (dostęp 10.09.2019).

Bezsprzecznie, tak jak wiele zmieniło się w tym czasie w technologiach jakie wykorzystujemy co dzień, tak samo zmiany w HR są ogromne. Koncepcja HR BP uległa dramatycznej zmianie, ewoluując od określania ról

i wyników działania funkcji HR do rozmowy o tym, w jaki sposób dostarcza wartości pracownikom, organizacjom, klientom, inwestorom i społecznościom poprzez rozwijanie talentów poszczególnych pracowników, liderów wszystkich szczebli w organizacjach i wzmacnianie zdolności organizacyjnych (kultura, systemy, środowisko pracy).

Dział HR musi ewoluować, by skutecznie wspierać zmiany i wpływać na organizację i wszystkich pracowników. Specjaliści HR powinni umieć pomagać dostosować się do zmieniających się warunków czy dostosowywać praktyki HR do strategii biznesu, dbając o ich sprawność, a także wydajność i efektywność pracy personelu. Przede wszystkim jednak powinien umieć zaszczepiać w organizacji świadomość, że ważne są nie same działania, ale ich skutek. Należy więc zawsze dążyć do analizowania i wykorzystywania zewnętrznych warunków tak, by tworzyć maksymalną wartość dodaną dla biznesu. Tak rysuje się przyszłość HRu w oczach twórców modelu HR BP.

Jak piszą autorzy modelu HR BP, nie ma najmniejszego sensu zestawianie pierwotnego modelu HRBP 1.0 z tym, co jest wymagane w świecie biznesu obecnie. Jak twierdzą, nie oczekujemy wszak, że system operacyjny czy telefony bezprzewodowe, jakie były nowinką w końcu lat 90. tych ubiegłego wieku będą wypełniać nasze oczekiwania obecnie. Szczególnie biorąc od uwagę to, jakie tematy są na świeczniku uwagi świata biznesu - era informacji cyfrowej, ruch #MeToo, dominacja filozofii Agilithy. Dlatego proponują model HR BP 2.0, którego kluczowe cechy już od jakiegoś czasu analizują i opisują w artykułach czy prezentacjach. Poniższa tabela zawiera listę kluczowych kwestii i sugestie dotyczące, czym powinien w odpowiedzi na nie zająć się obecnie HR.

Tab.2. Kluczowe kwestie dotyczące aktualnej funkcji HR

Wymiary i pytania, jakie płyną z koncepcji partnera biznesu	Zwroty (zakłócenia lub ewolucja) w naszym postrzeganiu danego wymiaru
1. Wartość dodana HR: Jaką wartość daje organizacji HR?	1. Rodzaj wartości, jaką dostarcza HR ewoluował od wydajności do doskonałości funkcjonalnej, strategicznego HR i wreszcie do HR – z zewnątrz - do środka.
2. Kontekst HR: Jakie czynniki środowiskowe kształtują obecną rzeczywistość biznesową HRu?	2. HR nie powinno zajmować się HRem, ale rzeczywistością biznesu. Ta wymaga zrozumienia i właściwego oszacowania but the business: <ul style="list-style-type: none"> ● Kontekst: Zmiany, jakim dziś stawiamy czoła (tendencje STEPED: społeczne, technologiczne, ekonomiczne, polityczne, środowiskowe i demograficzne).

	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo zmian (VUCA), ciągle wzrastające. • Indywidualizacja i potrzeby poszczególnych osób do znalezienia wiary i celu, stawania się lepszymi przynależności do społeczności.
3. Interesariusze HR: Komu pomaga HR? Kto jest "klientem" HR?	3. Interesariusze HR zmienili się, z wewnętrznych (pracownicy, menedżerowie, organizacja) do zewnętrznych (klienci, inwestorzy, społeczność).
4. Wynik działania HR—Talent: W jaki sposób HR może pomóc poprawić efektywność pracowników i ich doświadczenie (dobrostan)?	4. Poprawić zarządzanie talentami (ludzie, doświadczenie, kolektyw pracowniczy) poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • Kompetencje (przepływ ludzi do, poprzez i poza organizację). • Zobowiązanie (oferta wartości dla pracowników - <i>employee value proposition</i>, uczucia). • Wkład (znaczenie, cel).
5. Wynik działania HR —firma: W jaki sposób HR może pomóc zbudować bardziej konkurencyjną organizację?	5. Wpływ oddziaływania na wyniki firmy poprzez inicjatywy na rzecz organizacji przewyższają efekt oddziaływania na poszczególnych pracowników, nawet z grupy talentów, czterokrotnie! Myślenie o organizacji przechodziło następujące etapy: <ul style="list-style-type: none"> • Morfologia (role, reengineering, ograniczanie zatrudnienia). • Uspójnienie/systemy (STAR, 7s, ochrona zdrowia). • Zdolności (w czym jesteśmy dobrzy i z czego nas znają). • Wpływanie na ekosystemy (budowanie zdolności w obrębie ekosystemów a nie jedynie organizacji).
6. Wynik działania HR—Przywództwo: W jaki sposób HR może budować lepsze przywództwo w obrębie całej organizacji?	6. Przywództwo znaczy wiele, a jego rozumienie ewoluowało od: <ul style="list-style-type: none"> • Lider (jednostka) do przywództwo (zbiorowe). • Od wewnątrz do na zewnątrz (marka przywódcza). • Kodeks przywódczy 1.0 do 2.0 (pojawiające się kompetencje takie jak paradoks nawigatora, ryzyko bez lekkomyślności, twórca znaczenia, itd.)
7. Strategia HR: Jaką strategię ma dział HR?	7. Strategia, jakiej potrzebuje dział HR powinna udzielać odpowiedzi na poniższe 3 pytania: <ul style="list-style-type: none"> • Kim jesteśmy (partnerzy, sojusznicy, eksperci).

	<ul style="list-style-type: none"> • Co dostarczamy (talent, przywództwo, organizacja). • Po co istniejemy (tworzenie wartości poprzez odpowiadanie na kontekst lub służąc interesariuszom).
8. Organizacja HR: Jak powinien być zorganizowany dział HR?	8. Struktura działu HR winna opierać się na 3 zasadach: 1. Oddzielić podstawową/ transakcyjną pracę HR (coraz częściej realizowaną przy użyciu technologii) od działań strategicznych (realizowaną przez profesjonalistów HR i menedżerów liniowych). 2. Organizacja działu HR powinna odpowiadać strategii biznesowej organizacji: <ul style="list-style-type: none"> • Pojedynczy biznes—funkcjonalne HR. • Wieloczęściowy biznes—zdecentralizowany HR. • Zróżnicowana/ sprzymierzona strategia biznesowa z matrycową strukturą—HR jako usługi profesjonalne (centra ekspertyzy, usług wspólnych, HR oddziałowe). 3. Większość dużych organizacji ma strategię i strukturę matrycową/ sprzymierzoną, co prowadzi do działania HRu jako wewnętrznej firmy usług profesjonalnych.
9. Praktyka HR: Jak HR powinno projektować i realizować swoje praktyki?	9. W centrum uwagi HR powinni być ludzie, wyniki, informacja i praca. Kryteriami oceny działań są: <ul style="list-style-type: none"> • Zintegrowanie w rozwiązania HR, a nie oferowane jako odrębne działania. • Dostosowanie do strategii wewnątrz organizacji oraz do klientów i inwestorów na zewnątrz. • Innowacyjność poprzez poszukiwanie nowych sposobów projektowania i realizacji. • Prostota poprzez uczynienie rozwiązań HR łatwymi w dostępie i wykorzystaniu.
10. Kompetencje HR: Umiejętności wymagane od profesjonalistów HR?	10. Lista kompetencji wymaganych od specjalistów HR zmieniała się w ciągu 30 lat. Z kolei umiejętności jakimi dysponują ci specjaliści poprawiły się w tym czasie bardzo znacząco. Obecnie więc kwestią naczelną jest nie tyle sama

	<p>zestaw umiejętności, ale ich dopasowanie do pożądaných wyników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efektywność osobista by być wiarygodnym działaczem. • Wartość dla interesariuszy: bycie strategicznym pozycjonerem. • Wyniki biznesowe: bycie nawigatorem paradoksów.
<p>11. Technologia HR (cyfryzacja): W jaki sposób HR może korzystać z technologii, by wzmocnić korzyści z informacji cyfrowej?</p>	<p>11. HR odgrywa w przestrzeni cyfrowej 2 role:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pomaga tworzyć cyfrową strategię biznesu. 2. Wykorzystuje informacje cyfrowe pozyskiwane dzięki technologii by poprawiać usługi HR. <p>Przebiega to w 4 etapach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efektywność (robić prace HR lepiej). • Innowacyjność (robić lepszy HR). • Informacja (dostęp do pomysłów). • Połączenia (łączyć ludzi).
<p>12. Dane HR lub Analityka: Co określamy jako analitykę HR?</p>	<p>12. Analityka HR to dostęp i wykorzystane danych by lepiej tworzyć wartość HR. Te działania rozwijają się w 4 etapach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karta wyników (działania HR). • Wgląd (dane ogólne). • Interwencje (konkretne działania). • Wpływ (wyniki biznesowe).
<p>13. Styl pracy HR: W jaki sposób specjaliści HRu działają ze sobą wewnątrz działu i z innymi osobami z organizacji?</p>	<p>13. Choć ważną sprawą jest struktura organizacyjna i odpowiedzialności oraz role, specjaliści HR powinni budować relacje ze sobą oraz z innymi osobami z firmy. Wymaga to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wspólnego celu. • Poszanowania odmienności. • Zarządzania, akceptowania i łączenia • Okazywania empatii / troski o innych. • Dzieleni się doświadczeniami. • Rośnięcia razem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Ulrich, *HR Business Partner 2.0*; HRD Connect, <https://www.hrdconnect.com/2018/08/21/dave-ulrich-hr-business-partner-2-0/> (dostęp 21.08.2018).

3. Role i kompetencje HR Business Partnera obecnie

Aktualny profil współczesnego HR Business Partnera w koncepcji Ulricha i współpracowników wygląda następująco:

Rys.6. Model HR Business Partner w koncepcji Ulricha



Źródło: K. Chudzińska, *Marketing i zarządzanie*, 2018, na podstawie: *HRCS Round 7*, 2016, <https://cms.rbl.net/s3/?rblip/HRCS/pdf/hrcs-7-report.pdf> (dostęp 10.09.2019).

O efektywności HR BP decydują obecnie: znajomość biznesu, wiarygodność widoczna w działaniu, umiejętność oceny kontekstu organizacji – wewnętrznego i zewnętrznego, i udzielanie na tej podstawie porad oraz zdolność zarządzania sprzecznymi oczekiwaniami. Z tego względu konieczne jest, by specjaliści HR dysponowali wiedzą o kontekście biznesowym i strategii firmy – dzięki temu mogą planować działania w ramach organizacji i proponować kierunek (strategiczny pozycjoner). Poprzez budowanie trwałych relacji z kluczowymi osobami są w mocy przekonywać ludzi do realizacji wskazywanego kierunku (wiarygodny działacz). Obie te role są krytyczne dla osiągnięcia rezultatów. Ponadto specjaliści HR muszą zarządzać („nawigować”) różnymi sprzecznymi interesami i planami, zależnie od okoliczności. Mądre poruszanie się

w takich realiach jest obecnie jednym z głównych wyzwań dla zespołów HR. Wyniki badań wskazują, że postrzeganie efektywności HR BP zależy w ok. 50% od tych trzech kompetencji.

Spośród pozostałych sześciu czynników wchodzących w skład modelu, trzy wspierają tworzenie organizacji strategicznej (orędownik zmian i kultury organizacyjnej, potrafiący dokonywać zmian i włączać dotyczące zmian inicjatywy w projekty zmian kulturowych; kurator kapitału ludzkiego, zarządzający przepływem talentów dzięki rozwijaniu pracowników i liderów; organizator łącznych korzyści z pracy, wpływający na dobrobyt pracowników poprzez system nagród finansowych i poza-finansowych). Pozostałe trzy wpływają na rozwój organizacji wynikający z osiągania wyników; są to: integrator technologii i mediów, zaangażowany w tworzenie i utrzymywanie wysokoefektywnych organizacji przy wykorzystywaniu technologii i mediów społecznościowych; twórca i interpretator analiz, usprawniający procesy decyzyjne dzięki wykorzystaniu analityki oraz menedżer ds. zgodności (przede wszystkim w USA), zarządzający procesami zgodnie z wytycznymi regulacyjnymi.

4. Model T-shaped/ „full-stack” specjalista HR

Odmiennej model budowy kompetencji specjalistów HR przedstawia Josh Bersin w ramach Josh Bersin Academy (JBA). Za największe obecnie wyzwanie dla służby HR uważa on konieczność skupienia się na „projektowaniu doświadczenia”. Zaleca porzucić myślenie o HR jako funkcji, tworzącej „programy”, którymi będą posługiwać się pracownicy. Uważa, że należy teraz projektować i oferować „doświadczenia”, dokładnie tak, jak jest to robione wobec klientów organizacji. Ta potrzeba prowadzi do zupełnie innej organizacji działu HR, sposobu pracy zespołu i wymagań wobec zespołu HR.

Bersin uważa, że transformacja HR będzie przebiegać podobnie do tego, co stało się w zespołach programistów softwareowych. Obecnie potrzebny jest nie model „wodospadu” w projektowaniu rozwiązań HR, ale praca w małych zespołach dedykowanych poszczególnym elementom problemu, opracowywanie rozwiązań poprzez iteracje, opracowywanie rozwiązań „dostatecznie dobrych na teraz” wspólnie z biznesem, by potem je doskonalić w procesie korzystania. Do tego, podobnie jak w działach IT, potrzebny będzie departament / zespół operacyjny zarządzający stałym wsparciem, analizami i doskonaleniem rozwiązań.

Opierając się na doświadczeniach branży IT, gdzie istnieje rola „Full-stack inżyniera/ projektanta” Bersin postuluje, by w HR dążyć do utworzenia „full-stack” profesjonalistów HR – inaczej nazywanych też „T-shaped”. Uważa, że choć wiedza specjalistyczna jest bardzo ważna dla indywidualnych karier, należy starać się rozwijać ją nie poprzez zawężanie i pogłębianie, ale poszerzanie zakresu swej wiedzy. Jego punktem wyjścia jest twierdzenie, że w HRze mamy do czynienia z potrzebą rozwiązywania zaskakujących często problemów organizacji, biznesu czy zespołów, w oparciu o głęboką wiedzę specjalistyczną.

Obecne środowisko biznesowe wymaga od HR biegłości w eksperymentowaniu i projektowaniu rozwiązań, nie zaś kopiowania idei innych. Dlatego właśnie konieczna jest z jednej strony dobra wiedza specjalistyczna, ale – „wbudowana” w zestaw wiedzy generalistycznej. Taki zestaw Bersin określa jako „hybrydowy”, i na bazie doświadczeń branży inżynierskiej i software’owej prognozuje, że T-shaped specjaliści HR będą wkrótce 30-50% bardziej wartościowi niż eksperci w wąskich dziedzinach, np. umiejętności w zakresie rekrutacji wzmocnione wiedzą o uwarunkowaniach prawnych czy zasadach i filozofii wewnętrznej rekrutacji i rotacji stanowisk zdecydowanie zwiększają wartość pracy na rzecz biznesu.

W ujęciu Bersina taki „stos” (od „stack” w języku angielskim) winien składać się z 5 poziomów – rodzin umiejętności, jakie należy nabywać w toku kariery.

Po pierwsze, by rozwijać swój profil „T-shaped” profesjonalisty w zakresie HR należy zacząć od nabycia umiejętności w zakresie technicznych problemów HR. Można je opanować w stopniu ogólnym, ograniczając doskonalenie do 1-2 problemów (rekrutacja, uczenie, wynagrodzenie, itd.). Z czasem to one mogą stać się „nogą” naszej litery T.

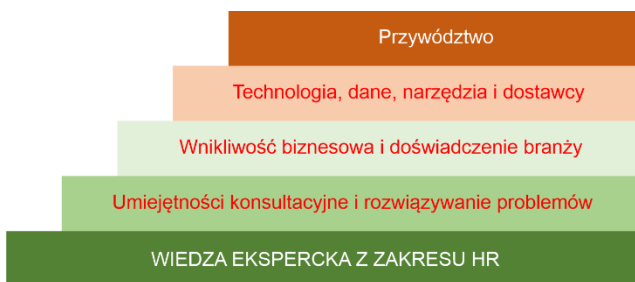
Drugi poziom, równie ważny, dotyczy umiejętności konsultacyjnych, bycia uważnym słuchaczem i rozwiązywania problemów. Każdy HR BP potrzebuje takich kwalifikacji, by mogli skutecznie wypracowywać i proponować rozwiązania.

Trzeci poziom dotyczy budowania ekspertyzy w zakresie branży, w jakiej działa dana firma, samej firmy i środowiska biznesu w ogóle. Wymagane jest zrozumienie, w jaki sposób firma tworzy zyski, jak współpracują w tym procesie różne jej części. Stąd za wysoce pożyteczną uznaje się pracę w obszarach innych niż HRy, po to, żeby lepiej poznać środowisko i wróciwszy do swego „matecznika” móc tworzyć większą wartość.

Poziom **czwarty** to rozumienie narzędzi i technologii z jakiej korzysta HR. Nie ma obecnie możliwości działania w HRze bez korzystania z platform, danych i technologii, które nader szybko się zmieniają. Konieczne jest by nie tylko je poznać, ale też śledzić owe zmiany i nadążać za nimi.

Finalnie, na poziomie **piątym**, konieczne jest zrozumienie i doświadczenie przywództw. HR musi nie tylko oceniać, rozwijać i nagradzać liderów, ale też rozumieć w jaki sposób podejmują oni decyzje, jak się zachowują, z czym mają trudności, czy w jaki sposób ich angażować i przekonywać.

Rys.7. Poziomy umiejętności nabywane w toku kariery



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bersin, *The Full-stackHR Professional*, pobrane z joshbersin.com/2019/11.

Podsumowanie

Sukces organizacji zależy od tego, jak strategia biznesu przekłada się na działania w obszarze zarządzania ludźmi i jest rozumiana przez pracowników. To właśnie jest głównym motorem rozwoju i zmian modelu HR Business partner prowadzących do zwiększania skuteczności wspierania zmian i wpływania na pracowników indywidualnie i kolektywnie. Niezależnie od szczegółów jakimi się różnią przedstawione koncepcje, ich autorzy wydają się co do tego być zgodni. Projektując rolę, zadania i kompetencje HR BP należy uwzględnić rozmaite zmienne specyficzne dla konkretnej organizacji i pamiętać, iż winny one być poddawane przeglądowi i zmieniane, gdy organizacja się rozwija i przekształca się jej kontekst biznesowy. Kreowanie wartości dodanej mierzone jest, nie w odniesieniu do jakiś teoretycznych modeli, a wynikiem biznesowym i satysfakcją (doświadczeniem) klienta, także wewnętrznego.

Podobnie, od aktualnego stanu rozwoju firmy, a także jej kultury organizacyjnej, by nie pominąć budżetu, zależeć będzie to, w jaki sposób można rolę i funkcję HR BP realizować. Może to być etatowy pracownik firmy, w randze HR BP lub HR Manager, kontraktowy Interim Manager lub zewnętrzny konsultant realizujący konkretny projekt.

Bibliografia

- Filipowicz G. (praca zbiorowa), *HR Business Partner: praktyczne rozwiązania budowania wysokoefektywnych organizacji koncepcja i praktyka*, Infor, Warszawa 2017.
- Popieluch K. (praca zbiorowa), *HR Business Partner – rola, filary, perspektywy*, PWN, Warszawa 2018.
- Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M., *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Ulrich D., Beatty D., *From partners to Players: extending the HR playing field*, Human resources management, 2001.
- Ulrich D., *The Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, MA: Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Ulrich D., Brockbank, W., *The HR value proposition*, MA: Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Ulrich D., Losey M.R., Lake G., *Tomorrow's HR Management*, MA: Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Ulrich D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M.D., *The State of the HR Profession*, Human Resource Management, 52 (3), 2013.

Bibliografia elektroniczna

- Bersin J., *HR Transformation In The Experience Age*, <https://joshbersin.com/>. (dostęp 01.2020).
- Bersin J., *The Full-Stack HR Professional*, <https://joshbersin.com/2019/> (dostęp 11.2019).
- Biuletyn HR Business Partnera*, 2014, <http://www.tangerine.biz.pl>.
- HRCS Round 7 Creating HR Value from the Outside-In.*, 2016, <https://cms.rbl.net/s3/?rblip/HRCS/pdf/hrcs-7-report.pdf> (dostęp 15.12.2017).

Sierociński P., *Model HR Biznes Partnera w średniej lub małej firmie*, 2016,
<http://www.hrmpartners.pl/publikacje/>.

Trendy HR 2017: Zmiana zasad w erze cyfryzacji, 2017,
<https://www2.deloitte.com>

Trendy HR 2019: Zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi,
<https://www2.deloitte.com>.

Ulrich D., *HRD Connect*, <https://www.hrdconnect.com/2018/08/21/dave-ulrich-hr-business-partner-2-0/>.

Rozdział III

Jak zarządzanie kompetencjami zmienia podejście do pracowników

Anna Bugalska

Wiele organizacji chcąc świadomie i w sposób zaplanowany realizować działania z obszaru zarządzania ludźmi staje przed wyzwaniem stworzenia systemowego i kompleksowego podejścia do polityki personalnej. Jednym z rozwiązań jest zarządzanie kompetencjami, które pozwala realizować cele biznesowe i strategię organizacji a jednocześnie działać w sposób zgodny z misją, wartościami i kulturą organizacyjną.

Od początku XXI wieku coraz więcej organizacji traktuje kompetencje jako integratora rozwiązań w procesach zarządzania ludźmi. Zbiór kompetencji zwany modelem kompetencyjnym traktowany jest jako punkt wyjścia do tworzenia narzędzi obejmujących wszystkie etapy zarządzania ludźmi. Właścicielom, akcjonariuszom, kadrze zarządzającej zależy na osiągnięciu jak najwyższych wyników przy jednoczesnej optymalizacji wykorzystania zasobów. Sposobem na zapewnienie efektywności działania i integrację inicjatyw z obszaru zarządzania ludźmi jest wdrożenie w organizacji zarządzania kompetencjami, które w dłuższej perspektywie czasowej sprzyja osiągnięciu rezultatów ekonomicznych przy jednoczesnym działaniu zgodnym z przyjętymi wartościami, misją, zapisanymi kodeksami etyki, standardami obsługi klienta, zachowując tożsamość i kulturę organizacyjną.

Zarządzanie kompetencjami

„Zarządzanie kompetencjami (...) oznacza przede wszystkim działalność praktyczną zorientowaną na osiągnięcie założonych celów organizacji. Musi być ona prowadzona racjonalnie, z wykorzystaniem reguł ekonomii wysiłku i etyki. Jak w każdym zarządzaniu, także tu można wyróżnić podstawowe funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolę.

1. Planowanie obejmuje analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencyjnych.
2. Organizowanie to doprowadzenie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i o właściwym czasie.
3. Motywowanie to zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji.
4. Kontrolowanie (analizowanie i harmonizowanie), to analizowanie i ocenianie, jaka jest relacja między kompetencjami potrzebnymi a realnie dysponowanymi oraz doprowadzanie do stanu zgodności jednych i drugich¹⁷.

Sytuacja na rynku pracy, trudności z pozyskaniem pracowników i rosnące koszty pracy skłaniają coraz większą liczbę pracodawców do opierania procesów na jednym spójnym dla wszystkich działań systemie, który ma być wartościowy dla organizacji oraz atrakcyjny dla pracowników. Firmy, dla których jest to ważne, planują już dziś rozwój swoich zasobów ludzkich oraz wykorzystują korzyści, wynikające z zarządzania opartego na kompetencjach.

Rezultaty wdrożenia zarządzania kompetencjami widoczne są dopiero po upływie pewnego czasu, bo są pochodną zaangażowania właścicieli, Zarządu, kadry kierowniczej, systematyczności i niezłomności we wdrażaniu. Główną korzyścią jednak jest pokazanie kierunku oczekiwanych zachowań i efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału pracowników dla realizowanej strategii, celów firmowych, na którego podstawie zostają wskazane pracownikom kompetencje, inaczej wskazówki, co jest ważne jednocześnie dla organizacji jako całości i dla pełnionej przez osobę roli.

Główne korzyści zarządzania kompetencjami w organizacjach:

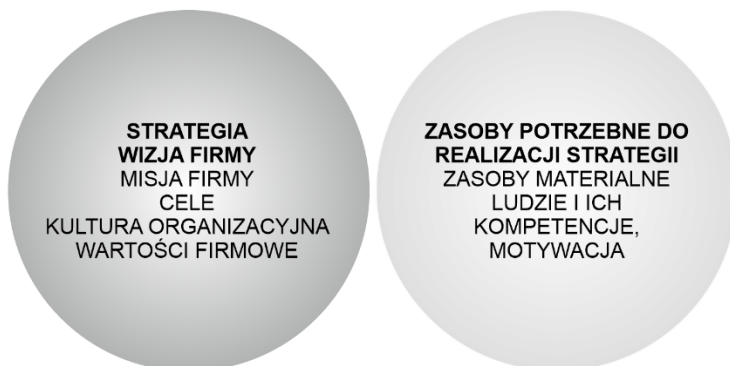
- Zarządzanie kompetencjami jest najlepszą praktyką w aktualnym HR
- Jednolita podstawa dla wszystkich procesów HR (dostarcza spójnego języka HR, upraszcza i jednoznacznie wskazuje kierunek)
- Rozwija i motywuje pracowników w kierunku działania zgodnego z kompetencjami
- Przyczynia się do tworzenia „organizacji uczącej się”, w której pracownicy wiedzą jakie są oczekiwania od nich i pracują nad swoim rozwojem

¹⁷J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 55.

- Pozwala dobierać najbardziej odpowiednich pracowników, co przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej
- Optymalizuje i redukuje koszty HR poprzez zwiększenie efektywności stosowanych metod i narzędzi oraz procesów HR na bazie jednolitej podstawy kompetencyjnej.¹⁸

Kompetencje pracowników wpływają na skuteczność realizowanych działań, nie tylko poziomie realizowanych celów, ale również sposobu ich realizacji, który w dłuższej perspektywie zapewni efekty w zgodzie z wartościami firmowymi i kulturą organizacji. Presja na dostarczanie celów w krótkiej perspektywie czasowej ustępuje na korzyść osiągania efektywności w dłuższym horyzoncie czasowym. Rysunek 1 pokazuje kierunki działania organizacji, do których kompetencje powinny zostać dopasowane, aby organizacja działała efektywnie. Pełne dopasowanie nie jest jednak możliwe, po obu stronach tego modelu, ponieważ trudno jest bardzo precyzyjnie określić wszystkie kompetencje, zachowania pracowników ważne dla organizacji i dopasować je do spektrum kompetencji jakimi dysponuje pracownik, a które nie są oczekiwane przez organizację.

Rys.1. Kierunki działania organizacji, do których kompetencje powinny zostać dopasowane, aby organizacja działała efektywnie.



Źródło: opracowanie własne.

¹⁸ zob.: Dubois D., Rothwell W. [2004], *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice.

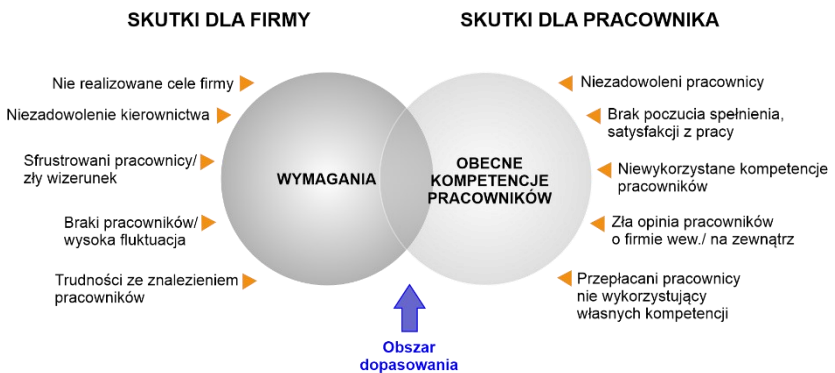
Dopasowanie oraz rozwój kompetencji pracowników do wyzwań organizacji przynosi korzyści obu stronom tej transakcji, zarówno organizacji jak i jej pracownikom. Firma osiąga strategiczne cele, a pracownicy wykorzystują swoje kompetencje, osiągają sukcesy i rozwijają się. W poprawnie funkcjonującej organizacji (rys.2.) realizuje ona swoje oczekiwania, wyzwania a pracownicy znajdują się na właściwych miejscach, są dopasowani do roli i osiągają swoje cele.

Rys.2. Poprawnie funkcjonująca organizacja



Źródło: opracowanie własne.

Rys.3. Skutki niedopasowania kompetencji pracowników do kierunków strategicznych organizacji.



Źródło: opracowanie własne.

Skutki niedopasowania kompetencji pracowników do kierunków strategicznych organizacji są trudne dla obu stron (rys.3.). Pracownicy są sfrustrowani, bo nie wykorzystują swoich kompetencji a organizacja, bo pomimo wysokich kosztów zasobów nie realizuje celów.

Zgodnie z wynikami badań kompetencje najczęściej wykorzystywane są przez duże organizacje w procesach rekrutacji i selekcji, tworzenia opisów stanowisk pracy i ich wartościowania, budowania siatek wynagrodzeń oraz rozwoju pracowników¹⁹.

Rozumienie kompetencji

Chociaż w Polsce zaczęto stosować kompetencje w zarządzaniu ludźmi na początku 2000 r., na świecie zainteresowano się tym zagadnieniem znacznie wcześniej. Już w 1973 r. sformułowana została definicja kompetencji, zgodnie z którą: „Kompetencje to charakterystyki posiadane przez pracowników, najczęściej reprezentowane przez wiedzę, umiejętności, zdolności (w skrócie: KSA - *Knowledge, Skills, Abilities*) i cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy. Kompetencje wskazują na (pozwalają przewidzieć) przyszłą efektywność pracy. Są uzupełniające w stosunku do wiedzy i postaw pracowników”²⁰. Podobnie mówią o kompetencjach R.J. Mirabile i P.C. Green, wg których, kompetencja to wiedza, umiejętności, zdolności i inne charakterystyki związane z wysokim poziomem wykonania zadania na danym stanowisku²¹, czy opis nawyków w pracy i umiejętności wykorzystywanych do osiągnięcia celów²².

Najbardziej znaną i kojarzoną z pojęcie kompetencji osobą jest R. Boyatzis, współpracownik D.C. McClellanda, który rozwinął jego definicję o dodatkowe elementy: „Kompetencja oznacza trwałą, wewnętrzną właściwość danej osoby (motywy, cechy, umiejętności, postrzeganie samego siebie, rola społeczna, wiedza), odzwierciedlającą się w efektyw-

¹⁹ Ł. Sienkiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 7-30.

²⁰ D.C. McClelland, *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, *American Psychologist*, No. 28, 1973, s. 1-14

²¹ R. J. Mirabile, *Everything you wanted to know about competency modeling*. „*Training & Development Journal*”, 51, sierpień 1997, s. 73-77.

²² P. C. Green, *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, s. 37-59.

nych i/lub ponadprzeciętnych zachowaniach i wynikach pracy”²³. R. Boyatzis w swojej definicji pokazuje jakie elementy wchodzi w skład kompetencji, nie pokazuje jednak związku pomiędzy tymi elementami.

Polska wersja definicji kompetencji zaproponowana została przez T. Oleksyna i brzmi: „Kompetencje pracowników obejmują ich zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne”²⁴. Według innej polskiej definicji: „Kompetencje to wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych”²⁵. Istnieje wiele definicji kompetencji sformułowanych przez naukowców i praktyków. Definicje wskazywane przez Praktycy rządziej definiują kompetencję, dlatego warto zwrócić uwagę na sformułowanie zaproponowane przez jednego z nich, a mianowicie J.S. Shippmana, według którego: kompetencja to połączenie wiedzy, umiejętności i motywacji²⁶. Ta definicja nie różni się znacząco od tradycyjnej, zawartej w akronimie KSAOs (utworzonym z angielskich słów: *knowledge, skills, abilities and others*, oznaczających odpowiednio: wiedzę, umiejętności, zdolności i inne właściwości).

W tym opracowaniu używa się definicji najbliższej tej sformułowanej przez Ch. Woodruffe’a, który zaproponował rezygnację z charakterystyk dotyczących wiedzy, umiejętności technicznych i zdolności. Definiuje kompetencję jako zestaw zachowań, które musi posiadać osoba sprawująca określoną rolę zawodową, aby realizować zadania i funkcje

²³ M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 125.

²⁴ T. Oleksyn (2006) *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków, s. 39

²⁵ R. Walkowiak (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń, s. 19-20.

²⁶ J. S. Shippman, R. A. Ash, M. Battista, L. Carr, L. D. Eyde, B. Hesketh, J. Kehoe, K. Pearlman, J. I. Sanchez, *The practice of competency modeling*. Personnel Psychology, 53, 2000, s. 703-740.

związane z kompetencją²⁷. Jej rozwinięciem jest definicja chętnie stosowana przez osoby zajmujące się zarządzaniem ludźmi sformułowana przez L. Leboyer'a, który mówi: „kompetencje są zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej. Z doświadczeń i obserwacji wyrazistym było, że osoby posiadające te same kwalifikacje i podobne doświadczenia osiągają różne wyniki na stanowisku pracy”²⁸.

Kompetencja to coś, co wyróżnia efektywnych pracowników i menedżerów. Dzięki nim nasze zadania wykonujemy lepiej, szybciej i wydajniej. Definiują one sposób w jaki realizujemy nasze cele.

Poszukując parametrów pozwalających zrozumieć kompetencje opisanych w różnych definicjach wskazać można, że kompetencje:

- wpływają na poziom efektywności pracowników,
- wykorzystuje się je do osiągnięcia celów,
- warunkują skuteczność realizacji zadań zawodowych,
- to konstrukt, który może być obserwowalny,
- nie dają się mierzyć bezpośrednio, przejawiają się zachowaniami, które wynikają z wielu czynników,
- to właściwość, na którą mają wpływ trwałe wewnętrzne czynniki,
- są efektem różnych elementów składowych (wiedzy, umiejętności, zdolności, postaw, cech psychologicznych, motywacji),
- jednym z kluczowych czynników, który ma wpływ na poziom kompetencji są predyspozycje osobowościowe, intelekt, temperament²⁹,
- osoby, które mają te same doświadczenia i kwalifikacje mogą osiągać różne wyniki na stanowisku pracy, co wzmacnia znaczenie czynników wewnętrznych wpływających na efektywność,
- są determinowane procesem uczenia się, kompetencje mogą się rozwijać,
- są dynamiczne, czyli zmienne w czasie,

²⁷ Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy AB, Kraków 2003, s. 94.

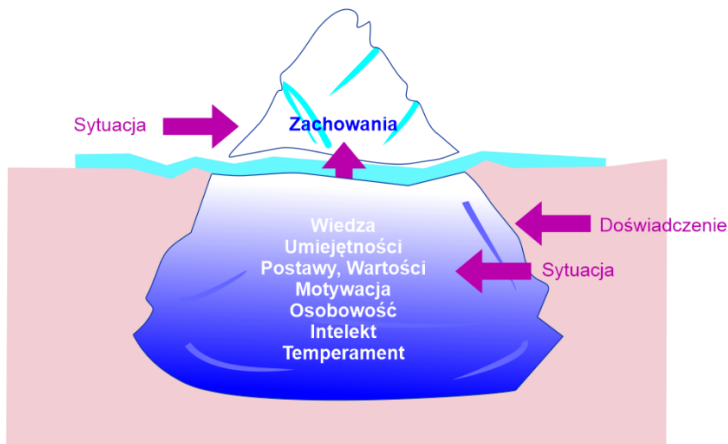
²⁸ C. Levy-Leboyer (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa, s.32.

²⁹ K. Martowska, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Liberi Libri, 2012, s. 15.

- są uwarunkowane sytuacyjnie, wiążą się z warunkami i oczekiwaniami organizacji.

Przedstawiając kompetencję jako górę lodową (rys.4.), możliwa jest interpretacja, według której, u podstaw rozwoju kompetencji leżą różnorodne czynniki psychologiczne (wiedza, osobowość, temperament, intelekt, zdolności, doświadczenie, kwalifikacje, wartości i inne). Czynniki te w różnym stopniu wpływają na poszczególne kompetencje. Wpływ czynników trwałych jest uzależniony od rodzaju kompetencji np. w przypadku myślenia analitycznego większy wpływ ma intelekt niż doświadczenie, natomiast w przypadku współpracy większy wpływ ma osobowość i doświadczenie niż intelekt. Nie bez znaczenia jest też fakt, że zachowania pracowników kształtuje środowisko, w którym osoba funkcjonuje. Czynniki wpływające na kompetencje mają zróżnicowany charakter od trwałego po zmienny. Najbardziej zmienne są czynniki osadzone w wiedzy i umiejętnościach. Częściowo trwałe są postawy, wartości, motywacja. Do trwałych czynników możemy zaliczyć emocje, temperament, cechy psychologiczne i inteligencję. Zmiana tych czynników jest najtrudniejsza, wymaga długiego czasu, dużych nakładów i wszechstronnego oddziaływania. Efekty zmian jednak są trudne do określenia.

Rys.4. Metafora kompetencji jako góry lodowej.



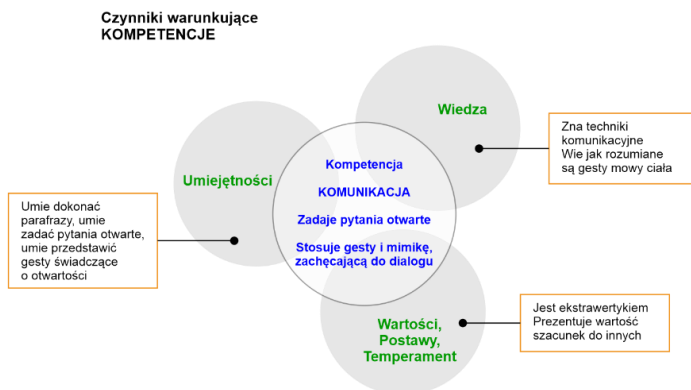
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek zwraca uwagę na to, czym przejawia się kompetencja i jakie czynniki ją kształtują. Są wśród nich te, na które mamy największy wpływ, są one położone pod wodą blisko wierzchołka oraz te, które są bardziej trwałe znajdują się głębiej pod wodą. Na grafie widać też, że zarówno na zachowania pracowników jak i ich motywację, wartości, postawy wpływ ma sytuacja, środowisko, otoczenie. Ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, przestrzegane wartości firmowe i styl zarządzania, sposób zachowania kadry kierowniczej firmy. Kompetencje objawiają się w zachowaniu. Widząc, jak ktoś wykonuje swoją pracę, możemy powiedzieć, czy robi to kompetentnie, czy nie. Kompetencje nie są wiedzą, cechami osobowości, doświadczeniem. Te czynniki wpływają na kompetencje, ale nimi nie są, ponieważ ich nie widzimy, widzimy zachowanie. Czynniki wewnętrzne wpływające na kompetencję obejmują potencjał, który wspiera rozwój pracowników w przyszłości. Możemy intuicyjnie prezentować pewne zachowania, w zgodzie z naszym systemem wartości czy cechami osobowości. Ale może być też tak, że dziś możemy nie ujawniać zachowań pokazujących pozytywny kierunek kompetencji, ale posiadając potencjał, czyli dzięki cechom bardziej źródłowym, tkwiącym m.in. w naszym intelekcie, osobowości czy temperamentem możemy zmieniać nasze zachowania i osiągać wyższy poziom kompetencji. Potencjał przyśpiesza lub w ogóle umożliwia rozwój kompetencji. Osoby o niskim poziomie intelektualnym nie mają potencjału do rozwoju kompetencji myślenia analitycznego w przyszłości, ale mogą podnieść swoją sprawność w tym zakresie poprzez odpowiednie ćwiczenia. W wielu kompetencjach rozwój może być trudniejszy, wymagać większego wysiłku i dłuższego czasu. Według badań Gallupa ludzie, którzy codziennie używają swoich silnych stron, są o 7,8% bardziej produktywni oraz są 6 razy bardziej zaangażowani w pracę³⁰.

Kluczową rolę w kształtowaniu kompetencji odgrywa kadra menedżerska firmy modelująca zachowania swoich podwładnych poprzez własny sposób działania. Wdrażanie oczekiwanych zachowań powinno być kompleksowe i systemowe. Kompetencje pracowników są budowane w trakcie pracy w danym zespole, w kontakcie ze swoim przełożonym i innymi kierownikami w pionie i całej organizacji. Na rysunku 5 pokazano mechanizm działania kompetencji – objawia się zachowaniami, ale wewnętrzne czynniki na nie wpływają.

³⁰T. Rath, *StrengthsFinder 2.0.*, New York: Gallup Press, 2007, s. 24.

Rys.5. Mechanizm działania kompetencji.



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe definicje i charakterystyki kompetencji oraz korzystając z badań można przyjąć, że kompetencje przejawiają się zachowaniami prezentowanymi przez osobę i decydują o efektywnej realizacji zadań na danym stanowisku. Mają na nie wpływ: wiedza, umiejętności, wartości, cechy osobowościowe, intelekt, emocje, temperament osoby.

Kadra kierownicza jest zainteresowana wpływem kompetencji na osiąganie celów biznesowych, organizacyjnych. Orientacja na wyniki zdarza się, że przesłania myślenie o kompetencjach. Pojawia się powątpiewanie czy naprawdę warto mówić o kompetencjach, w nie inwestować, czy nie wystarczy skoncentrować się na osiągnięciu celów. I rzeczywiście, zdarza się, że ktoś osiąga cele nie prezentując kompetencji na wysokim poziomie. Pytanie tylko jak długo jest możliwe osiągnięcie rezultatów bez wsparcia odpowiednimi kompetencjami? Czy rzeczywiście osoba osiągająca cele nie posiada kompetencji? W jaki sposób były mierzone jej kompetencje? Kompetencje wspierają systematyczną realizację celów, dzięki nim realizacja celów jest przewidywalna. Osoby, które nie mają kompetencji osiągają cele, ale w krótkiej perspektywie czasowej. Brak kompetencji uniemożliwia realizację celów długookresowo³¹.

³¹ S. Narojczyk, *Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstw w procesie kształtowania ich konkurencyjności*. Rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2018, <https://www.wbc.poznan.pl/publication/543012> (dostęp 10.09.2019).

Jednym z dowodów na znaczenie kompetencji w zarządzaniu organizacjami parametr *time to market* (w skrócie TTM)³². Wskaźnik ten oznacza czas, jaki upływa pomiędzy momentem powstania pomysłu a momentem zaoferowania go klientom na rynku. Czas jest także ważnym czynnikiem decydującym o rentowności przedsięwzięć. Skoro najwyższa jakość przestała być wyróżnikiem, firmy zaczynają konkurować w oparciu o czas. Klient wybiera tego dostawcę, który przy założonej cenie i wysokiej jakości dostarczy zamówioną usługę (produkt) najszybciej.

Konkurowanie w oparciu o czas przybiera dwie formy:

1. szybkość dotarcia na rynek,
2. szybkość wyprodukowania.

Firmy, które konkurują pod względem czasu dotarcia na rynek, akcentują znaczenie redukcji czasu projektowania. Produkty, których zaprojektowanie wiązało się z przekroczeniem budżetu początkowego (nawet o 50%), lecz które dostarczono na rynek na czas, przynosiły firmom większe zyski niż te, które zaprojektowano w ramach zaplanowanego budżetu, lecz które weszły na rynek z 6-miesięcznym opóźnieniem³³.

W głównej mierze wpływa na to wszystko, co wiąże się z poziomem kompetencji pracowników. TTM to czas potrzebny na wprowadzenie produktu/usługi na rynek od momentu stworzenia idei, kreacji prototypu, rozwoju i wprowadzenia do sprzedaży³⁴. Warto więc dbać o kompetencje, dobierać pracowników uwzględniając potrzebne w danej firmie, czy roli kompetencje i rozwijać je u pracowników.

Metody podnoszenia TTM w firmach:

1. Kompetencje pracowników: wysoki stopień tolerancji dla wieloznaczności, zdolność do pracy w warunkach niepewności.
2. Wykorzystanie nabytej wcześniej w organizacji wiedzy w nowych projektach: zbiorowa pamięć firmy.
3. Budowanie pozytywnej atmosfery pracy: utrzymanie zdolności pracowników do szybkiej i niezakłóconej komunikacji.

³² Time-to-market to czas potrzebny firmie na wdrożenie nowego pomysłu w życie. Od koncepcji poprzez wdrożenie do zapewnienia dostępności nowego produktu/usługi swoim klientom. Definicja wg www.pwc.pl (10.09.2019).

³³J. Fazlagić, *KNOW-HOW w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Onepress, 2010, s. 28.

³⁴ <https://www.organisationalmastery.com/time-to-market/> (dostęp 18.09.2019)

4. Utrzymywanie w strukturze firmy „brokerów wiedzy”: pracownicy, którzy szybko upowszechniają wiedzę w firmie.
5. Wyraźny podział na procesy strategiczne dla organizacji/know-how i operacyjne (pomocnicze): koncentracja ekspertów na tym, w czym są najlepsi (procesy operacyjne i sprawy pomocnicze zostawione wyznaczonemu personelowi).
6. Wykorzystanie metod typu symulacje, gry szkoleniowe – w tym multimedialne, technologie informatyczne do tworzenia symulacji i modeli rzeczywistości: dotyczy zarówno symulacji aspektów materialnych – np. projekty architektoniczne, jak i symulacji aspektów interpersonalnych – symulacje zarządcze, w zakresie sprzedaży itp.

Rys.6. Istota TTM.

W czym dziś tkwi przewaga konkurencyjna organizacji: *Time to Market*, czyli konkurowanie o czas

Wskaźnik *TTM - Time To Market* oznacza czas, jaki upływa pomiędzy momentem powstania pomysłu a momentem zaoferowania go klientom na rynku.

Wszystkie czynniki wpływające na TTM uzależnione są od zainteresowania pracodawcy pracownikami, których zatrudnia.



Źródło: B. Andrzejewska (niepublikowane).

Organizacje nauczyły się określać jakie kompetencje są im potrzebne do osiągnięcia sukcesu oraz nauczyły się mierzyć kompetencje by móc opierać na tych wynikach procesy zarządzania zasobami ludzkimi. W dalszej części rozdziału zostanie pokazane, w jaki sposób to robić, aby

użyteczność płynąca z posiadania przez organizację zestawu ważnych kompetencji była jak największa.

Współczesna złożona rzeczywistość biznesowa określana jest mianem VUCA (ang. *volatility*, czyli *zmiennosc*, *uncertainty*, czyli *niepewnosć*, *complexity* – *złożoność* i *ambiguity* – *niejednoznaczność*)³⁵. Koncepcja VUCA została wprowadzona po raz pierwszy na początku lat 90. przez US Army War College, w celu odniesienia się do wielostronnego świata, powstałego po zakończeniu Zimnej Wojny. Został on scharakteryzowany jako bardziej zmienny, niepewny, złożony i niejednoznaczny niż kiedykolwiek wcześniej. W biznesie koncepcja ta zyskała popularność po światowym kryzysie finansowym w 2008 i 2009 roku. Od tego czasu stała się elementem nieodzownym funkcjonowania organizacji, których dynamika zmian wzrosła kilkukrotnie w stosunku do końcówki XX wieku. „Koncepcja opisuje środowisko biznesowe charakteryzujące się:

1. Zmiennością: brutalnym wzrostem czterech kategorii zmian, przed którymi dziś stoimy: typu, prędkości, wielkości i skali.
2. Niepewnością: zjawiskiem powodowanym zmiennością, które objawia się tym, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć przyszłych zdarzeń.
3. Złożonością: powszechnym zamieszaniem, bez wyraźnego związku przyczynowo skutkowego, które dotyczy wszystkich współczesnych organizacji.
4. Niejednoznacznością: istnieniem wieloznaczności oraz brakiem precyzji w otaczającym nas środowisku.”³⁶

Odpowiedzią dla rzeczywistości, z którą obecnie mierzą się firmy jest koncepcja *learning agility* wprowadzony przez R.W. Eichinger i M.M. Lombardo³⁷. Składają się na nią cztery różne obszary zdolności i kompetencji:

³⁵ <http://usawc.libanswers.com/faq/84869> (dostęp 19.09.2019).

³⁶ R. Johansen, *Get there early : sensing the future to compete in the present*, wyd. 1, Calif.: Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2007, s. 15-23.

³⁷ K. P. De Meuse, G. Dai, G. S. Hallenbeck, *Learning agility: A construct whose time has come*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 2010, s. 119-130.

1. Mental agility: myślenie krytycznie przenikające złożone problemy i rozszerzające możliwości, prosty sposób tłumaczenia trudnych koncepcji.
2. People agility: efektywna współpraca i komunikacja z ludźmi, sprawne zarządzanie konfliktem.
3. Change agility: radość eksperymentowania, ciekawość, otwartość na zmianę, inspirowanie innych do zmiany perspektywy.
4. Results agility: dostarczanie wyników, budowanie efektywnych zespołów, znajdowanie zasobów – także w trudnych sytuacjach.

Badania pokazują, że osoby posiadające wysoki poziom kompetencji w 4 wymienionych obszarach, lepiej radzą sobie w świecie VUCA (Lombardo, Eichinger, 2000)³⁸.

Budowa modelu kompetencji

Model kompetencyjny jest zbiorem kompetencji, które są kluczowe w budowaniu jednolitego standardu jakości w całej organizacji. Jedną z definicji stworzył Ł. Sienkiewicz³⁹ i brzmi następująco: „Model kompetencyjny jest dokumentem zawierającym zbiór (listę oraz opisy) wszystkich kompetencji, które firma uważa za niezbędne do realizacji swojej strategii i osiągnięcia celów biznesowych oraz do odniesienia sukcesu w prowadzonej działalności”. Inna definicja: „Modele kompetencji mogą być budowane na różnych poziomach – od poziomu organizacji do modeli dla poszczególnych stanowisk czy pracowników. Począwszy od modelu dla całej organizacji (gdzie bierze się pod uwagę zestaw kluczowych kompetencji) dokonuje się zestawienia kompetencji oczekiwanych w stosunku do wszystkich członków organizacji. Na drugim końcu są modele budowane dla stanowisk. Rozwiązanie pośrednie to próba połączenia najlepszych stron obu podejść. Wszystkie rozwiązania mają swoje wady i zalety, a wybór najlepszego zależy od celów strategicznych organizacji i konkretnych planów związanych z zastosowaniem tych modeli”⁴⁰. Określone w modelu kompetencje odzwierciedlają zestaw kompetencji ważny dla realizacji celów

³⁸M. M. Lombardo, R. W. Eichinger, *High Potentials as High Learners*, Human Resource Management, Vol. 39, No. 4, Winter 2000, s. 321-330.

³⁹ Ł. Sienkiewicz, *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, IBE, Warszawa 2013, s. 11.

⁴⁰ P.K. Zingheim, G.L. Ledford Jr., J.R. Schuster, *Competencies And Competency Models: Does One Size Fit All?*, ACA Journal, Spring 1996, Vol. 5, No. 1, 1996, s. 56-65.

organizacji umożliwiając szybsze, bardziej elastyczne reakcje organizacji na zmiany oraz osiągnięcie celów strategicznych i rozwój firmy.

Model stanowi fundament dla realizacji działań związanych z ludźmi w firmie. Dzięki modelowi i wykorzystywaniu go do realizacji procesów personalnych udaje się zintegrować kompetencje indywidualne pracowników z kompetencjami organizacji. Model jest konstruktem, z którego kompetencje kaskadujemy według opisanych reguł na pracowników organizacji. Kluczowe jest z jakich części budujemy model i w jaki sposób określamy wymagania kompetencyjne dla poszczególnych pracowników.

Model kompetencji powinien być podporządkowany misji i strategii organizacji i uwzględniać istniejące uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne.

Organizacja zazwyczaj deklaruje, z jakiego powodu przystępuje do budowy modelu kompetencji i w jakim stopniu w budowę modelu przedstawiciele firmy chcą się zaangażować.

Możemy mieć też do czynienia z różnymi sytuacjami w kontekście wdrażania modelu w firmie.

1. Tworzenie modelu od początku dla organizacji – organizacja chce zbudować nowy/ pierwszy model kompetencji od początku do końca.
2. Opracowanie modelu dla firmy poprzez skorzystanie z generycznego sposobu opisu kompetencji tzn. organizacja sama wybiera kompetencje i mówi firmie doradczej jakie opisane kompetencje chce kupić. Kompetencje mogą wymagać dostosowania do specyfiki organizacji, ale firma deklaruje, że sama będzie dalej pracować z kompetencjami.
3. Wdrożenie modelu korporacyjnego i/lub jego adaptacja dla firmy w danym kraju – model kompetencji został stworzony w firmie matce. W spółkach taki model ma być jedynie zaimplementowany, przetłumaczony, nieco dopasowany.

Jak mówił „ojciec” koncepcji kompetencji R. Boyatzis „Nie ma uniwersalnej księgi kompetencji dla każdej organizacji. Nie może istnieć uniwersalna lista kompetencji dająca się wykorzystać we wszystkich rodzajach działalności, wszystkich kulturach, wszystkich organizacjach. Ważny jest kontekst organizacji.”⁴¹ Dlatego też podejście 1. i 3. jest

⁴¹ Ł. Sienkiewicz, *Polityka zarządzania...*, op.cit.

najbardziej rekomendowane przez autorkę do wdrażania. Podejście 3. pod warunkiem, jednak, że firma matka stworzyła model bazując na wyzwaniach, strategii, misji, wartościach i kulturze organizacji.

Modele kompetencyjne zwykle wymagają dość znacznego wysiłku, aby zrozumieć kontekst biznesowy, w którym działa organizacja i jej strategię względem konkurentów oraz aby wyznaczyć bezpośredni związek między indywidualnymi wymaganiami w zakresie kompetencji a szerszymi celami organizacji⁴².

Poziom zaangażowania pracowników firmy w proces budowy modelu przekłada się na zrozumienie modelu, jego akceptację i przekonanie do niego. Dlatego kadra kierownicza powinna brać udział w tworzeniu modelu kompetencji na równi z HR.

Z tej perspektywy (zaangażowania), autorka wyróżnia trzy warianty pracy z organizacją nad budową modelu:

1. Przekazanie budowy modelu w ręce HR-u, z minimalnym włączeniem kadry kierowniczej. Zazwyczaj w tym wariancie, motywatorem do budowy modelu jest HR i to on zabiegał o podjęcie prac nad modelem. Wówczas model ma swój bardzo precyzyjnie opisany cel – wykorzystanie go do oceny pracowniczej. W tym wariancie zazwyczaj udział kadry kierowniczej ogranicza się do udzielenia wywiadów odnośnie oczekiwań kompetencyjnych i wyzwań stojących przed organizacją.
2. Budowa modelu przy ograniczonym udziale organizacji, wspólnie kadry kierowniczej i HR-u. Głos kadry kierowniczej jest bardzo ważny, ale HR dba, aby zbyt nie angażować kadry kierowniczej do pracy nad modelem. Wtedy zazwyczaj planowane wykorzystanie modelu jest znacznie szersze, mniej mówimy wprost o ocenie bardziej o feedbacku. Udział „biznesu” polega na wzięciu udziału w wywiadach, udziale w warsztatach wyboru listy kompetencji i ich aspektów oraz akceptacji opisanych kompetencji.
3. Budowa modelu z pełnym zaangażowaniem w budowę modelu kadry kierowniczej. W takiej sytuacji zazwyczaj albo w ogóle jest wysoka świadomość kadry kierowniczej odnośnie działań w obszarze zarządzania ludźmi albo/i Właściciel/ Prezes bardzo promuje działania związane z zarządzaniem ludźmi jako szczególnie ważne dla firmy i/lub organizacja ma bardzo prężnie działającego

⁴² J. S. Shippman i in., *The practice ... op.cit.*, s.727.

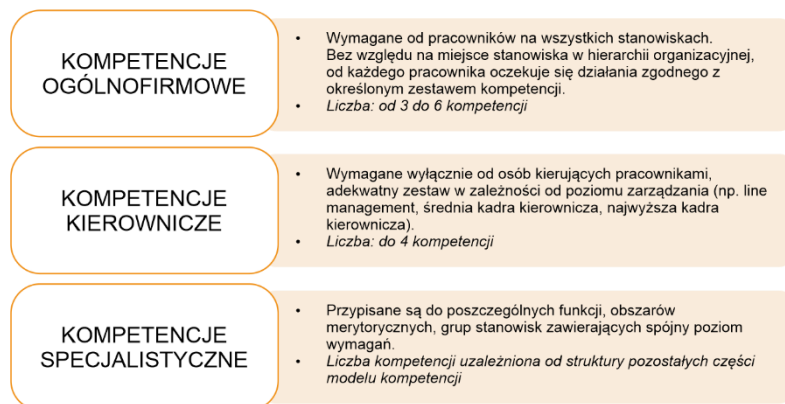
i skutecznego Dyrektora HR, który rozumie, kiedy narzędzia będą stosowane przez kadrę menedżerską.

W modelu kompetencyjnym wyróżnia się trzy rodzaje kompetencji: firmowe, hierarchiczne (menedżerskie) i specjalistyczne. Rys.7. pokazuje rozumienie poszczególnych rodzajów kompetencji⁴³.

Rys.7. Rodzaje kompetencji w modelu kompetencji

MODEL KOMPETENCJI

Dzięki modelowi znamy oczekiwania względem każdego pracownika w firmie.



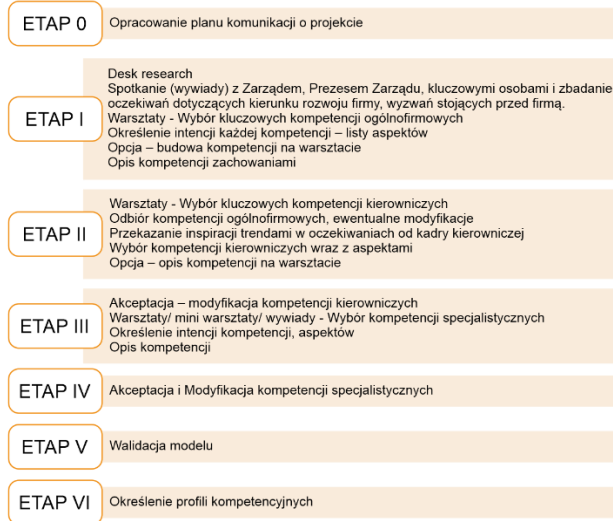
Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 33-34.

Budowanie modelu kompetencji, wraz z określaniem rodzajów kompetencji, opisane zostało w rozdziale *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*. Rysunek 8 pokazuje kolejność i zakres realizowanych działań i prac nad modelem kompetencji.

⁴³ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 15.

Rys.8. Kolejność i zakres realizowanych działań i prac nad modelem kompetencji.

STWORZENIE MODELU KOMPETENCJI



Źródło: opracowanie własne.

Rys.9. Przykładowy zestawu kompetencji w modelu kompetencyjnym.



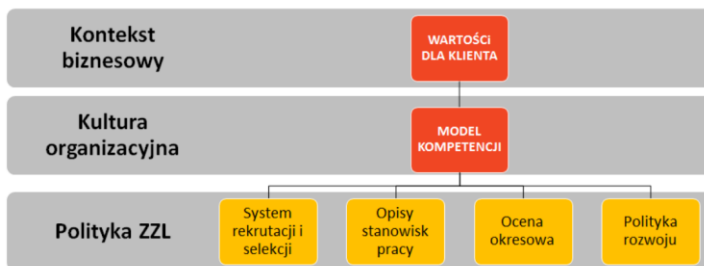
Źródło: opracowanie własne.

Opracowany model kompetencji publikowany jest w organizacji w postaci księgi kompetencji. W księdze opisany jest cel, korzyści i zakres zastosowania modelu. Pokazany jego kształt i sposób opisu poszczególnych kompetencji. W większości organizacji, dla których pracowałam księga jest umieszczana wśród dokumentów do pobrania, co oznacza, że pracownicy mają do niej dostęp. Nie wszystkie organizacje dają taki otwarty dostęp do księgi kompetencji. Część przekazuje księgę wyłącznie kadrze kierowniczej, a pracownicy mają dostęp tylko do swojego profilu kompetencyjnego wraz z ich opisem. Przykładowy zestawu kompetencji w modelu kompetencyjnym pokazuje poniższy rysunek 9.

Zestaw ten nie jest wieczny, choć dobrze opracowany w organizacji, która ma określoną jasno strategię działania powinien działać kilka lat. Model kompetencyjny powinien być na bieżąco modyfikowany zgodnie z kierunkiem rozwoju firmy. W przypadku zmiany strategii mogą w nim pojawić się nowe kompetencje lub poszczególne kompetencje mogą stać się ogólnofirmowe lub z firmowych przejść do specjalistycznych. Może też ulec zmianie opis kompetencji. Zmiana opisu kompetencji, przy tej samej jej nazwie jest tym co zdarza się najczęściej. Doświadczenie kadry kierowniczej i pracowników z oceny, feedbacków przynosi nową refleksję odnośnie opisu lub oczekiwań w kompetencji. Dobrze jest systematycznie, najlepiej po rocznej ocenie pracowniczej, zbierać opinie od uczestników oceny, głównie od menedżerów, aby dostosowywać opis kompetencji do potrzeb organizacji.

Rys.10. Efekty stosowania kompetencji w organizacji

Model kompetencji jako element HRM

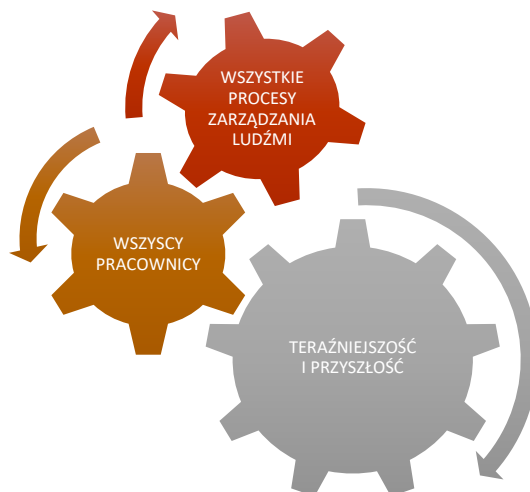


Źródło: <http://tangerine.biz.pl/model-kompetencji.html> (dostęp 10.09.2019).

Modelowanie kompetencji, choć nie jest pomysłem nowym nadal jest najlepszą praktyką w zarządzaniu ludźmi. Wyniki badań nad wdrażaniem myślenia kompetencyjnego w organizacjach pokazują, że wdrażanie w firmie modelu przynosi wymierne korzyści.

Aby uzyskać spodziewane efekty nie wystarczy stworzenie modelu. Trzeba go stale stosować w organizacji do wszystkich działań związanych z ludźmi na wszystkich poziomach organizacyjnych (rys.11.).

Rys.11. Działanie kompetencji w firmie.



Źródło: opracowanie własne.

Samo wdrażanie jest potężną zmianą, która też wymaga czasu, aby zaczęła w firmie działać. Pierwszych efektów na poziomie kultury organizacyjnej (artefaktów behawioralnych) możemy spodziewać się w miarę szybko. Pełne wdrożenie nastąpi jednak nie wcześniej niż za około 1,5 roku od stworzenia modelu i stopniowej implementacji we wszystkie procesy zarządzania ludźmi⁴⁴.

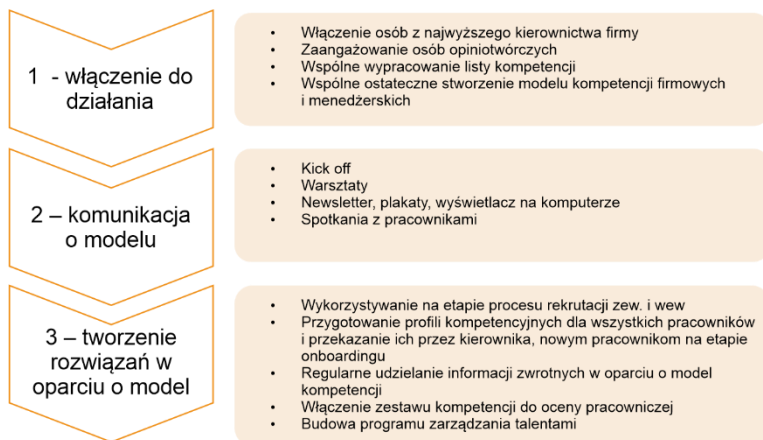
⁴⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 37.

Podsumowanie

Proces wdrożenia jest wymagający zaangażowania najwyższej kadry zarządzającej, pokazywania znaczenia jaki pokładają w stworzonym modelu i systematycznego stosowania przez nich, pokazując, że wierzą w niego. Rysunek 12 pokazuje, jakie działania wdrożeniowe warto zastosować. Pierwszym jest zaproszenie „biznesu” do budowania modelu i budowania ich tożsamości z nim.

Rys.12. Rekomendowane działania wdrożeniowe

Poniższy pakiet rekomendowanych działań wdrożeniowych zwiększa efektywność wdrożenia modeli kompetencyjnych w organizacji.



Źródło: opracowanie własne.

Opisany w niniejszym rozdziale sposób tworzenia modelu kompetencji i jego wdrażania pozwala uniknąć błędów, o których zdarza mi się słyszeć od kadry kierowniczej czy pracowników HR-u. Do najczęstszych błędów należą:

- Tworzenie modelu „w zaciszu HR”, bez udziału kadry kierowniczej
- Mało precyzyjny cel wykorzystania modelu. Na etapie wdrażania modelu nie kadra kierownicza i pracownicy nie są szczegółowo informowaniu, do jakich celów model będzie wykorzystywany.
- Nieadekwatne tłumaczenie wyznaczników korporacyjnych – w przypadku wdrażania modelu stworzonego za granicą.

- Występowanie jednej kompetencji jest uzależnione od występowania innej – pomiędzy kompetencjami powinna być wyraźna granica.
- Bardzo podobne wyznaczniki pojawiają się w kilku różnych kompetencjach, kompetencje nachodzą na siebie.
- Występuje zbyt duża liczba kompetencji
- Znaczne rozbudowanie modelu – zbyt dużo kompetencji w modelu i oczekiwanych od pracowników.
- Określanie wielokrotnie złożonych wyznaczników – trudno zrozumieć sens, trudno na co dzień niezrozumiały wskaźnik stosować.
- Wyznaczniki nie są opisami zachowań, nie można ich obserwować.

Bibliografia

- De Meuse K. P., Dai G., Hallenbeck G. S., *Learning agility: A construct whose time has come*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2010, 62(2).
- Dubois D., Rothwell W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2004.
- Fazlagić J., *KNOW-HOW w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Onepress, 2010
- Green Paul C., *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- Lombardo M.M., Eichinger R. W., *High Potentials as High Learners*, Human Resource Management, Vol. 39, No. 4, Winter 2000.
- Martowska K., *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Liberi Libri, 2012.
- McClelland D.C., *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, American Psychologist, No. 28, 1973.
- Mirabile R. J., *Everything you wanted to know about competency modeling*. Training & Development Journal, 51, 1997.
- Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

- Narojczyk S., *Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstw w procesie kształtowania ich konkurencyjności*, Rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2018.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Shipman J. S., Ash R. A., Battista M., Carr L., Eyde L. D., Hesketh B., Kehoe J. Pearlman K., Sanchez J. I., *The practice of competency modeling*, Personnel Psychology, 2000.
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Sienkiewicz Ł., *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, IBE, Warszawa 2013.
- Sienkiewicz Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy AB, Kraków 2003.
- Zingheim P.K., Ledford G.L. Jr., Schuster J.R., *Competencies And Competency Models: Does One Size Fit All?*, ACA Journal, Spring 1996, Vol. 5, No. 1, 1996.

Bibliografia elektroniczna

- Hansen M.T., Nitin N., Tierney T.J., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge> (dostęp 18.09.2019).
- <https://www.organisationalmastery.com/time-to-market/> (dostęp 18.09.2019).
- <https://usawc.libanswers.com/faq/84869> (dostęp 19.09.2019).
- <https://www.pwc.pl> (dostęp 10.09.2019).

Rozdział IV

Zarządzanie kompetencjami w praktyce

Anna Bugalska

Zarządzanie kompetencjami w Polsce pojawiło się z pewnym opóźnieniem w stosunku do trendu światowego. Dziś już kompetencje nie są pojęciem nowym. Według badań Łukasza Sienkiewicza⁴⁵ większość dużych organizacji wykorzystuje kompetencje do zarządzania ludźmi.

Tab.1. Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrożono zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w poszczególnych obszarach (w podpróbach) (w %).

Obszar ZZL	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wied佐ochtonne n=247	Usługi mniej wied佐ochtonne n=193	Produkcyjne n=316
Rekrutacja i selekcja pracownika	67,1	83,1	73,7	65,3	69,0
Tworzenie opisów stanowisk pracy/wartościowanie stanowisk pracy	60,2	79,7	66,0	61,1	62,3
Szkolenie i rozwój pracowników	55,5	72,9	62,8	51,3	58,9
Ocena okresowa pracowników	44,5	66,1	51,4	46,6	45,9
Planowanie kariery pracowników	26,0	33,9	33,2	18,1	28,2
Strategiczne planowanie zatrudnienia	34,0	47,5	34,8	32,1	39,6
Wynagrodzenia	53,6	69,5	58,3	53,4	56,0

Źródło: Ł. Sienkiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 80.

⁴⁵ Ł. Sienkiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 80.

Zgodnie z przedstawioną tabelą kompetencje najczęściej wykorzystywane są przez duże organizacje w procesach rekrutacji i selekcji, tworzenia opisów stanowisk pracy i ich wartościowania, budowania siatek wynagrodzeń oraz rozwoju pracowników. Korzyści z zarządzania kompetencjami przedstawione zostały w rozdziale Jak zarządzanie kompetencjami zmienia podejście do pracowników. W tym rozdziale przedstawione zostały rezultaty doświadczeń autorki w zakresie zarządzania kompetencjami.

Rodzaje kompetencji

Kierując się badaniami własnymi i zewnętrznymi w tym podrozdziale zostanie wskazane jakie kompetencje najczęściej są wybierane przez organizacje w Polsce do swoich modeli kompetencyjnych.

Pracując od lat z organizacjami nad budową modeli kompetencyjnych lub opisując kompetencje określone przez organizacje samodzielnie lub implementując modele korporacyjne od lat zbieram informacje, które kompetencje występują w modelach najczęściej.

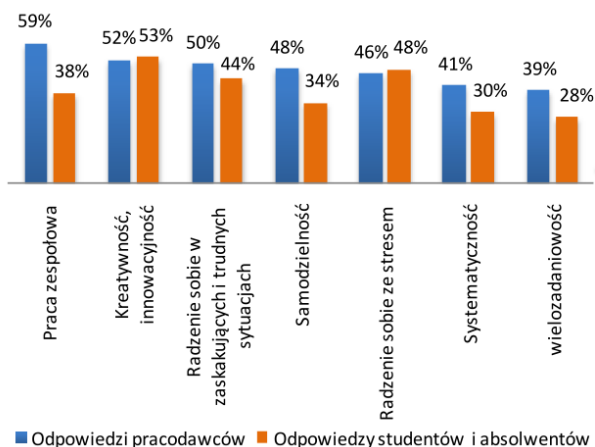
Lista najczęściej wybieranych kompetencji do modeli jest dość spójna, została opracowana po budowie, analizie ok. 30 modeli:

- Myślenie strategiczne
- Przywództwo
- Zarządzanie zmianą
- Podejmowanie decyzji
- Organizowanie
- Planowanie
- Motywowanie
- Kontrolowanie
- Delegowanie
- Orientacja na klienta
- Budowanie relacji z Klientem
- Elastyczność
- Myślenie analityczne
- Kreatywność
- Innowacyjność
- Inicjatywa
- Komunikatywność
- Wywieranie wpływu
- Dążenie do rezultatów

- Radzenie sobie ze stresem⁴⁶.

Inne badanie przeprowadzone w Akademii Leona Koźmińskiego mówi o zestawie kompetencji poszukiwanych przez pracodawców u ich pracowników, zewnętrznych kandydatów do pracy i podczas awansu wewnętrznego. Wyniki pokazują, że kluczowe znaczenie pracodawcy przypisują kompetencji – praca zespołowa. Niestety ta kompetencja dotychczas nie była wybierana zbyt często w modelach kompetencyjnych. Teraz powoli się to zmienia i do listy najpopularniejszych kompetencji dołączą współpraca⁴⁷.

Rys.1. Zmiany w podejściu do najpopularniejszych kompetencji.



Źródło: http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI_-_student.pdf (dostęp 18.09.2019).

Kompetencje firmowe

Podstawowym elementem każdego modelu kompetencyjnego muszą być rdzenne kompetencje firmy – takie cechy, dzięki którym rzeczywiście odróżnia się ona od innych i odzwierciedla „charakter”, „osobowość” organizacji oraz te kompetencje których włączenie do listy

⁴⁶ Na podstawie analizy wykonanej przez G. Truszczyńskiego, niepublikowana.

⁴⁷ <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/najbardziej-pozadane-kompetencje-zawodowe-w-2020-r> (dostęp 18.09.2019).

kompetencji firmowych zapewni realizację misji i strategii firmy (Tyrańska, 2012)⁴⁸.

Kompetencje firmowe (zwanymi również rdzennymi, kluczowymi, ogólnofirmowymi) są wymagane od pracowników na wszystkich stanowiskach. Bez względu na miejsce stanowiska w hierarchii organizacyjnej, od każdego pracownika oczekuje się działania zgodnego z określonym w części kompetencji ogólnofirmowych zestawem kompetencji.

Określając listę kompetencji firmowych zadajemy sobie pytania, których celem jest zdiagnozowanie jakie kompetencje, zachowania pracowników organizacji spowodują, że organizacja zrealizuje swoje zamierzenia opisane w strategii, misji, wizji firmy i będzie działać zgodnie z wartościami i preferowaną kulturą organizacyjną.

W wariantach rekomendowanym kompetencje ogólnofirmowe wybieramy i opisujemy wspólnie z kluczowymi dla organizacji osobami. Zapraszamy do działania Przedstawicieli Właścicieli, w praktyce jest to zazwyczaj Zarząd, Prezes, kadra zarządzająca najwyższego szczebla i jeśli jest na to przestrzeń również pracownicy niższych szczebli obejmujący swoim obszarem odpowiedzialności całą organizację. Tworząc model pracujemy w sposób ustrukturyzowany, realizując kolejne etapy. Kolejność realizowanych działań ma znaczenie.

W pierwszym kroku poznajemy organizację z perspektywy istniejących dokumentów wewnętrznych opisujących firmę i jej zamierzenia (wizja firmy, misja, strategia dotychczasowa i obecna, wartości firmowe, wyniki diagnozy kultury organizacyjnej, badań zaangażowania). Etap ten z języka angielskiego nazywa się desk research⁴⁹, co oznacza, że jest to praca

⁴⁸ M. Tyrańska, Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Difin, Warszawa 2012, s. 23-64.

⁴⁹ Desk research to metoda badawcza polegająca na kompilacji, analizowaniu oraz przetwarzaniu danych i informacji pochodzących z istniejących źródeł, a następnie formułowaniu na ich podstawie wniosków dotyczących badanego problemu. To badania wtórne, które przeciwstawiają się badaniom pierwotnym. Badania pierwotne to generowanie danych, a badania wtórne wykorzystują badania pierwotne jako źródło danych analizy. Desk research nazywane jest badaniami wtórnymi lub analizą danych zastanych. Metoda desk research nie ma określonego czasu trwania lub fazy realizacji, a pozyskiwanie oraz eksploracja danych trwa zazwyczaj przez cały okres realizowania projektu badawczego. Powodem tego jest ciągłe uzupełnianie dokumentów oraz zestawianie ich z pozyskanymi materiałami podczas wszystkich etapów badania. W naukach społecznych dane zebrane przez

własna i wybieranie z zadeklarowanych źródeł informacji o tym jaką organizacja chciałaby być i w jaki sposób działać. Wracamy wówczas do dokumentów firmowych (misja, wizja, strategia, kodeksy etyki, kodeksy postępowania, wartości firmowe) i szukamy odpowiedzi na pytanie jakie kompetencje są oczekiwane od każdego pracownika. Element związany z wartościami kulturą na tym etapie jest szczególnie ważny. Czy chcemy działać wspólnie czy nastawiamy się na indywidualne osiąganie celów, czy chcemy być innowacyjni czy może chcemy działać zgodnie z przepisami i procedurami i to nas charakteryzuje. Musimy tu jednak pamiętać, aby lista tych kompetencji nie była zbyt długa.

W drugim kroku odbywają się wywiady z kluczowymi dla organizacji osobami – realnie działający w organizacji Właściciel/ Przedstawiciel, Prezesem, wybranymi lub wszystkimi Członkami Zarządu i ewentualnie inną kluczową dla organizacji osobą (3-5 rozmów bezpośrednich lub zdalnych). Na tym etapie można już sprawdzać na ile zadeklarowane w dokumentach wyzwania i sposób ich realizacji jest rzeczywiście przestrzegany i oczekiwany. Pytamy właścicieli firmy, Zarząd, kadre zarządzającą, kluczowych pracowników o to co już dziś nas wyróżnia? Co lubimy w swoim stylu działania, co odróżnia nas od innych organizacji, od konkurencji? Dzięki czemu już dziś jesteśmy w tym miejscu? Dzięki czemu realizujemy strategię, cele? Lista stawianych pytań jest dłuższa, poniżej kilka przykładowych, uszczegóławiających:

- Jakie cele strategiczne chce osiągnąć organizacja?
- Jakim wyzwaniom organizacja chce sprostać?
- Jakie zmiany planuje się wprowadzić w organizacji?
- Co jest szczególnie trudne do osiągnięcia?
- Jakie wartości obowiązują w organizacji?
- Czego od organizacji oczekują klienci?
- Kto jest konkurencją? Jak się zachowuje konkurencja?
- Co musicie zrobić, aby wyróżnić się od konkurencji?
- Czego na dziś brakuje w firmie, jakich umiejętności, kompetencji, zachowań, aby sprostać wyzwaniom firmowym?
- Co jest priorytetowe, bez czego Właściciele, Zarząd, kadra kierownicza, pracownicy, nie wyobrażają sobie firmy?

badaczy czy instytucje są coraz częściej wykorzystywane na potrzeby celów badawczych odmiennych od pierwotnych celów zebrania tych danych. Na podstawie M. Makowska, *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 81.

- Jakiego działania brakuje u pracowników, co mogłoby spowodować, aby tak się zachowywali?
- Jaka zmiana zachowań powinna nastąpić w stosunku do tego co robią dziś.

W trzecim kroku, dzięki informacjom zebranych na 1 i 2 etapie budowana jest wstępna lista kompetencji, które przywoływane były w wywiadach i dokumentach jako ważne dla organizacji zarówno jako pokazujące jej charakter dziś i docelowy sposób działania wspierający osiągnięcie celów firmowych. Staralam się, aby ta lista nie była zbyt długa – do 12 kompetencji. Na tym etapie wartością dla organizacji jest doświadczenie konsultantów wynikające z budowania modeli i opisywania kompetencji. Aspekty przyporządkowane do poszczególnych kompetencji to nie powinno być tylko zebranie oczekiwań od organizacji, lecz również wiedza konsultantów odnośnie tego jak dana kompetencja jest rozumiana w literaturze, w badaniach naukowych. Co zyskujemy rozszerzając zakres opisywanych kompetencji ponad to co już dzisiaj pojawia się w organizacji lub jest znane osobom kształtującym kierunek rozwoju organizacji. Zyskujemy wartość dodaną ponad to co już dziś w organizacji jest znane. Wnosimy do opisu kompetencji wiedzę o tym jakie kryteria wspierają osiągnięcie idei określonej w kompetencji. Zyskujemy dzięki temu szansę na wdrożenie do organizacji zachowań, które nie pojawiają się w niej dziś, więcej nawet nie są uświadamiane jako ważne dla organizacji, a badacze, naukowcy sprawdzili i udowodnili wpływ danego zachowania do osiągnięcia istoty tkwiącej w opisie danej kompetencji. Ta część badania literatury jest jednym z najmniej intuicyjnie postrzeganych kroków budowy modelu kompetencji. Zazwyczaj organizacje chcą opisać najlepsze możliwe zachowania już znane w firmie. Nie ma w tym nic złego, jednak w taki sposób konserwujemy status quo i nie rozwijamy dynamiczniej organizacji. Model kompetencji nie jest narzędziem pracy z ludźmi, który modyfikujemy co roku. Jest to narzędzie, które pokazuje kierunek rozwoju organizacji i powinien być zmieniany wówczas, gdy zmienia się strategia firmy⁵⁰. Czyli w opisie kompetencji, szczególnie na wysokich poziomach powinniśmy wyjść ponad to co już znane i dostępna w firmie. Korzystanie z wiedzy o kompetencjach z literatury, badań, trendów zapewnia, że w modelu

⁵⁰ J. M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 55.

znajdą się zachowania, które są wzorcem nie obecnym, nieuświadomionym, ale ważnym dla rozwoju organizacji.

Czwarty krok to warsztaty z kluczowymi osobami w firmie: zazwyczaj Top management wraz z przedstawicielami osób odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi (Dyrektor HR i HRBP odpowiedzialni za poszczególne obszary funkcjonalne). Celem warsztatów jest wybór kompetencji ogólnofirmowych i określenie ich aspektów. Niektóre organizacje, które bardzo stawiają na świadome budowanie procesów personalnych, w ramach tych warsztatów tworzone są zachowania do wybranych kompetencji, czyli w praktyce wstępne budowanie kompetencji. Prace warsztatowe nad budowaniem listy kompetencji firmowych często zaczynam od zaproszenia osoby zarządzającej organizacją do przedstawienia swojej wizji firmy w okresie następných 5 lat. Taka osobą najczęściej jest Prezes firmy, który przedstawia swoją wizję, motywuje uczestników do aktywnego udziału w warsztatach i następnie zostawia menedżerów. Zdarzało mi się, że prace odbywały się w obecności Prezesa, ale wówczas trudniej o otwartość, a prowadzone dyskusje są mniej burzliwe. Kadra kierownicza nawet jeśli nie obawia się artykułować swojego zdania to jest modelowana, podlega wpływom słuchając wypowiedzi Prezesa. Dlatego też wolę pracować bez udziału Prezesa, którego obecność jednak jest nadal bardzo ważna, dlatego też zapraszam go do udziału w pracy warsztatowej na koniec każdego dnia, gdy przedstawiane są mu rezultaty pracy, uzasadnienia. Akceptacja pozwala iść dalej. Jeśli takiej akceptacji nie ma odbywa się dyskusja i korygowane są dotychczasowe wybory. Samo stworzenie listy kompetencji poprzedza dyskusja kadry kierowniczej nad zagadnieniami, które pojawiły się w już w trakcie wywiadów:

- Jakim wyzwaniom organizacja chce sprostać?
- Dzięki czemu zrealizujemy strategię?
- Jakie cele strategiczne chce osiągnąć organizacja
- Co powoduje, że jesteśmy jednym zespołem? Jaka jest nasza osobowość/ tożsamość firmowa?
- Jakie zmiany planuje się wprowadzić w organizacji?
- Jakie wartości obowiązują w organizacji?

Po dyskusji, w gronie osób ważnych dla organizacji, znających ją i zainteresowanych jej rozwojem, gdzie oprócz podobnych opinii jest przestrzeń na spieranie się odnośnie zamierzeń i potrzebnych zachowań, odbywa się głosowanie dotyczące wyboru ważnych dla organizacji

kompetencji. W wydaniu, który ja proponuję swoim klientom, uczestnicy warsztatu dokonują wyboru ich zdaniem najważniejszych kompetencji z perspektywy strategii, wartości i kultury organizacyjnej. Pomocna jest mi w tym aplikacja elektroniczna, w której umieszczone zostały wstępnie po wywiadach wybrane kompetencje wraz z opisem ich aspektów. Uczestnicy warsztatów, wskazują wagę, znaczenie każdej z kompetencji dla strategii firmy i kultury organizacyjnej. Rangi mogą się kształtować od 1 do 5, gdzie 1 to bardzo mały wpływ, 2 – średni wpływ, 5 – bardzo duży wpływ na strategię organizacji. Nie trzeba koniecznie do tego używać aplikacji elektronicznej, możemy wybierać korzystając z karteczek, zaraz rozwinę w jaki sposób, ale jeśli korzystamy z aplikacji głosowanie jest szybkie, łatwe i bardzo szybko po głosowaniu umożliwia prezentowanie wyników. Konieczne jest do tego korzystanie z aplikacji on-line, która bezpośrednio po zagłosowaniu prezentuje wyniki głosowania odnośnie wszystkich kompetencji. W kontrakcie, przed głosowaniem ustalamy czy wyniki głosowania mają być jawne czy poufne. Rekomendowane jest jawne głosowanie, wówczas może odbyć się bardziej pogłębiona dyskusja nad wynikami głosowania. Odkrywając wyniki w każdej kompetencji koncentrujemy się na kilku parametrach, które prezentuje poniższy rysunek 2.

Rys.2. Praca z Vote.

Mobilizowanie do sukcesu

N = 14
 AVG = 3,21
 Rwg = 0,20



Źródło: opracowanie własne.

N oznacza liczbę uczestników.

AVG (Average, średnia arytmetyczna) – średni wynik ważności danej kompetencji dla strategii (wskaźnik 1,0 oznacza, że dla wszystkich

uczestników badania kompetencja jest bardzo mało ważna, 5,0 oznacza, że dla wszystkich kompetencja jest bardzo ważna).

RWG⁵¹ jest metodą pomiaru zgodności opinii (wskaźnik spójności postrzegania danej kompetencji jako ważnej dla strategii). Wyniki w tym wskaźniku kształtują się od 0,00 – brak spójności, do 1,00 – pełna spójność.

Podczas warsztatów prezentując wyniki koncentrujemy się na obu wskaźnikach, AVG i RWG. Im większa średnia i większa spójność, tym większą uważność powinniśmy dać danej kompetencji w podejmowaniu decyzji czy zaliczyć ją do grupy kompetencji kluczowych dla organizacji – firmowych. Nie bez znaczenia są jednak takie sytuacje, gdy średnia jest niska/ lub wysoka, a spójność średnia. W takiej sytuacji zdarza się, że jedna, dwie osoby z całej grupy mają odmienne zdanie od innych. Zachęcam wówczas do wysłuchania ich perspektywy, ich argumentów. Przywołuję w tym momencie film „Dziesięciu gniewnych ludzi”, gdzie jedna osoba - Henry Fonda przekonał całą ławę przysięgłych do zmiany perspektywy, zresztą sam nie będąc do końca pewnym, ale mając wątpliwości. Gdy uczestnicy otworzą się na zdanie i perspektywę innych, to z takiej otwartej dyskusji wychodzi największa wartość dla organizacji. Dokonując omawiania wyników głosowania zwracamy uwagę, kto w jaki sposób głosował. Patrzymy jakie miejsce zajmuje w organizacji, jak z perspektywy swojej roli może znać i rozumieć całość organizacji. Tu nieco mniejsze znaczenie ma opinia HRBP, a większa kadry kierowniczej.

Zdarza się, że z analizy wyników głosowania pojawia się dłuższa lista kompetencji niż byśmy chcieli. Możemy wówczas podjąć decyzję, że lista kompetencji firmowych będzie dłuższa, a zmienimy nieco koncepcję budowy kompetencji specjalistycznych, tu lista zostanie ograniczona. Lub podejmiemy po raz drugi do głosowania krótkiej listy kompetencji. W ponownym głosowaniu możemy przyjąć zasadę, że korzystamy tylko z trzech ocen: 1 – bardzo mało ważna kompetencja dla strategii, 3 – średnio ważna i 5 – bardzo ważna. Zazwyczaj po tym głosowaniu lista kompetencji jest już jednoznaczna.

Warto dodać, że głosując uczestnicy warsztatu podejmują decyzje nie tylko w odniesieniu do nazwy kompetencji, ale też bazując na opisujących kompetencję aspektach. W trakcie dyskusji po głosowaniu odwołujemy się przede wszystkim argumentując do aspektów kompetencji.

⁵¹ Rwg: L.R. James, R.G. Demaree, G. Wolf, *An Assessment of Within-Group Interrater Agreement*, Journal of Applied Psychology, Vol.78, No. 2., 1993, s. 306-309.

Podejmując decyzję o wyborze kompetencji decydujemy o nie tylko o ich nazwach, ale też o zawartości w postaci opisujących kompetencję aspektów. Możemy tu aspekty zmieniać, przesuwając pomiędzy kompetencjami, dodawać. Dbać musimy tu tylko, aby w wyniku tych zabiegów kompetencje nie zaczęły się przenikać, nachodzić na siebie.

Aplikację możemy zamienić na karty, na których zapisane są nazwy kompetencji z ich aspektami. Uczestnicy mają podobne zadanie. Mają dokonać dystrybucji kart na 3 lub więcej kategorii z perspektywy ważności kompetencji. Ponieważ nie widać spójności wyników to każdy przed sobą ma odkryte karty z najważniejszymi kompetencjami i odbywa się dyskusja nad nimi. Podobnie jak z wykorzystaniem aplikacji. Jeśli ktoś wybiera kompetencję, a inni jej nie wybierają osoba argumentuje swój wybór. Ta część kończy się wyborem kompetencji i przypisanych do nich aspektów.

Ilość kompetencji firmowych, zazwyczaj oscyluje w granicach od 3 do 6. Mają to być kompetencje, które odzwierciedlają „charakter” organizacji i pokazują kompetencje, które są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu firmy tzw. success factor. Nie ma tu jednej dobrej recepty na konstrukcję modelu. Jasne jednak jest, że ilość oczekiwanych kompetencji na stanowisku nie może być zbyt duża.

Najwięcej kompetencji oczekiwanych jest od kadry kierowniczej, która modeluje zachowania innych w organizacji. W tym wypadku ilość kompetencji nie powinna być jednak większa niż 10-12. W przypadku osób na stanowiskach specjalistycznych łączna ilość kompetencji nie powinna przekraczać 6-8. Jeśli przyjmiemy, że ilość kompetencji firmowych to 6, to można przypisać do stanowiska maksymalnie 2 kompetencje specjalistyczne. W ostatnich latach w pracy konsultingowej obserwuję tendencję zwiększania ilości kompetencji firmowych, przy jednoczesnym minimalizowaniu łącznej ilości kompetencji oczekiwanych na stanowisku. Co zdarza się, że oznacza w przypadku wybranych organizacji i/lub stanowisk, że kompetencje firmowe są jedynymi kompetencjami wymaganymi na stanowisku. Z tego względu uważność przy wyborze kompetencji firmowych jest taka istotna.

Jeśli w trakcie warsztatów praca odbywała się bez udziału Prezesa/Właściciela to punktą warsztatów powinna być prezentacja wybranych kompetencji i ich aspektów osobie decyzyjne. Odbywa się jeszcze dyskusja, zdarza się, że decydent nie ma pełnej akceptacji i przekonuje do swojej perspektywy. Po tej dyskusji Prezes/Właściciel podejmuje ostateczną decyzję. Nie zdarza się, aby ostateczna lista była istotnie inna od zaproponowanej przez uczestników warsztatów. Zyskujemy akceptację

decydenta i tożsamość kluczowej kadry kierowniczej i HRBP, którzy reprezentują poszczególne pionry biznesowe. Udział HRBP nie jest tak kluczowy w tej części pracy nad modelem. Głos HRBP jest głosem pracownika organizacji, który bardziej rozumie kulturę organizacyjną i wymogi strategii. W pracy nad kompetencjami hierarchicznymi i specjalistycznymi rola HRBP jest znacznie większa. Warsztaty powinny się skończyć wyborem listy kompetencji firmowych i przypisanymi do nich aspektami.

W piątym kroku odbywa się opisywanie kompetencji. Budowane są poziomy kompetencji – nazwy poziomów i przypisywane są do poziomów zachowania reprezentujące aspekty opisujące kompetencję właściwe do poziomu. Efektem jest spójność pomiędzy aspektami rozłożonymi na poziomach w postaci zachowań i nazwą poziomu. Każdy poziom ma przypisaną listę zachowań odzwierciedlających nazwę poziomu i aspekty kompetencji. To jest jedno z trudniejszych zadań. Nazwanie jakościowe poziomów kompetencji i precyzyjne sformułowanie zachowań. Poziomy mają być reprezentowane zachowaniami jasno pokazującymi różnicę pomiędzy poziomami. Poziom niższy zawierać powinien mniejszy poziom wymagań zobrazowanych zachowaniami niż poziom wyższy. Ta część pracy może odbywać się na dwa sposoby.

1. Nadal pracujemy na warsztatach i to nadal przedstawiciele organizacji, najczęściej ta sama kluczowa kadra kierownicza, która określała listę kompetencji tworzy w pełni kompetencję. Tu praca przebiega w grupach, gdzie grupa zajmuje się jedną z kompetencji. Tworze poziomy i przypisuje do nich zachowania. Zazwyczaj pracę odnośnie kompetencji zaczynamy od określenia zachowań pożądanых i niepożądanых w kompetencji. Grupa (3-4 osoby) w trakcie burzy mózgów, patrząc na aspekty kompetencji i korzystając z doświadczeń kreuje zachowania. Lista zachowań niepożądanых jest wówczas zazwyczaj umieszczana w poziomie 1 lub 2. Zachowania pożądanе są dystrybuowane pomiędzy poziomami 3,4 i 5. Kiedy już widać mniej więcej jakie zachowania znajdują się na poziomie grupa podejmuje próby nazwania poziomu. Zazwyczaj już widać, gdzie jest trudność w nazwaniu. Grupa potrzebuje tu pomocy, podpowiedzi, ukierunkowania. W tym momencie wspieram grupę, dając do pomocy opis podobnych kompetencji wcześniej przeze mnie opisywanych z innymi organizacjami. Może to brzmieć jako danie ściągawki, z której grupa może skopiować zachowania. Ale tak nie jest grupy

bardzo mądrze korzystają z podpowiedzi. Wybierają te zachowania, które rezonują z aspektami opisującymi ich kompetencję i spójnymi ze stylem działania organizacji. Dodatkowo w tym miejscu członkowie zespołu od razu transformują zachowanie na opis właściwy językowo stylowi porozumiewania się w firmie.

Opisana przez grupę kompetencja jest prezentowana na forum wszystkich uczestników warsztatu i szczegółowo dyskutowana co do:

- kompletności ujęcia wszystkich aspektów na poziomach
- zróżnicowania aspektów pomiędzy poziomami
- nazewnictwem poziomów – spójnym w całym modelu, odzwierciedlającym ten sam poziom wymagań
- podobną ilością zachowań na poziomie w kompetencji i całym modelu
- stylem językowym opisywania zachowań

Grupa dyskutuje, modyfikuje, poprawia. Warsztat kończy się opisanymi w pełni kompetencjami.

2. Drugi wariant podejścia do dalszej pracy z opracowaną listą kompetencji z aspektami polega na tym, że dalszą pracę nad kompetencjami przeprowadzają konsultanci firmy zewnętrznej zaproszonej do budowy modelu lub jeśli model budowany jest wewnątrz HRBP. Jeśli taką drogę wybierze organizacja nad budową modelu kompetencji wówczas konieczny jest jeszcze jeden etap prac, polegający na akceptacji i wprowadzeniu poprawek w opracowanych kompetencjach przez kadrę kierowniczą z przedstawicielami HR-u, lub tylko HR.

Kompetencje hierarchiczne

W literaturze w tej części modelu mówi się o kompetencjach hierarchicznych, reprezentujących poziomy hierarchii w organizacji. De facto mówimy tu zazwyczaj o poziomach zarządzania i na tym etapie w trakcie budowy modelu tworzymy listę kompetencji menedżerskich. Kompetencje menedżerskie są wymagane wyłącznie od kadry menedżerskiej. Prace nad kompetencjami menedżerskimi rozpoczynamy od określenia poziomów zarządzania w organizacji. W zależności od rodzaju organizacji, branży, jej specyfiki liczba poziomów zarządzania może się nieco różnić.

- Ile jest hierarchicznych grup pracowników?

- Co odróżnia poszczególne grupy pracowników?
- Co je łączy?

Literatura przedmiotu nazywa poziomy zarządzania szczeblami sprawowania władzy w organizacji. „Wyróżnia się trzy poziomy zarządzania:

- poziom najwyższy (top management), tj. zarząd firmy, w którego skład wchodzi dyrektor (prezes) i jego zastępcy oraz sztabowe i pomocniczo – usługowe komórki wspomagające naczelne kierownictwo;
- poziom średni (middle management), tj. kierownicy zakładów i wydziałów produkcyjnych lub innych jednostek organizacyjnych firmy a także różne komórki pomocniczo-usługowe wspomagające kierowników;
- poziom niższy (first line, lower management), tj. kierownicy wykonawczych komórek organizacyjnych (mistrzowie, brygadziści) wspomagani niekiedy przez pomocnicze stanowiska pracy.

Poziomy zarządzania oznaczają także zakresy i rodzaje rozwiązywanych problemów w firmie w zależności od jej powiązania z otoczeniem i stopnia jego wpływu na podejmowane decyzje. Regulowanie stosunków firmy z otoczeniem zachodzi na trzech poziomach, na których rozwiązuje się odrębne problemy i stosuje inne kryteria efektywności. Są to poziomy: operacyjny, koordynacyjny i strategiczny. Zadaniem poziomu operacyjnego jest efektywne, wydajne i sprawne realizowanie zadań organizacji, zaplanowanych do wykonania. Poziom ten odznacza się względną stabilnością działania, małymi wpływami otoczenia i stałymi metodami przetwarzania zasileń. Zadaniem poziomu koordynacyjnego jest sensowne kojarzenie wykonawstwa zadań bieżących z celami strategicznymi, a więc odpowiednie selekcjonowanie i przenoszenie żądań otoczenia na określony poziom (operacyjny lub strategiczny) tak, aby nie zakłócały one działalności organizacji. Zadaniem zaś poziomu strategicznego jest przystosowanie organizacji do żądań otoczenia i ich uwzględnienie w jej celach, planach i sposobach działania⁵².

Podobne podziały przyjmujemy zwykle podczas budowy modelu kompetencji. Zdarza się jednak czasem, że w organizacji występują dwa poziomy najwyższego menedżmentu – Zarząd i kadra dyrektorska. Wówczas dla potrzeb modelu przyjmujemy tyle poziomów zarządzania, ile

⁵² J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie: sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 147.

jest różniących się rodzajów stanowisk kierowniczych zakresem sprawowanej władzy, decyzji, rodzajem realizowanych zadań.

Finalnie lista kompetencji pomiędzy poziomami może się przenikać. Może być też jedna lista kompetencji dla wszystkich poziomów zarządzania, a różnice w wymaganiach są odzwierciedlone w oczekiwanym poziomie spełnienia danej kompetencji.

Prace nad wybraniem listy kompetencji przebiegają podobnie jak na etapie kompetencji firmowych. Wyjątkiem jest w tej części prac nad modelem zainspirowanie uczestników warsztatu, pokazanie dobrych praktyk w zakresie wybieranych kompetencji, najnowszych badań nad skutecznością wykorzystywanych umiejętności menedżerskich, trendów w koncepcjach skuteczności menedżerskich lub po prostu rodzaje podejść do wyboru listy kompetencji kierowniczych.

W przypadku korporacji międzynarodowych, znajdujących się w grupach kapitałowych często tu decyzja co do listy kompetencji wynika z przyjętego w firmie czy grupie kapitałowej konceptu roli menedżerskiej i oczekiwanych zachowań menedżerskich. Takim konceptem może być: model przywództwa sytuacyjnego Herseya Blancharda. Zakłada on elastyczność kierownika. Nie ma jednego, uniwersalnego sposobu oddziaływania na ludzi, należy go dostosować do dojrzałości podwładnych. Przywództwo polega na takim oddziaływaniu na podwładnych, aby rozwijali się podnosząc swoje kwalifikacje, zaangażowanie i odpowiedzialność za własną pracę. Ze względu na dojrzałość pracowników wyróżnia się cztery style przywództwa w tym modelu:

1. styl autokratyczny (instruktażowy) – koncentracja na zadaniach, uczenie sposobu realizacji zadań, ścisły nadzór nad przebiegiem i rezultatami pracy podwładnych (mało swobody),
2. styl dyrektywny - więcej emocjonalnego wsparcia oraz zaufania co do kompetencji zespołu, odwoływanie do wewnętrznej motywacji oraz poczucia obowiązku, poprzez stosowanie pozytywnych wzmocnień,
3. styl partycypacyjny - zwiększenie stopnia współuczestnictwa podwładnych w rozwiązywaniu problemów i procesie decyzyjnym, względna swoboda grup w doborze metod realizacji celów, kontrola poprzez wspieranie,
4. styl delegujący – oddawanie, przywódca wytycza cele oraz ocenia rezultaty, delegowanie powinno być zindywidualizowane dostosowane do dojrzałości poszczególnych członków grupy.

Innym modelem, który można często spotkać w literaturze o przywództwie są Style przywództwa – Likerta⁵³. Wyróżnia on z uwagi na stopień udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji:

1. styl autorytarno-życzliwy (paternalistyczny), menedżer sam podejmuje decyzje,
2. styl konsultatywny, menedżer konsultuje się z podwładnymi, a potem sam podejmuje decyzje,
3. styl demokratyczny – menedżer podejmuje decyzje wspólnie z podwładnymi, konsultując możliwe alternatywy.

Style przywództwa wg Bass'a⁵⁴ to podział na:

- przywództwo transakcyjne: zarządzanie przez krytykę (bierne i czynne), uwarunkowane nagradzanie oraz
- przywództwo transformacyjne: indywidualne traktowanie, stymulacja intelektualna, inspirujące motywowanie.

Kolejny model, z którym można się spotkać, to model Fiedlera⁵⁵, w którym wyróżnione zostały dwa typy lidera: skoncentrowanego na ludzi i na zadania. W jakimś sensie korzystanie z opisanych podejść do zachowań menedżerskich jest czymś zbliżonym do poszukiwania odniesień odnośnie opisu kompetencji w literaturze na etapie budowy kompetencji firmowych.

Jeśli organizacji zależy na zawarciu w zestawie kompetencji menedżerskich roli menedżerskiej wg wskazanej koncepcji to budowę kompetencji powierza się konsultantom. Jeśli zaś organizacja chce w kompetencjach zawrzeć swoje dobre praktyki zachowań menedżerskich to do ich budowy, podobnie jak w przypadku kompetencji firmowych zapraszamy kadrę menedżerską i działamy w sposób opisany wcześniej. W pierwszej kolejności określamy oczekiwane kompetencje i ich aspekty. Potem głosujemy nad ich wyborem, następnie opisujemy kompetencje (aspekty, zachowania, poziomy).

Na etapie budowy kompetencji menedżerskich chciałabym zwrócić uwagę jeszcze na dwa wątki. Kto określa zestaw kompetencji dla najwyższej kadry kierowniczej. Chciałoby się, aby to nie byli sami zainteresowani. Często tak się dzieje i „odbiorcy” kompetencji tworzą dla siebie ich opis. Widziałam

⁵³ R. Likert, *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961, s. 126

⁵⁴ B.M. Bass, *Leadership: Good, better, best*, *Organizational Dynamics* Volume 13, Issue 3, Winter 1985, s. 26-40.

⁵⁵ F.E. Fiedler, *Leadership Experience and Leadership Performance*, Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1994, s. 35.

dobrze rezultaty takiej pracy, ale istnieje ryzyko, że powstałe kompetencje będą zbyt łatwe, aby z większym prawdopodobieństwem je osiągnąć. Jednym z kluczowych zastosowań modelu jest wykorzystanie go do oceny pracowniczej. Im łatwiejszy do osiągnięcia opis kompetencji tym łatwiej kadra menedżerska może osiągnąć oczekiwane poziomy. Ryzyko nie jest bardzo duże, bo uczestnicy warsztatów pracują w grupie, otwarcie dyskutują w obecności konsultanta, ale na poziomie nieuświadomionym taki mechanizm może zaistnieć. Zabezpieczeniem tego jest wybór kompetencji dla najwyższej kadry z Zarządem, właścicielem a dla pozostałych kompetencji już z kadrami kierowniczą. Tak jak w trakcie pracy nad kompetencjami firmowymi w warsztacie udział powinny brać osoby reprezentujące kadrę menedżerską najwyższego szczebla (poza Zarządem) obejmująca swoim zasięgiem odpowiedzialności całą organizację. Wówczas praca nad określeniem zestawu kompetencji dla niższych poziomów zarządzania jest możliwa w tej grupie. Osoby te znają wszystkie role kierownicze ze wszystkich poziomów w całej organizacji i w trakcie warsztatów mogą o nich z łatwością dyskutować i je reprezentować.

Zestaw kompetencji na wszystkich poziomach zarządzania może być taki sam o czym wspominałam wcześniej, może też się różnić. Różnice mogą obejmować wybrane inne kompetencje lub zestaw kompetencji może być całkowicie odmienny na pomiędzy poziomami zarządzania. Ja wolę, nie chcę tu mówić, że któreś rozwiązanie jest istotnie lepsze, gdy kompetencje chociaż częściowo są wspólne. Pozwala to myśleć o zwiększających się wymaganiach wraz ze zmianą poziomu w hierarchii organizacyjnej na wyższy.

Kompetencje specjalistyczne (funkcjonalne, profesjonalne)

Kompetencje specjalistyczne przypisane są do poszczególnych funkcji, grup stanowisk lub danego stanowiska. W literaturze wspomina się o przyporządkowaniu zestawu kompetencji specjalistycznych do tzw. Jednorodnej grupy stanowisk (Tyrańska, 2012)⁵⁶. Czyli stanowiska, grupy stanowisk czy roli w stosunku do których występują podobne wymagania kompetencyjne.

Pracując nad kompetencjami specjalistycznymi zadajemy sobie pytania:

1. Jak jest umiejscowienie stanowiska/rodziny stanowisk w strukturze organizacyjnej?

⁵⁶ M. Tyrańska, *Współczesne tendencje ...* op.cit., s. 203.

2. Jakie zadania mają do zrealizowania osoby dla tej rodziny stanowisk/tego stanowiska?
3. Jakie są wymagania kompetencyjne i inne (np. zdolności, doświadczenie) dla tej rodziny stanowisk/tego stanowiska?⁵⁷

Zastanawiamy się:

1. Ile jest funkcyjnych grup pracowników?
2. Co odróżnia poszczególne grupy pracowników?
3. Co je łączy?

Określając listę kompetencji specjalistycznych praktykowałam kilka podejść. Każde z nich ma swoje zalety, moim preferowanym rozwiązaniem jest podejście ostatnie.

Zawsze jednak w pierwszej kolejności analizujemy strukturę organizacyjną. Pracujemy z kadrą kierowniczą różnych poziomów od osób nadzorujących prace całego obszaru funkcjonalnego do team leaderów. Identyfikujemy jednoznacznie występujące w strukturze funkcje i ewentualne różnice pomiędzy stanowiskami, różnice w wymogach w stosunku do stanowisk. Konsultanci mają za sobą lekturę Regulaminów organizacyjnych, struktury organizacyjnej i opisów stanowisk w pionie, Departamencie, Biurze, komórce.

- Wybór kompetencji dla jednorodnej grupy stanowisk – nazywam to pracą w trakcie tzw. mini warsztatów. W praktyce oznacza to zazwyczaj dyskusję, rozmowę z przedstawicielami Departamentu, Biura i poszczególnych komórek (kadra kierownicza i kluczowi specjaliści). W trakcie prac w pierwszej kolejności diagnozowane są kompetencje wspólne dla obszaru. W następnej poszukiwanie wymaganych kompetencji odmiennych w poszczególnych jednorodnych grupach stanowisk. Rezultatem tej pracy jest lista kompetencji dla wszystkich jednorodnych grup stanowisk w danym obszarze funkcjonalnym. Pamiętając o zasadzie, że ilość kompetencji na stanowisku nie może być zbyt duża, tu ograniczamy się maksymalnie do 4 kompetencji. Ilość jest jednak zawsze pochodną wybranej ilości kompetencji ogólnofirmowych. Im więcej takich kompetencji tym mniej kompetencji specjalistycznych. W pewnych rolach, szczególnie tych bardziej uniwersalnych, na

⁵⁷L.H. Markus, H.D. Cooper-Thomas, K.N. Allpress, *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models*, New Zealand Journal of Psychology, Vol. 34, 2005, s. 117-126.

niższych poziomach hierarchicznych może nie być w ogóle kompetencji specjalistycznych.

- Wybór kompetencji funkcjonalnych dla całego obszaru – w tym przypadku prace nad listą kompetencji odbywają się w nieco większym gronie osób na stanowiskach kierowniczych reprezentujących cały pion – warsztat. Tu odbywa się poszukiwanie listy kompetencji charakteryzującej prace danej funkcji. Możemy wówczas dyskutować nad kompetencjami, które są charakterystyczne dla wszystkich stanowisk i takie będą obligatoryjnie wymagane na stanowiskach w tej funkcji. Oraz nad listą kompetencji uzupełniających, ale ważnych dla funkcji. Wówczas możemy dać kadrze kierowniczej swobodę decydowania, które kompetencji dodatkowo wybrać do listy kompetencji funkcjonalnych z listy kompetencji dla danego pionu. W praktyce oznacza to, że na stanowisku w danym obszarze funkcjonalnym obowiązuje 1-2 kompetencje obligatoryjne i 1-2 lub żadna kompetencje specyficzne dla stanowiska w tej funkcji wybranych z listy kompetencji dla pionu.
- W czasach minimalizacji ilości oczekiwań i preferencji pokazywania jednoznacznego kierunku wymagań wybór kompetencji specjalistycznych polega na wyborze kilku, czasem 1, 2 kompetencji specyficznych dla obszaru. Takiego wyboru możemy dokonać pracując z kadrą kierowniczą w składzie podobnym do pracy nad wyborem kompetencji firmowych. Listę tę możemy uzupełnić o ekspertów z danych funkcji. Dzięki jednoznacznemu przypisaniu krótkiej listy kompetencji do funkcji pokazujemy pierwszorzędne wymagania od wszystkich pracowników w danym obszarze funkcjonalnym. Ostatecznie lista kompetencji w modelu jest krótsza, bardziej zrozumiała i jednoznaczna.

Prace nad modelem kompetencji trwają od 2 do 6 miesięcy, w zależności wyboru wariantu pracy nad modelem, poziomu zaangażowania organizacji i możliwości pracowników.

Profil kompetencji

W ramach modelu kompetencyjnego można zdefiniować profil kompetencji dla danego stanowiska lub grupy stanowisk, w zależności od wybranego modelu pracy z kompetencjami specjalistycznymi. „Profile kompetencyjne – dostarczają wytycznych, które są wykorzystywane podczas

rekrutacji, a także podczas oceny okresowej pracowników. Narzędzia oceny pracowników są tak konstruowane, aby mierzyły osiągnięty przez pracownika poziom kompetencji wymaganych na danym stanowisku⁵⁸.

Profil składa się z wybranych kompetencji, które gwarantują efektywność pracy na danym stanowisku lub dla danej grupy stanowisk, dla których wybiera się listę kompetencji i określa się oczekiwany poziom każdej z nich. Lista kompetencji jest wówczas pewnym algorytmem przypisywania kompetencji firmowych, hierarchicznych i specjalistycznych do stanowiska.

Rys.3. Przykładowy profil kompetencyjny dyrektora finansowego.



Źródło: opracowanie własne.

Do pełnego opisu profilu pozostaje jeszcze określenie poziomu wymaganych kompetencji na poszczególnych stanowiskach.

W przypadku kompetencji firmowych określenie poziomu wymagań nie odbywa się na poziomie indywidualnym, lecz określany jest mechanizm dla poszczególnych grup hierarchicznych w organizacji. Na stanowiskach kierowniczych ten poziom wymagań jest większy niż na

⁵⁸ Ł. Sienkiewicz, *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, IBE, Warszawa 2013, s. 11.

stanowiskach specjalistycznych czy wykonawczych. Posługując się skalą 5 poziomową popularną praktyką jest przypisanie poziomu 2 do stanowisk wykonawczych, 3 do stanowisk specjalistycznych, 4 do średniego poziomu menedżerskiego a 5 dla najwyższej położonych stanowisk w hierarchii organizacyjnej.

W przypadku kompetencji menedżerskich też im wyżej w hierarchii tym wyższe oczekiwania, tu jednak większe znaczenie ma jakie kompetencje zostały wybrane do modelu kompetencji kierowniczych, w jakim stopniu się pokrywają lub różnią pomiędzy stanowiskami. Poziomy wskazywane zazwyczaj zaczynają się od 3 i osiągają poziom 5.

Generalnie dyskutowane jest wybieranie poziomu 5, gdyż na stanowiskach kluczowych wymagany poziom 5 jest poziomem maksymalnym. Oznacza to brak możliwości dalszego rozwoju w ramach profilu. Poniżej pokazano przykład profilu stanowiska opracowanego zgodnie z modelem kompetencji dla stanowiska HR manager.

Rys.4. Przykład profilu HR menedżera.



Źródło: opracowanie własne.

Walidacja modelu kompetencji

O jeszcze jednym etapie, działaniu w ramach tworzenia modelu kompetencyjnego należy wspomnieć. Walidacja poprawności zbudowanego modelu.

Wg Grzegorza Truszeńskiego poprawnie stworzony model kompetencji charakteryzuje się:

1. Rzetelnością
2. Adekwatnością
3. Użytecznością
4. Zrozumiałością
5. Poprawnością językową i stylistyczną⁵⁹.

Zatem weryfikacja poprawności stworzonego modelu kompetencji powinna obejmować odniesienie do tych pięciu kryteriów.

Rzetelność modelu kompetencji oznacza jego:

- **spójność** w obrębie jednej kompetencji oraz
- **dywergencję** pomiędzy różnymi kompetencjami

Spójność w obrębie jednej kompetencji polega na występowaniu wskaźników behawioralnych w obrębie jednej kompetencji pochodzących z jednego lub kilku powiązanych ze sobą obszarów (aspektów kompetencji). Na przykład w kompetencji KOMUNIKACJA występują wskaźniki dotyczące uważnego słuchania i precyzyjnego mówienia, a nie występują wskaźniki dotyczące WSPÓŁPRACY (gdyż są one w kompetencji WSPÓŁPRACA). Odpowiadamy tu na pytania:

1. Czy stworzone poziomy kompetencji mają jednakowy poziom trudności w całym modelu?
2. Czy zachowania zostały właściwie przyporządkowane do kompetencji?
3. Czy zachowania znajdują się we właściwym miejscu kompetencji, czyli na właściwym poziomie?

Dywergencja pomiędzy różnymi kompetencjami polega na występowaniu innych (niepowtarzalnych) wskaźników behawioralnych i aspektów w danej kompetencji w stosunku do innych kompetencji. Na przykład, jeśli motywowanie znajduje się w kompetencji PRZYWÓDZTWO, to nie powinno wystąpić także w kompetencji ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM.

Adekwatność modelu kompetencji polega na dopasowaniu jego treści do wyzwań strategicznych organizacji. Poprawnie funkcjonujący model kompetencji jest narzędziem umożliwiającym rozwój organizacji i osiągnięcie jej celów strategicznych. Pozwala kierować ludzi w stronę takich kompetencji, które na stanowisku oraz w organizacji będą potrzebne

⁵⁹ G. Truszeński, niepublikowane.

w przyszłości. Zatem model kompetencji powinien posiadać ścisły związek z misją, wizją i wartościami organizacji!

Użyteczność modelu kompetencji polega na właściwym stosowaniu modelu przez organizację w wielu działaniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Oznacza to, że poprawny model jest wykorzystywany w organizacji w procesach oceny pracowniczej, rozwoju pracowników, selekcji itp.

Z użytecznością ściśle wiąże się przypisanie odpowiednich kompetencji i poziomów kompetencji do określonych stanowisk. Właściwe przypisanie oczekiwanych kompetencji do danych stanowisk jest podstawą do wykorzystywania modelu w organizacji.

Zrozumiałość modelu kompetencji polega na tym, że menedżerowie i pracownicy potrafią wskazać korzyści płynące z modelu i rozumieją jego działanie. Język, którym jest pisany model kompetencji powinien być prosty, odnoszący się do sytuacji zawodowej menedżerów i pracowników.

Model kompetencji powinien posiadać wysoką trafność fasadową, czyli powinien być postrzegany przez osoby go wykorzystujące jako profesjonalne i skuteczne narzędzie. Model z błędami nie jest postrzegany jako profesjonalne narzędzie, stąd wymogiem jest jego wysoka jakość pod kątem poprawności językowej i stylistycznej.

Do oceny poprawności modelu mogą być użyte poniżej zaproponowane narzędzia.

- Ocena sędziów kompetentnych
- Analiza danych zebranych z dotychczasowych projektów z wykorzystaniem modelu
- Analiza misji, wizji i strategii organizacji
- Ankietowe badanie menedżerów i pracowników dotyczące modelu
- Grupy konsultanckie (spotkania fokusowe)

Ocena sędziów kompetentnych weryfikuje:

- Adekwatność
- Zrozumiałość
- Poprawność językową i stylistyczną

Ocena sędziów kompetentnych pozwoli na ocenę adekwatności (poprzez analizę dokumentacji związanej z misją, wizją i strategią organizacji oraz spotkanie z przedstawicielami HR w organizacji), zrozumiałości modelu i jego poprawności stylistyczno-językowej.

Grono ekspertów może także oceniać rzetelność i użyteczność modelu, jeśli dane z dotychczasowych projektów z zastosowaniem modelu

będą niekompletne. Przeprowadzanie oceny poprawności stworzonego modelu korzystając tylko z wiedzy pracowników organizacji, głównie kadry kierowniczej, którzy w ramach anonimowej ankiety dokonywali przyporządkowania zachowań do kompetencji, zachowań do poziomu. Rezultaty takiego działania były jednak nie w pełni akceptowalne. Pewne zachowania były odrzucane przez osoby udzielające odpowiedzi nie ze względu, że były niewłaściwe, ale dlatego że osoba wypełniająca nie знаła takiego zachowania, nie pracowała z nim. Dlatego tak ważne jest skorzystanie z różnych metod w tym grona ekspertów pracujących z kompetencjami, zajmującymi się Przywództwem czy szeroko rozumianym Human Capital Management. Ich opinia jako ekspertów jest bardzo wartościowa i w taki sposób tworzone kompetencje są spójne wewnętrznie i spójne zewnętrznie (z innymi kompetencjami z modelu), a jednocześnie zawierają zachowania, których dodanie do modelu może rozwijać organizację.

Analiza danych z projektów służy do oceny:

- Rzetelności
- Adekwatności.

Analizy statystyczne (np. analiza czynnikowa, analiza rzetelności itp.) wykorzystania modelu kompetencji w projektach pozwalają sprawdzić na ile kompetencje są spójne wewnętrznie i rozbieżne pomiędzy sobą. Na przykład, jeśli występują silne korelacje między kompetencjami, wówczas prawdopodobnie są one niezróżnicowane odpowiednio i warto je połączyć w jedną.

Analiza misji, wizji i strategii organizacji weryfikuje użyteczność modelu.

Dopasowanie modelu do misji, wizji i strategii organizacji jest jednym z najważniejszych elementów decydujących o jego efektywności. Analiza misji, wizji i strategii oraz powiązanie powyższych z modelem należy sprawdzić poprzez analizę dokumentów organizacji (np. misji organizacji) oraz wywiady z najwyższą kadrą menedżerską.

Ankietowe badania pracownicze weryfikują:

- Rzetelność
- Zrozumiałość.

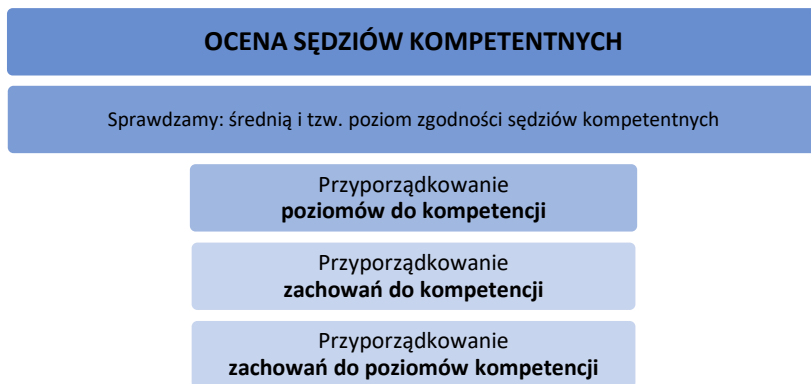
Możliwe jest tu zbudowanie ankiety dotyczącej modelu kompetencji, w której zadaniem osób badanych byłoby dopasowanie nazw poziomów do danych kompetencji oraz wskaźników behawioralnych do kompetencji i nazw poziomów. Odpowiedzi osób badanych pozwoliłyby na

sprawdzenie czy użytkownicy modelu właściwie go rozumieją oraz czy dane nazwy poziomów czy wskaźników behawioralnych są spójne wewnątrz kompetencji i rozbieżne wobec innych kompetencji.

Spotkania konsultacyjno-warsztatowe, konsultacyjno-doradcze weryfikują wszystkie kryteria poprawności modelu.

Spotkania konsultacyjno-warsztatowe i konsultacyjno-doradcze pozwalają na weryfikację każdego z punktów dotyczących poprawności modelu. Osoby uczestniczące w spotkaniach, przy wsparciu doświadczonych konsultantów, mają za zadanie pojedynczo lub w grupach oceniać jakość poszczególnych elementów modelu oraz proponować odpowiednie modyfikacje. Na każdym warsztacie jest diskutowana jedna grupa kompetencji (ogólnofirmowe, kierownicze, specjalistyczne). W trakcie dwugodzinnych spotkań konsultacyjno-doradczych z przedstawicielami poszczególnych działów, weryfikowana jest użyteczność poszczególnych kompetencji specjalistycznych w danym dziale/departamencie organizacyjnym⁶⁰.

Rys.5. Walidacja modelu kompetencji.



Źródło: opracowanie własne.

Budowa kompetencji

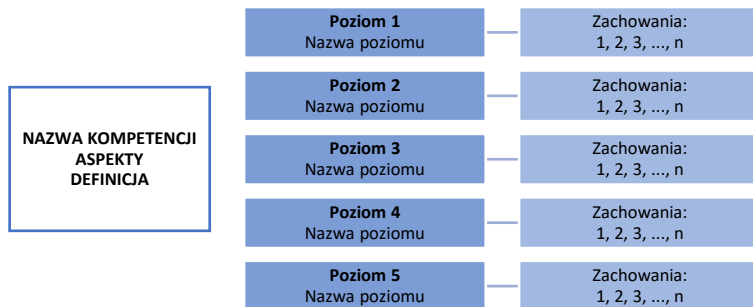
W literaturze prezentowane są dwa podejścia do budowy kompetencji: ilościowe i jakościowe. W podejściu ilościowym poziomy zróżnicowane są ilościowo, np. od „niski” do „ekspert” a stwierdzenia

⁶⁰ Na podstawie: G. Truszeński, niepublikowane.

opisujące poziom nie są zachowaniami, lecz są opisane w sposób mało precyzyjny wykorzystując określenia: zazwyczaj, czasami, zawsze. W podejściu jakościowym poziomy zróżnicowane jakościowo, np. od „nie podejmuje współpracy” do „promuje współpracę w całej organizacji”⁶¹ i są opisane zachowaniami.

W tym rozdziale chcę przedstawić w jaki sposób budować kompetencje w sposób jakościowy. W podejściu jakościowym każda kompetencja jest opisana poprzez definicję, aspekty kompetencji, poziomy oraz zachowania ją charakteryzujące. Poziom kompetencji odróżnia osoby prezentujące brak, niski lub wysoki poziom wykonania w danej kompetencji. Ludzi wyróżnia poziom kompetencji który posiadają. Niektórzy mają wysokie poziomy (generalnie im wyższy poziom tym lepiej), a niektórzy średnie, a niektórzy niskie. Zasadniczo poziom 1 kompetencji oznacza brak efektywności na tym stanowisku. Poziom 2 oznacza podstawową efektywność. Od poziomu 3 poprzez poziomy 4 i 5 znajdują się zachowania, które warunkują wysoką skuteczność w tej kompetencji.

Rys.6. Jakościowy opis kompetencji.



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z poniższego wykresu bez czytania opisów kompetencji możemy wywnioskować o jakie przejawy kompetencji chodzi. Nazwy kompetencji powinny być jednoznaczne już na poziomie etykiety. Zwrócić jednak trzeba uwagę, że sama nazwa kompetencji jest niewystarczająca potrzebujemy więcej szczegółowych informacji czego oczekujemy od pracowników, ale aby wnioskować o istocie kompetencji.

⁶¹E. Cripe, R. Mansfield, R. Gerlach, *Competency Development Guide*, Worckitect, 2012, s. 37.

Budując kompetencję zaczynamy od określenia jej nazwy, czasem jest to nazwa robocza która w trakcie prac nad jej opisaniem jest zmieniana. Etykiety – nazwy kompetencji mogą być formułowane w różny sposób. Możemy wykorzystywać bezokolicznik (Komunikatywność) lub rzeczownik (Komunikacja), możemy też uzupełnić rzeczownik o przymiotnik, aby podkreślić oczekiwany kierunek kompetencji (Efektywna Komunikacja), możemy mieć też nazwy szersze, składające dwu lub większej ilości słów. Przy nazwach dłuższych niż jedno słowo też można spotkać różną praktykę. Charakterystyczne jest wykorzystywanie słów: Nastawienie, Orientacja czy Zarządzanie, nawet w przypadku kompetencji dla osób na stanowiskach nie kierowniczych (Nastawienie na klienta, Orientacja na klienta, Zarządzanie relacjami z klientem). Tak nazwane kompetencje przywołują idee danej kompetencji. Kompetencje nazwane nieprecyzyjnie już na poziomie jej nazwy są niezrozumiałe dla odbiorcy. Ale oczywiście sama nazwa jest niewystarczająca do zrozumienia kompetencji.

Nazywając kompetencję odnosimy się przede wszystkim do jej zawartości. Nazwa kompetencji jest etykietą, która ją reprezentuje. Warto zadbać o to, aby była jednoznaczna, czytelna i krótka. Nazwy kompetencji wcześniej wskazane takie są. Należy pamiętać też o spójności nazewnictwa kompetencji w całym modelu kompetencyjnym. Jeśli jedną kompetencję nazywamy „Orientacja na zmiany” to inne tego typu powinny mieć podobne nazwy, czyli np. „Orientacja na klienta” a nie „Proklienckość”. Podobnie, jeśli nazwaliśmy Komunikatywność to inne Proklienckość, Kreatywność. Jako negatywny przykład niejednoznacznej nazwy kompetencji można tu podać: Doskonałość operacyjna. Zrozumienie tak nazwanej kompetencji nie jest łatwe, z etykiety nie wynika co może się za nią kryć. Można wiązać taką kompetencję z kilkoma kompetencjami np. z osiąganiem celów lub z usprawnianiem, troską o jakość. Wiemy, że gdyby nazwa kompetencji była wystarczająca to nie trzeba byłoby jej szczegółowo opisywać. Ale jest to pierwszy emblemat świadczący o jej zawartości. Im trudniejsza, mniej zrozumiała nazwa tym bardziej zróżnicowane rozumienie kompetencji w organizacji.

Budując kompetencje podejmujemy decyzję, z ilu poziomów kompetencja ma się składać. Czy chcemy zbudować kompetencję wąską, mało różnicującą poziomy kompetencji, ale łatwiejszą do opisanie czy szeroką, dobrze różnicującą populację (pracowników), ale trudną do opisanie. Skala trzy poziomowa jest łatwiejsza do opisanie i zrozumienia w organizacji, ale dokonuje podziału pracowników tylko na 3 grupy. Łatwość opisu wynika z bardziej jednoznacznej granicy pomiędzy poziomami

w kompetencji. Skala 10 poziomowa odwrotnie, bardzo dobrze różnicuje pracowników, dzieląc populację pracowników na homogeniczne mniejsze kategorie, ale opisanie zachowaniami kompetencji na 10 poziomach jest bardzo trudne. Trudno jest pokazać konkretne zachowania na sąsiadujących ze sobą poziomach, różnica pomiędzy zachowaniem osób na blisko siebie położonych poziomach jest na tyle mała, że trudno jest ją opisać precyzyjnym zachowaniem.

Drugim parametrem wpływającym na sposób konstrukcji kompetencji jest to czy kompetencja ma być opisana na skali parzystej czy nieparzystej. Skala parzysta wymusza od osoby oceniającej ocenę powyżej lub poniżej środka skali. Skala nieparzysta ma środek i konsekwencję tendencji centralnej w ocenie jako słabość tej skali.

Najczęściej występującą w organizacjach skalą opisującą kompetencje jest skala nieparzysta 5 poziomowa tzw. Skala Likerta. Została ona wprowadzona do badań ankietowych w 1930 roku. Nazwa skali pochodzi od nazwiska jej twórcy R. Likerta (1903 - 1981), amerykańskiego psychologa, pedagoga i socjologa. Skala Likerta jest dwubiegunową skalą interwałową, mierzącą nastawienia i przekonania. „Dwubiegunowa” oznacza, że skala ma dwa przeciwstawne bieguny, a na obu końcach skali znajdują się przeciwstawne sobie przekonania. „Interwałowa” wskazuje natomiast, że kolejne punkty skali są uszeregowane, a odległość między nimi jest równa. Skala często wykorzystywana jest do mierzenia postaw wobec konkretnych problemów czy opinii. Liczba możliwych do wyboru opcji odpowiedzi powinna być nieparzysta, tak aby środkowe twierdzenie było neutralne (tzn. "trudno powiedzieć", "nie mam zdania").

Przykładowa skala 5-punktowa:

1. Zdecydowanie nie zgadzam się
2. Raczej nie zgadzam się
3. Nie mam zdania
4. Raczej zgadzam się
5. Zdecydowanie zgadzam się

Przykładowa skala 7-punktowa:

1. Zdecydowanie nie zgadzam się
2. Nie zgadzam się
3. Raczej nie zgadzam się
4. Nie mam zdania
5. Raczej zgadzam się
6. Zgadzam się

7. Zdecydowanie zgadzam się

Wprowadzenie 7-stopniowej skali miało na celu zwiększenie dokładności pomiaru, dzięki wprowadzeniu dwóch dodatkowych opcji wyboru na obu biegunach skali. Skala Likerta jest jedną z wielu wykorzystywanych skal⁶². Skala ta z jednej strony dzieli populację pracowników na pięć wyraźnie odróżniających się od siebie grup, z drugiej grupy są na tyle odróżniające się od siebie, że możliwe jest opisanie zachowań na każdym poziomie. Skala pięciopoziomowa jest zbliżona rozkładem do krzywej Gaussa.

W kompetencji jakościowej określenie poziomu wyrażone jest liczbą (przyjmując rekomendowaną powyżej skalę od 1 do 5) i nazwą. Poziom 1 jest poziomem najniższym, poziom 5 poziomem najwyższym. Nazwa odzwierciedla w sposób jakościowy, opisowy rozumienie danego poziomu. Poziom liczbowy zapewnia spójność wymagań we wszystkich kompetencjach, poziom jakościowy odzwierciedla zakres oczekiwań kompetencyjnych od osoby prezentującej ten poziom. Poniżej przedstawiono rozumienie poziomów liczbowych we wszystkich kompetencjach opisanych w modelu.

Poziom 1 – OZNACZA BRAK LUB NEGATYWNE PRZEJAWY KOMPETENCJI

Osoba nie przejawia zachowań świadczących o posiadaniu danej kompetencji lub pojawiają się zachowania negatywne.

Poziom 2 – OZNACZA PRZEJAWIANIE ZMIENNYCH ZACHOWAŃ W KOMPETENCJI, OGRANICZONEGO ZESTAWU ZACHOWAŃ POZYTYWNYCH, WYKORZYSTYWANA W SPOSÓB NIEREGULARNY.

Osoba ujawnia pojedyncze zachowania wchodzące w zakres kompetencji na danym poziomie. Podejmuje próby działań, które nie przynoszą efektów. Pojawiają się zachowania pozytywne zgodne z kierunkiem rozumienia kompetencji, lecz nie są one utrzymywane stale i/lub zachowania te występują pod wpływem innych osób (przełożonego, współpracowników).

Poziom 3 - OZNACZA SPRAWNE DZIAŁANIE W STANDARDOWYCH SYTUACJACH, NA SWOIM STANOWISKU PRACY.

Osoba działa samodzielnie, efektywnie w trakcie realizacji standardowych sytuacjach, występujących regularnie, z którymi osoba miała wcześniej do czynienia.

⁶²Zob:<https://www.mysurveylab.com/pl/blog/skala-likerta-w-badaniach-ankietowych/> (dostęp 21.09.2019).

Poziom 4 - OZNACZA SPRAWNE DZIAŁANIE W SYTUACJACH NIESTANDARDOWYCH, MA WPŁYW NA INNYCH, ZESPÓŁ

Osoba działa samodzielnie, efektywnie w trakcie realizacji zadań niestandardowych, wykraczających poza ramy własnego stanowiska, na rzecz innych, całego zespołu.

Poziom 5 - OZNACZA DZIAŁANIE W SKOMPLIKOWANYM, NIEJEDNOZNACZNYM OTOCZENIU, INSPIROWANIE INNYCH DO DZIAŁANIA (W TYM SZCZEGÓLNIIE KADRY KIEROWNICZEJ), ODDZIAŁYWANIE NA POZIOMIE CAŁEJ ORGANIZACJI.

Osoba działa sprawnie w ramach kompetencji na rzecz całej organizacji, buduje kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi danej kompetencji w organizacji, zachęca innych do stosowania danej kompetencji na poziomie całej organizacji (szczególnie podległą kadre kierowniczą).

Sytuacja standardowa, to sytuacja, w której od osoby jest wymagana inicjatywa i działanie, w typowych warunkach.

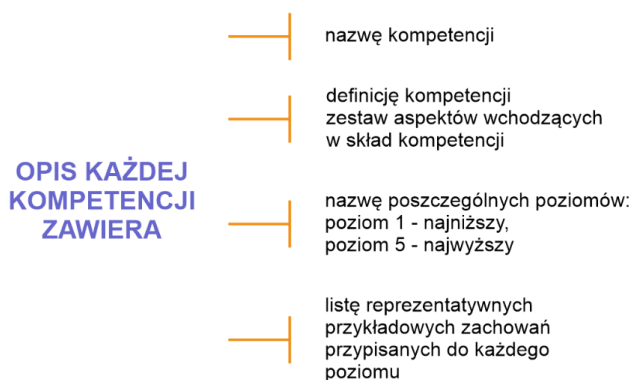
Sytuacja niestandardowa, to sytuacja, w której osoba napotyka trudności i przeszkody ze strony innych osób np. niechęć, opór lub zostaje zobligowany do działania w warunkach zaskakujących, nietypowych (dodatkowe informacje, zmiana warunków).

Kompetencje są zbudowane w sposób addytywny. W modelu addytywnym opis kompetencji składa się podobnie jak w modelu otwartym z definicji i wskaźników. Jednak tym, co wyróżnia model addytywny jest fakt, że skala oceny stanowi integralną część każdej z definicji. Wskaźniki przypisane są do kolejnych poziomów skali tak, by zobrazowane zostało narastanie/zwiększenie nasilenia danego, pożądanego w obrębie tej kompetencji zachowania⁶³ oraz (Sienkiewicz, 2013)⁶⁴. Jeśli ktoś prezentuje zachowania z poziomu 5, to wymagamy od niego także zachowań z pozostałych pozytywnych poziomów, czyli z poziomu 3 i 4. Oznacza to, że osoba charakteryzująca się poziomem wyższym ujawnia zachowania także z poziomów niższych, z wyjątkiem zachowań negatywnych, które nie są reprezentowane na wyższych poziomach. Rys.7. pokazuje składowe kompetencji.

⁶³ <https://emplo.pl/blog/model-kompetencji-otwarty-czy-addytywny/> (dostęp 21.09.2019).

⁶⁴ Sienkiewicz Ł. (2013), Polityka zarządzania ... op.cit., s. 11.

Rys.7. Składowe kompetencji.



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku należy określić aspekty określające zawartość danej kompetencji. Aspekty opisują koncepcję kompetencji prezentując zawartość kompetencji. Aspekty rozumiemy jako obszary opisujące jednorodny zestaw zachowań. Aspekt przedstawia obszary, które chcemy zawrzeć w kompetencji, a które potem doprecyzujemy w zachowaniach na poziomach kompetencji.

Poniżej zamieszczono kilka przykładów aspektów z dwóch kompetencji. Należy zaznaczyć, że zestaw aspektów które opisują kompetencję jest decyzją osób uczestniczących w tworzeniu kompetencji. Pewne aspekty zazwyczaj dołączamy do kompetencji o określonej nazwie, ale niektóre są wyborem osób opisujących. Od nich zależy, gdzie zawartość kompetencji będzie się kończyć, ewentualnie do której innej kompetencji zostaną przeniesione pewne aspekty. Trzeba zadbać podczas budowy kompetencji o to, aby kompetencje nie nachodziły na siebie. To jest niezwykle trudne zadanie, bo część kompetencji ma wspólne „korzenie” i w nich trzeba być bardzo wyczulonym na granicę pomiędzy kompetencjami.

Przy budowie każdej kompetencji sprawdza się, czy koncepcja danej kompetencji nie zawiera elementów wspólnych z koncepcją (zawiera podobne aspekty) innej kompetencji oraz czy zachowania opisujące daną kompetencję nie pokrywają się z zachowaniami z innych kompetencji.

Dla przykładu w kompetencji Prezentacja, można wyróżnić kilka aspektów:

- prowadzenie prezentacji, szkoleń
- prezentowanie wyników, raportów
- przedstawianie ciekawych informacji
- interaktywność przekazu
- przygotowanie się do prezentacji
- orientacja na cel prezentacji
- uczenie innych prezentowania

W kompetencji Komunikacja:

- struktura wypowiedzi
- mowa ciała
- kontakt wzrokowy
- jasność przekazu
- nadawanie komunikatu
- odbieranie komunikatu
- słuchanie

W przypadku kompetencji Zarządzanie zmianą:

- komunikowanie potrzeby zmiany
- rozumienie faz zmiany i podejmowanie działań adekwatnie do nich
- wspieranie procesu wdrażania zmiany
- wyciąganie wniosków z wprowadzanych zmian
- zachęcanie innych do wdrażania zmian
- planowanie procesu wdrażania zmiany (czas, zasoby, metody)
- radzenie sobie z oporem
- przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmiany
- przewidywanie skutków zmian
- branie na siebie odpowiedzialności za efekty zmian

Każda kompetencja zawiera kilka aspektów. Opisując kompetencje w jednej organizacji powinniśmy zadbać o to, aby miały podobną ilość aspektów. Ilość aspektów wpływa na ilość zachowań zawartych w kompetencji. Dla każdego aspektu określonych jest kilka zachowań prezentujących zróżnicowany poziom realizacji danego aspektu (od negatywnych do pozytywnych). Aspekt nie musi być reprezentowany na każdym poziomie. Tu kierujemy się logiką i realnością wystąpienia danego zachowania.

Tab.2. Przykład rozpisania wybranych aspektów w kompetencji Komunikacja.

Aspekty	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Struktura wypowiedzi	W wypowiedzi jest chaos, osoba zmienia wątki, nie kończy zaczętej wypowiedzi.	Utrzymuje podstawową strukturę wypowiedzi.	Wypowiada się w sposób uporządkowany i ustukturyzowany.	Umiejętnie prowadzi rozmowę w sposób zwięzły i ustrukturyzowany.	Umiejętnie prowadzi rozmowę w sposób zwięzły i ustrukturyzowany nad skomplikowanymi zagadnieniami.
Mowa ciała	Prezentuje nieadekwatną mowę ciała do sytuacji i kontekstu rozmowy.	Prezentuje postawę zamkniętą bez względu na sytuację.	Osoba prezentuje postawę otwartą.	Dostosowuje mowę ciała do sytuacji.	Dopasowuje mowę ciała, postawę, gesty do sytuacji i rozmówców.
Kontakt wzrokowy	Nie utrzymuje kontaktu wzrokowego z rozmówcą.	Utrzymuje kontakt wzrokowy w sposób przerywany z rozmówcą.	Utrzymuje kontakt wzrokowy z rozmówcą	Prowadząc rozmowę utrzymuje kontakt z rozmówcą i innymi uczestnikami rozmowy.	W sytuacji wystąpienia publicznego utrzymuje kontakt wzrokowy z audytorium.

Źródło: opracowanie własne.

W modelach jakościowych, nie wszystkie aspekty są ułożone na wszystkich poziomach. Unika się dzięki temu sztucznemu, „na siłę” wkładaniu aspektu do poziomu. Szczególnie widoczne jest to w przypadku poziomu 5. Umieszczenie wszystkich aspektów na poziomie 5, pokazywałoby zachowania, które są nienaturalne np. Uczy innych słuchania lub Zachęca pracowników do słuchania. Na tym poziomie umieszcza się zachowania, które dotyczą często kilku aspektów jednocześnie np. Promuje w organizacji kulturę dialogu. W tym zachowaniu mamy i aspekt słuchania, ale też innych elementów opisujących komunikację.

Do pełnego opisu kompetencji brakuje jeszcze opracowania jej definicji. Definicja odzwierciedla w formie opisowej aspekty determinujące daną kompetencję.

Najtrudniejszym zadaniem w procesie tworzenia kompetencji jest budowanie precyzyjnych, obserwowalnych zachowań jako rozwinięcie aspektów na poziomach. Zapisując zachowanie odpowiadamy na pytanie co osoba robi? Czy możemy zaobserwować zachowanie? Czy zapisane stwierdzenie nie jest stanem wewnętrznym osoby, którego nie możemy jako zewnątrzni obserwatorzy zobaczyć. Jednocześnie musimy pamiętać, że zachowania zawarte w opisie kompetencji do modelu kompetencji muszą być na tyle ogólne, aby można było przypisać do niego wiele konkretnych zachowań.

Poniżej pokazuję przykłady niewłaściwie określonych zachowań:

1. Zmiany go paraliżują – w stwierdzeniu nie widać co osoba robi, lecz jaki jest tego rezultat
2. Oporny na zmiany – zbyt ogólne stwierdzenie, nie pokazuje zachowań osoby
3. Nie ma swojego zdania – obserwując osobę nie wiemy, czy ma zdanie czy nie ma, możemy tylko powiedzieć, że nie prezentuje swojego zdania
4. Potrafi dostosować się do zmian – zachowanie ma być widoczne, obserwowalne, to czy ktoś coś potrafi również ma charakter wewnętrzny, do momentu gdy nie zrobi tego, czyli dostosuje się do wymogów wynikających ze zmiany
5. Rozumie konieczność zmian – podobne uzasadnienie, rozumienia nie widać dopóki osoba nie pokaże, nie powie w jaki sposób rozumie zmiany.

Słowa, które powinniśmy wykreślić ze słownika budując kompetencję jest więcej: ma, dostrzega, myśli.... Wszystko co oznacza stan wewnętrzny osoby nie jest właściwym opisem kompetencji. Budując opisy kompetencji należy położyć duży nacisk na opisy zachowaniowe i obserwowalne w treści kompetencji. Niestety ciągle spotykam kompetencje, które nie trzymają się tej zasady, opisy kompetencji są niejednoznaczne, niezrozumiałe i nieobserwowalne.

Zebrałam kilka takich przykładów, gdzie zaproponowane opisy oczekiwanych zachowań od pracowników raczej odstraszą od stosowania modelu niż są pomocą, wsparciem.

1. Promieniuje wiarygodnością.

2. Jest uczciwy i lojalny.
3. Nieustannie zachęca współpracowników w czasie okresów pracy pod dużą presją oraz stresem.
4. Jest wewnętrznie zmotywowany.
5. Solidarnie angażuje się w realizację zadań.
6. Widzi, co jest najlepsze dla organizacji i dąży do osiągnięcia tego.
7. Myśli korzyściami całej firmy, w celu zaspokojenia potrzeb klientów oraz angażuje w ten proces inne jednostki organizacyjne.

W powyższej tabeli pokazano, na jakie nie właściwe określenia należy podczas opisywania kompetencji zwracać uwagę.

Tab.3. Przykład właściwych określeń opisujących kompetencję.

Kreatywność		
1	Brak kreatywności	<ul style="list-style-type: none"> • Nie definiuje problemu do usprawnienia. • Nie rozwiązuje problemów. • Nie pracuje w grupie, gdy ta zmierza do rozwiązywania problemów. • Nie przedstawia własnego zdania.
2	Kreatywność w stopniu podstawowym	<ul style="list-style-type: none"> • Dostrzega i komunikuje zrozumienie dla skali problemu. • Nazywa sytuacje problemowe. • Potrafi zaproponować rozwiązanie. • Czasami rozwiązania są niewystarczające lub niepełne. • Rozwiązania nie są w pełni zadowalające. • Potrafi przedstawić schematy rozwiązań
3	Kreatywność w stopniu dobrym	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi zaproponować rozwiązania alternatywne. • Potrafi zaproponować kilka rozwiązań.
4	Kreatywność w stopniu bardzo dobrym	<ul style="list-style-type: none"> • Formułuje wnioski wychodzące poza znane, wykorzystywane schematy. • Udaje mu się stworzyć nowe i oryginalne rozwiązania.
5	Wysoki poziom kreatywności.	<ul style="list-style-type: none"> • Szybko dostrzega i umie wykorzystać nowe możliwości rozwiązania problemów, • Tworzy oryginalne, nowatorskie rozwiązania. • Doskonale sobie radzi z wyszukiwaniem rozwiązań. • Potrafi w szybki sposób przedstawić własne rozwiązanie.

Źródło: opracowanie własne.

Zbudowana kompetencja jest gotowa do wykorzystywania jej w wielu różnych działaniach dotyczących zarządzania ludźmi.

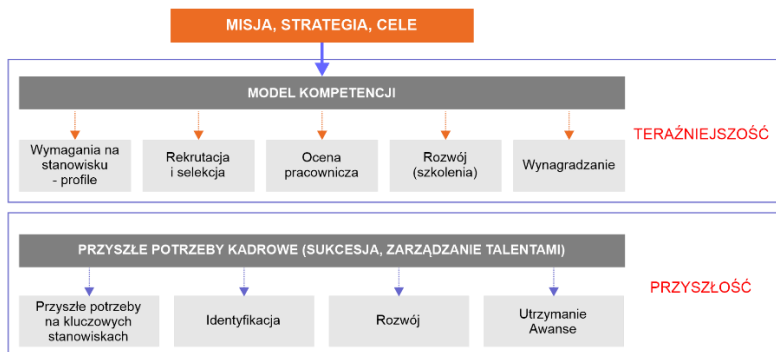
Rys.8. Przykład kompetencji - komunikacja



Źródło: opracowanie własne.

Zakres wykorzystania modelu obejmuje działania od procesu rekrutacji, wdrożenia pracownika do organizacji przez ocenę, regularny feedback, rozwój pracowników a nawet część organizacji wykorzystuje kompetencje do wynagradzania pracowników.

Rys.9. Kompetencje jako podstawa realizacji kluczowych działań związanych z zarządzaniem ludźmi.



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Model kompetencji pełni rolę wspólnego fundamentu dla realizowanych działań z zakresu zarządzania ludźmi w firmie. Zaczynamy od określenia profilu wymagań dla kandydatów do pracy zgodnie z założeniami modelu, następnie selekcjonujemy kandydatów wykorzystując narzędzia pozwalające na diagnozę wymaganych kompetencji u kandydatów, kandydat, który otrzyma akceptację powinien być wpisany w wymogi kompetencyjne modelu. Nie oznacza to, że wszystkie kompetencje muszą spełniać kompletnie profil, ale różnice nie mogą być zbyt duże a kandydat po procesie rekrutacji powinien otrzymać informację zwrotną nad rozwojem jakich kompetencji powinien dalej pracować. Ułatwieniem dla zatrudnionej osoby powinno być działanie realizowane na etapie onboardingu, polegające na wręczeniu nowo zatrudnionej osobie wymagany na stanowisku profil kompetencyjny, z pokazanym graficznie profilem – rodzaj kompetencji i ich poziom oraz opisem jakościowym na poziomach, zachowaniami kompetencji. Takie określenie wymagań pozwala nowej osobie jednoznacznie zrozumieć oczekiwania i w trakcie realizacji zadań już od pierwszych dni swojej pracy się do nich stosować.

Wykorzystanie modelu kompetencyjnego nie kończymy na tym etapie. W trakcie pracy przełożeni obserwują zachowanie swoich pracowników i na bieżąco udzielają informacji zwrotnych doceniając lub korygując ich zachowania. Prowadzi to do wzrostu efektywności działania, nie nawarstwiania się błędów. Zachowania pozytywne są natychmiast wzmacniane. Model kompetencji jest też wykorzystywanych do formalnych działań oceniających pracownika czy to w postaci co miesięcznych, dwutygodniowych czy nawet co tygodniowych spotkań zwanych ONE TO ONE⁶⁵. Spotkania takie są krótkie ok 15-30 minutowe a pracownik w ich trakcie słyszy zebraną, spójną informację zwrotną o zauważonych pozytywnych zachowaniach i tych nad którymi powinien dalej pracować. Zmienność rzeczywistości zachęca pracodawców do zwiększania częstotliwości zbierania i przekazywania informacji zwrotnych. Prowokacją do tego są stosowane od dawna w metodologiach projektowych tzw. STAND UP MEETINGI⁶⁶. Przełożony spotyka się z pracownikami codziennie

⁶⁵ A. Kubicka, *Poradnik menedżera – Spotkania 1:1*, 2018, <https://productvision.pl/2018/poradnik-menedzera-spotkania-11/> (dostęp 21.09.2019).

⁶⁶ M. Fiuk, J. Werewka, *Aspekt wpływu jakości codziennych spotkań metodyki scrum na efektywność zespołów rozwijających oprogramowanie*, *Informatyka Ekonomiczna Business Informatics*, 4(38), 2015, s. 9-30.

i w gronie całego zespołu omawia w trakcie 15 minutowej rozmowy, co się wydarzyło od wczoraj, jakie sukcesy odnieśli pracownicy, z czym mieli trudności, jakie działania planują i jakiej rady potrzebują. Spotkania te również toczą się wokół kompetencji, wymaganych i realizowanych zachowań. Znowu model kompetencji jest tu niezwykle pomocny. Spotkania są krótkie, przebiegające w ustrukturyzowany sposób. Każdy pracownik ma ograniczony czas na wypowiedź – ilość pracowników determinuje czas wypowiedzi jednej osoby. Spotkanie nie powinno przekroczyć zaplanowanych 15 min.

Formalna okresowa ocena pracownicza (90, 180 czy 360 stopni) również odbywa się w oparciu o profil określony w modelu kompetencji. Dobrze opisane kompetencje w takiej ocenie są nieocenione. W ocenie 360 wybrane zachowania z kompetencji z profilu są wprost podstawą do oceny pracowników. Dobrze przeprowadzona ocena okresowa zmierza do wsparcia pracowników w rozwoju. Powstaje Indywidualny Plan Rozwoju skoncentrowany na rozwoju, szczególnie w środowisku pracy (zgodnie z modelem 70/20) zachowań, oczekiwanych na stanowisku lub w przyszłej roli zawodowej. Działania rozwojowe przygotowywane dla pracowników również są pochodną modelu kompetencji, oceny pracowniczej i stworzonych planów rozwoju.

Modelowanie kompetencji, choć nie jest pomysłem nowym nadal jest najlepszą praktyką w zarządzaniu ludźmi.

Bibliografia

- Bass B.M., *Leadership: Good, better, best*, Organizational Dynamics Volume 13, Issue 3, Winter 1985.
- Cripe E., Mansfield R., Gerlach R., *Competency Development Guide*, Worckitect, 2012.
- Fiedler F. E., *Leadership Experience and Leadership Performance*, Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1994.
- Fiuk M., Werewka J., *Aspekt wpływu jakości codziennych spotkań metodyki scrum na efektywność zespołów rozwijających oprogramowanie*, Informatyka Ekonomiczna Business Informatics, 4(38), 2015.
- James L.R., Demaree R.G., Wolf G., *An Assessment of Within-Group Interrater Agreement*, Journal of Applied Psychology, Vol.78, No. 2, 1993.
- Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.

- Makowska M., *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
- Markus L.H., Cooper-Thomas H.D., Allpress K.N., *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models*, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 34, 2005.
- Moczydłowska J. M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie: sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- Sienkiewicz Ł., *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, IBE, Warszawa 2013.
- Sienkiewicz Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
- Tyrańska M., *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.

Bibliografia elektroniczna

- http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI_-_student.pdf (dostęp 18.09.2019).
- <https://emplo.pl/blog/model-kompetencji-otwarty-czy-addytywny/> (dostęp 21.09.2019).
- <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/najbardziej-pozadane-kompetencje-zawodowe-w-2020-r> (dostęp 18.09.2019).
- <https://www.mysurveylab.com/pl/blog/skala-likerta-w-badaniach-ankietowych/> (dostęp 21.09.2019).
- Kubicka A., *Poradnik menedżera – Spotkania 1:1*, 2018, <https://productvision.pl/2018/poradnik-menedzera-spotkania-11/> (dostęp 21.09.2019).

Rozdział V

Budowa wizerunku pracodawcy to już nie moda

Anna Bugalska

Coraz więcej firm podchodzi strategicznie do budowania marki pracodawcy (employer branding - w skrócie EB), ponieważ dostrzegają związek pomiędzy sukcesem ekonomicznym a pracownikami i ich zadowoleniem z pracy. Najtrudniej zrekrutować i utrzymać specjalistów oraz utalentowanych pracowników. Dlatego firmy starają się wykreować wizerunek pracodawcy z wyboru, tj. takiego, dla którego chętnie się pracuje. Pozytywny wizerunek pracodawcy przekłada się na łatwiejsze i tańsze procesy rekrutacyjne, skuteczniejsze pozyskiwanie talentów, wysoki poziom utożsamiania się pracowników z firmą, którzy stają się jej ambasadorami. Opinie pracowników są szczególnie cenne, ponieważ potwierdzają deklaracje firmy czyniąc je wiarygodnymi, a zatem godnymi zaufania. Dlatego takie ważne jest stworzenie wizerunku pracodawcy, który jest akceptowany przez obecnych i przyszłych pracowników. Żeby osiągnąć taki rezultat szczególnie istotne jest rozpoznanie oczekiwań pracowników wobec pracodawcy. Jeżeli oczekiwania te nie kolidują z celami strategicznymi firmy, pracodawca powinien, nie tylko dążyć do optymalnego ich zaspokojenia, ale też w odpowiedni sposób to komunikować.

Co to jest employer branding?

Termin employer branding został po raz pierwszy użyty w roku 1996 przez S. Barrowa i T. Amblera w opublikowanym przez nich artykule „The Employer Brand”⁶⁷. Takiej nazwy używa się powszechnie w odniesieniu do zjawiska, które właściwie od zawsze miało miejsce w biznesie, jako procesu świadomego budowania marki pracodawcy, będącego „pakietem korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych zapewnianych przez

⁶⁷T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, „Journal of Brand Management”, 4 (3), 1996, s. 185–206.

zatrudnienie i identyfikowanych z firmą zatrudniającą⁶⁸. Wzrost zainteresowania budowaniem wizerunku własnego organizacji związany był z postrzeganiem pracowników jako kluczowych interesariuszy wewnętrznych. Definicja employer brandigu ewoluuje wraz ze zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi oraz potrzebami i oczekiwaniami pracowników. Niezmiennie pozostaje pogodzenie celów pracodawcy, a więc pozytywny wizerunek, z celami pracowników, którzy pełnią więcej niż jedną funkcję społeczną (są klientami, członkami społeczności, itp.) i w tym sensie wpływają na opinię o przedsiębiorstwie. Przeprowadzane badania wskazują, że 80% kandydatów chętniej zaaplikuje do firmy, jeśli lubi ich markę konsumencką, a 67% kandydatów przestaje kupować produkty firmy, jeśli ta odrzuci ich CV⁶⁹.

Mimo różnic w definiowaniu, employer branding⁷⁰ można określić jako proces pozycjonowania i promowania organizacji, skierowany do określonej grupy pracowników lub potencjalnych pracowników, takich jak specjaliści i talenty, którzy wybierając pracodawcę będą kierowali się jego wizerunkiem.

Budowanie silnej marki pracodawcy opartej na wartościach i potrzebach pracowników skutkuje:

- przyciąganiem najbardziej wartościowych talentów w danej dziedzinie
- zaangażowaniem i długotrwałą współpracą z nimi
- równoważeniem korzyści oferowanych pracownikom w zamian za ich wyniki
- identyfikowaniem unikalnych zasad i programów, które pokazują zaangażowanie firmy w dobrobyt i rozwój pracowników
- nieustanną poprawą zrozumienia unikalnych cech pracodawcy, co ułatwia identyfikację z firmą i zwiększa długotrwałe zaangażowanie pracowników
- postrzeganiem firmy jako Pracodawcy z Wyboru

Spośród wielu modeli employer brandingowych warto zwrócić uwagę na model H.K. Aggerholm, S.E. Andersen i Ch. Thomsen (rys.1.),

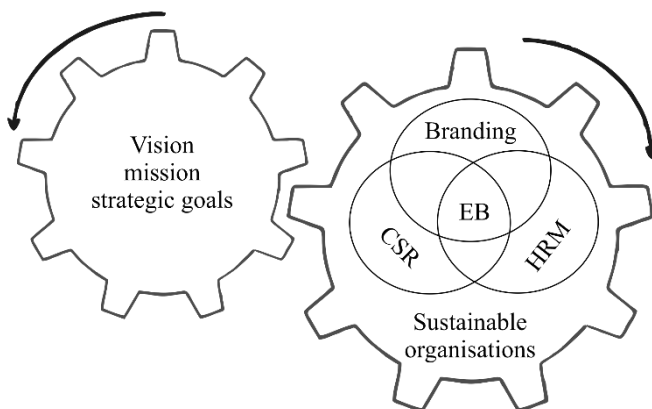
⁶⁸ Tamże.

⁶⁹ Podane wartości oscylują wokół wyników różnych badań.

⁷⁰ Więcej na ten temat [w:] J. Dąbrowska, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, Employer Branding w teorii i praktyce, red., K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 13-32.

kładący nacisk na budowanie marki korporacyjnej⁷¹. Traktuje on markę pracodawcy jako składową marki korporacyjnej, na którą główny wpływ mają interesariusze (w tym wewnętrzni, czyli pracownicy), którzy na bieżąco weryfikują poczynania organizacji. Z tego punktu widzenia szczególną rolę upatrują w zachowaniach społecznie odpowiedzialnych (CSR), będących podstawą dialogu pomiędzy organizacją i jej interesariuszami.

Rys.1. Model H.K. Aggerholm, S.E. Andersen i Ch. Thomsen



Źródło: H.K. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen, *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, Corporate Communications: An International Journal, 2011, vol. 16, nr 2, s. 114.

Według autorek procesy employer brandingowe są wynikiem programów zarządzania zasobami ludzkimi, społecznej odpowiedzialności i budowania marki, ze ścisłym związkiem z wizją, misją i celami strategicznymi firmy. Ich definicja employer brandingowego brzmi: „To proces strategicznego budowania marki (brandingu), który tworzy, negocjuje, uchwała odpowiedzialne relacje między organizacją a jej potencjalnymi i obecnymi pracownikami, mając na względzie korporacyjny kontekst, który służy współtworzeniu odpowiedzialnych wartości, ważnych dla poszczególnych osób, organizacji i społeczeństwa jako takiego”⁷². Z punktu

⁷¹H.K. Aggerholm, S.E. Andersen, C. Thomsen, *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 16, nr 2, 2011, s. 106-123.

⁷²J. Dąbrowska, *Przeгляд ...*, op.cit., s.30.

widzenia procesów globalnych oraz ich konsekwencji lokalnych takie podejście do employer branding wydaje się zasadne.

Employer branding a reputacja organizacji

Zasadniczym celem zarządzania jest dążenie do efektywności, która skutkuje wzrostem wartości przedsiębiorstwa, dlatego strategicznie wartościowe zasoby charakteryzują się następującymi cechami:

- są trudne do skopiowania,
- ulegają powoli deprecjacji,
- przedsiębiorstwo ma nad nimi kontrolę,
- trudno znaleźć dla nich substytuty,
- są nadrzędne w stosunku do innych podobnych zasobów przedsiębiorstwa⁷³.

Kryteria te spełniają obecnie, przede wszystkim, wartości niematerialne, wśród których reputacja⁷⁴ jest wartością unikalną, niemożliwą do kupienia. Dlatego uznaje się ją za jeden ze strategicznych zasobów przedsiębiorstwa wpływających na przewagę konkurencyjną⁷⁵. W literaturze przedmiotu znaleźć można zarówno zwolenników jak i przeciwników synonimicznego traktowania reputacji oraz wizerunku⁷⁶. Różnice zdań nie wpływają zasadniczo na fakt, że wizerunek jest subiektywnym wyobrażeniem przedsiębiorstwa, zaś nagromadzenie wizerunków w czasie stanowi o reputacji przedsiębiorstwa⁷⁷. Rys.2. przedstawia graficznie elementy składowe reputacji i ich wzajemne oddziaływanie.

⁷³ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 159.

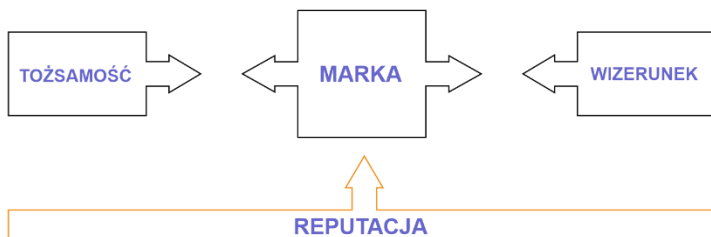
⁷⁴ zob.: T. J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa tworzenie kapitału przedsiębiorstwa*, Oficyna, Kraków 2010, s. 72.

⁷⁵ M. Gotsi, A. M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, "Corporate Communication. An International Journal", 6 (1), 2001, s. 24-30.

⁷⁶ Więcej na ten temat: B. Dancewicz, *Zachowania etyczne w przedsiębiorstwach międzynarodowych, a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Łódź 2016, s.156-160.

⁷⁷ K. Majchrzak, *Zarządzanie reputacją korporacyjną we współczesnej gospodarce*, [w:] R. Maćkowska, H. Przybylski, red., *Public relations – aktualne zagadnienia sztuki komunikowania w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 291-292.

Rys.2. Elementy składowe reputacji i ich wzajemne oddziaływania.



Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli do rzeczownika “reputacja” i “wizerunek” dodamy przymiotnik “pracodawcy”, otrzymamy rezultat świadomego kreowanie wizerunku pracodawcy, który może mieć znaczący wpływ na jego reputację, zarówno pozytywny jak i negatywny, co zostało przedstawione w tab.1.

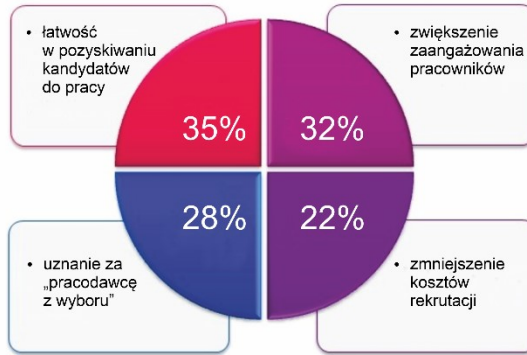
Tab.1. Cechy wizerunku ze względu na wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Cechy wizerunku pozytywnego	Cechy wizerunku negatywnego
<ul style="list-style-type: none"> • zjednuje opinię publiczną do marki i do firmy (do pracodawcy), • ułatwia wzajemne porozumienie, • usuwa anonimowość między producentem i odbiorcą (pracownikiem i pracodawca), • sprzyja wytwarzaniu się korzystnego nastawienia do firmy i jej poczynąń, • wpływa na poczucie akceptacji 	<ul style="list-style-type: none"> • jest nośnikiem charakteru produktu i stanowi czynnik wpływający na decyzję wyboru marki przez nabywców (oraz wyboru pracodawcy przez pracowników), • stanowi dla konsumentów i użytkowników produktów (a w przypadku employer branding – dla pracowników), obok realnych korzyści, korzyści dodatkowe, np. jako atuty związane z oznaką prestiżu, • pozwala dokonywać zróżnicowania produktów, marek i przedsiębiorstw (pracodawców), sprzyja ich indywidualizacji, • przyczynia się do tworzenia zaufania do firmy i jest czynnikiem zmniejszającym ryzyko podejmowania decyzji o zakupie przez nabywców (wyboru pracodawcy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.M. Cenner, *Public relations*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2000, s. 42., A. Sznajder, *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Business Book, Warszawa 1993, s. 174.

Powyższe argumenty wskazują na nierozzerwalny związek wizerunku, w tym pracodawcy, z reputacją organizacji, które wpływają na poziom zaufania, zaangażowanie pracowników, co jest warunkiem osiągnięcia zamierzonych wyników biznesowych. Decydujące znaczenie ma budowanie spójnego obrazu wewnątrz i zewnątrz organizacji i wynikających z tego korzyściach (rys. 3.)

Rys.3. Główne korzyści wynikające z prowadzenia działań employer brandingowych



Źródło: opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie: raportu *2014 Employer Branding Global Trends*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/employer-branding-w-kontekscie-polskim-i-miedzynarodowym> (dostęp 25.08.2019).

Jak to robią najlepsi?

O znaczeniu EB świadczy szereg konkursów i rankingów⁷⁸. Startują w nich firmy, które chcą być postrzegane jako pracodawcy z wyboru. Wygrana w takim konkursie lub wysokie miejsce w ranking wzmacnia markę pracodawcy. Jedną z najbardziej prestiżowych organizacji przyznających nagrody i certyfikujących pracodawców jest Top Employers Institute, który od ponad 25 lat bada pracodawców na całym świecie pod kątem prowadzonej przez nich polityki personalnej. Tytuł Top Employer otrzymują tylko firmy, które pozytywnie przejdą szczegółowe badanie i proces weryfikacji. W 2019 roku Top Employers Institute przyznał ten tytuł 1554 organizacjom w 118 krajach. Polska znalazła się na dziewiątym miejscu pod względem liczby certyfikowanych organizacji na świecie. Głównymi

⁷⁸ <http://markapracodawcy.pl/konkursy-i-programy-certyfikujace-dla-pracodawcow-pdf/> (dostęp 19.08.2019).

priorytetami dla polskich pracodawców, jak wynika z analizy Instytutu, są zmiany organizacyjne i kulturowe, zaangażowanie pracowników oraz strategia rozwoju talentów. Laureaci wyznaczają kryteria, według których oceniani są pracodawcy.

Pośród polskich firm z tytułem Top Employer znalazł się Bank BGZ BNP Paribas S.A., który według oceny Top Employers Institute zapewnia wyjątkowe warunki dla pracowników, kształci i rozwija talenty na wszystkich poziomach organizacji oraz wykazał swoją pozycję lidera w środowisku HR, zawsze dążąc do optymalizacji swoich praktyk zatrudnienia i rozwoju pracowników⁷⁹. W Raporcie CSR z 2018 roku, w rozdziale zatytułowanym Odpowiedzialność w miejscu pracy – Bank jako dobry pracodawca, opisane zostało zarządzanie obszarem pracowniczym, wyniki badania satysfakcji i wnioski z niego wynikające⁸⁰. Swoją pozycję najbardziej pożądanego pracodawcy w sektorze bankowym w Polsce chce budować na kulturze organizacyjnej bazującej na zaufaniu, świadomym i aktywnym zarządzaniem relacjami pracowniczymi, opartymi na wysokich standardach etycznych oraz wartościach, do których w szczególności należą: uczciwość, otwartość, wzajemne zaufanie, odpowiedzialność, profesjonalizm i szacunek. Bank deklaruje ponadto politykę antymobbingową oraz zarządzania różnorodnością, które mają na celu eliminację dyskryminacji w środowisku pracy (m.in. zwracanie uwagi na potrzeby osób niepełnosprawnych, zarówno jako pracowników jak i klientów). Wszelkie zmiany są podawane do wiadomości pracowników (e-mail, Internet), a także z nimi konsultowane i negocjowane. Polityka wynagradzania jest zrównoważona i podlega kontroli. Wśród świadczeń dodatkowych wymieniane są:

- bilety do kina,
- bilety do teatru, filharmonii i na koncert,
- sport i rekreacja, w tym wejścia jednorazowe do hal sportowych, kęgielni, basenów, parków wodnych, na ścianki wspinaczkowe,
- kolonie, obozy, zimowiska i inne formy wypoczynku dla dzieci,
- zorganizowany wypoczynek w Polsce lub za granicą.

Oprócz tego stwarzane są możliwości rozwoju osobistego pracowników poprzez akcje, takie jak Ambasadorzy Digital, Kultura Feedbacku, Program Rozwoju Potencjału Prestiż. Dodatkowe dwa dni wolne

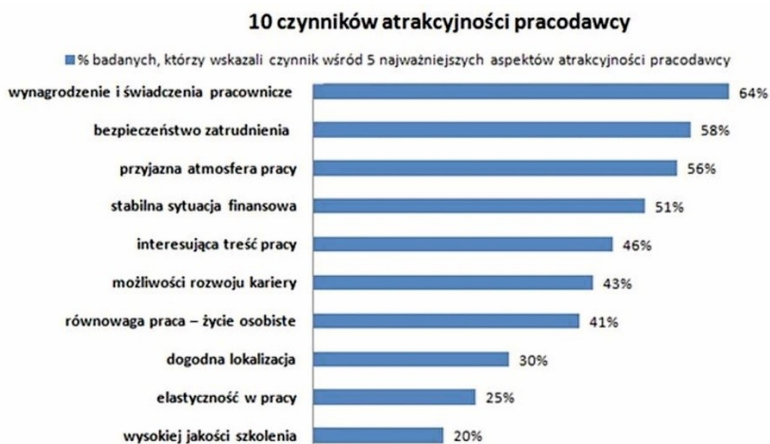
⁷⁹ <https://www.top-employers.com/en-GB/companyprofiles/pl/bank-bg-bnp-paribas-s.a/> (dostęp 19.08.2019).

⁸⁰ https://www.bnpparibas.pl/raportcsr2018/pdf/raport_csr_2018.pdf (dostęp 19.08.2019).

na wolontariat i możliwość pracy zdalnej nawet przez sześć dni w miesiącu mogą przyczyniać się do harmonijnego realizowania celów zawodowych i prywatnych, do których należą, m.in. kursy, szkolenia i programy rozwojowe. Realizowane są programy stażowe we współpracy z licznymi uczelniami. Wszystkie działania związane z budowaniem wizerunku pracodawcy z wyboru są weryfikowane poprzez badanie opinii pracowników⁸¹.

Mimo zwiększającego się znaczenia motywatorów poza-ekonomicznych, wciąż ważną rolę w wyborze pracodawcy odgrywają te związane z wysokością wynagrodzenia i stabilną sytuacją finansową. Rys.4. przedstawia najważniejsze czynniki decydujące o atrakcyjności pracodawcy według Badanie Randstad Award 2016.

Rys.4. Najważniejsze czynniki decydujące o atrakcyjności pracodawcy według Badanie Randstad Award 2016.



Źródło: <https://www.randstad.pl/award/pobierz-raport-randstad-employer-brand-research-2016/> (dostęp 24.08.2019).

Ze względu na specyfikę branży (bankowość) warto spojrzeć na działania employer brandingowe banku Citi Handlowy, który jest laureatem wielu nagród (m.in. Top Employer 2016). Jako pracodawca przykładą dużą wagę do zewnętrznego kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru. Bazując

⁸¹ Tamże, s. 80-106.

na systematycznie prowadzonych badaniach⁸² Citi Handlowy podkreśla wagę różnorodności jako istotną część kultury organizacyjnej. Do najważniejszych działań zmierzających do pozyskania najlepszych pracowników należą m.in.:

- komunikacja rekrutacyjna online
- przebieg procedury rekrutacyjnej
- aktywna promocja na uczelniach.:
 - program ambasadorski,
 - współpraca i wspieranie organizacji studenckich i związanych z ich działalnością wydarzeń i projektów uczelnianych,
 - program płatnych praktyk letnich,
 - organizacja Bourse Game
- zgłaszanie firmy do konkursów i rankingów najlepszych pracodawców
- udział w targach pracy⁸³.

Rys.5. Przykład hasła reklamującego IKEA jako pracodawcę.



Źródło: <https://www.superpracodawcy.pl/supermarki-pracodawcow/czerpiemy-z-roznorodnosci/> (dostęp 26.08.2019).

⁸² zob. <http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/student-a-pracodawca.pdf> (dostęp 24.08.2019).

⁸³ <http://www.citibank.pl/poland/kariera/index.htm> (dostęp 24.08.2019).

Wielokrotnym laureatem konkursów na najlepszego pracodawcę jest IKEA. Wśród wartości, jakie oferuje pracownikom i kandydatom na pracowników wyróżnia się różnorodność, równe traktowanie, poszanowanie wartości oraz przekonań indywidualnych, a także nacisk na rozwój zawodowy i osobisty (rys. 5.)

Przytoczone przykłady wskazują jak ważną rolę odgrywiają odpowiednio dobrane narzędzia w budowaniu marki pracodawcy.

Narzędzia employer branding

Ze względu na technologię narzędzia employer branding dzieli się na stosowane on-line i off-line (tab.2.).

Tab.2. Wybrane narzędzia EB ze względu na stosowaną technologię.

On-line, czyli EB w sieci	Off-line, czyli EB poza Internetem
strona www wraz z zakładką "kariera", "praca", itp.	targi pracy, dni otwarte, seminaria, konkursy
ogłoszenia rekrutacyjne	wydawnictwa prasowe, głównie specjalistyczne i regionalne
promocja ofert pracy w wyszukiwarkach internetowych (np. Google)	eventy
social media (np. LinkedIn, Golden line)	procesy HR związane z polityką zatrudnienia (interview, onboarding, polecenia pracownicze, exit interview, programy dla byłych pracowników)
filmy rekrutacyjne budujące markę pracodawcy, blogi, gry interaktywne, newslettery	udział w konkursach i rankingach specjalistycznych (np. Top Employer)

Źródło: opracowanie własne.

Przy wyborze odpowiednich narzędzi do budowania wizerunku pracodawcy najważniejszym pytaniem jest: do kogo adresowany jest przekaz? Co ma zawierać? Po co jest tworzony? W zależności od specyfiki odbiorcy odpowiednio dobierane są narzędzia. Interesującym przykładem akcji rekrutacyjnej jest kampania Biedronki.

Rys.6. Akcja rekrutacyjna sieci Biedronka.



Źródło: <https://nowymarketing.pl/a/22593,kapusty-nigdy-za-wiele-biedronka-ruszy-la-z-nowa-kampania-rekrutacyjna> (dostęp 26.08.2019).

Skuteczność zabiegów EB, w dużej mierze, zależy od spójności przekazu (deklaracja) ze stanem faktycznym, tj. strategicznymi biznesowymi celami firmy, jej misją i wizją, kulturą organizacyjną (realizacja). Z tego punktu widzenia narzędzia EB dzielone są na skierowane do zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy, co ma ścisły związek z komunikowaniem wizerunku pracodawcy.

Komunikacja w budowaniu marki pracodawcy

Rosnąca konkurencja na rynku pracy wymusza na firmach coraz większą kreatywność w prezentowaniu swoich cech dobrego pracodawcy. Zagadnieniami, z którymi muszą się mierzyć jest pozyskanie, utrzymanie i odpowiednio wysoki poziom motywacji najlepszych pracowników. Dlatego sprawą pierwszorzędną jest dobranie skutecznych narzędzi i kanałów komunikowania do kontaktów z kluczowymi interesariuszami. Ze względu na zasadniczy cel przekazu będą one używane w sposób, który przedstawia tab.3.

Tab.3. Wybrane narzędzia EB używane w komunikacji z interesariuszami.

Narzędzia EB używane w komunikacji zewnętrznej	Narzędzia EB używane w komunikacji wewnętrznej
ogłoszenia o pracy w serwisach pracy i zakładka KARIERA na firmowej stronie www	systemy motywacyjne, plany kariery, szkolenia, stabilna i transparentna struktura płac i dodatkowych elementów wynagrodzenia
targi kariery, serwisy społecznościowe, eventy na uczelniach, szkolenia, dni otwarte, staże	badania, ankiety na temat realizacji polityki pracowniczej
broszury, ulotki, plakaty, komunikacja on-line (mailing, newsletter)	firmowe gazetki, newsletter, Intranet
informacja o procesach rekrutacyjnych i ich przebieg	społeczne zaangażowanie firmy i jej pracowników (CSR), wolontariat pracowniczy
filmy wideo, blogi firmowe	eventy integracyjne
	działania ułatwiające pracę (np. opieka nad dziećmi, praca zdalna)

Źródło: opracowanie własne.

Każda z wymienionych grup docelowych jest różnorodna ze względu na wiele czynników, takich jak wiek, płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania i inne. Dotarcie do nich uwarunkowane jest precyzyjnie dobranymi narzędziami komunikacji. W dobie Internetu coraz mniejszą rolę odgrywa komunikacja bierna, jednokierunkowa, tzn. firmy z interesariuszami. Nieustający dialog, często w czasie rzeczywistym, pomaga monitorować nastroje i potrzeby interesariuszy oraz na nie reagować. Opinia pracodawcy musi podlegać modyfikacji pod wpływem informacji otrzymywanych od obecnych i potencjalnych pracowników. Oferta firmy powinna więc być atrakcyjna i przyciągająca uwagę, wyróżniająca się spośród wielu innych.

Wchodzenie na rynek pracy nowych pokoleń (np. Millenialsów) wymusza innowacyjność w podejściu do budowania marki pracodawcy. Dominującą rolę odgrywają portale społecznościowe, na których, w kręgach zainteresowanych, nieustannie toczy się dyskusja na temat pracodawców. Warto monitorować wypowiedzi pojawiające się w postach i odpowiednio na nie reagować, usprawniając procesy lub likwidując przyczyny problem.

Do tworzenia atrakcyjnych kampanii EB coraz częściej używana jest metoda design thinking. Może służyć, nie tylko do budowania kompleksowych strategii, ale też modyfikowania elementów już istniejących. Również

w tym wypadku interakcja z interesariuszami daje dobre efekty. Czują się oni uczestnikami tworzenia pomysłów na rozwiązania i dlatego chętniej się z nimi identyfikują.

Inną innowacyjną metodą angażującą interesariuszy w proces budowania marki pracodawcy jest grywalizacja. Znakomicie sprawdza się w procesach rekrutacyjnych. Potencjalni kandydaci biorąc udział w grze eksponują swoją wiedzę, umiejętności i postawy, na podstawie których można określić ich przydatność na rekrutowane stanowisko. Przykładem jest międzynarodowa symulacja biznesowa Global Management Challenge. Biorą w niej udział pracodawcy za pośrednictwem wytypowanych przez nie zespołów, potencjalni pracownicy, w tym studenci. Oprócz możliwości wyłaniania najciekawszych pomysłów i najlepszych pracowników, gra jest niepowtarzalną okazją do nawiązywania kontaktów pomiędzy uczestnikami (w tym pracodawcami)⁸⁴.

Sposobem na wyróżnienie się spośród innych pracodawców jest stosowanie metody storytellingu w narracji. W miejsce suchych faktów i danych opowiadana jest historia zawierająca misję, wizję, cele strategiczne firmy, oparta na elementach emocjonalnych, które skuteczniej i na dłużej zapadają w pamięć odbiorcy. Dobrze opowiedziana historia może wpływać na zmianę postaw i obalanie stereotypów dotyczących pracodawcy, np. McDonald's (rys.7.)

Rys.7. Kampania rekrutacyjna McDonald's



Źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=OocreO-BdKQ> (dostęp 26.08.2019).

⁸⁴ Więcej informacji na temat istoty i korzyści wynikających z GMC: <https://gmc.poland.pl/> (dostęp 26.08.2019).

Trendy w employer branding

Zmiany w otoczeniu wpływają na postawy pracowników. Wymusza to także zmianę w podejściu do budowania marki pracodawcy. Dotychczasowa tendencja odchodzenia od monologu na rzecz dialogu z interesariuszami pogłębia się. Zadanie to staje się tym trudniejsze im więcej treści pojawia się w podstawowym dzisiaj medium, jakim stał się Internet. Użytkownicy Internetu z coraz większą starannością wybierają jakie wątki chcą śledzić, ignorując jednocześnie nudną (w ich odczuciu) zawartość. Dlatego główna uwaga konstruktorów kampanii employer brandingowych skierowana jest na potrzeby obecnego i potencjalnego pracownika.

Potrzeba zatrzymania odpowiednio zmotywowanego pracownika jest przyczyną zwiększającego się zainteresowania pracodawców tzw. employee experience. Uwaga na potrzeby pracowników, jasne kryteria dotyczące procesów, transparentna polityka personalna przyczyniają się do tworzenia relacji, dzięki którym firma staje się pracodawcą z wyboru. Ogranicza to fluktuację wartościowych kadr i ich zaangażowanie w realizację celów organizacji.

Ścisłe z tym związane jest angażowanie pracowników w proces promowania firmy, czyli tzw. employee advocacy. Opinia obecnie zatrudnionego pracownika jest wysoce wiarygodna i wzmacnia markę pracodawcy. Pozostaje to w ścisłej korelacji z zagadnieniem przywództwa. Do budowania wizerunku pracodawcy z wyboru warto włączać pracowników i menedżerów, którzy są nośnikami wartości organizacji, a ich bezpośredni udział zmniejsza dystans pomiędzy kandydatem na pracownika i przyszłym przełożonym. Zarówno aktualni zatrudnieni jak i potencjalni, którzy mają dobrą opinię o firmie stają się jej ambasadorami.

Ażeby osiągnąć spodziewany efekt pracodawcy powinni sprostać oczekiwaniom odbiorców, którzy preferują obraz dynamiczny od statycznego. Dlatego coraz częściej wybierany jest przekaz wideo. Jest to wybór w pełni uzasadniony zważywszy na fakt, że codziennie na YouTube oglądane jest 150 milionów godzin nagrań⁸⁵. Rzecz jasna nagranie musi zawierać treści interesujące dla odbiorcy. Stąd związek z poprzednio opisanymi trendami.

Oprócz formy i treści dostrzec można zwiększającą się potrzebę partycypacji. Odbiorcy przekazu chcą mieć poczucie podmiotowości i współuczestniczenia. Dlatego ważną tendencją jest koncentracja na

⁸⁵ <https://www.omnicoreagency.com> (dostęp 26.08.2019).

budowaniu społeczności. Szczególnie wartościowe jest angażowanie w tym celu zarówno obecnych i potencjalnych jak i byłych pracowników. Opinia byłych pracowników na temat pracodawcy wydaje się być w wysokim stopniu cenna ze względu na duże znamiona wiarygodności. Dlatego utrzymywanie dobrych relacji z odchodzącymi pracownikami powinno podlegać specjalnej uwadze pracodawcy (np. exit interview, wciąż mało stosowane narzędzie).

Podsumowanie

Odpowiednio dobrany zespół, składający się z możliwie najlepszych fachowców, gwarantuje korzyści biznesowe dla firmy, jej rozwój i odpowiednie wyniki ekonomiczne. Najlepsi specjaliści mają duże możliwości w wyborze pracodawcy, dlatego w interesie firmy jest zbudowanie obrazu, który będzie atrakcyjny zarówno dla zatrudnionych już w firmie pracowników, jak i potencjalnych. Stworzenie pracownikom przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju wewnątrz organizacji, poprzedzone badaniami satysfakcji, zaangażowania i innymi elementami motywującymi do pracy, przyczynia się do zbudowania miejsca pracy, które jest pożądane nie tylko dla już zatrudnionych, ale również dla potencjalnych kandydatów. Przy dużej konkurencyjności rynku pracodawcy zatem, EB staje się niezbędnym wymogiem dla firm, które stawiają na stabilne funkcjonowanie i rozwój.

Sprostanie temu zadaniu stanowi nie lada wyzwanie dla pracodawców. Muszą bowiem obserwować oczekiwania i potrzeby swoich kluczowych interesariuszy i znajdować sposoby zaspakajania ich z pomocą odpowiednich metod oraz narzędzi.

Zmieniające się otoczenie wymusza szybkie reagowanie na określone trendy. Firmy będące liderami w tej dziedzinie wyznaczają standard, do których wypada się stosować. Standardy te znane są pracownikom i oczekują oni, że ich pracodawca będzie je spełniał.

Employer branding zatem staje się koniecznym warunkiem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Brak spójnej koncepcji, konsekwentnie realizowanej może skutkować poważnymi zaburzeniami procesów biznesowych, dlatego świadome tego firmy w swoich planach strategicznych uwzględniają konieczność budowania wizerunku pracodawcy z wyboru.

Bibliografia

- Aggerholm H.K., Andersen S.E., Thomsen C., *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, Corporate Communications: An International Journal, 2011, vol. 16, nr 2.
- Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, „Journal of Brand Management”, 4 (3), 1996.
- Center E.M., *Public relations*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2000.
- Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] K. Kubiak, red., *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
- Dąbrowski T. J., *Reputacja przedsiębiorstwa tworzenie kapitału przedsiębiorstwa*, Oficyna, Kraków 2010.
- Dancewicz B., *Zachowania etyczne w przedsiębiorstwach międzynarodowych, a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Łódź 2016.
- Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communication. An International Journal”, 6 (1) , 2001.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Sznajder A., *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Business Book, Warszawa 1993.

Bibliografia elektroniczna

- <http://markapracodawcy.pl/konkursy-i-programy-certyfikujace-dla-pracodawcow-pdf/> (dostęp 19.08.2019).
- <http://www.citibank.pl/poland/kariera/index.htm> (dostęp 24.08.2019).
- <http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/student-a-pracodawca.pdf> (dostęp 24.08.2019).
- <https://gmcpoland.pl/> (dostęp 26.08.2019).
- <https://nowymarketing.pl/a/22593,kapusty-nigdy-za-wiele-biedronka-ruszyla-z-nowa-kampania-rekrutacyjna> (dostęp 26.08.2019).
- <https://rynekpracy.pl/artykuly/employer-branding-w-kontekście-polskim-i-międzynarodowym> (dostęp 25.08.2019).
- <https://www.omnicoreagency.com> (dostęp 26.08.2019).
- <https://www.randstad.pl/award/pobierz-raport-randstad-employer-brand-research-2016/> (dostęp 24.08.2019).
- <https://www.superpracodawcy.pl/supermarki-pracodawcow/czerpiemy-z-roznorodności/> (dostęp 26.08.2019).

<https://www.top-employers.com/en-GB/companyprofiles/pl/bank-bg-bnp-paribas-s.a/> (dostęp 19.08.2019).

<https://www.youtube.com/watch?v=OocreO-BdKQ> (dostęp 26.08.2019).

Rozdział VI

Metody diagnozy potencjału i kompetencji

Iwona Ostrowska

Testy i kwestionariusze psychometryczne

Testy i kwestionariusze psychometryczne już prawie od stu lat wykorzystywane są z powodzeniem w środowisku pracy, jako narzędzie umożliwiające zebranie dodatkowych informacji o zdolnościach, umiejętnościach, zainteresowaniach, osobowości czy motywacji pracownika. Historia ich stosowania w innym kontekście sięga znacznie wcześniej, ale metody wystandaryzowane i spełniające pewne ustalone kryteria jakości to właśnie okres ostatniego wieku. W 1905 roku powstał pierwszy test zdolności A. Bineta. Jedenaście lat później powstała pierwsza metoda badania ilorazu inteligencji – Stanford-Binet. Następnym etapem były prace nad narzędziem wykorzystywanym przez armię – Army Alpha. Kolejne lata przyniosły dalsze prace nad metodami psychometrycznymi, które powstawały w celu oceny nie tylko zdolności poznawczych, ale także kwestionariuszy osobowości. Ich popularyzacja nastąpiła w latach 1925 – 1950 w Stanach Zjednoczonych we wszystkich niemal dziedzinach życia. Potem powstawały kolejne metody do badania inteligencji, w tym wielowymiarowe narzędzie do oznaczania ilorazu Inteligencji D. Wechslera, które znajduje zastosowanie do dziś, w tym także w biznesie⁸⁶.

W drugiej dekadzie XXI wieku nie tracą na popularności i coraz częściej znajdują zastosowanie jako ważny element procesów selekcyjnych, rozwojowych czy w outplacement. Świadczy o tym chociażby ilość dostępnych narzędzi psychometrycznych na polskim rynku, która stale rośnie. Są także odpowiedzią na potrzeby młodszych pokoleń wkraczających na rynek pracy, doskonale obeznanych z technologią. Większość narzędzi bowiem jest dostępna online i badanie może być wypełnione o każdej porze

⁸⁶ E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 27.

i w dogodnym miejscu dla kandydata. A. Sally⁸⁷ w swoim artykule pokazuje, że zastosowanie testów psychometrycznych w biznesie rośnie systematycznie. Zmieniła się forma testów – z tych typu papier ołówki na testy online. Wydają się one być bardziej obiektywnym kryterium niż metody oparte, np. na wywiadzie. Istnieje wiele dowodów na to, że testy i kwestionariusze dostarczają danych rzetelnych i są wiarygodnymi predyktorami job-performance. Badania A.Sally wskazują, że ocena przez kolegów ma większą trafność niż samoocena. Również wyższą trafność kryterialną mają badania kilkoma metodami psychometrycznymi niż jedną. Ponadto oceny przez sędziów kompetentnych mają wyższą trafność niż samoocena. To sugeruje, że ocena kompetencji przez innych może być lepszym predyktorem niż samoocena.

Co sprawia, że organizacje sięgają po tego typu narzędzia? Początkowo testy zdolności mierzące funkcje poznawcze były traktowane jako najbardziej zobiektywizowane źródło informacji o potencjale pracownika w kontekście stanowiska, na które był rekrutowany. Ta optyka była potwierdzana licznymi badaniami nad tzw. mocą predykcyjną – siłą przewidywania sukcesu w pracy na podstawie wyników w testach.

Zastosowanie testów zdolności i kwestionariuszy osobowości w biznesie miało na celu ocenę predyspozycji do wykonywania określonych ról. Sprawdzano dopasowanie do stanowiska. Na początku najczęściej wykorzystywane były testy wybiórczych zdolności poznawczych lub całe baterie tych narzędzi. Badania wskazywały, że z ich wykorzystaniem, z dużym prawdopodobieństwem, można było przewidywać, czy osoba odniesie sukces na stanowisku pracy.

W latach 50 tych i 60 tych XX wieku inteligencja była wyznacznikiem zdolności i powodzenia w miejscu pracy. Korzystano z narzędzi, które przygotowywano na potrzeby niezwiązane z biznesem – jak wspomniana ocena ilorazu inteligencji u dzieci i dorosłych by zdiagnozować ewentualne opóźnienia rozwojowe. Z czasem powstawały narzędzia, które badały aspekty coraz częściej podnoszone jako rzeczywisty wyznacznik efektywności. D. McClelland w 1973 roku napisał słynny artykuł zwracający uwagę na to, aby badać właśnie kompetencje, a nie właściwości

⁸⁷ A. C. Sally, *Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals*, The International Journal of Human Resource Management, 20(12), 2009, s. 2517-2532.

poznawcze⁸⁸. Później kierunek badawczy został skupiony na badaniu cech osobowości i takich elementów, jak temperament czy motywacja, gdyż doceniono ich znaczenie dla jakości wykonywanej pracy, a co za tym idzie uzyskiwanych rezultatów. Na ten okres datuje się powstawanie pierwszych kwestionariuszy osobowości, które zostaną omówione w dalszej części rozdziału.

Spośród badań, które potwierdzają nadal wysoką moc predykcyjną narzędzi psychometrycznych w środowisku pracy można wskazać, m.in. te przeprowadzone przez E. Barros'a i jego zespół⁸⁹. W oparciu o teorię osobowości Wielkiej Piątki P.T. Costa i R.R. McCrae sprawdzili, że na podstawie jednej z pięciu cech osobowości – sumienności oraz ogólnych zdolności poznawczych można przewidywać rezultaty w pracy. Model Wielkiej Piątki został skonstruowany w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, ale jest kontynuacją teorii R.B. Cattela⁹⁰ oraz G.W. Allporta i H.S. Odberta⁹¹. Teoria powstała na bazie badań leksykalnych i swobodnych opisów osobowości P.T. Costa, R.R. McCrae⁹². Wielka Piątka jest modelem osobowości, który wyrósł z tzw. teorii cech. Badacze stworzyli teorię tzw. Wielkiej Piątki w toku zbierania materiału o tym, jakie cechy osobowości są najbardziej podstawowymi. Należą do nich: Ekstrawersja, Sumienność, Ugodowość, Otwartość i Neurotyzm. Narzędzie oparte na tej teorii wciąż jest uaktualniane i bardzo często wykorzystywane w środowisku zawodowym.

Neurotyczność to cecha określająca przystosowanie emocjonalne lub emocjonalne niezrównoważenie, w zależności od krańca kontinuum, do którego wynik osoby badanej się bardziej zbliża. W ramach tego wymiaru badana jest podatność na doświadczanie negatywnych emocji. Osoby neurotyczne są skłonne do irracjonalnych pomysłów, są stosunkowo mało

⁸⁸ D. McClelland, *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, *American Psychologist*, 28(1), 1973, s. 1-14.

⁸⁹ E. Barro, E. E. Kausel, F. Cuadra, D.A. Diaz, *Using general mental ability and personality traits to predict job performance in three chilean organizations*. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 2014, s. 432–438.

⁹⁰ R. B. Cattell, *Personality structure and measurement*, *British Journal of Psychology*. General Section, May, 1946, s. 159-175.

⁹¹ G. W. Allport, H. S. Odbert, *Trait-names: A psycho-lexical study*, *Psychological Monographs*, 47(1), 1936, s. 171.

⁹² B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik*, Warszawa: PTP; Wprowadzenie, 1998, s. 7-11; Rozdz. 1, s. 12-34.

zdolne do kontrolowania popędów, trudno jest im kontrolować stres. Doświadczają często negatywnych emocji, takich jak gniew, złość, poczucie winy. **Ekstrawersja** w modelu P.T. Costy i R.R. McCrae określa jakość i ilość interakcji społecznych, poziom zdolności, aktywności, energii i tendencji /łatwości do odczuwania pozytywnych emocji. Ekstrawersja powiązana jest z optymizmem, skłonnością do zabawy, preferowaniem przebywania w towarzystwie i pogodnym nastrojem.

Otwartość mierzy tendencję do poszukiwania doświadczeń życiowych, ale też pozytywnego ich odbierania i nadawania im pozytywnego znaczenia. Osoby o wysokiej otwartości są ciekawe świata, mają szerokie horyzonty, większą gotowość do uczenia się.

Ugodowość określa wymiar nastawienia do innych: pozytywny lub negatywny. Wiąże się także z zaufaniem do innych.

Piąty wymiar to **Sumiennność** i wiąże się ze sposobem podejścia do realizacji celów i zadań, dbałością o szczegóły i rzetelnością⁹³.

Badania C.Bertua⁹⁴ wskazują, że testy zdolności intelektualnych (szczególnie te, które badają zdolności ogólne, iloraz inteligencji) – przewidują 30% wariacji wyników pracy. Badania S.Rothman⁹⁵ z kolei pokazują, że jest związek między wybranymi cechami osobowości, a wynikami pracy. Ekstrawersja, Otwartość na doświadczenia oraz Sumiennność wyjaśniają razem jakieś 15% wariacji job performance w badaniach S.Rothman. Ale już Neurotyzm silnie negatywnie koreluje z kreatywnością. Otwartość w sposób statystycznie istotny koreluje z kompetencjami menedżerskimi i wyjaśnia 28% ich wariacji.

I.T. Robertson i A. Kinder⁹⁶ na podstawie metaanaliz wskazują jakie dotąd uzyskano wyniki: ile wariacji (czyli zmienności badanej cechy) wyjaśniają poszczególne metody. Zgodnie z uzyskanymi przez nich wynikami - testy poznawcze, assessment centre i próbki pracy – przekraczają poziom 0,30 co oznacza, że wyjaśniają 30% zmienności efektywności na stanowisku

⁹³ Tamże, s. 12.

⁹⁴ C. Bertua, N. Anderson, J.F. Salgado, *The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 2005, s.387–409.

⁹⁵ S. Rothmann, E. P. Coetzer, *The big five personality dimensions and job performance*, Journal of Industrial Psychology, 29 (1), 2003, s. 68-74.

⁹⁶ I. T. Robertson, A. Kinder, *Personality and job competences: the criterion related validity of some personality variables*, Journal Occupational and Organisational Psychology, 66, 1993, s. 225-244.

pracy. Jest to bardzo wysoki poziom. Ich badania wykazują także, że występujący w pewnych sytuacjach brak związku między rezultatami pracy osoby badanej, a wynikami z metod badania kompetencji może być spowodowany np. tym, czy brany jest pod uwagę wynik ogólny kwestionariusza czy też poszczególnych wymiarów z wynikami pracy albo czy metoda odnosi się do sytuacji pracy czy jest z nią niezwiązana. Jeśli narzędzie nie odnosi się do sytuacji zawodowej, związek wyników uzyskanych z jego wykorzystania z wynikami pracy maleje. Jeśli jednak narzędzia są dobrane we właściwy sposób, wyniki kwestionariusza osobowości wyjaśniają 33% wariacji kompetencji. Zatem mogą być uznane jako adekwatne narzędzie do przewidywania wyników pracy.

Tab.1. Moc predykcyjna testów na tle innych metod

Wysokość wskaźnika	Metoda
0,68	Assessment centre
0.54	Testy zdolności
0.44	Wywiad ustrukturalizowany
0.38	Kwestionariusze osobowości
0.33	Nieustrukturalizowane wywiady
0.13	Referencje

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Anderson, N. Cunningham-Snell, *Personnel Selection' in Work and Organisational Psychology*, Chmiel N., red., Blackwell Publishers Ltd., 2000, s. 75.

Czym jest test psychometryczny i jak się go definiuje?

Materia, którą stara się zmierzyć test psychometryczny to obszar cech psychologicznych, które ze swojej natury są mało mierzalne. Jednakże, aby porównywać wyniki poszczególnych osób między sobą, zmierzano do stworzenia metod, które pozwolą uzyskiwać dane liczbowe. Dlatego też definicja testu brzmi: „test psychologiczny jest specyficzną procedurą diagnozowania. Może on być zbiorem zadań lub pytań, które w standardowych warunkach – mają wywołać określone rodzaje zachowań i dostarczać wyników o pożądanych właściwościach psychometrycznych, tj. posiadających wysoką trafność i rzetelność”⁹⁷.

⁹⁷ American Psychological Association (APA), *Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Laboratorium technik Diagnostycznych, Warszawa 1985, s. 8.

Rodzaje testów

Literatura pełna jest różnorodnych klasyfikacji metod testowych. Jak pisze E. Hornowska⁹⁸ wyróżniamy testy:

- Standaryzowane i niestandaryzowane. Pierwsze z nich są zbudowane w sposób wystandaryzowany, mają instrukcję, pytania oraz normy. Zostały zwalidowane, o czym szerzej jest w dalszej części rozdziału. Testy niestandaryzowane to np. testy szkolne (klasówki), gdzie dopuszczalne są ingerencje badającego.
- Indywidualne i grupowe. Jak sama nazwa wskazuje, testy indywidualne służą badaniu pojedynczych osób, natomiast grupowe umożliwiają sprawdzenie dużej grupy osób w tym samym czasie.
- Szybkości i mocy. Testy szybkości mają ograniczony czas rozwiązywania. Najwyższe wyniki uzyskują osoby, które zdążą ukończyć najwięcej zadań w wyznaczonym czasie. Różnice indywidualne opierają się głównie na szybkości wykonania poleceń. Z kolei trudność w testach mocy stopniowo wzrasta aż do takiego poziomu, gdzie niewiele osób jest w stanie sobie poradzić, a więc i uzyskać maksymalny wynik. Różnice wyznaczone są poziomem mierzonej cechy.
- Obiektywne i nieobiektywne. Testy obiektywne mają starannie opracowane metody obliczania wyników, co minimalizuje wpływ osoby sprawdzającej na wynik. Z kolei testy nieobiektywne wymagają dużej znajomości tematu i nie są wolne od subiektywnej oceny sprawdzającego.
- Słowne i bezsłowne. Wynik w testach słownych uwzględnia sprawność językową osoby badanej. Drugi typ testu to m.in. testy oparte na diagramach lub abstrakcyjnych figurach.
- Właściwości poznawczych i właściwościach afektywnych. Pierwsze z nich oceniają wytwory procesów poznawczych (np. testy uwagi, pamięci) i mają określoną odpowiedź prawidłową, drugie zaś mierzą pozapoznawcze aspekty osobowości (postawy, zainteresowania, wartości itp.) i odpowiedzi dzieli się na diagnostyczne i niediagnostyczne.

⁹⁸ E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 22-25.

- Zorientowane na normy i zorientowane na kryterium. W testach zorientowanych na normy wynik osoby badanej odnosi się do norm zbudowanych na konkretnej populacji, tym samym interpretacja zależy od tego, kto wchodził w skład badanej grupy. W testach zorientowanych na kryterium punktem odniesienia jest konkretny zakres wiedzy, umiejętności, jakie posiada jednostka.

Możemy spotkać się z różnymi rodzajami testów z uwagi na przedmiot ich badania:

- Testy zdolności – badające zdolności poznawcze, np. wnioskowanie na materiale słownym lub abstrakcyjnym. Wyniki ich porównywane są do normy, gdyż badają cechy psychologiczne, których nasilenie należy najpierw zweryfikować w populacji.
- Testy umiejętności – badające konkretne umiejętności, np. wykonywania odpowiednich kalkulacji matematycznych. Twórca testu może wprowadzić skalę wyników i oceny.
- Testy zainteresowań – wskazują osobie kierunek zainteresowań i mogą być wykorzystywane do planowania ścieżki kariery zawodowej.
- Kwestionariusze np. osobowości lub motywacji – mierzące nasilenie pewnych preferencji lub cech osobowościowych, np. style przywództwa lub role podejmowane we współpracy w grupie.

Testy a kwestionariusze

Testy zdolności - badają konkretne zdolności, jak np. umiejętność logicznego myślenia, myślenie twórcze; dzielą się na testy osiągnięć (ocena rezultatów edukacji) i uzdolnień (potencjał do dalszego rozwoju w danym obszarze). Kwestionariusze zainteresowań/preferencji są często (mylnie) nazywane testami⁹⁹. Testy zawierają często zakres odpowiedzi. Najczęściej tylko jedna z nich jest poprawna. Każda z nich ma swoją odrębną ocenę jakościową (dobra odpowiedź/zła odpowiedź). Kwestionariusze są samoopisem osoby i nie zawierają odpowiedzi błędnych i prawdziwych. Trudno jest stwierdzić jaka odpowiedź jest właściwa, np. na pytanie "jak bardzo lubisz tworzyć nowe rozwiązania?". Odpowiedź jest oceniana w zależności od kontekstu prowadzonego badania. Celem stosowania

⁹⁹ A.K. Baczyńska, K. Kosy, *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy–metody rekrutacji i selekcji*, Zeszyt Informacyjny - Metodyczny Doradcy Zawodowego, 2009, s. 73-93.

kwestionariuszy osobowości jest pomiar nasilenia cech osobowości. Wyniki wykorzystuje się w celu opisu cech osoby badanej, których nie ocenia się jako dobre lub złe. Oprócz badania całej osobowości, jej wymiarów możliwe jest także skupienie się na poszczególnych aspektach (np. wartościach)¹⁰⁰.

Wybierając testy lub kwestionariusz, z którego chcemy skorzystać, należy upewnić się, że narzędzie to ma solidną podstawę teoretyczną (czyli bazuje na teorii, która w toku często wieloletnich badań uzyskuje swoje potwierdzenie), dobre właściwości psychometryczne (trafność, rzetelność) i odpowiednie normy (właściwą grupę odniesienia). Daje nam to pewność, że wnioski, jakie wyciągniemy z naszych wyników są prawdziwe i wartościowe.

STANDARYZACJA

Test powinien być wystandaryzowany co oznacza, że procedura jego przeprowadzenia, obliczania wyników i interpretacji powinna być zawsze identyczna i niezależna od osoby, która jej dokonuje¹⁰¹.

RZETELNOŚĆ

Rzetelność – jest to dokładność, z jaką test mierzy cechę, którą bada. Współczynnik rzetelności obrazuje stopień korelacji pomiędzy kolejnymi wynikami testu wykonanego przez tę samą osobę (test może być przeprowadzany „raz po razie” lub z zachowaniem pewnego odstępu czasowego).

Współczesna psychometria wyróżnia wiele metod oceny rzetelności testów. Najczęściej stosowane to:

- metoda połówkowa: dwukrotne badanie połówkami tego samego testu,
- badanie zgodności wewnętrznej – obliczanie współczynnika zgodności wewnętrznej,
- alternatywne wersje testu - dwukrotne badanie równoległymi formami testu,
- test-retest: dwukrotne badanie tym samym testem po pewnym czasie,
- zgodność ocen sędziów: porównanie zgodności dwóch sędziów kompetentnych oceniających odpowiedzi testowe.

¹⁰⁰ B. Zawadzki, *Kwestionariusze osobowości strategie i procedura konstruowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 13.

¹⁰¹ E. Hornowska, *Testy psychologiczne...* op.cit., s. 57.

- Czynniki wpływające na obniżenie rzetelności testu:
- warunki, w których prowadzone jest badanie. W przypadku testów online bardzo ważnym elementem jest oprogramowanie, sprawność sprzętu, na którym się test wypełnia. Część z testów nie jest dopasowana do wszystkich systemów operacyjnych czy urządzeń (notebook czy smartfon);
- brak standardowej instrukcji, niedokładny pomiar czasu, problemy techniczne;
- hałas lub czynniki przeszkadzające w komfortowym wypełnianiu testu;
- wadliwe oprogramowanie do zliczania wyników;
- czynniki subiektywne, np. choroba, zmęczenie, niedostateczna motywacja, pora dnia;
- zawartość testu, np. niejasne i niejednoznaczne pytania, źle zaprojektowane zadania, które powodują, że można odgadnąć prawdziwe odpowiedzi.

Każde narzędzie psychometryczne powinno być opatrzone informacją na temat poziomu rzetelności. Służy on także do obliczenia poziomu tzw. standardowego błędu pomiaru. Np. dla skali stenowej (rodzaj skali stosowanej w psychometrii) – 10 stopniowej wynosi on ± 1 . Oznacza to, że badania tą metodą w pewnym odstępie czasowym dadzą wyniki inne o ± 1 punkt i nadal będziemy mówić o wysokiej rzetelności metody. Większe zmiany oznaczałyby niską rzetelność lub byłyby efektem zmian u osoby, np. celowanego procesu rozwojowego. Bez tych informacji nie powinno się, w zasadzie, używać testów i interpretować wyników. Wskaźnik rzetelności mieści się w przedziale od 0 do 1. Najlepsze metody mają współczynniki powyżej 0,7. Wskazują one, np. że badanie w czasie przynosi podobne wyniki.

TRAFNOŚĆ

Trafność określa, czy test mierzy dokładnie tę cechę, do której badania został skonstruowany. Współczynnik trafności obrazuje stopień korelacji pomiędzy wynikiem testu a poziomem umiejętności badanej przez ten test.

Wyróżnia się kilka rodzajów trafności:

- trafność fasadowa – umożliwia badanym odniesienie wrażenia, że test bada to, co powinien badać, np. zadania matematyczne dla testu przeprowadzanego w środowisku zawodowym powinny

opierać się na obliczaniu wyników produkcji lub sprzedaży. Zwiększa to wiarę badanego w to, że inwestuje swój wysiłek w badanie, które ma związek z jego przyszłą pracą.

- trafność treściowa: stopień, w jakim test bada reprezentatywną próbkę zachowań dla badanej sfery/konstruktu/teorii.
- trafność kryterialna: stopień korelacji wyników testu z kryterium zewnętrznym:
 - trafność diagnostyczna – stopień korelacji między wynikami testu a kryterium zewnętrznym zastosowanym w tym samym czasie co test.
 - trafność prognostyczna – stopień korelacji między wynikami testu a zewnętrznym kryterium oceny zastosowanym po upływie pewnego czasu. Pozwala ona przewidywać, np. czy osoba odniesie sukces na stanowisku pracy.
- trafność teoretyczna – stopień, w jakim test bada i ujawnia zdefiniowaną teoretycznie cechę lub właściwość; jest spełniona, jeżeli test odpowiada koncepcji założonej przez jego konstruktora;

NORMALIZACJA

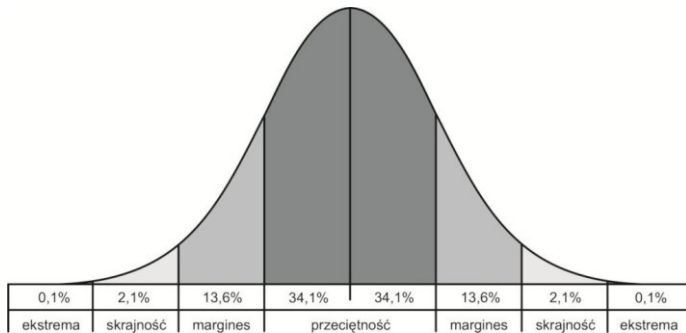
Normalizacja to proces tworzenia tzw. norm dla testów i kwestionariuszy. Jak wspomniano wcześniej narzędzia psychometryczne mierzą cechy, co do których występuje założenie, że ich nasilenie w populacji ma natężenie zgodne z krzywą rozkładu normalnego, tzw. krzywą opisaną przez Gaussa¹⁰². Wskazuje ona, iż natężenie umiarkowane jest charakterystyczne dla większości osób w populacji, natomiast im niższe lub im wyższe, tym rzadziej. Krzywą rozkładu normalnego prezentuje rys.1.

Normalizację przeprowadza się na dużej próbie badanych, co najmniej 100 osób, a im bardziej skomplikowane narzędzie, tym większej. Następnie na podstawie uzyskanych wyników weryfikuje się, jakie występują najczęściej i może stanowić przedział wyników umiarkowanych/średnich/przeciętnych. Potem ustala się przedziały na prawo i na lewo od przedziału średniego. W przypadku Ilorazu Inteligencji przyjęto skalę, której średnią jest wynik 100. Odchylenie standardowe, czyli miara odchylenia wyniku od średniej dzieli obszar pod krzywą rozkładu normalnego. W przypadku ilorazu wynosi 15 lub 20, w zależności od testu. Zatem zgodnie z powyższą normą – około ponad 68% osób uzyska wyniki

¹⁰²Tamże, s. 128.

pomiędzy 80/85 a 115/120 Ilorazem inteligencji. Powyżej dwóch odchyień, a zatem powyżej 145/160 II znajdzie się jedynie promil osób.

Rys.1. Krzywa rozkładu normalnego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.fronda.pl/forum/rozklad-gaussa-laplacea-gaussa,85394.html> (dostęp 21.09.2019).

ADAPTACJA

Często testy, które powstają w określonej kulturze i języku są na tyle atrakcyjne i ciekawe, że istnieje potrzeba ich popularyzacji w innych krajach. Wówczas test powinien przejść proces adaptacji. Powinna mieć następujące etapy:

1. Zaprojektowanie próbnej wersji testu
2. Testowanie narzędzia
3. Statystyczna analiza odpowiedzi na poszczególne zadania testowe
4. Zestawienie ostatecznej wersji testu
5. Standaryzacja szczegółowa - normy dla poszczególnych grup
6. Badanie trafności.

Czy testy i kwestionariusze mogą być stosowane tylko przez psychologów?

Wykorzystywanie narzędzi psychometrycznych w środowisku pracy nie jest ograniczone do wąskiej puli reprezentantów zawodu psychologa. Są takie metody, które owszem, wymagają wykształcenia psychologicznego, z uwagi na swoją kompleksowość lub problemy z interpretacją wyników, które mają charakter bardziej jakościowy niż ilościowy. Jednak właśnie z tego względu są rzadko wykorzystywane w biznesie. Wiele firm przygotowuje osoby zainteresowane wykorzystaniem narzędzi do ich użytku poprzez szkolenia zawierające podstawową dawkę informacji umożliwia-

jących interpretację wyników. Mogą w nich udział wziąć osoby niezależnie od przygotowania akademickiego i wykonywanego zawodu.

Najczęściej spotykane narzędzia na polskim rynku:

TESTY FIRMY THOMAS INTERNATIONAL

Thomas International to globalny dostawca testów psychologicznych w ponad 60 krajach. Narzędzie tej firmy to Thomas PPA (Analiza Profilu Osobowego) – test, który umożliwia poznanie potencjału osobowego i stylu działania pracownika. Test jest dostępny w 56 językach i posiada Certyfikat Rejestracyjny przyznawany przez Brytyjskie Towarzystwo Psychologiczne (BPS). Inne narzędzie tej firmy, to Thomas JOB (Analiza Stanowiska Pracy) – test zaprojektowany, aby określić zachowania najbardziej pożądane dla danej roli zawodowej. Z jego pomocą tworzony jest profil stanowiska pracy.

KWESTIONARIUSZE I TESTY THALENTO

Thalento to firma specjalizująca się w stosowaniu nowoczesnych technologii w procesie oceny potencjału i możliwości rozwoju pracowników. To dostawca zdalnie udostępnianego poprzez Internet (w chmurze) oprogramowania typu e-Assessments i Talent Solutions. Thalento Performance Questionnaires mierzą kryteria zachowań oraz cechy decydujące o osiągniętych wynikach w sytuacjach zawodowych. Thalento C-38 Competency Assessment (Ocena Kompetencji) obejmuje mocne strony oraz obszary rozwoju pracownika. Testy zdolności poznawczych Thalento to seria testów zdolności poznawczych.

EXTENDED DISC

Extended Disc oferuje analizy behawioralne oparte na czterostrefowym modelu ludzkich zachowań. Model ten został zbudowany w oparciu o teorię C. G. Junga i jest przejrzystym sposobem opisywania naturalnego reagowania osoby na bodźce płynące z otoczenia. Kwestionariusz Analizy Indywidualnej ED posiada polską adaptację kulturową oraz walidację statystyczną dla polskiej populacji.

INSIGHTS DISCOVERY™

Profil Indywidualny Insights Discovery to narzędzie wspierające zarówno rozwój indywidualny pracowników jak i całych zespołów. Służy pogłębianiu samowiedzy w obszarach związanych ze stylem działania oraz jego wpływem na relacje z współpracownikami. Profil pokazuje możliwe

kierunki rozwoju osobistego zarówno na gruncie zawodowym jak i osobistym.

KWESTIONARIUSZ OSOBOWOŚCI HOGANA

Kwestionariusz Osobowości Hogana (Hogan Personality Inventory) jest pomiarem normalnej osobowości, wykorzystywanym do przewidywania efektywności zawodowej. HPI jest narzędziem wspierającym procesy selekcji pracowników, rozwoju przywództwa, planowania sukcesji oraz zarządzania talentami.

CUBIKS

Kwestionariusz osobowości PAPI 3 jest testem psychometrycznym, który dostarcza rzetelną wiedzę o motywatorach i preferowanych stylach pracy, która jest istotna podczas realizacji różnych projektów HR od pozyskiwania pracowników poprzez ocenę kompetencji, identyfikowanie potencjału do rozwoju talentów.

SHL

SHL dysponuje testami zdolności Verify badającymi poziom zdolności wnioskowania na materiale werbalnym, numerycznym i abstrakcyjnym. Kwestionariusz Osobowości Zawodowej OPQ mierzy 32 preferencje osobowościowe. Jego wyniki mogą zostać wykorzystane w wielu procesach HR: rekrutacji, rozwoju, programach talentowych i wielu innych. Kwestionariusz Motywacji MQ umożliwia zbadanie profilu motywatorów kluczowych dla osoby w środowisku pracy.

MBTI

Skrót MBTI pochodzi od słów „Myers-Briggs type indicator” i oznacza identyfikator typu osobowości, nazwany od nazwiska autorki I. Myers i Briggs. Test skupia się na dominujących, indywidualnych cechach człowieka, które następnie są przyporządkowywane 16 typom osobowości.

ZASTOSOWANIE TESTÓW W PRAKTYCE

Testy i kwestionariusze mogą być wykorzystywane w następujących procesach:

- Rekrutacja – jako narzędzia, które odsiewają najstarszych kandydatów lub mają za zadanie wyłonić najlepszych. Kwestionariusze wskazują, gdzie jest potencjał kandydata i czy posiada kompetencje wymagane na danym stanowisku.

- **Rozwój** – testy i kwestionariusze mają za zadanie zidentyfikować mocne strony osoby oraz luki kompetencyjne. W zależności od podejścia organizacji, można się potem koncentrować na rozwijaniu potencjału lub minimalizowaniu luk.
- **Identyfikacja talentów do programów talentowych** – narzędzia sprawdzają się jako element weryfikacji nominacji lub, jeśli zgłoszenie było samoistne, odsianie osób, które potencjał mają zbyt ograniczony by w danej organizacji warto byłoby go rozwijać.
- **Rozwój menedżerski** – w tym obszarze szczególnie sprawdzają się kwestionariusze osobowości. Wskazują jaki styl kierowania może być najbliższy preferencjom osoby. Rezultaty są porównywane ze style pożądanym w firmie.
- **Outplacement** – narzędzia pomagają osobie określić mocne strony, które mogą wskazać kierunek poszukiwania nowej pracy i budowania ścieżki kariery zawodowej.

K. Januszkiewicz¹⁰³ przedstawia wyniki dotyczące skali i obszarów wykorzystywania narzędzi psychometrycznych w polskich przedsiębiorstwach.

Tab.1. Przedmiot diagnozy przeprowadzonej za pomocą testów w polskich

Obszar badania	% odpowiedzi potwierdzających wykorzystanie narzędzi w tym obszarze
Osobowość	88
Kompetencje kierownicze	72
Umiejętności społeczne	61
Temperament	52
Odporność na stres	52
Inne kompetencje zawodowe	52
Inteligencja lub zdolności	51
Motywacja	46
Wiedza zawodowa	38
Inteligencja emocjonalna	34
Kreatywność	29
Inne	9

Źródło: K. Januszkiewicz (2016), *Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania*, Zesz. Nauk. UEK, 2016, 7(955), s. 57–69.

¹⁰³ K. Januszkiewicz, *Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania*, Zesz. Nauk. UEK, 7(955), 2016, s. 57–69.

Jak widać największą popularnością cieszy się osobowość, kompetencje kierownicze i społeczne. Nadal połowa badanych wskazuje na zdolności jako często badany aspekt w procesach HR.

Bibliografia

- Allport G. W., Odbert H. S., *Trait-names: A psycho-lexical study*, Psychological Monographs, 47(1), 1936.
- American Psychological Association (APA), *Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne. Laboratorium technik Diagnostycznych, Warszawa 1985.
- Anderson N., Cunningham-Snell N., *Personnel Selection*, [w:] Chmiel N., red., *Work and Organisational Psychology*, Blackwell Publishers Ltd., 2000.
- Baczyńska A. K., Kosy K., *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy–metody rekrutacji i selekcji*, Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego, 2009.
- Barros E., Kausel E. E., Cuadra F., Diaz D. A., *Using general mental ability and personality traits to predict job performance in three chilean organizations*, International Journal of Selection and Assessment, 2014.
- Bertua C., Anderson N., Salgado J. F., *The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 2005.
- Carless S. A., *Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals*, The International Journal of Human Resource Management, 2009.
- Cattell R. B., *Personality structure and measurement*, British Journal of Psychology. General Section, May 1946.
- Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
- Januszkiewicz K., *Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania*, Zesz. Nauk. UEK, 7(955), 2016.
- McClelland D., *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, American Psychologist, 28(1), 1973.
- Robertson I. T., Kinder A., *Personality and job competences: the criterion related validity of some personality variables*, Journal Occupational and Organisational Psychology, 66, 1993.

- Rothmann S., Coetzer E. P., *The big five personality dimensions and job performance*, Journal of Industrial Psychology, 29 (1), 2003.
- Zawadzki B., *Kwestionariusze osobowości strategie i procedura konstruowania*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, PTP, Warszawa 1998.

Wywiad jako metoda selekcji i rozwoju pracowników

Czym jest wywiad

Wywiad jest najczęściej stosowaną metodą w selekcji i rozwoju pracowników¹⁰⁴. Wykorzystywany jest w trakcie rozmów kwalifikacyjnych, identyfikacji potencjału w procesach rozwojowych dla menedżerów lub talentów, projektach typu outplacement będąc źródłem ważnych informacji głównie na temat doświadczenia zawodowego osoby. Mimo iż zwiększa się popularność innych metod, takich jak testy, próbki pracy czy Assessment Centre, rozmowa nadal nie traci na swojej popularności.

Wywiad stanowi także często element Assessment Centre, w trakcie którego służy jako źródło dodatkowych informacji badanych kryteriów. Celem wywiadu jest zebranie przykładów sytuacji adekwatnie do badanych kompetencji. Na ich podstawie będą podejmowane decyzje rekrutacyjne bądź rozwojowe. Dlatego też nie można tu mówić o żadnej przypadkowości w jego prowadzeniu. Ponadto prowadzący musi wykazać się umiejętnością uważnego słuchania i zadawać bardzo konkretne pytania, które umożliwią jak najbardziej obiektywną i jednoznaczną ocenę kompetencji. Zbierany materiał ma charakter jakościowy. Gdy proces prowadzi symultanicznie kilku pracowników HR lub konsultantów, ich oceny powinny być spójne i porównywalne.

Cele wywiadu:

- zebrać jak najwięcej pełnych, kompletnych i rzetelnych informacji o kandydacie,
- ocenić wiedzę, umiejętności, kompetencje lub inne wskaźniki, które są przedmiotem badania wywiadem.

Wywiad jest metodą wysoce predyktywną. Jest oceniany jako metoda wysoce trafna. Opiera się na założeniu, że na podstawie wydarzeń przeszłych możemy wnioskować o sposobach zachowania w przyszłości. Na podstawie metaanalizy W. H. Wiesner i S. F. Cronshaw¹⁰⁵ zauważyli, że trafność wywiadu wzrasta, jeżeli jest on prowadzony w formie strukturyzowanej (współczynnik korelacji równy 0,63). Po testach

¹⁰⁴ T. Chirkowska-Smolak, J. Grobeln, *Wykorzystanie metod doboru personelu oraz przekonania profesjonalistów na temat ich trafności prognostycznej*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2014 1(96), 2014, s. 125-142.

¹⁰⁵ W. H. Wiesner, S. F. Cronshaw, *A meta-analytic investigation of the impact of the interview format and degree of structure on the validity of the employment interview*, Journal of Occupational Psychology, nr 4, 1988, s. 275-290.

psychometrycznych i Assessment Centre, znajduje się na trzecim miejscu wśród pozostałych metod¹⁰⁶. Oznacza to, że na podstawie ocen wynikających z efektów przeprowadzonego wywiadu możemy przewidywać z pewnym prawdopodobieństwem czy osoba odniesie sukces na stanowisku pracy.

W praktyce spotkamy się z wieloma rodzajami wywiadów. Jednym z podziałów jest ten zaproponowany S.J. Motowidło¹⁰⁷. Uszeregował je on według kryterium czasu, w którym oceniane jest zachowanie. Ocena może dotyczyć przewidywania przyszłych, obserwacji teraźniejszych lub analizy przeszłych zachowań. Dla każdej z perspektyw dostępne są inne odmiany wywiadu.

Rodzaje wywiadów

Pierwszy z nich to **wywiad behawioralny**, który skupia się na opisie konkretnych, przeszłych zachowań osoby ocenianej. W polskiej literaturze znany jest on również pod nazwą **wywiad epizodyczny**¹⁰⁸, w pracach popularnonaukowych mówi się też o wywiadzie **metodą STAR**¹⁰⁹.

Druga odmiana, skupiona na symulacji przyszłych zachowań, to **wywiad sytuacyjny**. Kandydat ma za zadanie opisać swoje prawdopodobne zachowanie w sytuacji, w której mógłby się spotkać w przyszłej pracy.

Analizując trafność predykcijną wspomnianych odmian rozmowy selekcyjnej, najwyższe noty otrzymuje **wywiad behawioralny**. W badaniach porównawczych T. Janz¹¹⁰ i C. Orpen¹¹¹ wskazali na współczynniki trafności

¹⁰⁶ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Kraków 2002, s. 65.

¹⁰⁷ S. J. Motowidło, *Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich*, Przegląd Psychologiczny, nr 3, 1994, s. 125-142.

¹⁰⁸ Kukielka-Pucher D., Kossowska M., Baran B. (2007), *Epizod prawdę ci powie o kandydacie. Kilka uwag o wywiadzie epizodycznym*, w Witkowski T. (red.), *Dobór personelu*, Wrocław, Wydawnictwo Moderator, s. 57.

¹⁰⁹ M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck. S. 135, 2009, s. 36-70.

¹¹⁰ T. Janz, *Initial comparisons of patterned behavior-based interviews versus unstructured interviews*, *Journal of Applied Psychology*, nr 5, 1982, s. 577-580.

¹¹¹ C. Orpen, *Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews: A comparative validity study*, *Journal of Applied Psychology*, nr 4, 1985, s. 774-776.

odpowiednio 0,54 oraz 0,48. J. M. McCarthy¹¹² podaje współczynnik trafności rzędu 0,57. Najniższą wartość predykcijną dla tej metody ustalił H. T. Krajewski wraz z współpracownikami¹¹³ – wyniósł on 0,32. Nieco niższe oceny uzyskuje **wywiad sytuacyjny**. Według G. P. Lathama¹¹⁴ jego wartość predykcyjna znajduje się w przedziale 0,30 do 0,46. M. A. Campion i J. E. Campion¹¹⁵ odnotowali współczynnik trafności pytań sytuacyjnych o wartości 0,39. J. A. Weekley i J. A. Gier¹¹⁶ określili go na poziomie 0,45. Podobną wartość – 0,45 – podaje J. M. McCarthy¹¹⁷.

Tab.1. Wartości współczynnika trafności wyników metod selekcji i rekrutacji z efektywnością pracownika na stanowisku pracy.

Zakres trafności wywiadu podawany w literaturze	
Wywiad behawioralny	0,31 - 0,61
Testy zdolności poznawczych	0,23 - 0,60
Próbki pracy	0,37 - 0,54
Testy zdolności manualnych	0,40 - 0,49
Testy wiadomości	0,45 - 0,48
Assessment Center	0,37 - 0,75
Wywiad sytuacyjny	0,30 - 0,46
Analiza biodanych	0,20 - 0,70
Kwestionariusze osobowości	0,13 - 0,43
Referencje	0,16 - 0,13

¹¹² J. M. McCarthy, *Structured Interviews and the Assessment Center*, Issues of Construct and Criterion-Related Validity, 2002, <http://www.assessmentcenters.org/2002/> (dostęp 9.09.2019).

¹¹³ H. T. Krajewski, R. D. Gofin, J. M. McCarthy, M. G. Rothstein, N. Johnston, *Comparing the validity of structured interviews for managerial-level employees: Should we look to the past or focus on the future?*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, nr 3, 2006, s. 411-432.

¹¹⁴ G. P. Latham, L. M. Saari, E. D. Pursell, M. A. Campion, *The situational interview*, Journal of Applied Psychology, nr 4, 1980, s. 25-42.

¹¹⁵ M. A. Campion, J. E. Campion, *Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types*, Journal of Applied Psychology, nr 4, 1994, s. 998-1002.

¹¹⁶ J. Czarnota-Bojarska, *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody* (wydanie drugie, zmienione i rozszerzone), Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2009, s. 76.

¹¹⁷ J. M. McCarthy, *Structured...* op. cit.

Wywiad tradycyjny	0,00 - 0,25
Analiza grafologiczna	0,00 - 0,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanych wyników badań.

Czasem wywiad może nawet zastąpić badanie kwestionariuszem osobowości. R. M. Barrick i jego zespół¹¹⁸ przeprowadzili badanie preferencji osobowościowych wywiadem oraz Kwestionariuszem P.T. Costa i R.R. McRae. Uzyskane wyniki wskazały na istotną statystycznie korelację wyników z obu źródeł w zakresie 3 z 5 badanych skal: Ekstrawersji, Otwartości i Ugodowości.

Na moc predykcyjną wywiadu może mieć wpływ jego czas trwania¹¹⁹. Zbyt długi wywiad ma wpływ na rzetelność wyników. Wnioski te badacz uzyskał na podstawie metaanaliz wyników z wielu różnych badań.

Także przygotowanie się do wywiadu ma wpływ na jakość uzyskiwanych z niego rezultatów. D. M. Powell¹²⁰ przeprowadziła badania, które wskazały, że bardziej rzetelne są wyniki tych osób, które przejdą przed wywiadem stosowne szkolenie przygotowujące, które może obejmować:

- zapoznanie się z opisem stanowiska, na które aplikuje kandydat lub roli, w której chce się rozwijać,
- zapoznanie się z CV i listem motywacyjnym kandydata (jeśli jest to proces selekcji) lub wynikami nominacji do procesu rozwojowego lub talentowego,
- zapoznanie się z modelem kompetencji wybranym do oceny w trakcie wywiadu, definicjami i wskaźnikami lub innymi kryteriami, które będą podlegały badaniu,
- ustalenie harmonogramu spotkań, czasu trwania wywiadu,
- przygotowanie pytań lub zapoznanie się z tymi, które zostały wcześniej spisane na potrzeby projektu,
- uzgodnienie planu rozmowy z innymi prowadzącymi i sposób oraz skalę oceny uzyskanych informacji,
- przygotowanie informacji dla badanego,
- zapewnienie dobrego przyjęcie badanego,

¹¹⁸ M. R. Barrick, G. K. Patton, S. N. Haugland, *Accuracy of interview judgments of job applicant personality traits*, *Personnel Psychology*, 53, 2000, s. 925–951.

¹¹⁹ T. J. Thorsteinson, *A meta-analysis of interview length on reliability and validity*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 1, 2017, s. 1-32.

¹²⁰ D. M. Powell, R. D. Goffin, *Assessing Personality in the Employment Interview: The Impact of Training on Rater Accuracy*, *Human Performance*, 22, 5, 2009, s. 450–465.

- przygotowanie miejsce, w którym będzie prowadzona rozmowa.

Wywiad – podstawowe założenia

Wywiad jakościowy jest rozmową pomiędzy prowadzącym wywiad a badanym, w trakcie której prowadzący kładzie szczególny nacisk na pewne tematy poruszane przez badanego i wyznacza ogólny kierunek rozmowy. Wywiad jakościowy „(...) jest interakcją między prowadzącym a respondentem. Prowadzący ma w nim ogólny plan badania, lecz nie jest to konkretny zestaw pytań, które należy zadać z użyciem konkretnych słów i w ustalonym porządku. Jest zarazem bardzo ważne, aby prowadzący wywiad jakościowy, (...), był doskonale obeznany z pytaniami, które ma zadać. Dzięki temu wywiad będzie przebiegał gładko i naturalnie”¹²¹.

Osoba przeprowadzająca wywiad powinna być przygotowana do zebrania informacji, natomiast nie musi być ekspertem w danej dziedzinie. Jeśli zna dobrze cel, pytania oraz kryteria, które podlegają ocenie, może efektywnie zrealizować to zadanie.

Ze względu na stopień przygotowania wywiadu, wyróżnia się trzy jego typy:

1. Wywiad nieustrukturyzowany (swobodny, otwarty) – prowadzący nie ma konkretnego zestawu pytań, lecz podąża za tematem dyskusji;
2. Wywiad częściowo-ustrukturyzowany – zawiera dyspozycje jakie zagadnienia powinny być poruszane;
3. Wywiad ustrukturyzowany (standaryzowany) – prowadzący ma listę wcześniej przygotowanych pytań, które ma zadać w określonej formie i w określonej kolejności. Nie powinien wychodzić poza szablon.

Każdy z typów wywiadów może być efektywny, w zależności od celu i sytuacji, w której jest wykorzystywany. Doświadczeni rekruterzy czy konsultanci potrafią „z głowy” przeprowadzać wywiady formułując pytania na bieżąco. Jeśli ich celem jest zebranie podstawowych informacji, które mają dokonać odsiewu kandydatów niespełniających podstawowych kryteriów, pierwszy typ wywiadu będzie wystarczający. W wywiadzie nieustrukturyzowanym, przeprowadzający wywiad ma swobodę w zadawaniu pytań, ich sposobie formułowania w zależności od sytuacji. Prowadzący bazuje tylko na liście wątków, które chce poruszyć. W trakcie

¹²¹ E. Babie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s. 17

wywiadu jest otwarty na nowe obszary, które pojawiają się w wypowiedziach rozmówcy. Przeprowadzający wywiad może zmienić kolejność pytań, a także ich formę i treść dostosowując się do toku rozmowy. Taki wywiad ma charakter rozpoznawczy. Pomaga w sprecyzowaniu problemu i uporządkowaniu głównych wątków¹²².

W sytuacji, gdy badanie ma na celu zebranie danych w określonych obszarach, a na dalszym etapie powstają bardziej precyzyjne metody pomiaru, drugi typ wywiadu będzie najbardziej adekwatny. Jeśli jednak oceniane są kompetencje, a zbierane dane są podstawą do kluczowych decyzji i ocena musi być precyzyjna – tylko trzeci typ wywiadu będzie najbardziej efektywny. Umożliwi standaryzację działań i obiektywizację ocen. Wywiad ustrukturyzowany, podąża w określonym kierunku. Jak wskazują badania moc predykcyjna jest silniejsza w przypadku wywiadów ściśle ustrukturyzowanych¹²³.

Przygotowanie do przeprowadzenia wywiadu

Aby uzyskać najlepsze rezultaty z przeprowadzonego wywiadu, warto się do niego stosownie przygotować. Oto poszczególne etapy:

1/ Zaplanowanie i zorganizowanie spotkania

Bardzo ważnym elementem przygotowania się do przeprowadzenia wywiadu jest znalezienie stosownego miejsca, w którym może zostać przeprowadzona rozmowa. Powinno ono pozwalać na swobodną i poufną wymianę informacji. Także czas zarezerwowany na spotkanie powinien być uzależniony od ilości informacji, które mają być zebrane.

2/ Prezentacja i przedstawienie celu wywiadu

Ważnym elementem umożliwiającym przeprowadzenie wywiadu i zbudowanie otwartości osoby badanej, aby dzieliła się informacjami, jest prezentacja osoby przeprowadzającej wywiad oraz podanie celu lub celów. W ten sposób buduje się jednocześnie własny autorytet jako osoby dobrze przygotowanej i gotowej przyjąć zrozumieć informacje, o które zadaje pytania. Dzięki temu zwiększa się prawdopodobieństwo zbudowania relacji, zdobycia zaufania i przeprowadzenia rozmowy pozbawionej barier

¹²² R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner, *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 34-46.

¹²³ J. M. Conway, R. A. Jako, D. F. Goodman, *A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews*, *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 1995, s. 565-579.

i swobody. Jeśli uczestnik będzie proszony o sięganie do przykładów na poparcie posiadanych kompetencji, minimalizacja stresu związanego z rozmową z obcą osobą będzie służyła uruchamianiu tych wspomnień.

3/ Zapoznanie się z celem i przedmiotem oceny

Przeprowadzający wywiad musi znać cel prowadzenia rozmowy, aby móc samodzielnie prowadzić wywiad, zadawać pytania pogłębiające tak, aby zakończyć go z zebrany materiał umożliwiającym ocenę kompetencji czy też posiadanych kwalifikacji. Jeśli przedmiotem oceny są kompetencje – ich znajomość jest niezbędna. Nawet ściśle ustrukturyzowany wywiad wymaga czasem doprecyzowania informacji, czasem wyboru obszaru do pogłębiania i eliminacji innego. Od prowadzącego zależy czy zebrany potem materiał będzie mógł być podstawą do dokonania oceny. Limit czasu na rozmowę wymaga sprawnego i skonkretyzowanego przeprowadzenia rozmowy.

4/ Nawiązanie kontaktu

Ponieważ ważnym elementem wywiadu jest zrozumienie punktu widzenia osoby badanej ustanowienie dobrego kontaktu z nim może stać się dobrą bazą. Osoba odpowiadająca na pytania nie powinna czuć się przesłuchiwana. Wywiad powinien posiadać wiele cech naturalnej rozmowy. Prowadzący nie powinien narzucać respondentowi swojej perspektywy, być obiektywny, nie komentować w sposób jakościowy usłyszanych informacji. Dlatego tak ważne jest przygotowanie się do rozmowy, zapoznanie z przedmiotem badania, obszarem tematycznym, w którym zbierane są informacje, modelem kompetencji czy opisem stanowiska.

Wstęp powinien przekazywać podstawowe informacje:

- nazwisko prowadzącego rozmowę,
- cel spotkania,
- czas trwania spotkania,
- plan lub forma wywiadu,
- informacje o notowaniu wypowiedzi kandydata,
- zachęcenie kandydata do zwrotnego zadawania pytań.

5/ Zadawanie pytań

W zależności od tego na jakim poziomie swobody prowadzony jest wywiad – od pełnej swobody do pełnej strukturyzacji – sesja pytań powinna przebiegać od ogółu do szczegółu. Jakakolwiek struktura wywiadu daje możliwość zbudowania wizerunku osoby przygotowanej i zmierzającej do

celu. To buduje wiarygodność i znów – gotowość osoby badanej do dzielenia się informacjami.

6/ Podsumowanie

Na koniec wywiadu prowadzący powinien przedstawić informacje o tym, w jaki sposób zostaną wykorzystane zebrane informacje, kto będzie miał do nich dostęp, czy będzie możliwość uzyskania feedbacku przez badanego. Warto mieć te informacje przygotowane przed wywiadem. Przekazanie ich na zakończenie buduje profesjonalizm i jest okazaniem szacunku dla badanego.

Różne rodzaje wywiadów z uwagi na cel i informacje zbierane podczas rozmowy

Wywiad biograficzny

Jest to częściowo ustrukturyzowana rozmowa dotycząca doświadczeń kandydata, w której prowadzący zbiera informacje dotyczące następujących obszarów:

- doświadczenie zawodowe
- wykształcenie i szkolenia
- zajęcia pozazawodowe
- istotne okoliczności związane z życiem osobistym
- motywacja
- cele i plany zawodowe.

Zalety:

- rozmowa ta umożliwia weryfikację informacji zawartych w cv
- daje kompleksowy obraz kandydata
- łatwa w przygotowaniu, gdyż wymaga jedynie opierania się na aplikacji nadesłanej w odpowiedzi na rekrutację lub nominację do programu rozwojowego

Wskazówki:

- w przypadku bogatego CV powinna skupiać się tylko na tych elementach, które dotyczą stanowiska lub procesu, w kontekście którego jest prowadzony
- warto poprosić o referencje lub kontakt do poprzednich pracodawców po takiej rozmowie, aby potwierdzić uzyskane informacje

Wywiad sytuacyjny

Jest to bardzo ściśle ustrukturyzowana procedura podobna do słownie administrowanego kwestionariusza, gdzie każdemu kandydatowi zadawane są dokładnie te same, z góry ustalone, hipotetyczne pytania umożliwiające udzielenie tylko jednej z przewidzianych odpowiedzi. Stąd jest to forma ustrukturyzowana tak pod względem pytań, jak i oceny otrzymanych odpowiedzi. Tego typu rozmowy można prowadzić np. przez telefon. Sytuacje są tworzone w oparciu o wstępne badanie, które umożliwia wyodrębnienie krytycznych sytuacji dla roli czy stanowiska pracy, a następnie wskazanie zachowań, które umożliwiają odniesienie w nich sukcesu lub porażki. W ten sposób powstaje klucz, którym kieruje się osoba badająca podczas oceny kryteriów na podstawie uzyskanych informacji. Badania pokazują, że ma on niższą moc predykcyjną niż wywiad behawioralny¹²⁴. J. K. Oostrom i zespół¹²⁵ potwierdzili w swoich badaniach, że wywiad sytuacyjny jest na pewno narzędziem, które umożliwia badanie czy osoba posiada zdolność rozpoznawania jakie jest poprawne zachowanie w przedstawianej sytuacji. Natomiast brak jest pewności, że osoba dokładnie w taki sposób zareagowałaby w rzeczywistości.

Zalety:

- wszyscy badani otrzymują identyczne, standardowe pytania
- otrzymane informacje są oceniane obiektywnie
- wysoka jest trafność treściowa, gdyż pytania dotyczą bezpośrednio sytuacji związanych z pracą na tym stanowisku lub w roli, np. menedżerskiej
- w oczach kandydatów procedura wygląda trafnie i wydaje się odpowiednia, co zwiększa ich motywację podczas rozmowy

Wskazówki:

- wybrane sytuacje muszą być związane z zajmowanym stanowiskiem i być charakterystycznymi problemami, z którymi może mierzyć się kandydat

¹²⁴ J. M. Cortina, N. B. Goldstein, S. C. Payne, H. K. Davison, S. W. Gilliland, *The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores*, *Personnel Psychology*, 53(2), 2000, s. 325-351.

¹²⁵ J. K. Oostrom, K. G. Melchers, P. V. Ingold, M. Kleinmann, *Why Do Situational Interviews Predict Performance? Is it Saying How You Would Behave or Knowing How You Should Behave?* *Journal of Business and Psychology* 31, 2015, s. 279–291.

- kandydat może wyczuć, jaki typ odpowiedzi będzie faworyzowany i udzielać odpowiedzi zgodne z oczekiwaniami, dlatego też warto prosić o uzasadnienie decyzji, jakiś komentarz, który pokaże na ile jest to jedynie deklaracja znajomości poprawnych metod działania
- wywiad warto uzupełnić klasycznym wywiadem behawioralnym, aby potwierdzić czy posiadana wiedza wynika z zebranych doświadczeń

PBDI - Patterned Behaviour Description Interview - opisowy wywiad wzorców zachowań

PBDI - Opisowy wywiad wzorców zachowań to model wywiadu stworzony przez J. Anderson i E. Shackleton. Jest on udoskonalonym wywiadem selekcyjnym. W trakcie wywiadu zadający pytania koncentruje się na omówieniu najważniejszych wydarzeń w życiu zawodowym pracownika. Celem tego zabiegu jest ustalenie przyczyn, które powodują, że kandydat obiera określony kierunek kariery zawodowej.

Prowadzący wywiad stara się ustalić wzorce zachowań w tych kluczowych wydarzeniach, aby móc przewidywać, w jaki sposób osoba będzie decydowała w dalszej swojej karierze zawodowej. Te zakorzenione wzorce mają duży wpływ na wybory i decyzje. Wyłaniający się podczas takiego wywiadu wzorec zachowań kandydata porównywany jest z uprzednio stworzonym oczekiwanym na danym stanowisku wzorcem zachowań.

Zalety

- Wywiad jest prowadzony w taki sposób, aby podążać za tym, co przedstawia badany. Sztywne ramy ustrukturyzowanego wywiadu nie pozwoliłyby na zbieranie danych, które mogą być tematycznie odległe, ale jednocześnie wnosić ważną perspektywę do finalnej oceny kryteriów.
- Osoba może skupiać się na pozytywnych wydarzeniach i w ten sposób mieć możliwość prezentacji siebie w dobrym świetle
- Często w efekcie tego wywiadu uczestnicy dochodzą do pewnych refleksji i wyciągania wniosków z wydarzeń przeszłych, wskazując jak to wpływa na ich karierę. Może to być moment odkrywczy i bardzo cenny dla samego badanego.

- Wywiad umożliwia zebranie informacji o kluczowych momentach mających wpływ na doświadczenie zawodowe osoby badanej, a nie sytuacjach marginalnych.

Wskazówki

- Warto koncentrować się na wyciąganiu wniosków przez osobę badaną i wskazywaniu przez nią pewnych wzorców zachowań dla podobnych sytuacji.
- Unikać pozwalania kandydatowi na swobodną wypowiedź i poruszanie kwestii pobocznych.

Wywiad behawioralny oparty na kompetencjach

Jest to ustrukturyzowana seria pytań mająca na celu uzyskanie informacji o konkretnych zachowaniach kandydata. Przeprowadzający rozmowę może zadawać dodatkowe pytania, aby zebrać jak najwięcej szczegółów na temat sprawdzanej kompetencji. Odpowiedzi oceniane są odrębnie pod kątem każdej kompetencji według określonej skali ocen. Badania pokazują, że wywiad ten umożliwia uzyskiwanie bardziej adekwatnych wyników niż rozmowa oparta na pytaniach o ogólne sposoby działania i metody realizacji zadań. Posiadanie danych o badanym spoza wywiadu negatywnie wpływało na wyniki z rozmowy. Płeć nie miała znaczenia. To czy badany jest tej samej płci co prowadzący wywiad nie miało wpływu na wyniki z wywiadu i ich rzetelność¹²⁶.

Wywiad behawioralny wyrósł z metody opartej na badaniu incydentów krytycznych Rozwiniętej przez J. C. Flanagana¹²⁷ a później np. przez R. E. Boyatzisa¹²⁸.

Wywiad behawioralny

- Zbiera dowody na występowanie kompetencji
- Identyfikuje mocne strony osoby oraz jej obszary rozwojowe
- Zapewnia solidność procesowi oceny

¹²⁶ P. Alonso, S. Moscoso, *Structured behavioral and conventional interviews: Differences and biases in interviewer ratings*, Journal of Work and Organisational Psychology 33, 2017, s. 183-191.

¹²⁷ J. C. Flanagan, *The critical incident technique*, Psychological Bulletin, 51(4), 1954, s. 327-358.

¹²⁸ R.E. Boyatzis, *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley and Sons, New York 1982, s. 49-84.

- Jest dobrze dostosowany do kandydatów z różnych grup wiekowych

Jego wyniki nie zależą od wieku, płci, preferencji osobowościowych. Wykorzystywany jest jako samodzielne narzędzie oraz jako część np. Assessment/Development Centre. Kompetencje bardzo często są tym kryterium., które wywiad behawioralny weryfikuje. O kompetencjach szerzej jest mowa w rozdziale o *Zarządzaniu kompetencjami*. Każda kompetencja posiada definicję i wskaźniki zachowań, do których należy budować pytania.

Plan WYWIADU BEHAWIORALNEGO opartego NA KOMPETENCJACH

1. WSTĘP
 - Przywitanie kandydata
 - Przedstawienie się - wyjaśnienie swojej roli
 - Określenie czasu rozmowy
 - Określenie celu rozmowy
 - Wyjaśnienie koncepcji rozmowy opartej na kryteriach
 - Określenie przebiegu rozmowy:
 - Robienie notatek
 - Dodatkowe informacje nt. stanowiska - na końcu
 - Pytania od kandydata - na końcu
2. PRZEPROWADZENIE WYWIADU BEHAWIORALNEGO
 - Zadawanie pytań zgodnie z przyjętym zestawem
 - Notowanie odpowiedzi
3. ZAKOŃCZENIE
 - Pytania ze strony kandydata
 - Opisanie dalszego postępowania
 - Podziękowanie za rozmowę
 - Pożegnanie

Zalety:

- oparty na analizie stanowiska
- ustrukturyzowane podejście
- obiektywny
- łatwy w zastosowaniu

Wskazówki:

- Pytania należy przygotować zgodnie z metodologią STAR

- Przeprowadzenie zajmuje więcej czasu niż wywiad swobodny, ale rezultaty znacznie łatwiej zaklasyfikować i ocenić. Na początku można przyjąć skalę 3-y stopniową, później szerszą – np. 5-cio stopniową.

PYTANIA do wywiadu behawioralnego opartego na kompetencjach

Pytania zadawane podczas rozmowy powinny odnosić się do przebiegu pracy zawodowej kandydata w ramach określonych kryteriów (kompetencji), które chcemy zbadać.

Istnieją dwa modele prowadzenia wywiadu opartego na kompetencjach:

1. Model STAR:
 - a. S (situation) – pytanie o konkretną sytuację, która miała miejsce w pracy zawodowej kandydata, np. „Proszę o przedstawienie przykładu sytuacji, w której musiał Pan zdelegować zadanie na podwładnego?”
 - b. T (task) – pytanie o konkretne zadania do realizacji w ramach sytuacji, np. Jakie dokładnie zadanie delegował Pan na podwładnego?
 - c. A (action) – doprecyzowanie, jakie konkretnie działania podjął kandydat, np. W jaki sposób zdelegował Pan zadanie na podwładnego, jak dokładnie to przebiegało?
 - d. R (result) – prośba o dokonanie przez kandydata oceny wyniku podejmowanych przez niego działań, np. Z jakim rezultatem zakończyło się to zdelegowanie zadania na podwładnego?
2. Model lejka – polega ona tym, że prowadzący wywiad zaczyna od pytań otwartych, następnie zadaje pytania pogłębiające. Na koniec, aby doprecyzować zdobyte informacje, może zadać pytania zamknięte, doprecyzowujące wcześniejsze wypowiedzi.

PYTANIA, KTÓRE NALEŻY ZADAWAĆ

- otwarte
- pogłębiające
- porównawcze

Pytania otwarte

- skłaniają do wypowiedzi w formie zdań i dostarczają więcej informacji, niż proste odpowiedzi TAK/NIE.
- pytania otwarte zaczynają się słowami: kto, co, gdzie, dlaczego, jak?

- pytania otwarte w rodzaju „proszę mi opowiedzieć” często są używane do rozpoczęcia nowego tematu i wskazują rozmówcy, że chcemy by on mówił.

Pytania pogłębiające

- przeznaczone do uzyskiwania szczegółowych informacji
- umożliwiają wyjaśnienie wątpliwości i pomagają kandydatowi skupić się na określonym obszarze
- przykładowe pytania: „Czy może Pan to wyjaśnić?”, „Proszę podać mi przykład...?”, „Co dokładnie wtedy Pan zrobił?”

Pytania porównawcze

- mogą być skuteczne w ukazaniu kandydatowi zasadniczych różnic w zakresie doświadczenia, obowiązków
- przykładowe pytania: „Co Pana zdaniem stanowi największą różnicę pomiędzy stanowiskiem X a Y?”, „Czym zasadniczo różni się stanowisko X od Y?”, „Jak się mają obowiązki w Pana obecnej pracy w stosunku do poprzedniej?”

PYTANIA, KTÓRYCH NALEŻY UNIKAĆ

Pytania, których należy unikać to:

- hipotetyczne
- zamknięte, na początku rozmowy
- identyfikujące
- sugerujące
- zbyt skomplikowane
- dyskryminujące
- niezwiązane z przedmiotem oceny

Pytania hipotetyczne

Stawiają kandydata w hipotetycznej sytuacji. W trakcie wywiadu behawioralnego zbieramy informacje o konkretnych działaniach z przeszłości kandydata. Pytanie typu: „Co by Pan zrobił, gdyby nagle dostał awans?” Odpowiedź na to pytanie jest deklaratywna i uniemożliwia zdobycie informacji cennych do oceny np. kompetencji związanej z komunikowaniem sukcesów. Kandydaci mają oczywistą skłonność do dawania odpowiedzi najlepszej, jakiej się od nich oczekuje. Tego typu pytania są wykorzystywane w wywiadzie sytuacyjnym i często służą ocenie

wiedzy i poziomu świadomości osoby o prawidłowym sposobie działania niż ocenie kompetencji.

Pytania zamknięte

Są to pytania, na które odpowiedź zwykle brzmi: tak lub nie. Zaczynają się od słowa „Czy...?”. Pytania te pomagają ocenić szczegółowe fakty i dostarczyć wyjaśnień, ale tylko jeżeli użyto przy tym wystarczającej ilości pytań otwartych, gdyż inaczej ograniczają zakres, głębokość i obiektywność uzyskanych informacji.

Pytania sugerujące

Są to pytania sugerujące odpowiedź lub ocenę sytuacji – wskazują osobie, jaka jest właściwa odpowiedź, oczekiwana przez osobę prowadzącą wywiad. np.: „Praca w tym zespole jest dla Pana szansą na rozwój, prawda?”, „Zgodzi się Pan, że.....?”.

Pytania zbyt skomplikowane

Czasami słabo przygotowany wywiad powoduje, że pytania tworzone na bieżąco są zbyt skomplikowane i zawierają kilka wątków. Osoba badana nie wie, na który ma odpowiedzieć i rzadko ma szansę zapisać sobie wszystkie elementy, do których powinna się odnieść.

Pytania dyskryminujące

Prowadzący wywiad nie powinien zadawać pytań, które jawnie krytykują jakieś preferencje lub np. płeć kandydata. Są one nieprzyjemne dla samej osoby, a dodatkowo mogą narazić firmę na poważne konsekwencje. Dlatego też nie pytamy o kwestie prywatne czy związane np. z wyglądem.

Pytania niezwiązane z przedmiotem oceny

Oprócz pytań wstępnych, mających na celu głównie zrelaksowanie kandydata nie powinno stosować się takich pytań, które nie są związane z omawianym stanowiskiem pracy lub specyfikacją osobową, gdyż wnoszą one niewiele istotnych informacji.

SYSTEM OCEN

W przypadku, gdy rozpoczynamy pracę gromadzenia informacji i ich oceny za pomocą wywiadu, lepiej jest stosować skalę węższą, np. 3 stopniową. Natomiast, gdy nabieramy doświadczenia, warto sięgać po szerszą, gdyż umożliwia różnicowanie osób, kompetencji za pomocą ocen.

Przykładowa skala 3 stopniowa może wyglądać w sposób następujący:

- 1 – poziom niski
- 2 – poziom średni
- 3 – poziom wysoki.

Najczęściej stosowaną skalą do oceny kompetencji jest ta 5.cio stopniowa. Może ona wyglądać w sposób następujący:

- 1 – poziom bardzo niski
- 2 – poziom niski
- 3 – poziom średni
- 4 – poziom wysoki
- 5 – poziom bardzo wysoki

Czynniki obniżające obiektywność oceny

Do najważniejszych błędów, które obniżają jakość wywiadów i moc predykcyjną rezultatów z nich pochodzących należą błędy samego prowadzącego wywiad.

- a. Założenia związane z postrzeganiem tego, czy osoba sprawdzi się na stanowisku, na które kandyduje
Osoba prowadząca wywiad skupia się na ogólnym wyobrażeniu tego, czy osoba sprawdzi się na stanowisku, na które rekrutuje, a nie poświęca uwagi na zebranie konkretnych danych dla poszczególnych kompetencji. Może się tak zdarzyć, że niska ocena jednej kompetencji będzie rzutowała na pozostałe.
- b. Uznawanie pobocznych informacji wybiórczo jako ważnych i kluczowych
Jednym z możliwych powodów niskiego poziomu trafności przeprowadzanej oceny jest skupianie się na wybranych aspektach zbadanych w trakcie wywiadu i traktowania ich jako kluczowe dla ogólnej oceny przydatności kandydata do pracy lub potencjału do udziału w programie talentowym.
- c. Innego oceniania tych samych informacji
Interpretacja tej samej informacji przez różnych oceniających jako dowód na niski lub wysoki poziom kompetencji może powodować, że ten sam kandydat zostanie zaklasyfikowany jako właściwy lub nie. Dlatego tak ważny jest etap przygotowania prowadzących wywiady, aby uwspólnić ich sposób rozumienia kompetencji i płynących z niej wymagań.

- d. Intuicyjnego podejmowania decyzji
Zdarza się także, że osoby prowadzące wywiad oceniają poprzez pryzmat własnych wyobrażeń i oczekiwań względem kompetencji. Odbiegają od definicji i wskaźników kompetencji. Ważne jest, aby na koniec przy podsumowaniu ocen z wywiadu, zajrzeć ponownie do ich opisu i przemyśleć dokonaną ocenę.
- e. Podnoszenia ocen w przypadku, gdy występuje presja czasu
Presja czasu może spowodować, że oceny rosną i osoba, które poziom kompetencji nie jest zadowalający, otrzymuje noty akceptowalne. Jednak zatrudnienie niewłaściwego kandydata jest bardziej kosztowne dla organizacji niż dłuższe jego poszukiwanie.
- f. Zbyt szybkiego podejmowania decyzji na podstawie pierwszego wrażenia
Pierwsze wrażenie często wpływa na przebieg całej rozmowy, a decyzja powstała na jego podstawie może być bardzo błędna. To pierwsze wrażenie może rzutować na ocenę na dalszym etapie wywiadu i sprawić, że osoba prowadząca rozmowę staje się mniej otwarta na nowe informacje.
- g. Przypisywania większego znaczenia informacjom negatywnym niż pozytywnym
Informacje negatywne, które pojawiają się w trakcie wywiadu stają się kluczowym elementem brany pod uwagę przy ostatecznej ocenie kompetencji. Jeden wątek decyzje o większej całości. Osoba prowadząca wywiad powinna wystrzegać się prowadzenia rozmowy w kierunku „przytapania” osoby badanej na wspomnieniu o jakiejś błędnej decyzji. Czasem nawet padają pytania wprost o sytuacje trudne i negatywne doświadczenia. Właściwym postępowaniem w tym przypadku powinno być sprawdzenie czy osoba wyciągnęła wnioski z błędu i nie powtarzała go później.
- h. Oceniania badanych poprzez dokonywanie porównań
Niebezpiecznym dla oceny elementem jest porównywanie osób badanych między osoba, jeszcze na etapie prowadzenia wywiadu, przed wystawieniem ocen. Kompetencje mogą u różnych osób przejawiać się w różny sposób i dopiero po wystawieniu ocen dla poszczególnych badanych kompetencji należy przygotować zestawienia porównawcze.
- i. Oceniania wyżej osób podobnych do siebie
Osoby prowadzące wywiad powinny wystrzegać się sytuacji, w których oceniają wyżej osoby, które są do nich podobne lub

wywołują uczucie sympatii, wystąpi tzw. „chemia”¹²⁹. Warto oddzielać te pojawiające się trakcie rozmów sympatie od oceny kompetencji, która powinna skupiać się na materiale uzyskanym w trakcie rozmowy.

j. Wpływania na zachowanie osób badanych

To, jak zachowuje się kandydat podczas wywiadu, w części zależy od tego, jak zachowuje się osoba rekrutująca. Szczególnie przyjrzano się zachowaniom niewerbalnym. Rekruterzy, którzy mają niższą empatię, mają większą skłonność do zachowań mniej etycznych w trakcie rozmów, co może podnosić stres badanych¹³⁰.

Poprawa trafności wywiadu

Trafność wywiadu może zależeć od wielu elementów. Osoba go prowadzący ma ogromny wpływ na to czy rezultaty rozmowy będą miarodajne czy nie. Badania wskazują, że dwa główne czynniki, które w największym stopniu wpływają na efektywność wywiadów, to ustrukturyzowanie ich oraz właściwe szkolenie osób je przeprowadzających¹³¹. Podstawowe umiejętności związane z prowadzeniem wywiadów (cel, przygotowanie, zadawanie pytań, wprowadzanie odpowiedniej struktury i podsumowanie) dostarczają osobie rekrutującej dobrej bazy, dzięki której można ograniczyć wątpliwości powstające w trakcie korzystania z tej metody selekcyjnej. Trzymanie się pewnej struktury jest prawdopodobnie najlepszą pojedynczą techniką, która w najwyższym stopniu pomaga podnieść trafność i rzetelność (zmniejszyć błąd) wywiadu. Przestrzeganie struktury rozmowy pomaga upewnić się, że wszyscy kandydaci odpowiadają na te same pytania i że uda się zgromadzić odpowiednią ilość przydatnych informacji. Każdy kandydat ma także równe szanse na zaprezentowanie swoich mocnych stron i ujawnienie słabszych, a osoba rekrutująca ma pewność, że rozmowa nie zbczy na inne tory i będzie związana z pracą.

¹²⁹ N. R. Anderson, *Eight decades of employment interview research: a retrospective meta-review and prospective commentary*. European Work and Organisational Psychologist, Vol. 2 (1), 1992, s. 1-32.

¹³⁰ A. Chudzicka-Czupała, A. Gałka, *Nieetyczne zachowanie się rekruterów wobec kandydatów do pracy i jego uwarunkowania*, Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal, 22, 2, 2016, s. 283-290.

¹³¹ J. M. Conwa, R. A. Jako, D. F. Goodman, *A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews*, Journal of Applied Psychology, 80(5), 1995, s. 565-579.

Zastosowanie struktury wskaże także luki w zdobytych informacjach, które w przeciwnym przypadku mogłyby zostać przeoczone.

Nie ma znaczenia formuła przeprowadzenia wywiadu. R. Grieve¹³² porównywała wyniki uzyskane z wywiadów prowadzonych metodą telefoniczną i w trakcie spotkania bezpośredniego. Nie wystąpiły statystycznie istotne różnice.

Błędy w ocenie

Efekt pierwszego wrażenia

Zgodnie z regułą pierwszego wrażenia mamy tendencję do konstruowania oceny (nastawienie się do kogoś) w ciągu pierwszych kilkudziesięciu sekund. W trakcie nabierania doświadczeń w wykorzystywaniu wywiadu, stajemy się co raz bardziej niezależni od tych ocen dostrzegając, że pierwsze wrażenie może być często mylne.

Błąd łagodności

Unikanie ocen niskich może być spowodowane obawą przed trudną informacją zwrotną dla kandydata i podnoszeniem wszelkich pozytywnych przejawów kompetencji do rangi kluczowych dla oceny.

Błąd oceny centralnej

Oceniający mogą mieć tendencje do wystawiania ocen umiarkowanych, aby nie zaszkodzić kandydatowi oraz, ale jednocześnie traktując wszelkie drobne negatywne przejawy kompetencji jako argument za unikaniem ocen wysokich i bardzo wysokich.

Efekt hallo

Jest to tendencja do poszerzania oceny w jednym aspekcie na pozostałe. Jeśli ktoś wypadł źle w jednej kompetencji, także w pozostałych uzyska wyniki niskie.

Błąd kontrastu

Zdarza się, że osoba badana jest porównywana do samego prowadzącego lub innych kandydatów i efekt wyróżnienia jest traktowany

¹³² R. Grieve, J. Hayes, *Employment testing online, offline, and over the phone: Implications for e-assessment*, *Journal of Work and Organisational Psychology*, 32, 2016, s. 95-101.

jako kluczowy, np. mamy do czynienia z najlepszym kandydatem wśród samych słabszych. Porównanie go do innego punktu odniesienia może znacznie zmienić ocenę.

Jak redukować i eliminować błędy w ocenie?

- właściwie przygotować rozmowę, jej przebieg, pytania, oceniane kryteria,
- szkolić osoby przeprowadzające rozmowy i uwspólniać ich definicje kryteriów oraz wyznaczników do oceny,
- notować w trakcie i bezpośrednio po rozmowie, nie bazować na pamięci, która może być ulotna
- dokonywać ocen od razu lub jak najszybciej się da po wywiadzie,
- uzupełnić rozmowę innymi metodami oceny, jeśli występuje taka możliwość.

Bibliografia

- Alonso P., Moscoso S., *Structured behavioral and conventional interviews: Differences and biases in interviewer ratings*, Journal of Work and Organisational Psychology 33, 2017.
- Anderson N. R., *Eight decades of employment interview research: a retrospective meta-review and prospective commentary*, European Work and Organisational Psychologist, Vol. 2 (1), 1992.
- Babie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Barrick M. R., Patton G. K., Haugland S. N., *Accuracy of interview judgments of job applicant personality traits*, Personnel Psychology, 53, 2000.
- Boyatzis R. E., *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley and Sons, New York 1982.
- Campion M. A., Campion J. E., *Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types*, Journal of Applied Psychology, nr 4, 1994.
- Chirkowska-Smolak T., Grobelny J., *Wykorzystanie metod doboru personelu oraz przekonania profesjonalistów na temat ich trafności prognostycznej*, Komunikaty z badań, 2014.
- Chudzicka-Czupała A., Gałka A., *Nieetyczne zachowanie się rekruterów wobec kandydatów do pracy i jego uwarunkowania*, Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal, 22, 2, 2016.

- Conway J. M., Jako R. A., Goodman D. F., *A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews*, Journal of Applied Psychology, 80(5), 1995.
- Cortina J. M., Goldstein N. B., Payne S. C., Davison H. K., Gilliland S. W. (2000), *The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores*, Personnel Psychology, 53(2).
- Czarnota-Bojarska J., *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*, Warszawa, Pracownia Testów Psychologicznych, 2009.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Kraków 2002.
- Flanagan J. C., *The critical incident technique*. Psychological Bulletin, 51(4), 1954.
- Grieve R., Hayes J., *Employment testing online, offline, and over the phone: Implications for e-assessment*, Journal of Work and Organisational Psychology 32, 2016.
- Herman N. J., Reynolds L. T., *Symbolic interaction. An introduction to social psychology*, General Hall, New York 1994.
- Janz T., *Initial comparisons of patterned behavior-based interviews versus unstructured interviews*, Journal of Applied Psychology, nr 5, 1982.
- Krajewski H. T., Gofin R. D., McCarthy J. M., Rothstein M. G., Johnston N., *Comparing the validity of structured interviews for managerial-level employees: Should we look to the past or focus on the future?* Journal of Occupational and Organizational Psychology nr 3, 2006.
- Kukiełka-Pucher D., Kossowska M., Baran B., *Epizod prawdę ci powie o kandydacie. Kilka uwag o wywiadzie epizodycznym*, [w:] Witkowski T., red., *Dobór personelu*, Wrocław, Wydawnictwo Moderator, 2007.
- Latham G. P., Saari L. M., Pursell E. D., Campion M. A., *The situational interview*, Journal of Applied Psychology, nr 4, 1980.
- Mayntz R., Holm K., Hübne, P., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
- McClelland D. C., Boyatzis R. E., *Leadership motive pattern and long-term success in management*, Journal of Applied Psychology, 67(6), 1982.
- Motowidlo S. J., *Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich*, Przegląd Psychologiczny, nr 3, 1994.
- Oostrom J. K., Melchers K. G., Ingold P. V., Kleinmann M., *Why Do Situational Interviews Predict Performance? Is it Saying How You*

- Would Behave or Knowing How You Should Behave?* Journal of Business and Psychology 31, 2015.
- Orpen C., *Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews: A comparative validity study*, Journal of Applied Psychology, nr 4., 1985.
- Powell D. M., Goffin R. D., *Assessing Personality in the Employment Interview: The Impact of Training on Rater Accuracy*, Human Performance, 22, 5, (450), 2009.
- Suchar M., *Rekrutacja i selekcja*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Thorsteinson T. J., *A meta-analysis of interview length on reliability and validity*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91, 1, 2017.
- Wiesner W. H., Cronshaw S. F., *A meta-analytic investigation of the impact of the interview format and degree of structure on the validity of the employment interview*, Journal of Occupational Psychology, nr 4, 1988.

Bibliografia elektroniczna

- McCarthy J. M., *Structured Interviews and the Assessment Center: Issues of Construct and Criterion-Related Validity*, 2002,
<http://www.assessmentcenters.org/2002/> (dostęp 21.09.2019)

ASSESSMENT CENTRE ZAŁOŻENIA METODY

Assessment Centre, istota i definicja

Geneza Assessment Centre, często w Polsce zwanego „ośrodkami oceny” lub „centrami oceny” sięga pierwszej połowy XX wieku i okresu selekcji oficerów do wojska podczas II wojny światowej. Po wojnie Assessment Centre zostało rozwinięte i zaadaptowane, m.in. przez American Intelligence Services i British Civil Service. Ośrodki oceny wykorzystywano jako metodę badań w Harvardzkiej Klinice Psychologicznej do identyfikacji szpiegów i przedstawicieli tajnych służb wrogów. Jedną z pierwszych firm działających na rynku komercyjnym była firma AT&T, która zaczęła eksperymenty z Assessment Centre w latach 50-tych, włączając je w szerszy program rozwoju menedżerskiego. Wielowymiarowe ośrodki oceny cieszyły się takim powodzeniem, że zaczęły je stosować inne wielkie firmy, także w innych krajach¹³³.

Assessment Centre – definicja zawarta w Międzynarodowych Wytycznych i Założeniach Etycznych dla Projektów Assessment Centre brzmi: „Assessment Centre obejmuje wystandaryzowaną ocenę zachowania opartą na wielowymiarowym danych”¹³⁴. „Assessment Centre zawiera wystandaryzowane oceny zachowania, oparte na danych z wielu źródeł. Wykorzystuje się kilku przeszkolonych obserwatorów oraz różne techniki. Oceny zachowania formułuje się w znacznej części na podstawie odpowiednio opracowanych ćwiczeń symulacyjnych. Oceny te są następnie zbierane podczas spotkania asesora lub w procesie integracji statystycznej. W trakcie takich spotkań gromadzi się zbiorcze oceny zachowań, a także często poszczególne oceny z ćwiczeń. Wynikiem tej dyskusji jest ocena osoby, wobec której zastosowano ośrodek oceny, ocenianej na wymiarach/kompetencjach lub innych czynnikach, które ma mierzyć dane Assessment Centre. Statystyczne metody łączenia wyników należy weryfikować zgodnie z przyjętymi profesjonalnymi standardami”¹³⁵.

¹³³ J. Kuna, *Assessment Centre metodą oceny potencjału zawodowego Kadry kierowniczej*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica 2, 1998, s. 45-55.

¹³⁴ *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Centre Operations*, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 41(4), September 2015, s. 1248, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206314567780> (dostęp 9.09.2019).

¹³⁵ Tamże.

Definicja Ch. Woodruffe'a poszerza to rozumienie: „Ośrodki rozwoju i oceny skupiają grupy ludzi, którzy biorą udział w symulacjach sytuacji zdarzających się w pracy zawodowej. W trakcie zajęć odtwarzane są najważniejsze elementy wykonywanych na danym stanowisku zadań, a wyniki uzyskiwane przez uczestników są rejestrowane i porównywane z umiejętnościami wymaganymi na tym stanowisku”¹³⁶.

Założenia realizacji Assessment Centre, zgodne z międzynarodowymi wytycznymi, są następujące:

- rzetelna analiza stanowiska pracy ukierunkowana na wymagane na nimi kompetencje, umiejętności, wiedzę lub motywację,
- zachowania poddawane są standaryzowanej ocenie opartej na danych z wielu źródeł i podzielonej na właściwe kategorie (wymiary zachowania, kompetencje, zdolności, umiejętności, wiedza, atrybuty, itp.),
- podstawowym wymiarem podlegającym ocenie są kompetencje,
- oceny dokonuje zespół asesorów – co najmniej dwóch, którzy uprzednio przeszli stosowne szkolenie przygotowujące do procesu,
- zespół asesorski powinien być zróżnicowany pod względem wieku, płci, hierarchii i doświadczeń zawodowych,
- stosuje się różne techniki (symulacje, testy, wywiady, ćwiczenia, itp.), które powinny dostarczyć informacji do oceny kompetencji,
- ocena zachowania formułowana jest w na podstawie odpowiednio przygotowanych ćwiczeń symulacyjnych; warto także korzystać z innych źródeł informacji (np. testów psychometrycznych lub), aby spełnić założenie wielowymiarowości metody,
- zachowania uczestników sesji są rejestrowane za pomocą ręcznie sporządzanych notatek, nagrania dźwięku i obrazu; zebrany materiał powinien zostać poddany analizie i ocenie od razu po zakończeniu sesji,
- ostateczna ocena powstaje na bazie integracji wyników uzyskanych przez asesorów, co może zostać poprzedzone zastosowaniem integracji statystycznej,
- podsumowanie wyników może być przedstawione w postaci raportu o każdym uczestniku sesji i/lub raportu zbiorczego dla całej grupy badanych¹³⁷.

¹³⁶ Ch. Woodruffe, *Ośrodki rozwoju i oceny*, Oficyna Ekonomiczna, 2003, s. 13-20.

¹³⁷ *Guidelines...*, *op.cit.*

Czas i harmonogram Assessment Centre

Czas trwania sesji Assessment Centre może być zróżnicowany. Zastosowanie kilku metod powoduje, że sesja trwa znacznie więcej niż klasyczny wywiad z kandydatem: od kilku godzin nawet do kilku dni.

Tab.1. Przykładowy harmonogram indywidualny 1 dniowej sesji Assessment Centre

Indywidualne ćwiczenie symulacyjne	1 h
Ćwiczenie grupowe	1 h
Prezentacja	1,5 h
Testy psychometryczne	1 h
Wywiad	1 h
Przerwy	1,5 h
OGÓŁEM:	7 h

Źródło: opracowanie własne.

Tab.2. Przykładowy harmonogram grupowy.

09:00											09:00
09:05	Przywitanie										09:05
09:10											09:10
09:15											09:15
09:45											09:45
09:50											09:50
09:55	Dyskusja grupowa: Przygotowanie się i realizacja										09:55
10:05											10:05
10:20											10:20
10:25		10:25		10:25		10:25		10:25		10:25	
10:30		10:30		10:30		10:30		10:30		10:30	
10:35	Przygotowanie					Przygotowanie				10:35	
10:40	się do zadania					się do zadania				10:40	
10:45	Ćwiczenie					Ćwiczenie				10:45	
10:50	interakcyjne					interakcyjne				10:50	
10:55										10:55	
11:00										11:00	
11:05	Realizacja	Przygotowanie				Realizacja	Przygotowanie			11:05	
11:10	zadania	się do zadania				zadania	się do zadania			11:10	
11:15	Ćwiczenie	Ćwiczenie				Ćwiczenie	Ćwiczenie			11:15	
11:20	interakcyjne	interakcyjne				interakcyjne	interakcyjne			11:20	
11:25				Przygotowanie					Przygotowanie	11:25	
11:30				się do					się do	11:30	
11:35				prezentacji					prezentacji	11:35	
11:40		Realizacja					Realizacja			11:40	
11:45		zadania					zadania			11:45	
11:50		Ćwiczenie					Ćwiczenie			11:50	
11:55	Przygotowanie	interakcyjne				Przygotowanie	interakcyjne			11:55	
12:00	się do					się do				12:00	
12:05	Prezentacji					Prezentacji				12:05	
12:10										12:10	
12:15				Prezentacja					Prezentacja	12:15	
12:20										12:20	
12:25		Przygotowanie					Przygotowanie			12:25	
12:30		się do					się do			12:30	
12:35		prezentacji					prezentacji			12:35	
12:40										12:40	
12:45	Prezentacja					Prezentacja				12:45	
12:50										12:50	
12:55										12:55	
13:00										13:00	
13:05										13:05	
13:10				Przygotowanie					Przygotowanie	13:10	
13:15				się do zadania					się do zadania	13:15	
13:20		Prezentacja		Ćwiczenie			Prezentacja		Ćwiczenie	13:20	
13:25				interakcyjne					interakcyjne	13:25	
13:30										13:30	
13:35										13:35	
13:40				Realizacja					Realizacja	13:40	
13:45				zadania					zadania	13:45	
13:50				Ćwiczenie					Ćwiczenie	13:50	
13:55				interakcyjne					interakcyjne	13:55	
14:00										14:00	
14:05											14:05
14:10	Lunch										14:10
14:40											14:40
14:45		14:45		14:45		14:45		14:45		14:45	
14:50		14:50		14:50		14:50		14:50		14:50	
14:55		14:55		14:55		14:55		14:55		14:55	
15:00	Wywiad					Wywiad	Wywiad			15:00	
15:05	behavioralny	Wywiad				behavioralny	behavioralny			15:05	
15:10		behavioralny								15:10	
15:15										15:15	
15:20										15:20	
15:25										15:25	
15:30										15:30	
15:35										15:35	
15:40										15:40	
15:45										15:45	
15:50										15:50	
15:55										15:55	
16:00										16:00	
16:05										16:05	
16:10										16:10	

Źródło: opracowanie własne.

Wady Assessment Centre

Metoda Assessment Centre ma wielu zwolenników. Z racji swojej kompleksowości, przez wiele lat była traktowana jako jedno z najbardziej cennych narzędzi w rekrutacji. Szybko jednak pojawiły się zarzuty wobec jej walorów psychometrycznych.

Do głównych zarzutów należą:

- W przypadku sesji grupowych: brak możliwości uniknięcia porównywania się uczestników między sobą w trakcie sesji. Uczestnicy widzą swoje zachowania nawzajem w trakcie zadań grupowych i może mieć to wpływ na ich własne reakcje i zachowania. Zdarzają się sytuacje, gdy na jedną sesję przyjadą osoby skonfliktowane lub w zależności służbowej. Wówczas pokazanie przez nich pełni swoich kompetencji może być zakłócone.
- Emocjonalne koszty uczestnictwa. Osoby, które gorzej odnajdują się w aktywnościach związanych z pracą zespołową lub rywalizacją, a także te, które nie są odporne na ocenę i krytykę, mogą mieć słabsze wyniki w sesji, niż osoby z łatwością podejmujące współpracę, czy mniej zależne od cudzych opinii.
- Wysokie koszty metody. Zastosowanie wielu metod i wielu obserwatorów oraz długi czas trwania sesji powodują, że jej koszty są wyższe, niż klasycznego wywiadu, czy też przeprowadzenia pojedynczego testu psychometrycznego.
- Możliwość oceny wyłącznie obserwowalnych aspektów kompetencji. Ocena kompetencji w trakcie sesji może uwzględniać tylko obserwowalne aspekty. Asesor w trakcie sesji rejestruje tylko zewnętrzny przejaw kompetencji, bez poznania elementów motywacyjnych czy osobowościowych. Nie zna przyczyn i metod wnioskowania osoby przy podejmowaniu decyzji o swojej aktywności w trakcie sesji. Wykorzystanie testów psychometrycznych umożliwi zebranie danych z dodatkowego źródła.
- Faworyzowanie osób elokwentnych, szybko adaptujących się do nowych sytuacji, posiadających umiejętność autoprezentacji. Im bardziej uczestnicy są aktywni w trakcie sesji, tym łatwiej jest zaobserwować prezentowane przez nich kompetencje, a co za tym idzie także łatwiej jest dokonać oceny.
- Oddalenie sytuacji symulacji od rzeczywistych warunków funkcjonowania w pracy. Ćwiczenia symulacyjne są tworzone w taki

sposób, aby odzwierciedlać pewne mechanizmy podobne do tych, które pojawiają w miejscu pracy, np. problemy z podwładnymi. Umiejscawiane są jednak w innych realiach, aby osoba mogła oderwać się od codziennych schematów działania i poradzić sobie z problemem.

Etapy wdrażania projektu Assessment Centre

W procesie projektowania Assessment Centre wyróżniamy następujące etapy:

1. **Definicja wymagań/ kryteriów:** określenie kompetencji, które będą badane, określenie potrzeb oraz celu projektu (rekrutacja lub rozwój).
2. **Przygotowanie projektu:** wyznaczenie kandydatów do badania, opracowanie harmonogramu, określenie liczby i roli asesorów, zaplanowanie spotkań mających na celu omówienie wyników, określenie sposobu opracowania raportu i zapewnienie poufności otrzymanych informacji, wyszczególnienie stosowanych testów i ćwiczeń.
3. **Zaprojektowanie/wybór narzędzi:** skonstruowanie specjalnych ćwiczeń i testów lub wybór już istniejących – przed zastosowaniem narzędzi należy pamiętać o wstępnych próbach sprawdzających ich zastosowanie.
4. **Wybór asesorów i ich szkolenie/przygotowanie:** zespół osób oceniających powinien mieć doświadczeniu w dokonywaniu ocen w metodologii Assessment Centre. Asesorami mogą być potencjalni lub aktualni bezpośredni przełożeni, specjaliści z działów HR lub menedżerowie o zbliżonych funkcjach. Zaangażowanie biznesu jest wartością dodaną wielu programów. Osoby z biznesu są bliżej stanowisk pracy, na które promuje się kandydatów, poza tym włączenie ich w program demonstruje i potwierdza ich zgodę na taki system oceny. Nabierają też doświadczenia i wiedzy w zakresie oceny kompetencji.

Asesorzy muszą w pełni rozumieć zasadnicze punkty programu, kompetencje, jakie będą oceniać, narzędzia których będą używać (ćwiczenia, testy) oraz zasady organizacji całego programu. Powinni także osobiście wykonać ćwiczenie i przeszkolić się w dokonywaniu ocen i omawianiu wyników.

1. **Program pilotażowy (w przypadku nowych, niesprawdzonych ćwiczeń lub innych narzędzi):** przed uruchomieniem sesji powinna mieć miejsce

jedna lub dwie próby generalne, żeby można było dokonać wprowadzenia koniecznych modyfikacji.

2. **Przeprowadzenie projektu AC.** Po sesji zadań asesorzy spotykają się celem zestawienia i omówienia ocen. Jest to tzw. Sesja integracji wyników, podczas której asesorzy dzielą się swoimi obserwacjami, a następnie decydują o ostatecznej ocenie kompetencji każdego z uczestników.
3. **Omówienie wyników (sesje informacji zwrotnych, feedbacki):** firmy różnią się podejściem do omawiania wyników z kandydatami. Czasem proponuje się to tuż po sesji oceny i to jeszcze przed powstaniem **raportu opisującego kandydata**, jednak zwykle feedback ma miejsce do dwóch/trzech tygodni po sesji oceny i podczas feedbacku omawia się raport opisujący kandydata, a jeśli cel projektu jest rozwojowy - także pomysły na dalszy rozwój. Omówienie wyników testów i ćwiczeń podczas indywidualnego spotkania asesora z uczestnikiem powinno mieć miejsce w miarę możliwości jak najszybciej. W spotkaniu poza asesorem może wziąć udział bezpośredni przełożony, menedżer spełniający funkcje personalne, koordynator programu, przyszły lub obecny przełożony uczestnika. Omówienie wyników przebiega bardziej efektywnie, jeżeli kandydat aktywnie w tym uczestniczy, jest pytany o zdanie i jego własne komentarze.

Trafność metody Assessment Centre

Ośrodki rozwoju mają tak szerokie zastosowanie ze względu na swoją wartość predykcyjną, co oznacza, że na podstawie wyników zebranych w rezultacie tej metodologii można przewidywać efektywność pracownika w określonym miejscu, stanowisku lub roli. Korelacja wyników diagnozy kompetencji uzyskana dzięki AC z wynikami w pracy lub trafnością w selekcji kandydatów (w zależności od przyjętej metody badawczej) wynosi od 0,65 do 0,4. W tabeli 3 znajdziemy zestawienie wskaźników dla różnych metod. Wskazuje ono na jak wysokiej pozycji plasują się wyniki ośrodków oceny. Metody badania kompetencji, stosowane indywidualnie w selekcji i procesach rozwojowych, porównane w badaniach M.Dale osiągnęły niższy poziom współczynnika trafności predykcyjnej. Ze względu na swoją kompleksową formę i wiele czynników, które mogą mieć wpływ na trafność, w różnych źródłach dane występują w przedziałach. Assessment Centre zachowuje wysoką moc predykcyjną tylko przy zachowaniu standardów.

Chociaż kolejność wykonywanych ćwiczeń nie ma wpływu na rezultaty, jednak np. pora dnia może mieć pewne znaczenie¹³⁸.

Tab.3. Wartości współczynnika trafności wyników metod selekcji i rekrutacji z efektywnością pracownika na stanowisku pracy.

Lp.	Metoda	Wartość współczynnika
1	Assessment Centre	0,43-0,65
2	Testy	0,41-0,55
3	Wywiady ustrukturyzowane	0,31

Źródło: opracowanie własne wg badań autorstwa na podstawie M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Kraków 2002, s. 33.

Wiele badań przeprowadzono na temat postaw kandydatów odnośnie uczestnictwa w AC, generalnie otrzymując pozytywne rezultaty, zwłaszcza jeśli firmy postarały się o właściwe przeprowadzenie omówienia wyników i zadbano o tzw. trafność fasadową (czyli poczucie badanych, że ćwiczenia, które im się stawia, mają związek z ich pracą, zadbanie o właściwy, realny kontekst ćwiczeń).

Badania J.Bartkowiak-Stawskiej¹³⁹ na temat wykorzystania metody Assessment Centre w Polsce pokazują, że ta metoda szczególnie doceniana jest przez duże organizacje. I tak, 7% respondentów wskazało, że stale wykorzystuje AC, 70% czasami. Tylko 23% badanych nie korzystało z niej nigdy. AC najczęściej wykorzystywane jest w rekrutacji na stanowiska kierownicze (36,96%), rzadziej na członka zarządu/dyrektora (28,05%) a najrzadziej - specjalisty (26,6%).

A. Lipińska-Grobelny¹⁴⁰ w swoich badaniach wskazała, że średnio 6 na 10 projektów selekcyjnych opiera się na AC, a w wyborze talentów w prawie 5 projektach na 10. Nieco częściej zatem ma to miejsce w ramach rekrutacji niż przy ocenie potencjału. W kolejnych badaniach wskazano jednakże, że 75,7% projektów opartych na ośrodkach rozwoju miało na celu

¹³⁸ P. Bycio, B. Zoogah, *Exercise order and assessment centre performance*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 75, 2002, s. 109–114.

¹³⁹ J. Bartkowiak-Stawska, *Wykorzystanie metod Assessment centre i Development centre w doskonaleniu kompetencji pracowników*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2016, s. 65.

¹⁴⁰ A. Lipińska-Grobelny, *Ośrodek oceny (Assessment Center)*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4/2005, s. 102-112.

wybór kandydatów, zaś ocena potencjału dotyczyła tylko 29,9% z nich, co już stanowi bardzo istotną różnicę¹⁴¹. W efekcie, różne badania wskazują na dość wysoką częstotliwość wykorzystania AC w praktyce.

Badania naukowe potwierdzają wysoką trafność ocen dokonywanych podczas AC. Pozwala ono przewidywać przyszłe oceny pracy, zmianę statusu, czy dopasowanie do organizacji.

AC sprawdza się w wielu różnych organizacjach: firmach produkcyjnych, petrochemicznych, usługowych, instytucjach rządowych, służbach wojskowych, instytucjach edukacyjnych a nawet w FBI. Na podstawie wyników AC można przewidywać wysokie wyniki w pracy adekwatnie do mierzonych kompetencji. Wynik ogólny z sesji (średnia z oceny wszystkich kompetencji) nie jest na tyle miarodajny, co szczegółowe oceny kompetencji.

Ocena kompetencji w trakcie sesji AC/DC opiera się na obserwacji zachowań. Można je prowadzić w oparciu o Model ORKA. Zgodnie z nim ocena powinna przebiegać zawsze w odpowiedniej kolejności:

1. Obserwacja – zachowań, wypowiedzi, mowy ciała osób badanych
2. Rejestracja – zapis możliwie jak największej ilości komunikatów osób badanych
3. Klasyfikacja – po przeczytaniu notatek – posegregowanie poszczególnych zachowań i komunikatów i przyporządkowanie ich do badanych kompetencji
4. Analiza i ocena – przyporządkowanie zachowań do odpowiednich poziomów badanych kompetencji i ocena kompetencji na podstawie ww. obserwacji.

Obserwacja i rejestracja zachowań

Podczas obserwacji ćwiczeń symulacyjnych asesorzy prowadzą notatki w celu rejestracji zachowań. Od ich dokładności zależy dokonana później ocena kompetencji uczestnika sesji. Notatki powinny być zapisem cytatów oraz zachowań niewerbalnych zaobserwowanych w trakcie ćwiczeń. Zapisywanie ocen jest błędem i skutkuje brakiem dowodów na dokonywaną ocenę. Nakłada na obraz z sesji kalkę obserwatora i powoduje, że może być źle zinterpretowane. To samo zachowanie może zostać odebrane jako agresja lub stanowczość. Dlatego też należy zapisać słowa wypowiedziane przez uczestnika oraz adnotację, np. o tonie głosu. Należy zapisywać jakie zachowania miały miejsce, a nie oceny lub osądy (takie

¹⁴¹ J. Bartkowiak-Stawska, *Wykorzystanie...*, op.cit., s. 17.

podejście poprawia również jakość dokonywanych ocen pracy podwładnych, którzy otrzymują dużo użyteczniejsze informacje i dowiadują się jaki aspekt ich zachowania trzeba zmienić lub poprawić, żeby polepszyć jakość pracy). Podczas ćwiczeń asesorzy dokonują obserwacji nieuczestniczącej i nie dodają żadnych komentarzy od siebie. Jeśli pełnią rolę aktora, postępują zgodnie ze wskazaną instrukcją.

Klasyfikacja zachowań

Bezpośrednio po obserwacji, zadanie asesora polega na sklasyfikowaniu zachowań do odpowiadających im kompetencji, które mają być ocenione. Na przykład, czy dane zachowanie jest przykładem kompetencji „Przywództwo” czy „Komunikacja”?

Niektóre z zachowań mogą odnosić się do więcej niż jednej kompetencji. W takich sytuacjach należy dokonać wyboru i dane zachowanie przypisać tylko do jednej kompetencji.

Każde zachowanie zanotowane podczas ćwiczenia powinno zostać sklasyfikowane zgodnie z odpowiednią kompetencją. Klasyfikacja zachowań wymaga dokładnej znajomości kompetencji i sposobów jej przejawiania.

Analiza i ocena poziomu kompetencji

Po klasyfikacji zachowań można przystąpić do oceny kompetencji. Jest to przeważnie osiągame za pomocą skal numerycznych lub słownych. Jeśli wykorzystujemy model jakościowy i zaznaczymy wskaźniki zachowań specyficzne dla danego poziomu kompetencji, wystarczy spojrzeć, na którym poziomie ilość wskaźników jest największa. To może sugerować, że kompetencja najczęściej pojawia się właśnie na nim.

Różnice pomiędzy Assessment a Development Centre

Assessment Centre to metoda, której celem jest ocena kompetencji pod kątem selekcji kandydatów do pracy. Wykorzystywana jest w procesie rekrutacyjnym. Kandydaci po AC otrzymują lub nie, rekomendację dotyczącą dopasowania ich profilu kompetencji do stanowiska pracy. Sesja informacji zwrotnej dla uczestnika jest w takim procesie często traktowana jako opcja. Czasem organizacje minimalizują inwestycję w tym zakresie i ograniczają ją do minimum, np. do krótkiej rozmowy telefonicznej z asesorem.

Development Centre to metoda, której celem ocena kompetencji pod kątem identyfikacji mocnych stron i obszarów do rozwoju. Wykorzystywana jest w procesach poszukiwania talentów, High Potential

lub programach rozwoju menedżerów. Uczestnicy po DC otrzymują raport z diagnozą mocnych stron i tych, które należałoby rozwijać. Sesja informacji zwrotnej jest traktowana jako element obligatoryjny i opiera się na planowaniu dalszych działań rozwojowych, które umożliwią osobie wykorzystanie potencjału.

Metody wykorzystywane w procesie oceny

Ćwiczenia grupowe

Pomysł przedstawienia kandydatom zadania, które musieliby wykonać jako grupa w celu obserwacji powstałych między nimi interakcji, datuje się na rok 1920 i był stosowany w procedurze selekcyjnej w brytyjskich, amerykańskich i niemieckich siłach zbrojnych podczas II wojny światowej. Podejrzewano, że interakcje pomiędzy kandydatami mogą wywoływać pewne zachowania, których nie można zbadać innymi metodami.

Zasady przeprowadzania ćwiczeń grupowych ustalono po wielu badaniach. Uczestnicy mogą otrzymywać tę samą instrukcję i występować w roli równouprawnionych partnerów lub otrzymać wyznaczone role. W pierwszym z przypadków jednym z celów ćwiczenia jest obserwacja, który kandydat (kandydaci) wchodzi w rolę przywódcy, lecz niezwykle istotne jest, aby tej roli nikomu z góry nie przypisywać. Asesorzy w tym przypadku nie biorą udziału w żadnej części procedury oprócz podania instrukcji.

Optymalną liczbą kandydatów w ćwiczeniu grupowym jest od 4 do 6 osób, lecz liczba ta może ulec zmianie w poszczególnych ćwiczeniach. Usadowienie kandydatów w półokręgu lub w kształcie litery „V” ułatwia sytuację kandydatom usadzonym centralnie. Poleca się sadzanie kandydatów wokół okrągłego lub prostokątnego stołu (ustawienie typu „U”), a asesorów możliwie jak najdalej, nadal jednak w zasięgu słuchu i wzroku.

W ćwiczeniu wyznacza się czas na indywidualne przygotowanie (ok. 20 minut) oraz czas na dyskusję (ok. 45 minut). Jeżeli czas jest krótszy, odbija się to na jakości i ilości wypowiedzi kandydatów, wpływie uczestników dyskusji na siebie nawzajem oraz możliwości skryształizowania się wewnętrznej struktury grupy. Na przykład bardzo aktywny uczestnik może hamować wystąpienia innych przez 20 minut, ale rzadko udaje się mu to przez dłuższy czas.

Ćwiczenie grupowe powinno być ustrukturyzowane, przygotowane i zorientowane na określony cel tak, aby grupa dostała konkretne zadanie, a nie skupiała się na ogólnych dyskusjach.

Przygotowane zadanie może wymagać zapoznania się ze zbiorem dokumentów, który stanowi podstawowy materiał do podjęcia decyzji. Temat ćwiczenia powinien być powiązany z pracą kandydatów i odpowiadający jej, ale na tyle ogólny, ażeby brak specjalistycznej wiedzy nie utrudniał zadania kandydatom lub nie dawał przewagi osobom posiadającym taką wiedzę (ale niekoniecznie posiadającym wyższy poziom naprawdę ocenianych kompetencji, np. w kompetencji „Współpraca”).

W wariancie dyskusji bez ról wszyscy kandydaci otrzymują ten sam opis symulowanej sytuacji. W wariancie z przypisanymi rolami, uczestnicy otrzymują przypisane funkcje. Pewne informacje są dostępne dla wszystkich, pozostałe są związane z konkretną rolą. Przypisanie ról wywołuje zwykle element konfliktu interesów i rywalizacji. W tym systemie kandydat często musi bronić swego indywidualnego stanowiska i dzielić się wiedzą, ale także uczestniczyć w grupowym rozwiązywaniu problemu.

W ćwiczeniu symulacyjnym zaleca się, aby jeden asesor oceniał dwóch lub trzech kandydatów. Może także obserwować grupę jako całość, ale jego uwaga powinna być skoncentrowana głównie na wskazanych uczestnikach. Podczas toczącej się dyskusji asesory powinni robić notatki na temat zachowania werbalnego i niewerbalnego oraz liczyć „udziały” poszczególnych kandydatów podczas toczącej się dyskusji. Doświadczenie wskazuje, że odnotowywanie liczby udziałów (wypowiedzi dłuższych niż 5 słów) jest pewną miarą wpływu kandydata na grupę. Jest to lepsza miara niż liczba powiedzianych słów lub czas mówienia. Wpływ związany jest z umiejętnością utrzymywania się przy głosie lub kierowania uwagą grupy.

Gdy tylko dyskusja grupy zakończy się, asesory powinni ocenić kandydatów niezależnie. B.M.Bass¹⁴² wyodrębnił kilka czynników oceny dyskusji grupowej. Opierając się na jego analizie, polecamy do oceny trzy szerokie wymiary (mogą przybierać różne nazwy i być bardziej uszczegółowione, a gdy opracowany został szczególnie zestaw kompetencji ich liczba może wzrosnąć do 4-5).

Wymiarami zalecanymi do oceny są:

- **Wpływ** – głównym wskaźnikiem jest aktywność wykazywana podczas ćwiczenia, liczba udziałów, a także próby przewodzenia dyskusji w grupie lub inicjowanie zbudowania struktury dyskusji (sugerowanie, jak zabrać się do niej, ustalanie punktów do

¹⁴² B. M. Bass, *An international study of objective responding in small group exercises as a predictor or managerial rate of advancement*, Paper presented at the Seventh International Congress on the Assessment Method, New Orleans 1979, s. 47-82.

omówienia, wyszukiwanie nowych linii argumentacji, powracanie do punktu wyjścia, śledzenie czynionych postępów itp.),

- **Uczestnictwo/ relacje w grupie** – odnotowywane jest tu zachowanie kandydata w stosunku do innych członków grupy, jego otwartość na opinie innych, dbałość o to, aby każdy zabrał głos; zaznacza się oznaki słuchania, zachęcania innych do udziału w dyskusji, pytania o opinie, dyplomatyczne rozwiązywanie konfliktów; odnotowuje się także oznaki popularności w grupie bądź jej braku,
- **Jakość wypowiedzi** – zwraca się także uwagę na jakość udziałów, umiejętność uchwycenia istoty problemu, oryginalność pomysłów, umiejętność widzenia problemu w różnych aspektach oraz znaczenia implikacji, a także umiejętność efektywnej komunikacji werbalnej.

Dosyć dokładnie zbadano rzetelność ocen w ćwiczeniu grupowym. Najbardziej oczywista jest prosta korelacja pomiędzy ocenami asesorów, jakie ustalili niezależnie, przed wspólnym ustaleniem ocen. W dwunastu badaniach B.M. Bassa (przebadano 1065 kandydatów) przeciętna korelacja ocen sędziów wynosiła 0,85. Jest to więcej niż moglibyśmy oczekiwać od niejednej baterii testów i zupełnie zadziwiająca, jeżeli weźmiemy pod uwagę subiektywność ocen sędziów i zmienność grup.

Kompetencje badane najczęściej badane tą metodą, to: przywództwo, wpływ, komunikacja, współpraca.

Koszyk zadań

Koszyk zadań jest ćwiczeniem, które symuluje administracyjne aspekty pracy, związane często z organizowaniem jej oraz podejmowaniem decyzji. Uczestnik otrzymuje zestaw informacji o zadaniach, jakie ma zaplanować w krótkim czasie. Ma je posegregować zgodnie z ważnością i pilnością, zdecydować czy można część z nich delegować, a część pozostawić niezafałszowanymi. Typowe instrukcje to zaplanowanie grafiku działań na najbliższy tydzień oraz podjęcie decyzji w wybranych problemach. Koszyk zadań to ćwiczenie symulacyjne stosowane, podobnie jak ćwiczenie grupowe, w ocenie pracowników od późnych lat 50-tych. Wykorzystuje się je do oceny kompetencji na stanowiska asystenckie, menedżerskie i specjalistyczne. J.L. Moses i C. Byham¹⁴³ uważają, że można zaprojektować ten typ

¹⁴³ J. L. Moses, *The Assessment Centre method*, [w:] J. L. Moses, W. C. Byham, *Applying the Assessment Centre method*, Pergamon Press, New York 1977, s. 34-52.

zadania dla każdego stanowiska, w którym ważnym elementem jest praca wielozadaniowa. Posiadanie przez kandydatów doświadczenia menedżerskiego nie jest konieczne, aby mogli wykonać ćwiczenie.

W tym rodzaju zadań najczęściej stosowaną procedurą jest rozdanie kandydatom pliku dokumentów i poinstruowanie ich, co mają z nimi zrobić w pewnym określonym czasie. Zadaniem kandydata jest poradzenie sobie w sytuacji, z którą spotkał się nagle, bez wstępnego przygotowania, bez możliwości otrzymania porady od kogokolwiek i zmieszczenie się w limicie czasowym. Materiały, jakie otrzymuje kandydat składają się zwykle z listów, raportów, notatek służbowych, notatek z rozmów telefonicznych oraz podstawowych dokumentów. Liczba tematów do poruszenia zwykle odpowiada stanowisku, które się symuluje i potrzebnemu czasowi na ich opracowanie. Przykładowo czas przeznaczony na 20 spraw wynosi 2 godziny, na 30 tematów – 3 godziny. Kandydatów prosi się o zaproponowanie sposobu postępowania wobec poszczególnych zagadnień i uzasadnienia go. Czasem prosi się o wypełnienie specjalnego formularza uczestnictwa i/lub o rozmowę. Oceny można dokonywać na podstawie notatek, a także wywiadów. Zwykle dwóch przeszkolonych asesorów ocenia każdego kandydata niezależnie.

Badano wiele różnych wymiarów i kategorii. N.Frederiksen¹⁴⁴ opracował 59 wymiarów, które rozpiął na 8 podstawowych: dyskutowanie, przewidywanie, przygotowanie do podjęcia czynności przez poszukiwanie informacji, nieformalność, uznanie dla przełożonych, postępowanie zgodnie z sugestiami, zainteresowanie, kierowanie podwładnymi.

Jedno z badań pokazuje, że efektywność 68% menedżerów, którzy otrzymali wysoką ilość punktów w takim ćwiczeniu została oceniana powyżej średniej. Generalnie wszystkie oceny uzyskane w ćwiczeniu wykazały większy związek z innymi ocenami ogólnej efektywności i umiejętności administracyjnych niż z ocenami umiejętności intelektualnych lub interpersonalnych. Na przykład badanie J.R. Hucka¹⁴⁵ potwierdziło korelację na poziomie 0,83 ocen z umiejętnościami administracyjnymi kandydatów i korelację 0,42 z inteligencją oraz 0,41 z wrażliwością. W trakcie przeprowadzonych badań przeanalizowano oceny specyficznych

¹⁴⁴ N. Frederiksen, *Factors in in-basket performance*, Psychological Monographs, nr 541, 1962, s. 22.

¹⁴⁵ J. R. Huck, *Assessment centers: A review of the external and internal validities*, Personnel Psychology, 26(2), 1973, s. 191-212.

obszarów symulacyjnego ćwiczenia i porównano je z ocenami poszczególnych aspektów pracy lub ze specyficznymi cechami osobowościowymi.

J.L. Moses i C. Byham¹⁴⁶ sugerują, że większą trafność fasadową, a co za tym idzie większą akceptowalność ćwiczenia, można osiągnąć poprzez przystosowanie zawartości ćwiczenia do konkretnego lub podobnego stanowiska pracy kandydatów. Z drugiej strony może stanowić to niebezpieczeństwo zbytnej szczegółowości ćwiczenia, gdyż może ono nie być dość dobre dla wszystkich kandydatów, a także wymagać częstego uaktualniania.

Ogólnie można powiedzieć, że indywidualne ćwiczenie symulacyjne potwierdza swoją wartość, jeżeli chodzi o przewidywanie kompetencji w zakresie administracyjnych aspektów zarządzania (organizowania, planowania) i podejmowania decyzji. Koszyk zadań polecany jest jako bezpośrednia obserwacja zachowania kandydata w bardzo zbliżonej do jego pracy sytuacji, jednocześnie wystandaryzowanej i ustrukturyzowanej. Wadą ćwiczenia jest czas, jaki zabiera samo ćwiczenie i obliczanie wyników oraz trudność jaką wielu asesorom sprawia ocena cudzej pracy. Niedogodności te można zmniejszyć dzięki szkoleniu asesorów.

Kompetencje najczęściej badane tą metodą: organizacja pracy, delegowanie, prezentacja, wywieranie wpływu, orientacja na cele.

Ćwiczenia interakcyjne – odgrywanie ról

Cechą charakterystyczną ćwiczeń interakcyjnych jest to, że do ich przeprowadzenia wymagany jest udział co najmniej jednego aktora wchodzącego w interakcję z uczestnikiem oraz asesorów oceniających. Bardzo trudnym jest jednoczesne wcielanie się w rolę i obserwacja. Ponadto osoba będąca w interakcji może mieć zupełnie inny odbiór, niż ta, która jedynie dokonuje rejestracji zachowań. Asesorzy wchodzący w rolę aktora są do tego specjalnie przygotowani, a do zadania dołączana jest dodatkowa instrukcja.

Tego typu ćwiczenia umożliwiają one zaobserwowanie reakcji kandydata w bezpośrednim kontakcie z aktorem, który odgrywa ściśle określoną rolę, np. podwładnego lub klienta.

Rola asesora-aktora polega na zadawaniu określonych pytań w odpowiednim czasie i dbaniu o przekazanie niezbędnych informacji. Zadaniem aktora jest również odpowiadanie na pytania kandydata oraz

¹⁴⁶ J. L. Moses, *The Assessment...*, *op.cit.*, s. 135-278.

adekwatne reagowanie na jego zachowanie. Aktor nie powinien narzucać uczestnikowi sposobu prowadzenia rozmowy, lecz starać się podążyć za nim.

Tym samym od asesora-aktora wymaga się dobrego zrozumienia kontekstu ćwiczenia. Istotny jest także sam sposób poprowadzenia rozmowy, gdyż weryfikuje ona postawę uczestnika wobec pracownika – w ćwiczeniu weryfikuje się umiejętności uczestnika z zakresu asertywności, chęci podjęcia współpracy, otwartości i stylu kierowania.

Oceny dokonuje zazwyczaj asesor/oceniający, który nie bierze udziału w ćwiczeniu, lecz obserwuje zachowanie kandydata. **Doświadczony asesor może dokonywać oceny a zarazem przejąć rolę prowadzącego rozmowę**, niemniej jednak musi zdawać sobie sprawę, że jego zadanie będzie bardzo trudne. W sytuacji, gdy zarówno będzie oceniać i prowadzić rozmowę, musi bowiem nie tylko kontrolować sposób prowadzenia tej rozmowy a także – w tym samym czasie – prowadzić notatki, które pomogą w dokonaniu obiektywnej oceny kandydata.

Kompetencje najczęściej badane tą metodą, to: przywództwo, motywowanie, wywieranie wpływu, komunikacja, współpraca, orientacja na klienta, orientacja na cele.

Prezentacje

Prezentacja to wystąpienie na wybrany temat, np. przedstawienie strategii rozwoju biznesu w fikcyjnej firmie. Ćwiczenia tego typu zazwyczaj składają się z trzech części – w pierwszej z nich kandydat indywidualnie przygotowuje się do prezentacji, wykorzystując w tym celu niezbędne materiały, następnie prezentuje swoje stanowisko, a na koniec asesor zadaje mu pytania odnoszące się do jego wystąpienia.

Jeżeli umiejętność zaprezentowania się jest istotna na danym stanowisku pracy – tego rodzaju ćwiczenia zazwyczaj stosowane są jako metoda oceny potrzebnych umiejętności w tym zakresie. Oprócz tego prezentacja pozwala na uzyskanie wielu informacji na temat umiejętności komunikowania się, używania właściwych argumentów, sposobu obrony własnego stanowiska – ale także analizy danych, kreatywności czy rozwiązywania problemów biznesowych.

Testy

Testy są odmiennym od symulacji źródłem danych o uczestniku sesji. Mierzą one bowiem potencjał osoby lub jej preferencje czy też motywację. Szerszy opis tych narzędzi znajduje się w rozdziale *Testy i kwestionariusze psychometryczne*. Test psychometryczny jest definio-

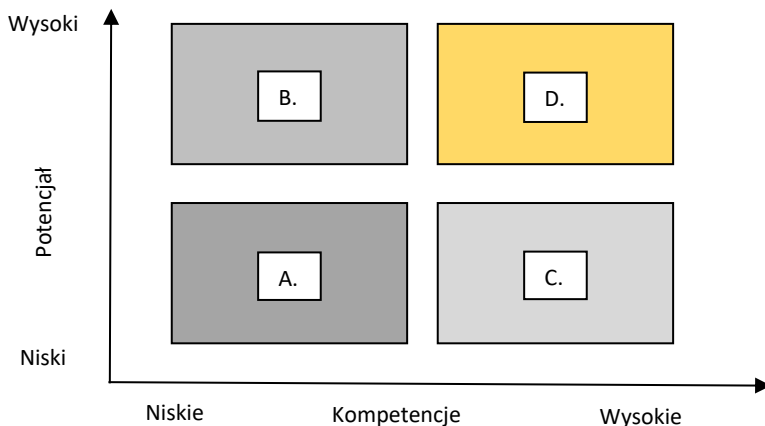
wany jako obiektywny sposób mierzenia wrodzonych i nabytych zdolności człowieka w warunkach standardowych, które pozwalają na bezpośrednie porównanie kandydatów między sobą. Możemy je stosować do oceny zdolności, pomiaru tego, w jaki sposób osoba „lubi” pracować, wchodzić w relacje, wywierać wpływ itd. Testy zdolności są stosowane w procesach AC/DC wówczas, gdy istotna jest zdolność logicznego myślenia, analizy i syntezy danych, rozumienia tekstu, posługiwania się liczbami itp.

Wyniki testów zdolności są uzupełnieniem danych z obserwacji.

Kwestionariusze osobowości, motywacji, itp.

Kwestionariusze lub inwentarze są pisemnymi zadaniami składającymi się z listy pojedynczych bądź pogrupowanych po dwa, trzy lub cztery stwierdzenia odnoszące się do cech, nawyków czy preferencji (np. „Lubię pracę z ludźmi”). Zadanie uczestników polega na dokonaniu samooceny własnych preferencji działania lub motywów, jakimi się kieruje. Tego typu zadania stanowią subiektywną charakterystykę badanych – uczestników prosi się, by byli obserwatorami samych siebie. Z tego też względu kwestionariusze mogą być podatne na manipulację ze strony kandydata – jednak dobrze zaprojektowany kwestionariusz jest wysoce odporny na oszukiwanie. W procesach AC/DC najczęściej używa się kwestionariuszy osobowości, stylu przywództwa, motywacji, aspiracji zawodowych, a także zainteresowań i systemu wartości.

Rys.2. Uproszczona matryca potencjału i obserwacji.



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki z testów zdolności czy kwestionariuszy mogą potwierdzać obserwacje dokonywane w trakcie ćwiczeń symulacyjnych lub też rzucać dodatkowe światło na zachowanie osoby. Często używa się terminu 'potencjał' do wyników uzyskanych z testów psychometrycznych.

- A. Niski potencjał i niski poziom kompetencji wskazuje, że proces rozwojowy osoby, jeśli miałaby sprostać wymaganiom na stanowisku pracy, musiałby być kompleksowy i nastawiony na kształtowanie kompetencji od podstaw.
- B. Wysoki potencjał i niski poziom kompetencji mogą sugerować, że osoba obecnie nie wykorzystuje swoich możliwości lub pracuje w środowisku, które uczy ją błędnych metod działania. Proces rozwojowy może wymagać uruchomienia potencjału i wykorzystywania właściwych metod działania. Jest łatwiejszy niż w pierwszym przypadku.
- C. Niski potencjał i wysoki poziom kompetencji może oznaczać, że osoba w toku nabywania doświadczenia i uczenia się pożądanых zachowań, wprowadziła właściwe metody działania i stosuje je efektywnie.
- D. Wysoki potencjał i wysoki poziom kompetencji to najbardziej pożądanе zestawienie. Najczęściej proces rozwojowy skoncentrowany jest jedynie na pewnych elementach kompetencji. Takich uczestników często kwalifikuje się jako talenty.

Wywiad ustrukturyzowany

Wywiad w trakcie sesji AC/DC jest ustrukturyzowaną formą prowadzenia rozmowy. Celem jego zastosowania podczas sesji jest pozyskanie informacji o kompetencjach z dodatkowego źródła. Podczas wywiadu uczestnik proszony jest o podanie przykładów rzeczywistego zachowania z codziennej praktyki. Metoda ta ma na celu uzyskanie od uczestnika sesji dowodów na występowanie kompetencji w codziennej pracy. Szerzej o tej metodzie jest mowa w rozdziale pt. *Wywiad jako metoda selekcji i rozwoju pracowników*.

Aby uzyskać informacje na temat konkretnej kompetencji (cechy, umiejętności) w trakcie rozmowy, należy formułować pytania w taki sposób, aby prowadziły do uzyskania od kandydata konkretnych przykładów sytuacji odnoszących się do określonych wskaźników kompetencji. Uczestnik ma za zadanie odnieść do sytuacji w przeszłości, w których mógł wykazać się lub nie, pożądanym zachowaniem. Podany przez kandydata przykład asesor

można pogłębiać i prosić o dodatkowe szczegóły, aby mieć pewność co do późniejszej oceny.

Kompetencje oceniane w trakcie sesji AC/DC

Lista kompetencji badanych podczas AC/DC powinna zostać ustalona na podstawie wymagań stanowiska lub programu talentowego/rozwojowego. Analizę należy przeprowadzić mając na celu określenie kluczowych na tych stanowiskach kompetencji, pod których kątem mają zostać uczestnicy. Aby opracować wytyczne do oceny dla asesorów, należy również określić zachowania – pozytywne i negatywne – poprzez które owe kompetencje się przejawiają. Tego rodzaju zachowania będą stanowić podstawę oceny kandydatów podczas ćwiczeń i zadań w AC/DC, a także sformułowania pytań do rozmowy opartej na kryteriach.

Po określeniu listy kompetencji, należy ustalić poziom wymagany dla poszczególnych kompetencji. Skalę ocen wzbogacić można o dodatkowe komentarze, np. „do promocji” lub „do rozwoju” itd. w zależności od potrzeb i celu konkretnego AC/DC, niemniej niezbędne jest ustalenie wspomnianych wyżej granic w celu ujednolicenia i zobiektywizowania ocen przyznawanych przez poszczególnych asesorów (co odróżnia np. ocenę 3 od 4). **Ustalenie definicji kompetencji i skali ocen jest najważniejszym elementem przygotowania projektu AC/DC i szkolenia asesorów.**

Ocena pod kątem kompetencji

Kompetencje wpływają na jakość wykonywanej pracy. Określają one dające się zaobserwować zachowania, które człowiek podejmuje w celu efektywnego wykonania swych zadań i które charakteryzują dobrych pracowników. Definicje kompetencji posługują się takimi pojęciami jak umiejętność, osobowość, zainteresowanie, motywacja. Szerzej o kompetencjach jest mowa w rozdziale pt. *Zarządzanie kompetencjami*. Kompetencje jako konstrukt jest najczęściej oceniany w trakcie sesji z uwagi na to, że są obserwowalne i opisane za pomocą wskaźników zachowań.

Skala ocen najczęściej stosowana w trakcie sesji AC/DC

Klasyczna skala ocen przyjmowana w procesach AC/DC to skala 5 stopniowa. Jest na tyle szeroka, że możliwe jest różnicowanie ocen uczestników, a jednocześnie na tyle wąska, by dokonać precyzyjnego wskazania właściwego dla uczestnika poziomu. Skale zawierające więcej poziomów powinny być bardzo dokładnie opisane, aby możliwym było odróżnienie poziomów, a ocena na bazie intuicji zminimalizowana. Węższe

skale wydają się być zbytnim uproszczeniem w kontekście wysiłku, z jakim wiąże się organizacja, przeprowadzenia sesji i zaangażowanie samych uczestników.

Tab.4. Najczęściej stosowany system ocen.

OCENA	POZIOM	OPIS
5	Bardzo wysoki	Spełnia wszystkie wymagania w opisie kompetencji
4	Wysoki	Prezentowany poziom kompetencji jest wysoki. Jedynie drobne elementy wymagają rozwoju
3	Akceptowalny, wystarczający, przeciętny	Poziom kompetencji umożliwia efektywną realizację zadań. Pewne elementy wymagają rozwoju.
2	Niski	Prezentuje wybrane elementy kompetencji, potrzebuje impulsu zewnętrznego, aby je uruchomić
1	Bardzo niski lub negatywny	Nie spełnia wymagań w opisie kompetencji, może przejawiać zachowania negatywne

Źródło: opracowanie własne.

Budowanie matrycy ĆWICZEŃ

Ustalenie przebiegu badań, czyli tego, które kompetencje jakimi ćwiczeniami symulacyjnymi będą badane jest podstawą sesji AC/DC. Tak zwana „matryca” ćwiczeń - przykład znajduje się na następnej stronie - jest bazą do konstrukcji harmonogramu, raportu i schematu omawiania wyników.

Podstawowe zasady jej konstrukcji to:

- jedno narzędzie (ćwiczenie) służyć może do badania optymalnie 3, maksymalnie 4-5 kompetencji (z wyjątkiem kwestionariuszy osobowości),
- każda kompetencja powinna być badana przy użyciu co najmniej dwóch metod,
- możliwość zestawienia harmonogramu tak, aby czas trwania sesji AC/DC nie przekraczał ustalonego wcześniej czasu.

Tab.5. Przykładowa matryca Assessment Centre.

Metody Kompetencje	Ćwiczenie grupowe	Ćwiczenie indywidualne	Prezentacja	Ćwiczenie interakcyjne	Wywiad	Testy/ Kwestionariusze
Komunikacja	x	x	x	x	x	
Przywództwo	x			x	x	x
Wywieranie wpływu	x		x	x	x	x
Planowanie i organizacja	x	x			x	x
Analiza informacji		x	x			x

Źródło: opracowanie własne.

Asesor w procesie AC/DC

Rola asesora w procesie AC/DC jest kluczowa, gdyż od jego przygotowania i pracy podczas sesji zależy ocena kandydata. Jest ona dokonywana na podstawie wielu źródeł, w wielu różnych aktywnościach oraz w wysokim tempie pracy. Ważne jest przeszkolenie nie tylko asesorów, lecz także osób odgrywających role w ćwiczeniach, aby zachować jak najwyższą standaryzację procesu¹⁴⁷. Przygotowanie asesora powinno obejmować m.in.: zapoznanie się z modelem kompetencji do oceny podczas sesji, wszystkimi ćwiczeniami, harmonogramem sesji, wzorem raportu indywidualnego, opisem stanowiska lub procesu rozwojowego. Badania pokazują, iż psycholog jest lepszym asesorem niż menedżer bez psychologicznego wykształcenia¹⁴⁸. Asesorzy nie powinni oceniać więcej niż 2-3 osoby podczas jednego ćwiczenia, im więcej osób oceniają, tym niżej

¹⁴⁷ E. Schollaert, F. Lievens, *Building Situational Stimuli in Assessment Center Exercises: Do Specific Exercise Instructions and Role-Player Prompts Increase the Observability of Behavior?* Human Performance, 25, 2012, s. 255–271.

¹⁴⁸ A. Sagie, R. Magnezy, *Assessor type, number of distinguishable dimension categories, and assessment centre construct validity*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70, 1, 1997, s. 103–108.

oceniają kandydatów, mniej różnicują oceny, a ich trafność jest mniejsza (porównano z sukcesami zawodowymi)¹⁴⁹.

Atrybuty dobrze przygotowanego asesora:

- Znajomość ćwiczeń symulacyjnych – zapoznanie się przed sesją z wszystkimi materiałami, a w szczególności z instrukcjami dla asesora. Znajdują się w nich opisy zadań, możliwe zachowania uczestników, role dla aktora/aktorów w ćwiczeniach indywidualnych i wszelkie wskazówki, które pomagają dokonać oceny wybranych kompetencji.
- Znajomość ocenianych kompetencji – zapoznanie się z definicjami i wskaźnikami zachowaniowymi przypisanymi do każdej z badanych kompetencji. Indywidualne wyobrażenia asesora o kompetencji mogą się bowiem mijać z tym, w jaki sposób definiowana jest kompetencja w konkretnym procesie.
- Sprawność w identyfikowaniu zachowań i ich klasyfikacji do poziomów kompetencji – praca asesora podczas sesji realizowana jest w wysokim tempie. Aby uczestnicy nie mieli zbyt długich przerw, pary asesorskie muszą dokonywać analiz i ocen pomiędzy zadaniami. Na koniec po sesji, w trakcie sesji integracji wyników dyskusja nad dokonaną oceną także musi przebiegać w określonym rytmie, aby nie trwała zbyt długo, gdyż zmęczenie może wpłynąć na obiektywizm dokonywanych przez asesorów ocen.
- Ocena dokonywana w modelu ORKA – ścisłe trzymanie się tej procedury umożliwia utrzymanie metody AC/DC jako wysoce trafnego narzędzia do przewidywania na podstawie wyników z sesji, efektywności uczestnika w nowej roli czy też w programie rozwojowym.
- Koncentracja na obserwacji i rejestrze zachowań, a nie na własnych odczuciach i interpretacji – unikanie wspomnianych błędów, ulegania stereotypom i ukrytym teoriom osobowości.
- Obiektywizm i bezstronność w ocenie – wykorzystywanie do oceny jedynie informacji pochodzących z sesji, unikanie dokonywania ocen osób pozostających w relacji.

¹⁴⁹ K. G. Melchers, M. Kleinmann, M. A. Prinz, *Do Assessors Have Too Much on their Plates? The Effects of Simultaneously Rating Multiple Assessment Center Candidates on Rating Quality*, International Journal of Selection and Assessment Vol. 18(3), 2010, s. 329-341.

Błędy asesorskie:

- Dokonywanie oceny bez opierania się na faktach – brak rejestracji zachowań i zapisywanie w notatkach jedynie własnych interpretacji powoduje, że ocena nie może zostać poparta konkretnym dowodem. Taką ocenę łatwo jest podważyć, gdyż po pewnym czasie zapamiętane zachowania mogą ulec zniekształceniom.
- Pozwalanie swoim uprzedzeniom wpływać na ocenę – kierowanie się w ocenie własnymi sympatiami wobec osób posiadających pewne cechy osobowości, rasę lub płeć powoduje, że przestaje ona być obiektywna.
- Kierowanie się danymi, które pochodzą z innych źródeł niż AC/DC – wykorzystywanie informacji o uczestniku pozyskanych przed sesją nie może rzutować na ocenę kompetencji w jej trakcie. Czasem asesor może znać uczestnika, wiedzieć więcej o jego motywach lub jakimś specyficznym zachowaniu, jednak musi się od tego odciąć lub odstąpić od oceny w ogóle.
- Efekt halo (diabelski, aureoli) – sugerowanie się jedną lub kilkoma cechami osoby ocenianej (pozytywnymi czy negatywnymi) i uogólnianie ich na pozostałe, np. uczestnik mówi bardzo głośno i zostaje negatywnie oceniony w całej kompetencji komunikacja.
- Mechanizm projekcji – podświadome przenoszenie cech własnych na osoby oceniane, np. uczestnik wygląda podobnie do asesora za co otrzymuje nieco wyższe oceny kompetencji
- Uleganie stereotypom – np. miękki uścisk dłoni oznacza słaby charakter, a noszenie okularów korekcyjnych – wyższe zdolności analityczne.
- Efekt kontrastu – zwracamy uwagę na elementy wyróżniające się z tła, np. jeśli cała grupa jest słabsza, jeden lepszy uczestnik otrzymuje znacznie wyższe oceny niż gdyby wziął udział w sesji z innymi osobami.
- Efekt pierwszeństwa – uleganie pierwszemu wrażeniu, branie pod uwagę ocen z pierwszego ćwiczenia jako wyznaczników kompetencji.
- Błąd tendencji centralnej – ocenianie wszystkich uczestników na poziomie środka skali, np. oceny 3. Unikanie ocen niskich i wysokich. Widać to po zestawieniu ocen wszystkich uczestników ze wszystkich kompetencji.

- Błąd łagodności – polegają na unikaniu ocen niskich z obawy przed np. przewidywanymi później trudnościami asesora podczas udzielania informacji zwrotnej.
- Efekt nastroju – ocena wyniku z dyspozycji psychicznej oceniającego i np. gdy ma dobry nastrój, jego oceny są wyższe.
- Kierowanie się przesłankami pozamerytorycznymi – wiek, płeć, narodowość i uwzględnianie ich w ocenie w sposób tendencyjny.

INDYWIDUALNY RAPORT KOŃCOWY

Zasady pisania raportów:

1. Opisując kompetencje bazuje się tylko i wyłącznie na zachowaniach, które dotyczą badanych kompetencji. Odnosić się należy do rejestracji podczas sesji, która jest dowodem na udzieloną ocenę.
2. Każda kompetencja musi być opisana na podstawie źródeł.
3. Jeżeli raport sporządzany jest po sesji feedbackowej należy zawrzeć w nim informacje zebranej podczas tej sesji.
4. Raport, szczególnie w przypadku Development Centre, powinien zawierać podsumowanie w formie zaprezentowania silnych stron kandydata oraz jego potrzeb rozwojowych. Potrzeby rozwojowe należy przełożyć na plan rozwoju kandydata zawierający zalecenia dotyczące rozwoju (np. nazwy warsztatów lub szkoleń). Informacje przekazywane przełożonemu uczestników procesu oceny można wzbogacić ogólnym podsumowaniem potrzeb rozwojowych całej grupy, ze wskazaniem tych najbardziej pilnych lub powszechnych.

Tab.6. Przykładowy wzór tabeli do zbierania wyników z sesji.

KOMPETENCJA	Dyskusja grupowa		Ćwiczenie interakc.		Prezentacja		Wywiad	Ocena ostateczna
	Asesor 1	Asesor 2	Asesor 1	Asesor 2	Asesor 1	Asesor 2	Asesor 1	
Podejmowanie decyzji	2	3	2	2			2	2
Współpraca	3	3	3	3,5			3	3
Orientacja na cel	2,5	2,5	2	2,5	2	2		2,5
Orientacja na klienta			3	3			3	3
Komunikacja	3	3			3	2		3
Analiza informacji			2	2	2	2		2

Źródło: opracowanie własne.

INFORMACJA ZWROTNA po sesji AC/DC (FEEDBACK)

Podstawowe zasady omawiania uzyskanych wyników

Po sesji asesor, który dokonywał oceny kompetencji uczestnika oraz przygotowywał raport przedstawia jego rezultaty podczas spotkania lub rozmowy telefonicznej. Powinno to mieć miejsce jak najszybciej po zakończeniu sesji Assessment/Development Centre.

Celem omówienia wyników jest przekazanie kandydatowi:

- 1) Informacji o celach sesji, ocenianych kompetencjach, wykorzystywanej skali, ćwiczeń/testów/wywiadu.
- 2) Informacji o ocenach, jakie otrzymał.
- 3) Uzasadnienia do wystawionych ocen i ewentualnych komentarzy.
- 4) Ewentualnie: wskazówek dla dalszego rozwoju kompetencji pożądanych w organizacji, w której pracuje.

Należy zachować świadomość zarówno swoich ograniczeń jako asesorów, jak i ograniczeń stosowanych metod (w zależności od sytuacji, kontekstu, oceniającego etc.), limitu czasu, wpływu czynników sytuacyjnych itd. Raport zawiera ocenę pochodzącą z pewnego wycinka rzeczywistości i może nie w pełni oddawać posiadany przez uczestnika poziom kompetencji. Należy zachować dystans i obiektywizm, stworzyć atmosferę zrozumienia, nie przedstawiać opinii wartościujących.

Niezwykle istotny jest takt i delikatność osoby omawiającej wyniki, przestrzeganie zasad etyki i dyskrecji oraz okazywanie należącego szacunku tak kandydatom, jak i stosowanym metodom.

Należy zapewnić komfort psychiczny rezerwując 1-1,5 godziny na rozmowę z każdym kandydatem

Przebieg sesji feedbackowej

1. Wstęp

- wyjaśnienie celu i zasad przeprowadzania Assessment/Development Centre oraz celu rozmowy z kandydatem
- poinformowanie o przewidywanym czasie na rozmowę, zapewnienie o dyskrecji i poufności wszelkich informacji dotyczących kandydatów

2. Omawianie wyników

- zdefiniowanie badanych kompetencji
- omówienie stosowanych narzędzi i metod, za pomocą których badano kompetencje, np.:

- ◇ testy umiejętności
- ◇ prezentacja
- ◇ rozmowa oparta na kryteriach
- ◇ ćwiczenie grupowe
- ◇ ćwiczenie indywidualne
- zdefiniowanie stosowanej skali ocen
- omówienie indywidualnych wyników uzyskanych różnymi metodami/ ćwiczeniami w poszczególnych kompetencjach, w tym:
 - omówienie ocen uzyskanych w poszczególnych ćwiczeniach
 - omówienie wyników testów zdolności/ badających potencjał intelektualny
 - zaprezentowanie silnych stron kandydata
 - określenie głównych obszarów do rozwoju
 - sprawdzenie samooceny kandydata i jego motywacji

3. Podziękowanie

Zawsze należy podziękować kandydatowi za udział w AC/DC, jako że zademonstrował gotowość do podejmowania wyzwań/ rozwoju.

Błędy w procesie Assessment Centre

Korzyści wynikające z zastosowania metody Assessment Centre:

- Ograniczenie możliwości błędu w decyzji – wiele metod i wielu oceniających umożliwia prezentację kompetencji uczestnikom AC w różnych sytuacjach. To zwiększa prawdopodobieństwo, że ocena nie będzie wynikiem jednostronnej obserwacji w wybranej aktywności. Toteż wspomniane międzynarodowe wytyczne sugerują, aby nie nazywać Assessment Centre próbki oparte na jednym ćwiczeniu symulacyjnym. Ponadto wielu obserwatorów gwarantuje to, że uczestnik nie zostanie oceniony zgodnie z punktem widzenia jednego asesora.
- Wczesna identyfikacja potencjału – symulacje assessment'owe umożliwiają znalezienie się w sytuacji, która na co dzień nie jest możliwa – np. w roli menedżera dla osoby pełniącej funkcję specjalisty. Wówczas istnieje możliwość pokazania potencjału przez osobę badaną w nowej roli.
- Odbiór metody jako rzetelnej i sprawiedliwej – Assessment Centre cieszy się popularnością wśród osób zajmujących się oceną kompetencji także z tego powodu, że ma ona opinię oceny

obiektywnej. To warunkuje podejście uczestników do wzięcia w niej udziału oraz akceptacji pochodzących z niej rezultatów.

Bibliografia

- Arthur W., Day E. A., McNelly T. L., Edens P. S., *A Meta-Analysis of the Criterion-Related Validity of Assessment Center Dimensions*, Personnel Psychology, 56, 2003.
- Bartkowiak-Stawska J., *Wykorzystanie metod assessment centre i development centre w doskonaleniu kompetencji pracowników*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2016.
- Bass B. M., *An international study of objective responding in small group exercises as a predictor or managerial rate of advancement*, Paper presented at the Seventh International Congress on the Assessment Method, New Orleans June 1979.
- Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.*, PARP, Warszawa 2011.
- Bycio P., Zoogah B., *Exercise order and assessment centre performance*, Journal of Occupational and Organizational Psychology Volume 75, 2002.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2002.
- Dubois D. D., Rothwell W. J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Frederiksen N., *Factors in in-basket performance*, Psychological Monographs nr 541, 22, 1962.
- Garavan T. N., *Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (P-O) fit: A longitudinal study of graduates*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22(2), 2007.
- Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Centre Operations*, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 41(4), September 2015.
- Huck J. R., *Assessment centers: A review of the external and internal validities*, Personnel Psychology, 26(2), 1973.
- Klimoski R. D., Brickner M., *Why do assessment centres work? The puzzle of assessment centre validity*, Personnel Psychology, 1987.
- Kuna J., *Assessment Centre metodą oceny potencjału zawodowego Kadry kierowniczej*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica 2, 1998.

- Lipińska-Grobelny A., *Ośrodek oceny (Assessment Center)*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4/2005.
- McClelland D. C., *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, American Psychologist, 28, 1973.
- Melchers K. G., Kleinmann M., Prinz M. A., *Do Assessors Have Too Much on their Plates? The Effects of Simultaneously Rating Multiple Assessment Center Candidates on Rating Quality*, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 18(3), 2010.
- Moses J. L., *The Assessment Centre method*, [w:] Moses J. L., Byham W. C., *Applying the Assessment Centre method*, Pergamon Press, New York 1977.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Petrides K. V., Weinstein Y., Chou J., Furnham A., Swami V., *An investigation into assessment centre validity, fairness, and selection drivers*, Australian of Psychology, 62(4), 2010.
- Sagie A., Magnezy R., *Assessor type, number of distinguishable dimension categories, and assessment centre construct validity*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70(1), 1997.
- Schollaert E., Lievens F., *Building Situational Stimuli in Assessment Center Exercises: Do Specific Exercise Instructions and Role-Player Prompts Increase the Observability of Behavior?* Human Performance, 2012.
- Woodruffe Ch., *Ośrodki rozwoju i oceny*, Oficyna Ekonomiczna, 2003.

Rozdział VII

Ocenianie pracowników

Anna Bugalska

Wprowadzenie

Sprawnie funkcjonujący w organizacji system ocen pracowniczych dotychczas był „centrum” wszystkich działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Jego wyniki zasilają inne procesy zarządzania ludźmi, takie np. jak szkolenia i rozwój, zarządzanie talentami czy wynagradzanie pracowników. Jednocześnie sprawdzał jakość prowadzonych procesów rekrutacyjnych.

W części organizacji ocenianie weszło do krwioobiegu firmy i stało się ważnym działaniem menedżerskim przeprowadzonym w firmie cyklicznie. W tych firmach korzyści z oceniania stały się bardziej zauważalne dla menedżera i przenosiły na inne działania związane z zarządzaniem ludźmi. Niestety, równocześnie wielu menedżerów traktowało system oceniania jako działanie, które muszą wykonać, aby ich pracownicy otrzymali podwyżkę lub bonus/ premię. Było ono dla nich czynnością obowiązkową. Traktowali ocenianie jako obowiązek administracyjny, z którego muszą się rozliczyć przed HR-em. Nie doceniali znaczenia oceny. Nie korzystali w pełni z korzyści, które może dawać właściwe jej przeprowadzenie.

Ale nie tylko menedżerowie nie byli zadowoleni z systemów ocen pracowniczych (skrót: SOP). Równie niezadowoleni bywali pracownicy, którzy stresowali się przed kolejnymi rozmowami. Jeśli potem niewiele lub nic z nich nie wynikało, bo przełożeni lub organizacja nie wdrażała ustaleń w życie, to sens takich rozmów dla nich zniknął. Stres był też pochodną częstotliwości prowadzenia rozmów (1 lub 2 razy w roku) czyli na tyle rzadko, że rozmowa z szefem nie stawała się normą, było to wydarzenie, które na dodatek miało istotne konsekwencje dla pracowników (podwyżka, premia czy przysły awans). Co więcej często mało motywujące, z powodu braku umiejętności prowadzenia takich rozmów przez kadrę kierowniczą.

HR-owcy, którzy byli inicjatorami systemu oceniania, podchodzili do systemu ocen inaczej, widząc w nim narzędzie wspierające codzienny rozwój pracowników oraz wpływające na inne procesy zarządzania ludźmi. Te różnice w podejściu i postrzeganiu roli systemu ocen powodowały, że jednak wygrywali menedżerowie. Nie wkładali w przeprowadzane oceny uważności oraz nie w pełni właściwie rozumieli w niej swoją rolę i korzyści z używania. Przez lata stosowania systemów ocen nie zmniejszały się różnice w negatywnym postrzeganiu oceniania, lecz nawet nasilały. Menedżerowie twierdzili, że im do sprawnego zarządzania ludźmi nie jest im potrzebne ocenianie. „Z badania CEB¹⁵⁰ (Corporate Executive Board, obecnie Gartner, międzynarodowa organizacja konsultingowa) wynika, że aż 95 proc. menedżerów nie jest zadowolonych ze sposobu, w jaki w firmach oceniani są pracownicy, a 90 proc. HR menedżerów uważa, że proces nie przynosi odpowiedzi na kluczowe dla organizacji i pracowników pytania”¹⁵¹. 58 proc. kierowników uważa, że dotychczasowe systemy ocen pracowniczych nie podnoszą wyników pracy oraz zaangażowania w ich zespołach. Podobna liczba uczestników badania mówi o tym, że systemy oceniania nie przynoszą spodziewanych korzyści i są, ich zdaniem, marnotrawstwem. Nie mniej martwiący komentarz jest zawarty w opinii 48 proc. menedżerów, którzy twierdzą, że rozwiązanie to nie ma wpływu na efektywność biznesową organizacji.¹⁵²

„Zgodnie z informacjami przedstawionymi przez portal bankier.pl, który powołał się na badania przeprowadzone przez Adobe wśród 1,5 tys. amerykańskich pracowników biurowych, nawet 2/3 z nich twierdzi, że oceny pracownicze nie spełniają swojej funkcji i są nieefektywne. Co więcej, 61 proc. badanych jest skłonnych zmienić pracę na taką, w której nie stosuje się systemu ocen pracowników, a 30 proc. zdecydowało się na taki krok pod wpływem weryfikacji ich pracy.”¹⁵³

¹⁵⁰ CEB Corporate Leadership Council's HIPO Program Operations and Outcomes Survey (2012); www.clc.executiveboard.com (dostęp 7.01.2020).

¹⁵¹ <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/zarzadzanie-oceny-pracownicze-odchodza-dolamusa-wewnetrzne-dzialy-hr-tez-zaczna-znikac,28416.html> (dostęp 21.09.2019).

¹⁵² <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/zarzadzanie-oceny-pracownicze-odchodza-dolamusa-wewnetrzne-dzialy-hr-tez-zaczna-znikac,28416.html> (dostęp 21.09.2019).

¹⁵³ <https://www.gowork.pl/blog/oceny-pracownicze-odchodza-w-niepamiec> (dostęp 21.01.2020).

W większości firm system ocen nie spełnia swojej roli i jeśli posłuchać tych głosów i nie realizować pozornych aktywności to warto poszukać nowego sposobu na spełnienie funkcji, które dotychczas stawiano przed tym procesem. Jest to rewolucja w trwającym przez lata podejściu do zarządzania ludźmi, w którym systemy oceniania stanowiły centrum działań.

Funkcje systemu ocen

Na bazie systemu ocen oceniania firmy wdrażały modele kompetencyjne oraz na systemie ocen opierały działania rozwojowe czy wybór talentów. Tych funkcji było wiele, różne z punktu widzenia organizacji/ HR-u, kadry kierowniczej czy samego pracownika. Jedną z najistotniejszych dla kadry kierowniczej i pracowników było wynagradzanie, a więc ocenianie ze względu na podwyżki lub premie.

Zgodnie z założeniami określanymi w trakcie budowy systemu ocen dla menedżerów system ocen ma on spełniać kilka funkcji:

- Budować relację z pracownikami, budować zaangażowanie pracowników dzięki zbudowanej relacji
- Pokazywać stawianie przez managera na wartości: zaufanie, otwartość i wsparcie w rozwoju
- Wspierać w diagnozie poziomu realizacji celów i kompetencji pracowników
- Wspierać wzrost efektywności pracy na poziomie indywidualnym i grupowym
- Pomagać w rozwoju kompetencji – poprawa słabszych stron pracownika i wzmocnienie silnych
- Pozwalać na klarowne wynagradzanie pracowników¹⁵⁴.

Z perspektywy pracownika oczekiwania w stosunku do systemu ocen są nieco inne:

- Lepsze rozumienie stawianych zadań i oczekiwanych efektów i stylu pracy
- Rozumienie oczekiwań kompetencyjnych, poprawa stylu pracy
- Sprawiedliwość w decyzjach awansowo-podwyżkowych
- Możliwość harmonijnego rozwoju umiejętności pod kątem mocnych i słabych stron

¹⁵⁴ M. Tyrańska, J. Walas, *Kierownik pod lupą. System oceny kadr w firmie*, *Personel*, 11(12), 1998, s. 38.

- Wzrost satysfakcji z pracy¹⁵⁵.

Na koniec warto dodać do czego organizacja/HR potrzebuje systemu oceniania:

- Chce mieć więcej informacji o pracownikach, ich mocnych stronach, obszarach do rozwoju. Wiedzieć jakimi kompetencjami charakteryzuje się cały zespół czy też pracownicy poszczególnych komórek.
- Uzupełniając wiedzę o pracownikach, np. o liczbie wyróżniających się osób może korzystać z tych informacji w procesach rekrutacji czy w procesach talentowych.
- Wykorzystuje jako źródło informacji do budowy adekwatnych dla poszczególnych grup pracowników programów rozwojowych, właściwie dobierając narzędzia i warsztaty rozwijania pracowników.
- Używa do właściwej dystrybucji budżetu wynagrodzeń (podwyżki czy premie). System ocen powinien pomagać w sprawiedliwym rozdeleniu zawsze ograniczonego budżetu na tych, którzy na to zasłużyli bardziej od innych¹⁵⁶.

Co zatem jest istotą systemów ocen, co chcemy uzyskać? Istotą procesu oceny było i jest przede wszystkim zmienianie lub utrzymanie zachowań pracownika. Proces oceniania jest sensownym działaniem dopiero wtedy, gdy pracownik dzięki niemu jest w stanie postępować w przyszłości w sposób inny niż w przeszłości lub dzięki informacjom od przełożonego wie jakie zachowania warto dalej utrzymać. Tu najważniejsze są oczywiście oczekiwania zgłaszane przez szefa w odniesieniu do pełnionej przez pracownika roli czy zajmowanego stanowiska. Coraz ważniejsze jest też dopasowanie zadań dla pracownika do jego mocnych stron, do jego preferencji, umiejętności czy szerzej, kompetencji. Nie chodzi zatem tylko o to, aby uzupełniać luki kompetencyjne, rozwijać słabe strony pracowników, ale również znając ich mocne strony umiejętnie je wykorzystywać i dopasowywać zadania do dyspozycji pracowników.

¹⁵⁵ H. Czubasiewicz, *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Czubasiewicz, red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2001, s. 66; B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 174.

¹⁵⁶ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013, s. 20-21.

Wiele lat temu ekspert zarządzania Peter Drucker powiedział, że jeśli pracujemy nad słabymi stronami pracownika, to możemy sprawić, że uzyskamy co najwyżej średnie poziomy jego kompetencji, ale jeśli pracujemy na jego mocnych stronach, to możemy mieć pracowników, którzy się wyróżniają i osiągają więcej, szybciej, łatwiej i co najważniejsze są bardziej usatysfakcjonowani¹⁵⁷.

Widać z tego, że oczekuje się, że oceny pracownicze wpłyną, przede wszystkim, na sprawną realizację zadań na co dzień. I dzięki upewnianiu pracowników, że wykonują swoją pracę dobrze lub korygowaniu ich zachowań zadania te będą sprawnie realizowane.

Tylko czy ocena raz na rok lub raz na pół roku pozwala na tę bieżącą korektę i wpływ na codzienne zadania? Nie potrzeba do tego głębszych badań, aby odpowiedzieć, że system ocen pracowniczych jest niewystarczający, aby efektywnie działać na bieżąco. Słowem kluczem jest tu właśnie aktualna informacja zwrotna kierowana przez menedżerów do członków swojego zespołu. Taka informacja zwrotna nie wyklucza stosowania SOP i jest ona przy systemach ocen oczekiwana. Menedżerowie jakby o tym zapominali i w organizacjach, gdzie takie systemy ocen funkcjonują, ograniczają się do podsumowujących spotkań raz do roku. Dlatego dziś firmy stawiają coraz bardziej na tzw. permanentne udzielanie informacji zwrotnej (constant feedback, instant feedback czy bieżącą informację zwrotną). Wykorzystując metody udzielania bieżącej informacji zwrotnej ciężar odpowiedzialności za zmianę zachowania przeniesiony jest na menedżera i pracownika. Narzędzie to przestaje być HR-owym pomysłem, ale staje się narzędziem rutynowej pracy menedżerskiej.

Z tego też względu od kilku lat obserwowana jest istotna zmiana w podejściu do oceniania pracowników. Coraz większego znaczenia nabiera bieżąca informacja zwrotna kierowana do pracowników od ich przełożonych. Staje się ona jądrem procesów oceniania i na niej opierają swoje dalsze działania. Jak pokazuje firma Elevato¹⁵⁸, na świecie już niektóre z firm podejmują decyzję o rezygnacji ze stosowania w swojej organizacji sformalizowanego systemu ocen. W raporcie mowa jest o 8 firmach z listy Fortune, czyli rezygnacja ta dotyczy firm, które od lat stosowały systemy oceniania i mają w nich doświadczenie, wiedzą, jak to robić. Nie interesują

¹⁵⁷ <https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-soba-podstawowa-kompetencja-menedzera,280610.html> (dostęp 14.01.2020).

¹⁵⁸ <https://www.elevatosoftware.com/blog/zmiany-rocznej-ocenie-pracownika-prowadzic-nowoczesna-organizacja/> (dostęp 14.01.2020).

ich już korzyści z formalizacji tego procesu, a najważniejsza jest dla nich regularna praca menedżerów ze swoim zespołem oraz poszczególnymi pracownikami. Oznacza to potrzebę większych kompetencji menedżerów, bardziej partnerskiego podejścia, budowania atmosfery swobodnego dialogu i otwartości wzajemnej na przekazywanie sobie informacji zwrotnej. W ręce menedżerów lub pracowników oddaje się ich potrzeby rozwojowe. Sami rejestrują się na warsztaty rozwojowe, które mogą wesprzeć ich rozwój. Informację zwrotną przekazują menedżerowie pracownikom, ale też pracownicy menedżerom. Idąc dalej, zaczynamy tu mówić o kulturze organizacyjnej opartej o udzielanie sobie konstruktywnego feedbacku. Taki feedback przekazują też sobie współpracownicy (peer feedback). Dzięki temu do pracownika płyną informacje rozwojowe z wielu stron możliwych pozwala na jest szybszy rozwój.

O tym nowym podejściu do oceny i różnych narzędziach, które w procesie oceniania można wykorzystać, aby maksymalizować korzyści dla wszystkich beneficjentów tego procesu będzie mowa w tym rozdziale.

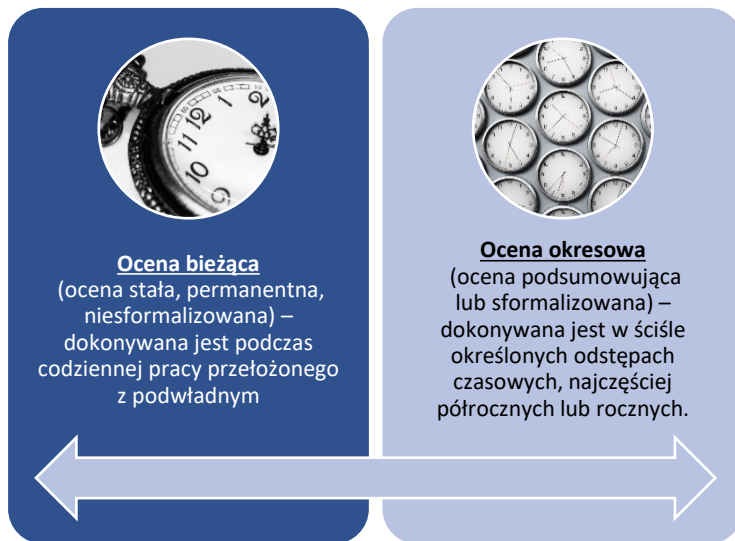
Idąc za przywołanym artykułem Elevato czy raportem Deloitte¹⁵⁹, w którym mowa o 6% firm, które przestały stosować systemy ocen pracowniczych widać, że jeszcze wiele firm na taki ruch się nie zdecydowało. Skala zjawiska jest mała, a w większości organizacji stosowane są formalne systemy oceny pracowniczej. Co więcej, organizacje, tu ograniczam się do Polski, nadal wdrażają tradycyjne systemy ocen pracowniczych.

Oceniać pracowników możemy z dwóch perspektyw¹⁶⁰, bieżącej wynikającej z działania pracownika na swoim stanowisku pracy tu i teraz oraz okresowo, gdzie patrzymy na pracownika z perspektywy całego ocenianego okresu i możemy odnieść się do sposobu zachowania pracownika, jego stylu działania, powtarzanych błędów lub sukcesów. Stosowanie jednej formy oceny nie wyklucza stosowania drugiej. Pożądane jest przede wszystkim stosowanie oceny bieżącej, wartościowe współistnienie wraz z oceną okresową lub rozmową podsumowującą dłuższy okres pracy (pół roku, rok), aby na tej podstawie móc zbudować plan rozwoju pracownika na kolejny okres.

¹⁵⁹ <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/oceny-pracownicze-to-marnotrawstwo-microsoft-deloitte-i-accenture-juz-zrezygnowaly,36230.html> (dostęp 14.01.2020).

¹⁶⁰ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie ...*, op.cit., s.17.

Rys.1. Formy oceny



Źródło: opracowanie własne.

Ocena bieżąca

W ocenie bieżącej pracownik otrzymuje od swojego przełożonego informację o tym:

- Jak wykonał zadanie w stosunku do oczekiwań?
- Co w zadaniu zrobił dobrze, a co wymaga zmiany, poprawienia?
- Jak szybko wykonał zadanie i w jaki sposób może przyspieszyć realizację zadań na przyszłość?

Dostając informację o bieżącej ocenie sytuacji zaraz po wydarzeniu, pracownik ma poczucie, że jego praca jest wartościowa, a przełożony obserwuje zachowania pracownika, jest nimi zainteresowany. Co więcej, dostaje informacje o tym co zrobił dobrze, a w jakich obszarach oczekiwana jest zmiana, czyli możliwe jest natychmiastowe korygowanie błędów lub docenianie sukcesów. Sposobem na przekazanie takiej oceny bieżącej może być udzielenie wprost informacji zwrotnej korygującej lub wzmacniającej lub skorzystanie z nieco bardziej wyszukanego narzędzia jakim jest feedforward. O obu metodach więcej informacji znajdzie się poniżej.

Udzielanie informacji zwrotnej

Informacja zwrotna to informacja na temat postępowania lub zachowania danej osoby, która prowadzi do działania mającego potwierdzić lub rozwinąć to postępowanie, zachowanie lub je wygasić. „Informacje zwrotne mówią o jakości i wartości działań jednostki lub organizacji. Zarówno osoby jak i organizacje potrzebują informacji zwrotnych do określenia czy modyfikować swoje działania, czy też kontynuować je w niezmienionej formie¹⁶¹.”

Inne definicje informacji zwrotnej:

- informacja o poziomie wykonania pozwalająca dostosować zachowanie do oczekiwań¹⁶²,
- część procesu naprowadzającego ludzi w stronę najbardziej odpowiednich zachowań i działań¹⁶³.

Badania prowadzone nad feedbackiem przez firmę konsultingową Zenger Folkman (2002) pokazują, że 72% badanych ocenia informację zwrotną korygującą od szefa jako największe wsparcie w karierze, a 92% uważa, że dobrze przekazana konstruktywna krytyka znacząco poprawia wyniki¹⁶⁴.

Nie wszystkie badania nad informacją zwrotną są tak optymistyczne:

- ok. 30% wyników badań nad informacją zwrotną świadczy o jej negatywnym wpływie na poziom wykonania¹⁶⁵.

Jednocześnie, znane są wyniki badań pokazujące:

¹⁶¹ K. Olejniczak, red., *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 76.

¹⁶² K. Daniels, G. Johnon, L. de Chernatony, *Differences in Managerial Cognitions of Competition*, *British Journal of Management*, vol. 5(2), 1994.

A. P. Tolli, A. M. Schmidt, *The role of feedback, casual attributions, and self-efficacy in goal revision*, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), s. 692-701, 2008.

¹⁶³ R. Bee, F. Bee, *Feedback*, Warszawa 1998, s. 7.

¹⁶⁴ J. H. Zenger, J. Folkman, *The extraordinary Leader*, McGraw Hill, New York 2002, s. 29-50.

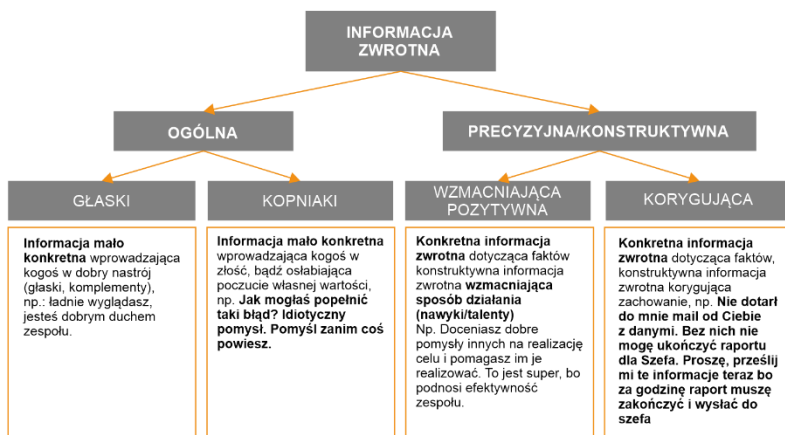
¹⁶⁵ A. N. Kluger, A. DeNisi, *The effects of feedback interventions on performance: Historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory*, *Psychological Bulletin*, 119, 1996, s. 254-284.

- że, 58% wyników badań pozwala stwierdzić jednoznacznie pozytywny wpływ na efektywność¹⁶⁶
- negatywne skutki braku informacji zwrotnej¹⁶⁷.

Oznacza, to że nie należy obawiać stosowania informacji zwrotnej, lecz zwrócić uwagę na sposób w jaki się jej udziela i jej jakość. Kluczem jest tu właściwe udzielanie informacji zwrotnej.

„...Kluczem skutecznej informacji zwrotnej są nasze intencje, niestosowane procedury. Naszą intencją powinna być pomoc Pracownikowi ...”¹⁶⁸

Rys.2. Rodzaje informacji zwrotnej



Źródło: opracowanie B. Andrzejewska, niepublikowane.

Kierując się tą intencją, warto zwrócić uwagę na rodzaje informacji zwrotnej i konsekwencje każdej z nich. Pożądane jest precyzyjne udzielanie informacji zwrotnej czy to pozytywnej/ wzmacniającej czy to negatywnej/ korygującej zachowania pracownika. Informacja zwrotna ogólna,

¹⁶⁶ A. M.xAlvero, B. Bucklin, J. Austin, *An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings (1985-1998)*, Journal of Organizational Behavior Management, 21(1), 2001, s.3-29.

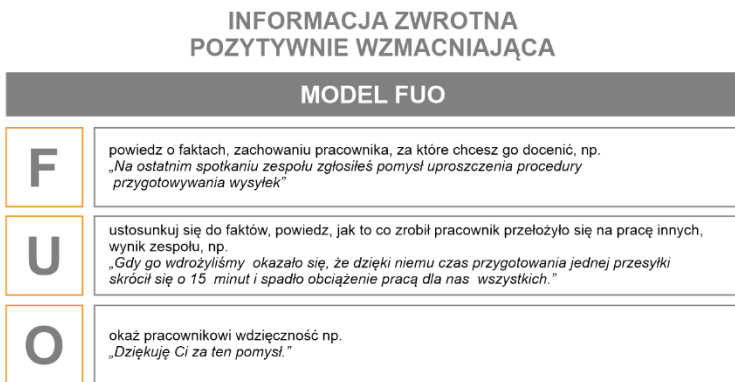
¹⁶⁷ W. Łukaszewski, M. Marszał-Wiśniewska, *Wytrwałość w działaniu: wyznaczniki sytuacyjne i osobowe*, GWP, Gdańsk 2006, s. 22-79.

¹⁶⁸ M. Burnmeister, *From Boomers to Bloggers: Success Strategies Across Generations*, Synergy Press, LLC, 2008, s. 3-14.

nieprecyzyjna nie ma szansy spełnić swojego zadania. Powyższy wykres pokazuje rodzaje rozmów feedbackowych, wskazując, że tylko precyzyjna jest właściwa.

W literaturze można znaleźć wiele modeli prowadzenia rozmów feedbackowych, najpopularniejszą, ale też prostą i użyteczną jest F^{UO}¹⁶⁹, akronim: Fakty, Ustosunkowanie, Oczekiwania. Na kolejnych dwóch rysunkach pokazany jest model prowadzenia rozmów feedbackowych wzmacniających i korygujących.

Rys.3. Informacja zwrotna pozytywnie wzmacniająca – model F^{UO}



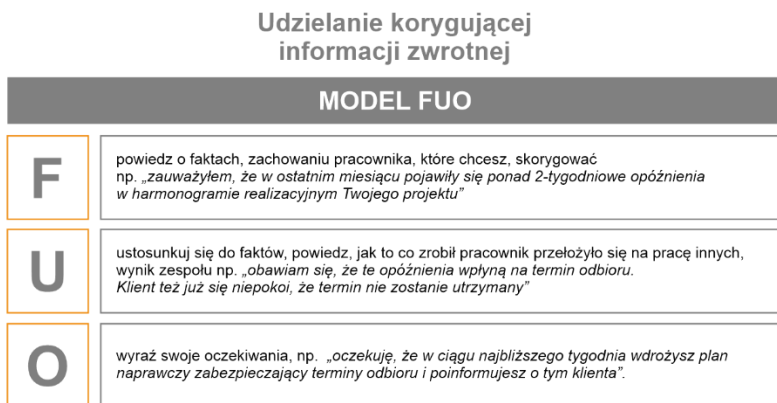
Źródło: opracowanie B. Andrzejewska, niepublikowane.

Pozytywną informację zwrotną warto przekazać pracownikowi natychmiast. Pokaże to zainteresowanie przełożonego pracą pracownika, wzmocni jego motywację. Z negatywną informacją zwrotną warto jednak się chwilę wstrzymać. I tak już się ta negatywna sytuacja wydarzyła. Pracownik nie czuje się z nią dobrze. Sam ma podcięte skrzydła i poczucie porażki. Dlatego warto pozwolić sobie na zebranie myśli, argumentów, faktów oraz co najważniejsze pozwolić, aby emocje związane z sytuacją nieco opadły. Pozwoli to pracownikowi przemyśleć swoje zachowanie i samodzielnie wypracować działania korygujące. Takie spotkanie może się odbyć następnego dnia lub za dwa dni. Nie powinno jednak od niego minąć dużo czasu, bo wówczas prawdopodobnie sytuacja nie będzie żywo w pamięci

¹⁶⁹ <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/modele-informacji-zwrotnej> (dostęp 14.01.2020).

a być może na tyle się zatrze, że pracownik będzie musiał się ponownie zmierzyć z tematem i negatywne emocje zostaną odtworzone. Naczelnym celem rozmowy jest zmiana zachowania na przyszłość, spotkanie korygujące powinno odbyć się przed kolejnym podobnym wydarzeniem, aby uniknąć błędu w przyszłości¹⁷⁰.

Rys.4. Udzielanie korygującej informacji zwrotnej – model F.U.O



Źródło: opracowanie B. Andrzejewska, niepublikowane.

Feedforward

Od kilku lat organizacje, które stawiają na wzmacniającą informację zwrotną odświeżyły nienowe już narzędzie w postaci rozmowy w oparciu o Feedforward. Nazwa pochodzi od Josepha Lufta i Harringtona Inghama. Autorem opisanej szczegółowo koncepcji jest profesor Marshall Goldsmith. Model teoretyczny tej koncepcji powstał w latach 50 -tych XX wieku. Pierwotnie stworzony jako narzędzie terapeutyczne znalazł szerokie zastosowanie w coachingu oraz treningach umiejętności społecznych.¹⁷¹

Okno Johari to model pomagający lepiej zrozumieć, w jaki sposób jednostka może świadomie kształtować platformę porozumienia z innymi poprzez odkrywanie siebie przed nimi oraz bycia otwartym na otrzymywaną z otoczenia informację zwrotną.

¹⁷⁰ <https://publicrelations.pl/feedback-vs-feedforward/> (20.01.2020).

¹⁷¹ <https://hcmdeck.com/blog/co-to-jest-feedforward/> (dostęp 14.01.2020).

Przedstawia relację Ja vs Inni oraz cztery obszary, które powstają w wyniku podziału tego obszaru na części znane i nieznanne obu stronom procesu komunikacji.¹⁷²

Rys.5. Okno JOHARI



Źródło: Na podstawie E. Liszkowska, *Kategoria tożsamości w komunikacji społecznej*, Symbolae Europaeae, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Nr 6, Koszalin 2013, s. 49.

Arena – obszar, który jest świadomy i znany zarówno dla danej osoby, jak i jej otoczenia

Ślepa plamka – obszar, który jest znany otoczeniu, jednak osoba nie ma o nim świadomości jego istnienia

Fasada – obszar, którego świadomość ma dana osoba, jednak jej otoczenie o nim nie wie

Czarna dziura – obszar, którego ani otoczenie, ani dana osoba nie jest świadoma

Wykorzystanie Okna Johari zwiększa perspektywę, którą pracownik na co dzień postrzega siebie poprzez:

- Zmniejszanie sfery ukrytej –Inni widzą/Ja nie widzę
 - Poproś o informacje zwrotne i rady innych,
 - Otwórz się na informacje niezgodne z Twoimi wyobrażeniami,
 - Nie obawiaj się ich, lecz wyciągaj wnioski – bez wiedzy niedostępnej dla Ciebie tkwisz w miejscu.

¹⁷² <https://publicrelations.pl/feedback-vs-feedforward/> (dostęp 14.01.2020).

- Zmniejszanie sfery niewidocznej – Ja widzę/Inni nie widzą
 - Umożliwaj innym poznanie Ciebie i Twojej perspektywy patrzenia. Ludzie są ciekawi siebie nawzajem.
 - Pozwól, by zadawali ci pytania, zainteresowali się Tobą. Pokaż im, że to ci nie przeszkadza.
- Zmniejszanie sfery niedostępnej – Ja nie widzę/Inni nie widzą
 - Eksperymentuj, próbuj nowych zachowań,
 - Otwórz się na nowe doświadczenia – czy postępując według utartych schematów, idąc tymi sami ścieżkami, wierzysz, że rzeczywiście znasz siebie?

Rozszerzenie perspektywy na poznanie siebie wpływa na możliwości korekty zachowań lub inwestowania w swoje mocne strony.

„Feedforward jest narzędziem rozwijającym właściwe kompetencje lub zachowania pracowników. Podczas gdy feedback jest reaktywny i koncentruje się na przeszłości (back), feedforward patrzy przed siebie (forward). Nie skupia się na problemach, które były, ale na rozwiązaniach, które mogą pomóc nam uniknąć problemów w przyszłości. I dlatego prawie zawsze jest pozytywnie odbierany przez pracowników. W przeciwieństwie do feedbacku, tak często kojarzącego się z negatywnymi emocjami i szukaniem wymówek. ... łatwiej pokazać ludziom, jak zrobić coś lepiej, niż udowadniać, że nie mają racji”¹⁷³.

Feedforward w obszarze zarządzania ludźmi służy podobnym celom jak feedback, ale neutralizuje jego negatywne efekty. Tradycyjnie rozumiany feedback jest reaktywny, odnosi się do przeszłości. Feedforward zaś odnosi się do przyszłości, bazuje na pozytywnych aspektach działania pracownika. Odbywa się również 1 na 1, podobnie jak feedback ¹⁷⁴.

Gdy upominamy, dyscyplinujemy, korygujemy – nie stosujemy feedforwardu, pojawia się niezadowolenie, napięcie i może brakować motywacji do zmiany.

Feedforward to narzędzie służące doskonaleniu i rozwijaniu pożądanych kompetencji lub zachowań pracowników, które możemy wykorzystać jako alternatywę dla feedbacku, aby uzyskać oczekiwaną zmianę.

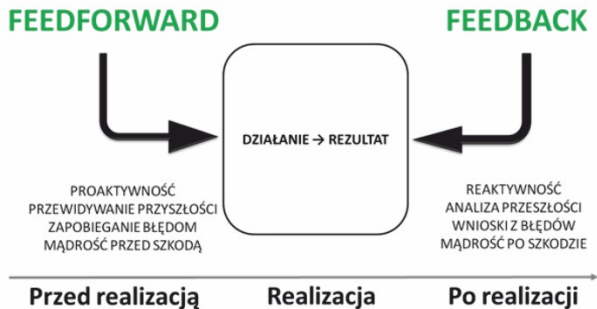
Rodzaj informacji zwrotnej - dotyczy ona pozytywnej przyszłości, a nie wydarzeń lub niepowodzeń z przeszłości. W feedforward

¹⁷³ <https://hcmdeck.com/blog/co-to-jest-feedforward/> (dostęp 14.01.2020).

¹⁷⁴ Tamże.

koncentrujemy się nie na tym, co było źle zrobione (ponieważ nie możemy zmienić przeszłości), ale poszukujemy pomysłów i przedstawiamy oczekiwania, propozycje jak robić coś w przyszłości, żeby było dobrze.

Rys.6. Feedforward vs feedback



Źródło: <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/Raport-HR-Feedforward> (dostęp 25.09.2019).

Feedforward to bardzo dobry sposób na uzyskanie konstruktywnej reakcji pracownika i osiągnięcie pożądanej zmiany.

Feedforward oprócz spontanicznego naprowadzania pracownika na oczekiwane zachowania może być metodą polegającą na systematycznych sesjach, w trakcie których pracownik sam wychodzi z inicjatywą rozwoju zaś zakres wykorzystania sesji jest pochodną jego motywacji rozwojowej.

Tak rozumiane wykorzystanie feedforwardu ma następujący przebieg:

1. „Cel
By feedforward odniósł zamierzony cel, osoba, która chce go otrzymać musi jasno określić, na jakim aspekcie swojej pracy chce się skupić, na przykład: „Mam nadzieję, że w przyszłości będę bardziej wartościowym członkiem swojego zespołu.”
2. Gotowość do otrzymania porad
Beneficjent tej metody musi być otwarty na wszystkie wskazówki, jakich mogą mu udzielić przełożeni czy współpracownicy.
3. Chęć przyswojenia wiedzy
Zainteresowany powinien dołożyć wszelkich starań, by jak najlepiej zapamiętać otrzymywane rady, na przykład notując je.
4. Podziękowanie

Osoba otrzymująca feedforward nie powinna oceniać pomysłów. Jej rolą jest dziękowanie za wszelkie sugestie.

5. Powtarzalność

Sesje można powtarzać z wieloma innymi osobami, które mogą wnieść coś do naszego doświadczenia lub wpłynąć na naszą postawę¹⁷⁵.

Przykłady rozmów z pracownikami z wykorzystaniem tradycyjnego *feedbacku* i metody *feedforward* zawarto w poniższej tabeli.

Tab.1. Rozmowy z pracownikami z wykorzystaniem tradycyjnego *feedbacku* i metody *feedforward*

Lp.	Feedback	Feedforward
7	Na wczorajszym szkoleniu znowu zabrakło materiałów pomocniczych dla naszych słuchaczy. Nie wygląda to profesjonalnie.	W przyszłym tygodniu kolejne szkolenia, dobrze nam idzie ale koniecznie musimy przygotować więcej materiałów pomocniczych aby dla nikogo nie zabrakło.
8	Wczoraj cały dzień próbowałam się do Ciebie dodzwonić, niestety telefon był wyłączony co bardzo utrudniło nam komunikację.	Masz dużą wiedzę dlatego często potrzebuję informacji od Ciebie, dlatego zadaj proszę o naładowaniu telefonu komórkowego w trakcie Twoich podróży służbowych.
9	Panowie podczas ostatnich targów, na naszym stanowisku panował chaos i nieład. Trzeba nad tym popracować.	Za miesiąc kolejne targi. Musimy popracować nad organizacją pracy i stanowiska abyśmy byli najlepsi.
10	Nie zaksięgowałaś kilku faktur przez co zapłaciliśmy dość spory podatek, trzeba zrobić korektę deklaracji.	Wiem, że mamy ciężki okres w pracy, dlatego pamiętajmy aby przed wysłaniem deklaracji sprawdzić dwa razy czy wszystkie faktury zostały zaksięgowane. To ważne, unikniemy korekt i niepotrzebnego stresu.

Źródło: opracowanie własne.

„Dlaczego feedforward jest ważny?

– Jest skoncentrowany na samodoskonaleniu i automotywacji

Feedforward pomaga rozwijać przydatne umiejętności. Zamiast wskazywać na popełnione błędy czy niedociągnięcia dąży się do bycia jeszcze lepszym. Bycie docenionym podnosi poczucie własnej wartości i lepiej wpływa na skuteczność kolejnych działań w przyszłości.

¹⁷⁵ <https://hrownia.pl/artykuly/feedforward-inspiracja-zamiast-oceny> (dostęp 25.09.2019).

– Feedforward unika oceny i osądu

Przekazana informacja zwrotna, ponieważ wymaga dyskusji o błędach, niedociągnięciach i problemach jest często postrzegana jako negatywna. Feedforward jest prawie zawsze odbierany pozytywnie i zwiększa szanse na poprawę, tego, co się nie udało.

– Pochwała najlepiej motywuje

Nawet jeśli zdarzył się błąd, zamiast go omawiać zdecydowanie lepiej podkreślić to, co zostało zrobione dobrze. Pracownik, który dowiaduje się, że coś zrobił źle, z obawy przed kolejną reprimendą traci motywację do działania, staje się bierny i może popełniać kolejne błędy.

– Nie jest tak osobisty jak feedback

Każda otrzymana informacja zwrotna jest traktowana bardzo personalnie i odbija się negatywnie, jeśli niesie ze sobą krytykę. Feedforward w odniesieniu do dalszych działań stanowi zbiór porad na przyszłość oraz wsparcie dla pracownika w postaci informacji jak może działać jeszcze lepiej i efektywniej.

– Feedback i feedforward mogą być stosowane wymiennie

Obie metody mogą się wzajemnie uzupełniać i dotyczyć tych samych obszarów rozwojowych. W ten sposób relacja menadżer-pracownik staje się bardziej partnerska, a przełożony jawi się w roli coacha bardziej niż krytyka.

– Jest łatwiejszy w odbiorze, a otrzymaną wiedzę można lepiej przyswoić

Pracownik nie szuka wymówek ani usprawiedliwień dla swoich pomyłek, nie ma poczucia winy. Utrwała i zapamiętuje pozytywny komunikat, który wpływa na jego postawę w przyszłości.¹⁷⁶

Wdrażanie w organizacjach kultury udzielania informacji zwrotnych poprzez feedforward lub korzystanie z niej przez poszczególnych menedżerów może przynieść wiele korzyści:

- Pomaganie ludziom w koncentracji na tym, jak mogą być jeszcze lepsi, zamiast koncentrować ich na udowadnianiu, że nie są źli.
- Feedforward jest szczególnie przydatny wobec osób nastawionych na sukces.

¹⁷⁶ <https://gromar.eu/feedforward-dlaczego-jest-lepszy-niz-feedback/> (dostęp 25.09.2019).

- Ludzie nie odbierają feedforward tak osobiście jak feedbacku.
- Feedforward może obejmować te same obszary rozwojowe, które dotyczą feedbacku.
- Feedforward nie oznacza oceny ani osądzania.
- Ludzie mają tendencję, aby słuchać bardziej uważnie feedforward niż feedbacku.

Korzystając z dobrodziejstw feedforwardu jako alternatywy dla feedbacku, szczególnie w sytuacjach w których zmiana jest możliwa, jest w zasięgu danej osoby, nie możemy zapominać o regularnym chwaleniu i docenianiu pracownika.

„Nie zapominajmy też o pozytywnej informacji zwrotnej! Każdy lubi usłyszeć coś miłego o sobie, o swoich umiejętnościach i zachowaniach. Pochwalmy indywidualnie lub grupowo za dobry wynik, za zaangażowanie, za poświęcony czas czy energię. Nie stracimy szansy na docenienie i zmotywowanie pracownika do dalszych zadań.”¹⁷⁷

Formy oceny bieżącej włączone do systemu oceniania

Ocena bieżąca przybiera różne nazwy: constant, instant feedback, niesformalizowana, permanentna. Istota takiej oceny polega, na tym, że jest ona:

- udzielana niezwłocznie po zajściu zdarzenia
- błyskawiczna, natychmiastowa
- stała
- ważna
- udzielana przez przełożonego, ale może być też przez współpracowników
- udzielana bezpośrednio lub z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych
- oznacza kreowanie środowiska wrażliwego na stałe udzielanie feedbacku
- oznacza, kończenie spotkania z informacją do każdego uczestnika jaki był jego wpływ na efekt.

¹⁷⁷ <http://www.humanskills.pl/dlaczego-feedback-jest-tak-wazny/> (dostęp 25.09.2019).

Permanencja oceny bieżącej oznacza, że jest prowadzona wtedy, gdy jest potrzebna, że odbywa się regularnie, często. Może być wspomagana sformalizowanymi narzędziami informatycznymi czy „formatkami” do wypełnienia.

Regularne spotkania w ramach oceny bieżącej.

Stałe, regularne udzielanie ocenianie pracowników może być wspierane poprzez ustalony w organizacji rytm spotkań. Może to być regularnie raz dziennie odbywane spotkanie z całym swoim zespołem, na tzw. Stand up meetings¹⁷⁸ - spotkania których idea została zaczerpnięta z metodologii projektowych. Istota spotkań odnosi się do sprawdzania statusu realizowanych zadań i zabezpieczania ryzyk ich niezrealizowania. Spotkania można określić jako tzw. „operatywki”, chętnie stosowane w niektórych organizacjach. W trakcie spotkania główna uwaga skoncentrowana jest na realizacji zadań, lecz menedżer nie zapomina o potrzebnych do ich realizacji kompetencjach oraz oczekiwanych od pracowników zachowaniach. Spotkania budują otwartość w zespole, kulturę feedbacku i zachęcają do udzielania sobie wzajemnie wsparcia.

Można je scharakteryzować jako:

- Codzienne spotkania szefa z zespołem
- Czas trwania – 15 min na cały zespół, każdy pracownik ma tyle czasu na ile osób trzeba podzielić 15 min.
- Omawiające co każdy pracownik zrealizował, jakie pojawiły się trudności, jak zostały rozwiązane, jakie mieli osiągnięcia. Co planują zrobić jutro i w czym potrzebują pomocy i od kogo.
- Idea spotkań – dzielenie się doświadczeniami z wykonywania zadań pomiędzy pracownikami w zespole, pobudzanie do aktywności, omawianie zadań, przewidywanych trudności, doświadczeń
- Zabezpieczanie nieefektywności.

Innym rodzajem spotkań są spotkania, które odbywają się nieco rzadziej, ale jednak na tyle często, aby pracownik na czas uzyskiwał ważne dla siebie informacje zwrotne. Spotkania takie noszą nazwy: One to One lub po prostu Jeden na Jeden¹⁷⁹. Nazwa odzwierciedla charakter spotkania, jego

¹⁷⁸ <https://blog.gotomeeting.com/7-rules-effective-stand-meetings/> (dostęp 14.01.2020).

¹⁷⁹ <https://productvision.pl/2018/poradnik-menedzera-spotkania-11/> (dostęp 14.01.2020).

intymność wynikającą z kręgu uczestników: pracownika i przełożonego. Oba stronom wspólnie zależy na sukcesie realizacji zadań.

Częstotliwość, z którą firmy stosują te spotkania jest różna. W niektórych organizacjach odbywają się one raz na tydzień, w innych raz na dwa tygodnie, raz na miesiąc lub nawet raz na kwartał. Spotkania są cykliczne, regularne, co zapewnia, że wszystkie ważne z perspektywy zarówno przełożonego jak i pracownika tematy zostaną poruszone. Spotkania Jeden na Jeden można zatem opisać jako:

- Regularne spotkania szefa z pracownikiem
- Częstotliwość zazwyczaj – 1 x na tydzień/ miesiąc
- Omawiające zachowania pracownika, powodzenia, trudności
- Omawiające postęp w realizacji zadań i potrzebnych kompetencjach do ich wykonania. Nie koncentrują się wyłącznie na zadaniach.
- Idea spotkań – regularna informacja zwrotna, stawianie oczekiwań, korygowanie niewłaściwych zachowań, docenianie właściwych zachowań, sukcesów
- Udzielanie pomocy i wsparcia przez przełożonego w realizacji zadań
- Przestrzeń na rozmowę pracownika z szefem na wszystkie tematy
- Budujące atmosferę zaufania i otwartości pomiędzy szefem a pracownikiem.

Częstotliwość jest też uzależniona od dotychczasowych doświadczeń z oceną w organizacji i tym czy ta formuła jest jedynym narzędziem oceniania, czy też jest uzupełnieniem formalnego systemu ocen. Spotkania odbywają się zazwyczaj tego samego dnia tygodnia, wpisywane są do wspólnego kalendarza i menedżerowie są motywowani do ich regularnego odbywania. W niektórych organizacjach są wręcz rozliczani z ich realizacją. Ale tu znowu przede wszystkim chodzi o otwartą rozmowę z pracownikiem, dialog pomiędzy szefem i jego podwładnym. Poniżej zamieszczam podpowiedź jakie tematy mogą być poruszane w trakcie takiej rozmowy.

Scenariusz rozmowy one to one

1. Jaki jest status realizowanych przez Ciebie obecnie zadań? (co się udało zrobić od naszego ostatniego spotkania, czy wszystko przebiega zgodnie z planem, czy wyszły jakieś nowe rzeczy itp.)
2. Z czym sobie dobrze radzisz, z czego jesteś zadowolona/y?
3. Przełożony potwierdza, uzupełnia informacje przekazane przez pracownika. Przekazuje ze swojej strony dodatkową informację

- zwrotną o zaobserwowanych pozytywnych aspektach realizowanych zadań i/lub zachowaniach
4. Czy pojawiły Ci się trudności, z czym sobie gorzej radzisz, gdzie potrzebujesz wsparcia? Jakie trudności pojawiają się w trakcie realizacji zadań? Z jakimi problemami się borykasz? Problemy i przeszkody– sprawdzamy, czy jest coś, co utrudnia pracę i możemy w tym pomóc.
 5. Informacja zwrotna uzupełniająca, ponad to co się już pojawiło o zaobserwowanych negatywnych aspektach w realizowanych zadaniach i/lub zachowaniach
 6. Jakie umiejętności pomogłyby Ci w realizacji zadań? Jak te umiejętności uzupełnić, rozwinąć?
 7. Jakie działania możesz sam podjąć, aby lepiej realizować zadania?
 8. W jakim zakresie potrzebujesz wsparcia?
 9. W czym ja Ci mogę pomóc?
 10. Czy chcesz zgłosić jakieś propozycje/ usprawnienia dotyczące Twojej pracy/ pracy innych w naszym dziale?
 11. Czy jest jeszcze jakiś temat do omówienia, czy o czymś nie zapomnieliśmy. Czy jest coś o czym chciałabyś/chciałbyś jeszcze ze mną porozmawiać?
 12. Czy chciałbyś mi na coś zwrócić uwagę odnośnie mojego zachowania?
 13. Podsumowanie - Przekazanie informacji o oczekiwaniach, zmianie zachowań.
 14. Na co się umawiamy do naszego kolejnego spotkania?
 15. Podziękowania – na pożegnanie zawsze warto podziękować za poświęcony nam czas.

Stand up meetingi czy One to one-y mogą być podstawową formą oceniania stosowaną w organizacji. Jedyną formalizacją tego sposobu oceny jest sporządzenie notatki po spotkaniu, szczególnie po One to one, rejestrującej ustalenia ze spotkania. Te spotkania mogą być też wsparciem dla systemowego procesu oceny zapewniającym regularną informację zwrotną pracownikom w okresie pomiędzy sformalizowanymi, często raz do roku przeprowadzanymi, spotkaniem ocenającymi w ramach oceny okresowej.

Ocena okresowa

Dyskusja nad przewagą, któregoś sposobu oceniania (ocena bieżąca vs. okresowa) zdaniem nie ma uzasadnienia, bo każda z perspektyw ma inną rolę i z obu warto korzystać. Problemem jest raczej traktowanie oceny okresowej jako remedium na codzienne problemy i nieudzielanie pracownikom bieżącej informacji zwrotnej. Ocena okresowa nie jest w stanie nadrobić całego czasu, który upłynął od poprzedniej oceny. Częstotliwość jej stosowania nie pozwala na dostrzeganie wszystkich ważnych z perspektywy pracownika jako osoby i z perspektywy realizowanych przez niego zadań sytuacji, zachowań. Dlatego też udzielanie bieżącej informacji zwrotnej powinno być standardem uzupełnianym o okresowe podsumowanie pracy pracownika.

Stawiamy zatem na bieżącą informację zwrotną, codzienną pracę menedżera ze swoim pracownikiem i informowanie go o tym co ma zmienić, poprawić a co utrzymać, za co docenić. Formalne systemy ocen również nie powinny funkcjonować bez regularnej informacji zwrotnej. Dobrze przeprowadzona okresowa ocena pracownicza bazuje na wiedzy przełożonego o zachowaniach pracownika prezentowanych na co dzień, w miejscu pracy.

Indywidualny Plan Rozwoju

Nawet wówczas, gdy organizacja zrezygnowała z formalnej oceny okresowej ważne jest, aby dla każdego pracownika powstał plan rozwoju z co najmniej roczną perspektywą. Należy tu zaznaczyć, że nie chodzi o budowanie ścieżek kariery dla każdego pracownika, bo to w przypadku wielu pracowników jest nadmiarowe. Celem jest zaplanowanie działań rozwojowych w odniesieniu do już dziś realizowanych zadań, planowanych przyszłych zadań, aktualizacji wiedzy merytorycznej czy po prostu posiadanych luk, których uzupełnienie jest istotne z perspektywy efektywności pracownika.

Przełożony i pracownik siadają wspólnie i na nieco dłuższym spotkaniu opracowują IPD (indywidualny plan rozwoju) lub PDP (personal development plan – angielska nazwa stosowana w międzynarodowych organizacjach).

Wspólnie ustalają nad rozwojem jakich kompetencji/ zachowań pracownik powinien pracować i w jaki sposób będzie to robił. Zazwyczaj organizacje oczekują, że w planie znajdują się działania, które realizowane są na stanowisku pracy, poprzez feedback, bezkosztowo. Za realizację tych

działań wspólną odpowiedzialność biorą przełożony i pracownik. Przełożony w roli osoby wspierającej, zachęcającej i monitorującej ich realizację. Pracownik jako osoba, która jest inicjatorem działań, bierze odpowiedzialność za rezultaty. Działania generujące koszty warto, aby były dostarczone w miarę możliwości organizacyjnych. Informacje szczegółowe o sposobie budowy PDP/IPR opisano w rozdziale poświęconym rozwojowi, tam również zawarte są możliwe działania rozwojowe, które znajdują się w zasięgu możliwości pracownika i jego przełożonego.

System okresowej oceny 90 i 180 stopni

System ocen okresowych to powtarzalny, w określonych ramach czasowych, nakierowany na rozwój proces realizowany przez profesjonalnie przygotowane osoby w imieniu organizacji. Prowadzony w celu rzetelnej analizy efektów pracy, potrzeb i potencjału rozwojowego pracowników, niezbędnej do właściwego planowania oraz prowadzenia wszelkich działań z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim organizacji zgodnie z misją i strategią.¹⁸⁰

„Ocena 360 stopni jest jednym z możliwych sposobów oceny pracowników. Wśród innych metod wyróżnia się tym, że jest wieloźródłowa, tj. w ocenie uczestniczy nie tylko sam zainteresowany i jego przełożony, ale też bliżsi i dalsi współpracownicy, klienci wewnętrzni i zewnętrzni, a w przypadku menedżera – podwładni. Mogą to też być przyjaciele, a nawet członkowie rodziny” (Lepsinger, 2007)¹⁸¹.

„Ocena 360 stopni jest też źródłem informacji dla przedsiębiorstwa. Jej wyniki wskazują na poziom kompetencji pracowników w poszczególnych jednostkach organizacyjnych firmy, na ich indywidualny potencjał i ewentualne luki kompetencyjne. Metoda jako znana i akceptowana przez pracowników pomaga w powiązaniu wyników pracy z wynagrodzeniem, w przyznawaniu wyróżnień / upomnień, w planowaniu przedsięwzięć rozwojowych, w tym ustalaniu potrzeb szkoleniowych ocenianych

¹⁸⁰ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2011, s. 56.

¹⁸¹ R. Lepsinger, A. D. Lucia, *360 stopni. System ocen pracowniczych*, Helion, Gliwice 2007, s. 172.

pracowników, a wreszcie przebudowie kultury organizacyjnej” (Mrzygłód, Rapacka, Rostkowski 2004)¹⁸².

Ze względu na czasochłonność i kosztowność metoda 360 stopni stosowana jest zwłaszcza w dużych organizacjach, najczęściej do zbierania opinii na temat kadry menedżerskiej oraz osób uczestniczących w programach rozwoju talentów (Nikodemka, 2012)¹⁸³.

Należy wspomnieć, iż w przypadku metody 360° badacze mogą stosować rozmaite jej odmiany, metodę 180°, 270° lub 540°. Z metodą 180° wiąże się wykorzystanie dwóch źródeł informacji o kompetencjach pracownika. Po pierwsze, sam pracownik dokonuje oceny własnych kompetencji, po drugie, jest oceniany przez swojego bezpośredniego przełożonego. W przypadku metody 270° informacje o kompetencjach ocenianego pochodzą od jego współpracowników, przełożonych i podwładnych, pomijani są natomiast klienci. Najbardziej rozbudowana jest metoda 540°, w której uwzględnia się dodatkowo opinie zewnętrznych klientów i zewnętrznych dostawców¹⁸⁴.

Stosowana jest rzadziej, zazwyczaj raz do roku i ma charakter podsumowywania zaobserwowanych u pracownika zachowań z perspektywy ocenianego okresu oraz wyciąganie na tej podstawie wniosków dotyczących przyszłych zadań, a co ważniejsze zakresu i sposobu udzielania potrzebnego wsparcia.

Do budowy systemu ocen powinni zostać zaangażowani kluczowi pracownicy firmy, przedstawiciele kadry kierowniczej, związków zawodowych (jeśli są w firmie) i HR. Osoby te powinny zostać włączone do Zespołu projektowego pracującego nad kształtem rozwiązań dotyczących systemu ocen, zgodnie z jasno zdefiniowaną dla nich rolą. Włączenie do budowy systemu ocen związków zawodowych może być kontrowersyjne, ale gdy system ocen ma wpływać na wynagradzanie pracowników jest to konieczne.

¹⁸² J. Mrzygłód, M. Rapacka, T. Rostkowski, *System ocen okresowych pracowników*, [w:] T. Rostkowski, red., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 118–120.

¹⁸³ S. Nikodemka, *Wielozródłowa diagnoza kompetencji*, *Personel i Zarządzanie*, 11, 2012, s. 66.

¹⁸⁴ A. M. McCarthy, T. N. Garavan, *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, *Journal of European Industrial Training*, MCB University Press, 25(1), 2001, s. 11–12.

Budowę systemu ocen opiera się zazwyczaj na ocenie:

- Kompetencji zgodnych z profilem kompetencji, opisanych w rozdziale o kompetencjach.
- Celach/zadaniach – ocenie stopnia realizacji założonego celu, zadania do realizacji

Lista ocenianych kompetencji pochodzi ze zbudowanego modelu kompetencji, opisanego w rozdziale o kompetencjach. Z tego względu organizacje decydując się na wdrożenie SOP rozpoczynają od budowy modelu kompetencji. Ocenie podlega pracownik w odniesieniu do oczekiwań sformułowanych w profilu kompetencyjnym.

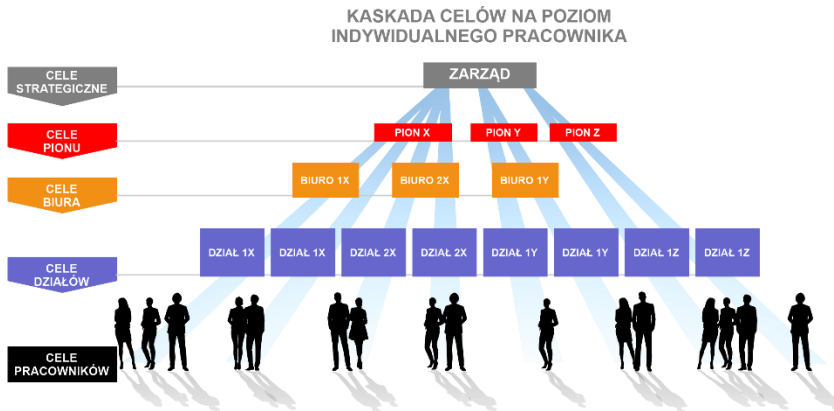
Rys.7. Przykład – wymagany profil kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

Cele, które są wskazywane do realizacji dla pracownika powinny wynikać ze strategii firmy kaskadowanej na niższe poziomy zarządzania oraz z zakresu realizowanych zadań na stanowisku. Ocenie podlega stopień, w jakim zostały osiągnięte. Cele powinny być ustalone z bezpośrednim przełożonym oraz być mierzalne, możliwe do osiągnięcia i ich liczba powinna być ograniczona (do 5).

Rys.8. Kaskadowanie celów



Kaskadowe definiowanie priorytetowych zadań, ich monitorowanie, ocenę stopnia realizacji oraz powiązanie uzyskiwanych wyników z systemem motywacyjnym (premiowym).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Reinfuss, *MBO – Prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą*, One Press, 2009, s. 20-75.

Formułując cele robimy to zgodnie z metodologią SMART.

Rys.9. Właściwie określony cel



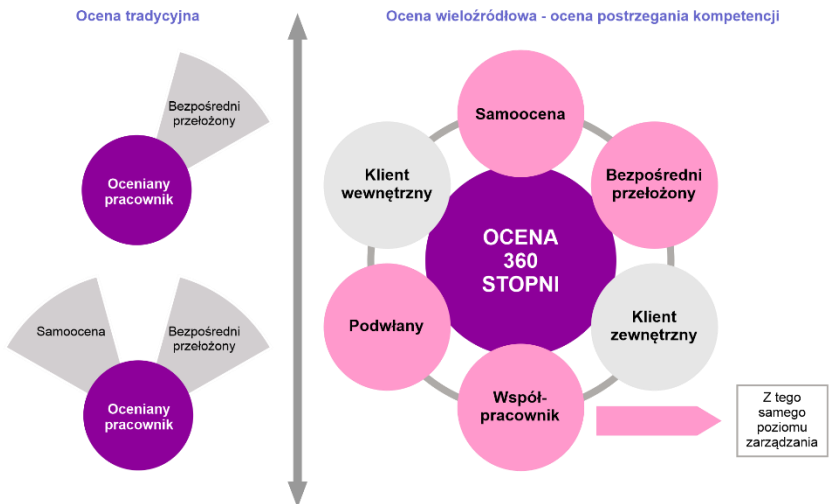
Źródło: opracowanie własne.

System Ocen Pracowników jest narzędziem, które wspiera pracowników w wykonywaniu powierzonych im zadań, działa motywująco w kierunku doskonalenia efektów swojej pracy, a przede wszystkim wspiera w planowaniu rozwoju zawodowego.

Tworzone obecnie systemy ocen przyjmują różną formę:

- Oceniającym jest przełożony (tzw. ocena 90 stopni) lub
- Oceniającymi są przełożony oraz samoocena (tzw. ocena 180 stopni)
- Pracownik oceniany jest przez trzy lub więcej grup respondentów (tzw. ocena 360 stopni).

Rys.10. Rodzaje systemów oceniania pracowników

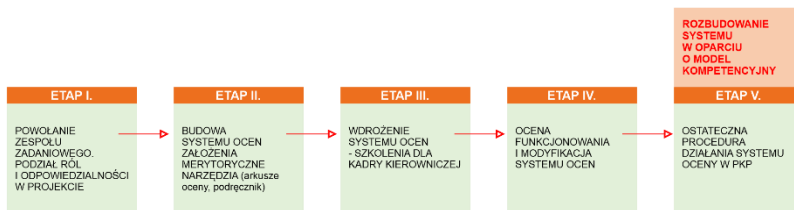


Źródło: opracowanie własne.

Prace nad budową systemu ocen trwają kilka miesięcy. Zazwyczaj rozpoczynają się od stworzenia modelu kompetencji, który będzie zawierał kryteria, wg których ta ocena będzie się odbywała. Budowa modelu kompetencji została opisana w rozdziale poświęconym Budowie modelu kompetencji.

Tworzenie SOP przebiega w kilku etapach, które zostały pokazane na rysunku nr 11.

Rys.11. Etapy budowy systemu ocen



Źródło: opracowanie własne.

Krok 1 - Powołanie zespołu zadaniowego

- Istotne znaczenie dla budowy każdego systemu ocen ma udział przyszłych użytkowników systemu. Zaangażowanie do projektu osób z wewnątrz organizacji jest krytyczne zarówno dla sprawnego stworzenia systemu jak i dla procesu wdrożenia.
- Rekomendowane jest powołanie zespołu zadaniowego, w skład którego wejdą osoby z organizacji (reprezentanci różnych poziomów i działów oraz HR – ok. 8-12 osób) i konsultanci odpowiedzialni za stworzenie systemu w przypadku budowy systemu ocen przez firmę zewnętrzną. Możliwa jest praca z zespołem w tym samym składzie od początku do końca projektu, co z pewnością ułatwi i przyspieszy prace. Nie mniej jednak wydaje się zasadne konsultowanie wypracowanych rozwiązań z przedstawicielami różnych grup pracowniczych na temat tego czemu zmiana zespołu mogłaby służyć. Alternatywą dla tego jest konsultowanie wyników pracy zespołu roboczego z innymi osobami z organizacji.
- Zespół roboczy współtworzy system ocen.

Krok 2 – Budowa systemu ocen

- Założenia do Systemu ocen są budowane na warsztacie z udziałem zespołu roboczego,
- Na warsztacie ustalone zostają podstawowe założenia dotyczące systemu oceniania:
 - cele systemu ocen pracowniczych
 - zakres oceny; cele, kompetencje
 - grupy oceniane, tzn. grupy pracowników z identycznymi wymiarami oceny
 - osoby oceniające dla każdej grupy

- kompetencje - zostaną opracowane na wcześniejszym etapie
- częstotliwość dokonywania oceny (półrocznie, rocznie, rzadziej niż raz na rok)
- skala ocen
- algorytmy przeliczeniowe wyników cząstkowych i ostatecznych
- procedury administracyjne sop
- Po warsztacie przygotowany zostaje przez konsultantów regulamin oceny/ procedury i arkusze/ formularze oceny.
- Odrębny projekt stanowi opracowanie koncepcji wiązania wyników systemu ocen z systemem wynagradzania.
- Ostatnim dokumentem przygotowanym w ramach prac nad systemem ocen jest podręcznik dla oceniających i ocenianych – tzw. Manual Okresowych Ocen Pracowniczych.

Krok 3 – Wdrożenie systemu ocen obejmuje szereg działań i narzędzi, które wspierają zrozumienie systemu w organizacji i jego akceptacji, której skutkiem będzie stosowanie rozwiązań z zaangażowaniem.

- Promocja systemu ocen w organizacji – akcje e-mailingowe do kadry kierowniczej i wszystkich pracowników, informacje w intranecie, biuletynie firmowym
- Zazwyczaj 2–dniowe szkolenie przygotowujące do roli oceniającego dedykowane najwyższej kadry kierowniczej. Zrozumienie przez menedżerów systemu ocen, ich akceptacja dla wypracowanych narzędzi i samego wdrożenia jest bardzo ważna. W szkoleniu powinni wziąć udział wszyscy menedżerowie, którzy będą dokonywali oceny.
- Rolą szkolenia jest dostarczenie informacji najwyższej kadry kierowniczej o systemie ocen, procedurze i przebiegu oceniania. Pracownicy w pierwszej kolejności będą kierowali pytania do swoich przełożonych, dlatego też co najmniej najwyższa kadra kierownicza powinna mieć wiedzę o systemie ocen. Jedno szkolenie może być niewystarczające do tego, aby w pełni przygotować pracowników do przeprowadzania ocen. Dbając jednak o efektywność kosztową warto część szkoleń realizować wewnątrz. Dobrym rozwiązaniem jest, aby firma konsultingowa opracowująca system ocen (samodzielne opracowanie systemu ocen jest bardzo trudne) przygotowała program szkolenia i przeszkoliła pracowników HR, którzy dalej sami mogą prowadzić kolejne warsztaty pogłębiające wiedzę i umiejętności odnośnie SOP

dla pozostałej kadry kierowniczej. Mam tu na myśli rozwiązanie typu „Train the Trainer” dla pracowników HR. Firma konsultingowa w takiej sytuacji przygotowuje pełne materiały trenerskie (slajdy, manual trenerski) i przygotowuje przyszłych trenerów do prowadzenia warsztatów z SOP. Takie podejście dodatkowo przeniesie odpowiedzialność za system i „własność” projektu w pełni na HR, który i tak jest kluczowy dla wdrożenia i powinien zapewniać odpowiedzi na pytania z wewnątrz firmy. Dzięki takiemu podejściu nastąpi też istotne zmniejszenie kosztów.

- Wartościowe byłoby też zbieranie przez trenerów w trakcie szkoleń informacji od osób oceniających o tym w jaki sposób przyjmują korzyści wynikając z SOP, jak oceniają zasady i narzędzia i jakie zmiany mogłyby poprawić odbiór przez nich systemu ocen. Te informacje posłużą dokonaniu ewentualnych modyfikacji w systemie.
- W procesie wdrożenia systemu ocen nie można zapominać o pracownikach, którzy będą występować w procesie oceny w roli osób ocenianych. Dla nich można zaproponować:
 - Spotkania informacyjne stacjonarne, trwające do dwóch godzin, prowadzone przez pracowników HR.
 - Spotkania kadry kierowniczej ze swoim zespołem, w trakcie których kierownicy omówią zasady oceniania ze swoimi pracownikami.
 - Dla osób, które nie mogą wziąć udziału w spotkaniu informacyjnym alternatywą może być szkolenie e-learningowe, webinar czy tutorial (zastępujące 3-4 godzinny warsztat stacjonarny) - forma on-line dla osób ocenianych, z zawartością treści, które mogą być też pomocne dla osób oceniających. Szkolenie powinno być stale dostępne (okres wdrożenia i funkcjonowania systemu). Szkolenie takie powinno być dostępne przez strony www również poza biurem, w miejscu z dostępem do Internetu. W szkoleniu powinny zostać umieszczone najważniejsze treści dotyczące procesu oceny:
 - cele systemu ocen pracowniczych, ze zwróceniem szczególnej uwagi na korzyści dla pracowników
 - zakres oceny; cele i kompetencje
 - grupy oceniane, tzn. grupy pracowników z identycznymi wymiarami oceny

- osoby oceniające dla każdej grupy
- kompetencje – profil
- częstotliwość dokonywania oceny (półrocznie, rocznie, rzadziej niż raz na rok)
- skala ocen
- algorytmy przeliczeniowe wyników cząstkowych i ostatecznych
- procedury administracyjne SOP.

System ocen jest narzędziem dostosowywanym do indywidualnych potrzeb każdej organizacji i wymaga sprawdzenia czy proponowane rozwiązania spełniają cele systemu. Z tego względu potrzebna jest weryfikacja poprawności procesu i stworzonych narzędzi w praktyce na wybranym „wycinku” firmy. Uzależnione jest to od tego, jaka jest struktura organizacyjna firmy (czy firma jest zlokalizowana w jednym miejscu czy jest wielooddziałowa). W przypadku, gdy umiejscowiona jest w jednym miejscu weryfikacja poprawności systemu może polegać na ocenie pracowników w jednym Dziale/ Departamencie/ Komórcie. Gdy jest firmą wielooddziałową może polegać na ocenie w jednym Oddziale. Ważne jest, aby zostały uwzględnione różne perspektywy działania firmy – centralna i terenowa. Działania sprawdzające procedury oceniania nazywane są pilotażem.

Pilotaż to pełny przebieg procesu oceny dedykowany wybranym obszarom firmy. Pracownicy i kadra oceniająca ze wskazanych do pilotażu jednostek powinna przejść typowy, zgodny z procedurą proces przygotowania do oceny. Najważniejszą rolę w procesie wdrożenia SOP pełnią menedżerowie i oni przede wszystkim powinni zostać przygotowani do stosowania systemu, poznania korzyści z jego stosowania, poznania narzędzi oceny i zbudowania z nimi tożsamości oraz przygotowana do prowadzenia rozmowy oceniającej.

Dodatkowo na etapie pilotażu lub wdrażania docelowego można uruchomić „Help desk” (tzw. pomoc obsługiwana przez ok. miesiąc), pozwalający na zadanie pytania dotyczącego systemu w formie mailowej lub telefonicznej. Osoby pracujące w „Hot desk” (zazwyczaj konsultanci z firmy zewnętrznej lub pracownicy HR) powinni rejestrować zadawane pytania. Ich zakres i ilość powinna podlegać analizie po pilotażu.

W trakcie pilotażu powinny być wykorzystywane wypracowane w trakcie prac projektowych narzędzia systemu:

- arkusze ocen
- podręcznik dla oceniającego

- regulamin oceny, procedura oceniania (jeśli organizacja formalizuje stosowanie systemu)
- manual / podręcznik dla osób ocenianych.

Pełne przeprowadzenie oceny oznacza wypełnienie arkuszy, przeprowadzenie rozmów oceniających oraz podsumowanie wyników oceny.

Pilotaż powinien zostać podsumowany i odbyć się powinna:

- Analiza jakości wypełnionych arkuszy ocen, ich kompletność w tym w obszarze planów rozwojowych, błędów w wypełnianiu arkuszy w tym szczególnie uwaga dotyczy przekładania się oceny na proces rozwoju, zakres rejestracji wyników w systemie IT, raportów zbiorczych po ocenie całego obszaru biorącego udział w pilotażu. Na tym etapie warto sprawdzić w jaki sposób ocena pracownicza wspiera proces rozwoju pracowników. Ponadto, czy zakres informacji i umiejętności przekazanych kadrze kierowniczej był wystarczający, jakie zmiany w sposobie informowania pracowników i kadry kierowniczej należy wprowadzić.
- Po dokonanej ocenie warto przeprowadzić ankiety zbierające opinie ocenianych i oceniających w postaci elektronicznej. Pytania powinny być skoncentrowane na zakresie proponowanych zmian do systemu, jego słabych i mocnych stronach, zrozumiałości narzędzi i łatwości korzystania z systemu oraz przejrzystości narzędzi oceniania.
- Informacje z ankiety mogą zostać pogłębione w trakcie wywiadów indywidualnych. W trakcie rozmów poznana zostanie opinia osób oceniających i ocenianych po procesie, zostaną zebrane ich korzyści z oceny.

Po pilotażu powinien powstać całościowy raport wraz z rekomendacjami zmian w systemie ocen. Zespół roboczy wraz z firmą konsultingową powinien przeanalizować wyniki i zdecydować jakie zmiany wprowadzić w narzędziach oceniania po ocenie pilotażowej.

Pomimo przeprowadzenia pilotażu systemu ocen, mogą pojawić się uwagi, spostrzeżenia, propozycje zmian po pierwszej pełnej ocenie pracowniczey. Ilość pracowników biorących udział w pierwszej ocenie może pokazać pewne luki w systemie oceny, które nie były możliwe do zaobserwowania na etapie pilotażu.

Zakres zaangażowania firmy konsultingowej w przeprowadzenie pierwszej edycji oceny okresowej jest uzależniony od możliwości finansowych firmy i może wyglądać w poniżej opisany sposób:

- udział w pracach zespołu zadaniowego, którego celem jest podsumowanie pierwszej edycji oceny, wyciąganie wniosków i rekomendowanie zmian w systemie;
- przygotowanie komunikatów rozpoczynających ocenę i komunikatów w trakcie jej trwania do pracowników oraz kadry kierowniczej – tym samym stworzenie bazy komunikatów do kolejnej edycji systemu ocen;
- uruchomienie *Help Desk* na czas trwania oceny w formie zapytań mailowych plus 1 dzień w tygodniu możliwość bezpośredniego zadawania pytań, punkt zorganizowany stacjonarnie – kontakt bezpośredni lub telefoniczny;
- asysta systemu informatycznego – *maintenance*;
- ankieta po ocenie pracowniczej do wszystkich pracowników w podziale na ocenianych i oceniających (słabe strony, mocne strony systemu, zakres oczekiwanych zmian);
- ewentualne pogłębienie w kilku wywiadach wyników ankiety;
- analiza próbki arkuszy ocen z różnych miejsc organizacji i różnych poziomów stanowisk, analiza raportów po procesie oceny;
- ewaluacja wyników 1 oceny pracowniczej – raport po 1 edycji, ppt dla zespołu zadaniowego i rekomendacje zmian;
- prezentacja lub wspólna prezentacja wyników 1 edycji systemu ocen na Zarządzie, osobom zarządzającym organizacją, zebranie uwag i dokonanie modyfikacji systemu.

Krok 4 – Ostateczna akceptacja systemu – po 1 edycji systemu ocen

Krok 5 – Ocena funkcjonowania i modyfikacja systemu ocen w kolejnych edycjach ocen, działania zazwyczaj podejmowane wewnętrznie

- Po wdrożeniu systemu pożądana jest dokładna obserwacja i analiza tego, co się dzieje z SOP. Dane uzyskane w kolejnych cyklach oceny mogą posłużyć dalszemu doskonaleniu systemu.

Załącznik - PRZYKŁADOWY PROGRAM SZKOLENIA DLA NAJWYŻSZEJ KADRY
KIEROWNICZEJ I TRAIN THE TRAINER DLA HR I ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

TEMAT:

„Wdrażanie oceny pracowniczej w organizacji oraz prowadzenie rozmów oceniających w ramach okresowej oceny pracowniczej

CELE I KORZYŚCI SZKOLENIA

Po ukończeniu szkolenia uczestnicy będą umieli

- scharakteryzować cele i korzyści z przeprowadzania oceny pracowniczej
- poprawnie wypełniać arkusze ocen, zbierać argumenty uzasadniające poziom dokonanej oceny
- sprawnie posługiwać się arkuszem oceny podczas rozmowy oceniającej
- przeprowadzać rozmowę oceniającą: aktywnie słuchać, zadawać pytania, udzielać informacji zwrotnej
- nadawać rozmowie oceniającej odpowiednią strukturę i prowadzić ją w sposób motywujący pracownika do efektywniejszej pracy
- określić potrzeby rozwojowe pracownika i wspierać go w ich realizacji
- przeciwdziałać mechanizmom psychologicznym utrudniającym obiektywną ocenę pracownika
- ustalać z pracownikiem konkretne, mierzalne i rozwijające cele/zadania do realizacji na przyszłość
- przeprowadzić rozmowę oceniającą z tzw. trudnym pracownikiem (np. z pracownikiem agresywnym lub nieśmiałym)

PROGRAM SZKOLENIA

WPROWADZENIE

1. Rodzaje ocen: bieżąca i okresowa
2. Pełne wykorzystanie oceny bieżącej
3. Cele Systemu Oceny Pracy
4. Ocena jako narzędzie kierowania – korzyści z systemu oceny dla kierowników i organizacji

NARZĘDZIA OCENY

1. Zasady oceniania i założenia systemu ocen
2. Etapy przebiegu procesu oceny
3. Regulamin oceny
4. Arkusze ocen

ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ – NARZĘDZIE OCENY

1. Kształt arkusza, zakres oceny
2. Zasady posługiwania się kartą oceny
3. Jak rozumieć kryteria oceny (kompetencje)?
4. Jak interpretować poszczególne punkty skali ocen?
5. Jak poprawnie wypełniać kartę oceny?

6. Jak zbierać, rejestrować fakty, argumentować dokonaną ocenę, wprowadzać zapisy do arkuszy ocen.
7. Sposób wypełniania arkuszy
8. Warsztaty praktycznego wypełniania arkuszy ocen

PRZEKAZYWANIE OCENY – ROZMOWA OCENIAJĄCA

1. Przygotowanie do rozmowy oceniającej
 - a. przygotowanie pracowników do rozmowy oceniającej
 - b. przygotowanie odpowiedniego miejsca do rozmowy oceniającej
 - c. przygotowanie kierownika do przeprowadzenia oceny
2. Struktura rozmowy oceniającej
3. Schemat scenariusza rozmowy oceniającej
4. Sposób wykorzystania samooceny
5. Zasady prowadzenia skutecznej rozmowy oceniającej
6. Trudne sytuacje w trakcie rozmów oceniających
7. Zakończenie i podsumowanie rozmowy oceniającej
8. Ustalenie celów na kolejny okres
9. Ustalanie zadań, mających na celu rozwój pracownika
10. Ćwiczenie umiejętności prowadzenia rozmowy oceniającej

MECHANIZMY OCENY – JAK ZWIĘKSZAĆ SKUTECZNOŚĆ OCENY?

1. Najczęstsze błędy oceny – rodzaje błędów, na jakie narażona jest osoba oceniająca
2. Sposoby przeciwdziałania błędom oceny

CO DALEJ – JAK KORZYSTAĆ Z OCENY W TRAKCIE BIEŻĄCEJ PRACY?

1. Konsekwentne egzekwowanie ustaleń z rozmowy oceniającej
2. Nawyk bieżącej oceny

METODY

Metody, które zostaną zastosowane w trakcie szkolenia nt. rozmowy oceniającej:

- prezentacja
 - dyskusja grupowa
 - ćwiczenia indywidualne – wypełnianie arkuszy, ocena
 - praca z arkuszami oceny (obowiązującymi w Państwa Firmie)
 - odgrywanie ról / scenek
 - praca w małych grupach
 - oglądanie fragmentów filmów szkoleniowych
 - pokazy fragmentów filmów, zbieranie faktów, dokonywanie oceny, prowadzenie rozmowy
 - symulacje wyników oceny końcowej na bazie różnych wariantów ocen cząstkowych
- w arkuszach SOP

Ocena 360 stopni

Coraz więcej organizacji nie jest w pełni usatysfakcjonowanych z funkcjonującego tradycyjnego systemu ocen. Perspektywa oceny przełożonego i pracownika wydaje się być niewystarczająca. Z tego względu, szczególnie w odniesieniu do kadry kierowniczej sięgają po ocenę 360 stopni.

Z badań IBD¹⁸⁵ wynika bardzo wysoka użyteczność systemu oceny 360 stopni w opinii firm, które dziś nie stosują takiego systemu. Więcej, w ich ocenie użyteczności nie pojawiły się żadne wskazania dla odpowiedzi: „niska” lub „bardzo niska”. 25% firm nie stosujących jeszcze systemu w najbliższym czasie planuje jej wdrożenie. W przypadku firm stosujących już system, aż 67% firm jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych z systemu.¹⁸⁶

Co sprawia, że system oceny 360 stopni tak dobrze jest postrzegany? Z czego wynika tak wysoka ocena systemu wśród HR-owców? Czy system oceny wieloźródłowej jest odpowiedzią na dzisiejsze potrzeby organizacji? Z drugiej strony, jeśli mamy tak wysoką ocenę tego systemu to jakie są bariery rozpoczęcia stosowania systemu w firmie? Jak je przezwyciężyć?

„Działanie innego systemu ocen w organizacji” i „Zarząd nie widzi potrzeby stosowania systemu oceny 360 stopni” to najczęściej wskazywane przez respondentów ograniczenia. Stosunek Zarządu jest częściej podawaną przyczyną w przypadku firm średnich. Wówczas ważną rolę HR-u jest pokazanie Zarządowi walorów systemu. Możemy to zrobić jak tylko wtedy, gdy sami dobrze rozumiemy system i sposób jego wdrażania i funkcjonowania w organizacji.

Definicja systemu i źródła oceny

„Sprzężenie zwrotne 360 stopni to jedno z wielu określeń nowoczesnej techniki oceniania pracowników, która jest także znana jako:

- wielopodmiotowy system ocen
- ocena z wielu punktów widzenia
- ocena 360 stopni,

¹⁸⁵ <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/raport-z-badania-system-ocen-metoda-360-stopni/> (dostęp 14.01.2020).

¹⁸⁶ <https://ibd.pl/x-spotkanie-eksperckie-hrm-system-ocen-pracowniczych-metoda-360-stopni-16-wrzesnia-2011-centrum-szkoleniowe-instytutu-rozwoju-biznesu-w-warszawie-ul-sienna-73-termin-i-lokalizacja-16-09-2011/> (dostęp 14.01.2020).

- sprzężenie zwrotne 540 stopni
- sprzężenie zwrotne 400 stopni
- sprzężenie zwrotne 180 stopni
- wzajemna ocena współpracowników,
- sprzężenie zwrotne w górę¹⁸⁷.

Ocena 360 stopni, choć zbiera informacje o postrzeganiu stylu pracy pracownika przez inne osoby w organizacji, to jest to nadal ocena. Ewaluacja taka, jak każda opinia ma charakter subiektywny, nie jest to obiektywna diagnoza poziomu kompetencji pracownika. Poziom oceny może się różnić pomiędzy poszczególnymi respondentami lub grupami respondentów. Wyniki uzyskane przy zastosowaniu metody oceny 360 stopni powinny być wykorzystane do rozwoju osoby, której dotyczą. Ocena taką stosuje się najczęściej w organizacjach do charakterystyki managerów, chociaż coraz częściej organizacje zaczynają wykorzystywać ją do oceny innych grup pracowniczych¹⁸⁸.

Ocena 360 bywa nazywana także wieloźródłową, opracowaną również w oparciu o istniejący w organizacji model kompetencji. Do systemu zostają wybrane z zachowania (8-10 w każdej ocenianej kompetencji). Jeśli opis kompetencji nie jest precyzyjny, na tym etapie oczekiwania powinny zostać doprecyzowane w postaci konkretnych stwierdzeń, zachowań¹⁸⁹.

Korzyści z wykorzystania oceny 360 stopni

Dzięki wykorzystaniu oceny 360 do zebrania informacji dla ocenianego pracownika przynosi wiele korzyści. Trzeba pamiętać, że wszystkie one są skoncentrowane na rozwoju pracowników. Do głównych korzyści oceny 360 należą:

- kompleksowy obraz kompetencji pracownika
- budowanie otwartej kultury komunikacji w organizacji
- zobiektywizowana informacja o mocnych stronach i obszarach do rozwoju pochodząca z wielu źródeł
- pełniejsza ocena kompetencji menedżerskich (są oceniane bezpośrednio przez podwładnych), niż w przypadku oceny typu 180 stopni

¹⁸⁷ P. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 20.

¹⁸⁸ A. Bugalska, *Ocena wieloźródłowa: jak przeprowadzić ocenę 360 stopni na najwyższym poziomie?* *Personel i Zarządzanie*, 12, 2011, s. 68-71.

¹⁸⁹ Tamże.

- Uświadomienie postrzegania ważnych w pracy kompetencji/zachowań
- Przeprowadzenie indywidualnej diagnozy dla każdego ocenianego:
 - Luk kompetencyjnych
 - Mocnych stron
- Zachęcenie do stosowania przez ocenianych zachowań zgodnych z modelem kompetencji
- Przygotowanie planów rozwojowych na poziomie indywidualnym i programów rozwojowych na poziomie grupowym
- Wsparcie w rozwoju konkretnych kompetencji/zachowań przez HR i przełożonych
- Spotkanie i rozmowa z przełożonym o oczekiwaniach kompetencyjnych na przyszłość
- Sprawdzenie poziomu wzrostu kompetencji po roku – pierwsza ocena jako punkt wyjścia do kolejnej oceny

Budowa drzewa respondentów

Cechą charakterystyczną oceny 360 jest wiele grup oceniających, w tym inne niż tylko przełożony i podwładny. Możliwe grupy oceniających zapraszanych do oceny w ramach oceny metody 360 to (ich ilość i zakres jest uzależniony od pełnionej roli):

- Samoocena – jawny wynik oceny w raporcie
- Przełożony/przełożeni – jawny wynik oceny w raporcie
- Podwładni – anonimowy wynik oceny w raporcie
- Klient wewnętrzny – anonimowy wynik oceny w raporcie
- Współpracownik – anonimowy wynik oceny w raporcie.

Poniżej zaprezentowano ogólne zasady doboru oceniających

1. Grupy oceniających – zestaw uzależniony od pełnionej roli:
 - samoocena – jawny wynik oceny w raporcie,
 - przełożony/przełożeni – jawny wynik oceny w raporcie,
 - podwładni – anonimowy wynik oceny w raporcie,
 - klient wewnętrzny – anonimowy wynik oceny w raporcie,
 - współpracownik – anonimowy wynik oceny w raporcie.
2. Staż pracy osób oceniających – min. 6 miesięcy.
3. Przygotowanie przez HR Business Partnera (lub wskazaną przez Zamawiającego inną osobę) wstępnego „drzewa respondentów”: grupy i konkretne osoby.

4. Przesłanie Listy respondentów zostanie przesłana do osób ocenianych w celu akceptacji i modyfikacji.
5. Po upływie 3 dni odesłanie zaakceptowanej listy respondentów do HR Business Partnera.
6. Dla jednego ocenianego – grupa oceniających ok. 15 - 20 osób.

Sposób konstrukcji listy respondentów:

1. Samoocena - oceniany pracownik.
2. Przełożony – bezpośredni przełożony lub/ i inne grupy przełożonych (przełożony przełożonego, przełożony funkcjonalny).
3. Podwładni – wszyscy lub wybrani losowo (w przypadku liczebnych zespołów), ok. 10 osób (lista wszystkich podwładnych).
4. Współpracownicy – osoby z podobnego poziomu w organizacji, z którą oceniany pracuje/ współpracuje w ramach realizacji zadań.
5. Klienci wewnętrzni – osoby, dla których oceniany pracownik dostarcza produkt/ rozwiązanie/ usługę.
6. Grupa współpracowników i klientów wew. musi liczyć min 3 osoby. Ryzyko łączenia grup.
7. Raport generowany jest dla grupy w przypadku frekwencji 3 osób

W ramach oceny 360 stopni mamy więc wyjątkową możliwość zebrania informacji o postrzeganiu sposobu pracy (poziomu posiadanych przez ocenianego pracownika kompetencji) od wielu osób, z którymi oceniany się kontaktuje w trakcie wykonywania codziennych obowiązków. „Warto podkreślić, że w praktyce wszystkie aspekty jakie bada system ocen 360 stopni nazywa się kompetencjami. Ale warto zwrócić uwagę, że na przykład terminowość bądź jakość pracy merytorycznej trudno traktować jako kompetencje, raczej powinniśmy spojrzeć na nie jak na wymiary.”¹⁹⁰

Dobór osób do oceny

Niezwykle ważnym działaniem przed rozpoczęciem procesu oceny jest dobór osób oceniających (respondentów). „Podstawowe kryterium doboru respondentów stanowi częstotliwość kontaktów zawodowych z ocenianą osobą”.¹⁹¹ Osób oceniających nie powinno być ani zbyt mało ani

¹⁹⁰ K. Palczak, V. Wekselberg, *W kręgu kompetencji*, Personel i Zarządzanie, 12, 2009, s. 71-78.

¹⁹¹ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 79.

zbyt dużo. Jaka jest optymalna ilość osób oceniających – w naszej opinii ok. 15. Jak liczne powinny być poszczególne grupy oceniające?

W przypadku samooceny i przełożonego dobór oceniających jest prosty. Jak jednak dobrać pozostałe grupy?

- Podwładni – wszyscy lub wybrani losowo (w przypadku liczebnych zespołów)
- Współpracownicy, klienci wewnętrzni, mamy do wyboru poniższe opcje:
 1. Wyboru dokonuje przełożony – rekomendowane rozwiązanie.
 2. HR wybiera oceniających korzystając ze struktury organizacyjnej, regulaminów – weryfikacja przez przełożonego (sposób wyboru zależy od wielkości organizacji, znajomości organizacji, i in.) – rekomendowane w przypadku małych i średnich organizacji.
 3. Wyboru dokonuje pracownik, weryfikacja przez przełożonego – wydłuża proces, nie rekomendowane.
- Klienci zewnętrzni – wszyscy lub losowy dobór z wybranej grupy (zawsze po zastosowaniu kryterium częstego kontaktu z klientem).

Dobór i ilość oceniających ma ogromny wpływ na ostateczny kształt raportu otrzymywanego przez ocenianego pracownika. Jeśli w sposób nieprawidłowy dobierzemy osoby oceniające, szczególnie wyniki będą zróżnicowane, będziemy mieli do czynienia z małą ich spójnością i trudno będzie na ich podstawie wyciągać wnioski. Szczególnie jest to ważne, gdy zdarzy się tak, że zaprosimy zbyt mało osób do oceny. Wszyscy oceniający, z wyjątkiem samooceny i oceny przełożonego, mają zapewnioną anonimowość dokonanej oceny. Dbając o anonimowość osób oceniających musimy przestrzegać pewnych zasad. Może więc się tak zdarzyć, że nie będziemy mogli zaprezentować wyników danej grupy samodzielnie. Obowiązuje bowiem zasada, że jeśli grupa podwładnych lub współpracowników jest zbyt mało liczna – wyniki powinny być łączone w większe grupy (w małych organizacjach 4, w większych 5-7).

Budowa kwestionariusza oceny

W specjalnie do tego celu skonstruowanym kwestionariuszu oceniamy kompetencje lub inne wymiary dające się obserwować. Zestaw ocenianych wymiarów powinien być adekwatny do roli stanowiska, grupy stanowisk w organizacji. Ocenianych jest zazwyczaj od 6 do 12 wymiarów. Na etapie konstrukcji narzędzia należy zwrócić szczególną uwagę na dobór wymiarów do oceny i stwierdzeń opisujących każdy wymiar. W trosce

o porównywalność systemu ważna jest prawidłowa budowa kwestionariusza oceny. Każdy wymiar opisany jest kilkoma stwierdzeniami możliwymi do zaobserwowania. Stwierdzenia opisujące daną kompetencję powinny być rozrzucone po kwestionariuszu, aby nie sugerować się w ocenie danej kompetencji wrażeniem ogólnym. Warto pomyśleć o pozostawieniu miejsca w kwestionariuszu na pytania otwarte. Odpowiedzi udzielane przez respondentów w pytaniach otwartych umieszczane są w raporcie z oceny bez zmian, z ewentualnymi drobnymi korektami gramatycznymi¹⁹².

Skala oceny też nie jest bez znaczenia w konstrukcji narzędzia oceny. Najlepszą skalą do oceny jest skala częstości. Dzięki zastosowaniu takiej skali zbieramy opinię osób oceniających o tym jak często dane stwierdzenie miało miejsce. Taki sposób oceny jest łatwiejszy dla oceniających. W dzisiejszych czasach proces oceny wieloźródłowej przebiega z wykorzystaniem głównie narzędzia elektronicznego, ankiety internetowej, pozwalającej na dostęp oceniających do narzędzia również spoza organizacji. Narzędzie takie pozwala też na automatyczne generowanie raportów dla osób ocenianych, przyspiesza i ułatwia proces oceny.

Długość ankiety uzależniona jest od ilości wybranych wymiarów do oceny, im więcej stwierdzeń tym ankieta dłuższa, wymagająca więcej czasu na ocenę. Optymalny czas wypełniania arkusza to ok 15-20 min. Najczęściej zdarza się, że w czasie, kiedy realizowana jest ocena w organizacji, każdy oceniający otrzymuje wiele zaproszeń do dokonania oceny (często nawet więcej niż 10). Musimy zatem zadbać o łatwość wypełniania kwestionariusza, np. cała ankieta na 1 stronie, alternatywą jest każde pytanie na osobnym ekranie. Wiele organizacji, głównie firmy międzynarodowe, mają potrzebę przeprowadzenia oceny również w innym języku niż polski przez wybranych oceniających. Budując wersje językowe powinniśmy dokonać tłumaczenia kwestionariusza w obie strony przez różne osoby (np. z polskiego na angielski i osobno z angielskiego na polski). Taki sposób tłumaczenia zapewnia tożsamość ocenianych stwierdzeń.

Pułapką dla narzędzia i organizacji jest wykorzystywanie oceny wieloźródłowej do oceny interwencyjnej, wybranej osoby lub osób w sytuacji kryzysowej. Nie jest rekomendowane takie rozwiązanie. Szczególnie, że z uwagi na wyjątkowość sytuacji nie możemy być pewni wiarygodności dokonanych ocen.

¹⁹² A. Bugalska, *Ocena wieloźródłowa: jak przeprowadzić ocenę 360 stopni na najwyższym poziomie?* Personel i Zarządzanie, 12, 2011, s. 68-71.

Proces przeprowadzenia oceny 360 stopni

Jakiego warunku musi spełniać właściwie przygotowany system oceny 360 stopni. Jakie są kryteria sukcesu takiego systemu? W rozdziale zostaną przedstawione najlepsze praktyki wynikające z doświadczeń autorki, przedstawionych wdrożeń i analizy literatury przedmiotu.

Dziś nikt nie przeprowadza oceny 360 w formie papierowej. Warunkiem efektywności korzystania z tej formy oceny jest umieszczenie oceny na platformie elektronicznej, umożliwiającej ocenę i generowanie raportów dla osób oceniających. Część organizacji decydując się na regularne korzystanie z oceny 360 buduje swoje własne narzędzie oceny.

Inne korzystają z narzędzi oferowanych przez firmy konsultingowe. Współpracując z doświadczonym dostawcą ocen 360 organizacja może dostać wsparcie w zaplanowaniu przebiegu oceny.

Organizacja, która zdecyduje się na przeprowadzenie oceny 360 stopni swoich pracowników, ma trzy możliwości:

- Samodzielnie zbudować narzędzie i przeprowadzić ocenę w oparciu o wewnętrzne zasoby organizacji.
- Skorzystać ze wsparcia zewnętrznego przy budowie narzędzia i przeprowadzania badania:
 - wykorzystanie kompetencji i zachowań z firmowego modelu kompetencji (jeśli taki model Firma posiada i jednocześnie kompetencje opisane są zachowaniami) – zaimplementowanie do systemu kompetencji i zachowań organizacji.
 - wykorzystanie kompetencji z firmowego modelu kompetencji i jeśli nie są opisane zachowaniami, dobranie do nich zachowań przez firmę konsultingową

Skorzystać z gotowego narzędzia zawierającego zestaw kompetencji do wyboru, możliwego do zastosowania do oceny pewnych grup pracowniczych - skorzystanie z zestawu kompetencji i zachowań stworzonych przez dostawcę oceny 360 stopni (w przypadku, gdy Firma nie ma modelu kompetencji i zachowań albo potrzebuje wsparcia zewnętrznego).

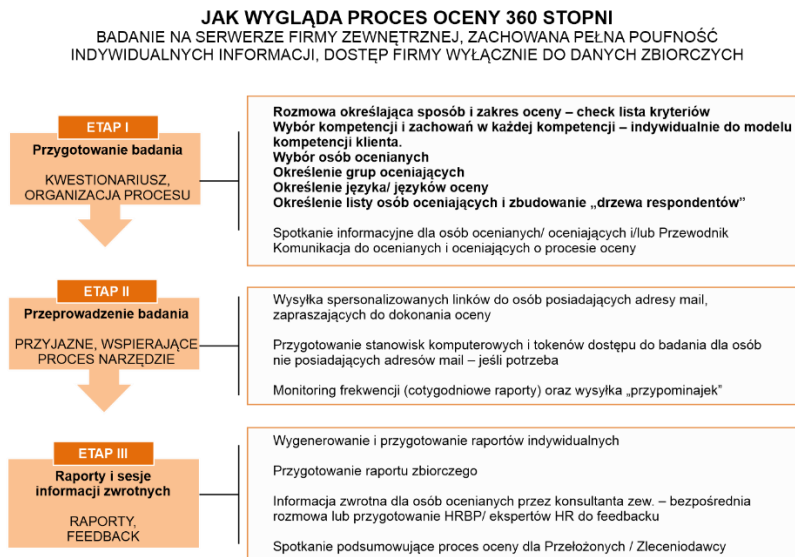
Najtrudniejszym dla organizacji rozwiązaniem jest opcja pierwsza, ponieważ organizacje często nie posiadają pełnej wiedzy umożliwiającej samodzielne przygotowanie i przeprowadzenie oceny. Bez względu na wybraną przez organizację drogę, należy przestrzegać pewnych zasad przy opracowywaniu narzędzia i stosowania oceny.

Przygotowanie procesu oceny

Zanim przystąpimy do oceny w organizacji po raz pierwszy ważne jest, aby nauczyć wszystkich oceniających (w tym ocenianych) jak dokonywać oceny oraz zbudować ich zaufanie do procesu oceny. Jakie działania mamy do dyspozycji:

- Akcja informacyjna przed procesem oceny – komunikacja (e-mailowa) do pracowników, najlepiej wysłana przez osobę ważną dla organizacji.
- Spotkanie informacyjne – spotkanie umożliwia otwartą dyskusję na istotne dla uczestników tematy, pozwala na bezpośrednie postawienie pytań dotyczących oceny 360 stopni.
- Szkolenie zdalne, wideo, skype – daje możliwość bezpośredniego zadania pytania
- Szkolenie e-learning – jest kompromisem, pozwala na przekazanie ważnych informacji przy braku konieczności angażowania pracowników w danym miejscu i czasie.

Rys.12. Proces oceny 360 stopni



Źródło: opracowanie własne.

Przygotowanie pracowników do oceny zwiększa ich świadomość na temat celów oceny (wspierającego pracowników w ich rozwoju), sposobu oceniania, zakresu wykorzystania wyników i roli spotkania feedbackowego. Przygotowujemy tym samym pracownika do udziału w badaniu w roli oceniającego. Dobrze przeprowadzone wdrożenie oceny, przygotowanie pracowników podnosi frekwencję, udział oceniających w badaniu.

Walidacja narzędzia

Narzędzie użyte od oceny wieloźródłowej powinno być poddane procesowi walidacji. „Walidacja – proces zbierania dowodów, które potwierdzają, że sprzężenie zwrotne 360 stopni służy celom, do jakich zostało zaprojektowane, a dodatkowo wykazać, że planowane do zastosowania narzędzie rzeczywiście przyniesie korzyść użytkownikom systemu. W wyniku walidacji uzyskuje się zbiór danych ilościowych i jakościowych, określając, czy narzędzie spełnia kryterium rzetelności, trafności i użyteczności”.¹⁹³

Wewnętrzna rzetelność testu oznacza na ile poszczególne pytania mierzą tę samą właściwość. Wysokie wskaźniki rzetelności, do tego celu niestety musimy wykorzystać analizy statystyczne (dla zainteresowanych poziom wskaźnika alfa Cronbacha powyżej 0,70), informują nas, czy test mierzy w sposób dokładny to, do czego został skonstruowany. Tylko test rzetelny pozwala uzyskać prawdziwe wyniki, ale nie gwarantuje, że mierzy to, co ma mierzyć.

Trafność testu oznacza, że test mierzy to, co ma mierzyć. Możemy ją szacować na podstawie oceny związków pomiędzy wynikami uzyskiwanym w innych testach, wynikami z innych metod selekcji lub z wynikami uzyskiwanymi w pracy itp. Tylko sprawdzone narzędzie oceny jest wiarygodnym źródłem, na którego wynikach można polegać. Niestety w praktyce bardzo trudno jest zainteresować organizację, HR procesem walidacji. Organizacje zazwyczaj w ogóle nie dokonują sprawdzenia narzędzia lub wyrażają zwykle zgodę tylko na minimalny zakres prac związanych z walidacją. Badania pokazują, tylko 32% respondentów deklaruje gotowość do sprawdzania jest trafności systemu.¹⁹⁴

¹⁹³ P. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 122.

¹⁹⁴ <https://ibd.pl/x-spotkanie-eksperckie-hrm-system-ocen-pracowniczych-metoda-360-stopni-16-wrzesnia-2011-centrum-szkoleniowe-instytutu-rozwoju-biznesu-w-warszawie-ul-sienna-73-termin-i-lokalizacja-16-09-2011/> (dostęp 14.01.2020).

Niezwykle rzadko wykorzystywane w organizacji narzędzie zostać poddane wszechstronnemu procesowi walidacji. Wykorzystując niesprawdzone narzędzie znacznie częściej narażamy proces oceny wieloźródłowej na porażkę w organizacji. Zachęcamy do sprawdzenia narzędzia przed jego użyciem, aby móc polegać na uzyskanych wynikach oraz nie „spalić” narzędzia w organizacji.

Raport z oceny

Raporty przygotowujemy tak, aby była niemożliwa identyfikacja opinii poszczególnych osób oceniających (z wyjątkiem samooceny i oceny przełożonego). Wartość raportu mierzona jest stopniem użyteczności dla osoby ocenianej. Raport powinien być przejrzysty i zrozumiały dla osoby ocenianej. Warto, aby wygląd zachęcał do skorzystania z niego. „Szczegółowa forma i treść raportu zależy od zastosowanych procedur i metodologii oceny. Raport powinien jednak zawsze zawierać:

- szczegółowy profil kompetencyjny, wraz z opisem poziomów kompetencji, które stanowią skalę oceny,
- ocenę poszczególnych kompetencji dokonana przez kolejne grupy respondentów,
- porównanie samooceny z pozostałymi ocenami,
- zestawienie średnich wyników wraz z rozkładem odpowiedzi w poszczególnych grupach oceniających”¹⁹⁵.

Dostęp do wyników

Ograniczona liczba osób ma dostęp do wyników oceny danego pracownika.

Feedback po ocenie.

Warunkiem skuteczności oceny, prawidłowego odbioru wyników jest profesjonalnie przeprowadzona sesja informacji zwrotnej. Nie każdy może udzielić feedbacku. Osoby takie muszą być do tego celu dobrze przygotowane. Mamy dwie możliwości udzielania informacji zwrotnej, przez:

- konsultanta zewnętrznego, w przypadku przeprowadzania oceny z wykorzystaniem zewnętrznego narzędzia;

¹⁹⁵ M. Sidor-Rządko, *Kompetencyjne ...*, s. 83.

- osoby z wewnątrz organizacji - rozwiązanie dedykowane dla dużych organizacji; konieczne przygotowanie osób do udzielania informacji zwrotnej (odpowiedni dobór osób, szkolenia).

Uczestnikiem sesji informacji zwrotnej jest osoba oceniana. To jej są przekazywane informacje o uzyskanych wynikach. Osoba udzielająca feedbacku prowokuje ocenianego pracownika do refleksji nad wynikami, zachęca do porównania dokonanych ocen z samooceną, określenia obszarów nad którymi pracownik chce dalej pracować i określenia sposobów ich rozwijania dopasowanych do sytuacji pracownika. Informacja zwrotna po ocenie 360 stopni, powinna spełniać kilka warunków, być:

- Poufna i anonimowa – wszystkie informacje przekazane pracownikowi w trakcie sesji są utrzymane w tajemnicy.
- Identyfikująca silne strony i obszary do rozwoju.
- Dostarczająca silnych i wiarygodnych bodźców do zmiany nieefektywnych zachowań.
- Budująca samoświadomość pracownika, rozszerzająca jego perspektywę.

Skuteczny feedback pozwala na wzięcie procesu rozwoju w ręce ocenianego pracownika i podjęcie dalszych działań rozwojowych. Badanie pokazuje, że aż 22% organizacji nie przeprowadza sesji informacji zwrotnych dla osób ocenianych. Jakie są zagrożenia takiego postępowania? Jednym z możliwych, niestety nie najgorszym jest to, że pracownicy z oceny po prostu nie w pełni lub w ogóle nie skorzystają. Szkoda poświęconego czasu i zaangażowania wszystkich osób, które włączyły się w ocenę pracownika. Zrobiły to po to, aby pracownik miał informacje o sposobie postrzegania jego działań i w sposób świadomy mógł podjąć działania zmieniające swoje zachowania. Większym niebezpieczeństwem jest to, że pracownik nie zrozumie wyników, wyciągnie niewłaściwe wnioski, a organizacja w ostateczności straci szansę na zmianę zachowań swoich pracowników.

Przeprowadzenie sesji feedbackowych jest zwieńczeniem całego procesu przygotowywania oceny i jej wdrożenia w organizacji. Proces oceny 360 jest procesem wymagającym, trudnym, pracochłonnym i angażującym dla organizacji. Należy przeprowadzać go poprawnie, aby w pełni korzystać z jego dobrodziejstw. Osobiście w to narzędzie wierzę, widzę w praktyce jego skuteczność. Warto pamiętać jednak, że uzyskany raport jest efektem wcześniejszych działań, w tym głównie zakresu ocenianych kompetencji i doboru osób oceniających. Sam raport zaś, bez dogłębnego zrozumienia

wyników przez pracownika, również nie spełni swojej roli. Pamiętać także należy, że każde działanie w tym procesie ma znaczenie.

Bibliografia

- Alvero A. M., Bucklin B., Austin J., *An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings (1985-1998)*, Journal of Organizational Behavior Management, 21(1), 2001.
- Bee R., Bee F., *Feedback*, Warszawa 1998.
- Bugalska A., *Ocena wieloźródłowa: jak przeprowadzić ocenę 360 stopni na najwyższym poziomie?* Personel i Zarządzanie, 12, 2011.
- Burnmeister M., *From Boomers to Bloggers: Success Strategies Across Generations*, Synergy Press, LLC, 2008.
- Czubasiewicz H., *Ocenianie pracowników*, [w:] Czubasiewicz H., red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2001.
- Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001.
- Daniels K., Johnon G., de Chernatony L., *Differences in Managerial Cognitions of Competition*, British Journal of Management, vol. 5, 1994.
- Kluger A.N., DeNisi A., *The effects of feedback interventions on performance: Historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory*, Psychological Bulletin, 119, 1996.
- Lepsinger R., Lucia A. D., *360 stopni. System ocen pracowniczych*, Helion, Gliwice 2007.
- Łukaszewski W., Marszał-Wiśniewska M., *Wytrwałość w działaniu: wyznaczniki sytuacyjne i osobowe*, GWP, Gdańsk 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2000.
- Mrzygłód J., Rapacka M., Rostkowski T., *System ocen okresowych pracowników*, [w:] Rostkowski T., red., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- McCarthy, A.M., Garavan T.N., *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, Journal of European Industrial Training, 25 (1), MCB University Press, 2001
- Nikodemska S., *Wieloźródłowa diagnoza kompetencji*, Personel i Zarządzanie, nr 11, 2012.

- Olejniczak K., red., *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Palczak K., Wekselberg V., *W kręgu kompetencji*, *Personel i Zarządzanie*, nr 12, 2009.
- Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sidor-Rządowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013.
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2011.
- Tolli A. P., Schmidt A. M., *The role of feedback, casual attributions, and self-efficacy in goal revision*, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 2008.
- Tyrańska M., Walas J., *Kierownik pod lupą. System oceny kadr w firmie*, *Personel*, 12, 1998.
- Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Zenger, J. H., Folkman, J. (2002) *The extraordinary Leader*. McGraw Hill, New York, s. 29-50.

Bibliografia elektroniczna

- CEB Corporate Leadership Council's HIPO Program Operations and Outcomes Survey, 2012*, www.clc.executiveboard.com (dostęp 7.01.2020).
- <http://www.humanskills.pl/dlaczego-feedback-jest-tak-wazny/> (dostęp 25.09.2019).
- <https://blog.gotomeeting.com/7-rules-effective-stand-meetings/> (dostęp 14.01.2020).
- <https://gromar.eu/feedforward-dlaczego-jest-lepszy-niz-feedback/> (dostęp 25.09.2019).
- <https://hcmdeck.com/blog/co-to-jest-feedforward/> (dostęp 14.01.2020).
- <https://hcmdeck.com/blog/co-to-jest-feedforward/> (dostęp 14.01.2020).
- <https://hrownia.pl/artykuly/feedforward-inspiracja-zamiast-oceny> (dostęp 25.09.2019).
- <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/raport-z-badania-system-ocen-metoda-360-stopni/> (dostęp 14.01.2020).
- <https://ibd.pl/x-spotkanie-eksperckie-hrm-system-ocen-pracowniczych-metoda-360-stopni-16-wrzesnia-2011-centrum-szkoleniowe->

- instytutu-rozwoju-biznesu-w-warszawie-ul-sienna-73-termin-i-lokalizacja-16-09-2011/ (dostęp 14.01.2020).
- <https://ibd.pl/x-spotkanie-eksperckie-hrm-system-ocen-pracowniczych-metoda-360-stopni-16-wrzesnia-2011-centrum-szkoleniowe-instytutu-rozwoju-biznesu-w-warszawie-ul-sienna-73-termin-i-lokalizacja-16-09-2011/> (dostęp 14.01.2020).
- <https://productvision.pl/2018/poradnik-menedzera-spotkania-11/> (dostęp 14.01.2020).
- <https://publicrelations.pl/feedback-vs-feedforward/> (20.01.2020).
- <https://publicrelations.pl/feedback-vs-feedforward/> (dostęp 14.01.2020).
- <https://www.elevatosoftware.com/blog/zmiany-rocznej-ocenie-pracownika-wprowadzic-nowoczesna-organizacja/> (dostęp 14.01.2020).
- <https://www.gowork.pl/blog/oceny-pracownicze-odchodza-w-niepamiec> (dostęp 9.09.2019).
- <https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-soba-podstawowa-kompetencja-menedzera,280610.html> (dostęp 14.01.2020).
- <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/modele-informacji-zwrotnej> (dostęp 14.01.2020).
- <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/oceny-pracownicze-to-marnotrawstwo-microsoft-deloitte-i-accenture-juz-zrezygnowaly,36230.html> (dostęp 14.01.2020).
- <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/zarzadzanie-oceny-pracownicze-odchodza-do-lamusa-wewnetrzne-dzialy-hr-tez-zaczna-znikac,28416.html> (dostęp 21.09.2019).
- <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/zarzadzanie-oceny-pracownicze-odchodza-do-lamusa-wewnetrzne-dzialy-hr-tez-zaczna-znikac,28416.html> (dostęp 21.09.2019).

Rozdział VIII

Programy talent management

Anna Bugalska

Sytuacja na rynku pracy, opisana w Rozdziale 1, wskazuje że osoby z dużym potencjałem, kompetencjami i ekspertyzą niełatwo pozyskać. Młode pokolenie często zmienia pracę, co powoduje, że zatrzymanie pracowników staje się jednym z kluczowych wyzwań obszaru HR (Human Resources – z ang. zarządzanie zasobami ludzkimi). Jedną z potrzeb pracowników, która najczęściej jest wskazywana jako element decyzji o przyjęciu oferty pracy lub pozostawania u pracodawcy w dłuższym okresie, jest możliwość rozwoju. Jego brak jest jedną z głównych przyczyn odejścia z firmy¹⁹⁶. Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne organizacje, jego zmienność i konieczność stałego dostosowywania się do nowych okoliczności sprawiają, że zmienia się podejście do zarządzania ludźmi w firmach. Aspekty te nabierają coraz większego znaczenia i powodują, że organizacje sięgają po nowe metody zarządzania pracownikami¹⁹⁷. Z tego powodu zaczęły poszukiwać sposobów na zatrzymanie pracowników poprzez, m.in. umożliwienie im rozwijania kompetencji, zdobywania doświadczeń i zajmowania co raz bardziej odpowiedzialnych ról. Najnowsze badania McKinsey Global Institute z 2015 roku¹⁹⁸ wskazują na zagrożenia płynące dla europejskiej gospodarki takie jak np.:

- spadek zysku,
- wysoką niestabilność przewidywanych zysków, czy też
- dojście do granicy maksymalizacji zysków przy minimalizacji kosztów.

Aby temu przeciwdziałać autorzy raportu stworzyli 5 rekomendacji, które spowodują, że firmy mogą przejść „suchą stopą” przez te turbulencje. Jedna z tych pięciu rekomendacji odnosi się do zarządzania kapitałem

¹⁹⁶ <http://www.hrmpartners.pl/docs/raporty/raport-z-badania-prognoza-hr-2016-hrm-partners.pdf> (5.01.2020)

¹⁹⁷ Baczyńska A., Bugalska A., Józwiak A., Obraz "talentu" w firmie farmaceutycznej w kontekście modelu Renzulliego: studium przypadku, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 1, 2015, s. 83-100.

¹⁹⁸ <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=11368&str=0> (5.01.2020).

ludzkim i dotyczy: trafnego doboru i zatrzymywania w organizacji talentów. Dlatego, jak pokazują wyniki HRM Partners¹⁹⁹, rośnie liczba firm wdrażających programy talentowe. Potwierdzają je także badania The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015²⁰⁰ prowadzone wśród menedżerów. Wskazują one, że trwałą przewagą konkurencyjną organizacje uzyskują poprzez odpowiednie zarządzanie talentami (czyli przyciąganie, rozwój, utrzymanie i nagradzanie talentów).

Badania z 2016 roku wskazują na 10 trendów w zarządzaniu talentami²⁰¹. Należą do nich:

1. Szersze spojrzenie na definicję talentu.
2. Bardziej dopasowane programy identyfikacji i rozwoju talentów.
3. Koncentracja na potencjale osoby.
4. Przejście od projektów poufnych do transparentnych wewnątrz firmy.
5. Przejście od ogólnego rozwoju po specyficzny, dopasowany do grupy talentowej.
6. Wzrastająca rola analiz HR w wyborze i rozwoju talentów.
7. Przejście z rocznego na regularny, a nawet codzienny feedback dla uczestników programów talentowych.
8. Grywalizacja jako narzędzie wspierające prowadzenie programu talentowego.
9. Wyższa gratyfikacja dla najlepszych.
10. Przejście z prostego systemu sukcesji do szerokiej puli talentów.

Talent dla organizacji to już nie tylko osoby, które posiadają największy potencjał w obszarze ściśle zdefiniowanym przez firmę. Kierunek, jaki przyjmują obecnie organizacje, to podejście, które ma na celu wyszukiwanie osób ze szczególnym potencjałem w zróżnicowanym zakresie. Efektem szerokich poszukiwań jest identyfikacja osób, które mogą się rozwijać nie tylko poprzez ścieżkę menedżerską, ale także ekspercką w wielu różnych kierunkach, ważnych dla organizacji. W ten sposób organizacja daje sygnał pracownikom, że każdy może odkryć w sobie niepowtarzalne zasoby,

¹⁹⁹ <http://www.hrmpartners.pl/docs/raporty/raport-z-badania-prognoza-hr-2016-hrm-partners.pdf> (05.01.2020).

²⁰⁰ The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015. Heidrick and Struggles, 2011, p. 22-26. http://www.globaltalentindex.com/pdf/Heidrick_Struggles_Global_Talent_Report.pdf (available online: 10.01.2018).

²⁰¹ <http://hrtrendsinstitute.com/2015/05/13/10-talent-management-trends-for-2016/> (05.01.2020).

które mogą rozwijać dzięki wsparciu organizacji. Otwiera to drogę do rozwoju także tym, którzy nie są na razie gotowi lub w ogóle nie oczekują awansu pionowego.

Wiele organizacji zastanawia się jakimi kryteriami kierować się przy wyborze talentów. Które z kryteriów mają charakter uniwersalny, a które są uzależnione od konkretnej organizacji, dopasowane do jej specyfiki? Na ile można ocenić potencjał osoby w odniesieniu do przyszłej roli, a na ile w odniesieniu do długofalowej ścieżki kariery. Czy poprawnie identyfikując potencjał mamy w organizacji szansę osiągnięcia przez osobę oczekiwanych rezultatów?

To są pytania, na które działy HR poszukują odpowiedzi. Naprawdę ważnym wyzwaniem współczesnych globalnych korporacji jest odpowiednie selekcjonowanie talentów i tworzenie specjalnych programów ich rozwoju²⁰². Współcześnie poszukuje się talentów w organizacji nie poprzez wskazywanie i nominacje przełożonych. Identyfikacja odbywa się z wykorzystaniem bardziej obiektywnych metod, jak opisane w innym rozdziale testy i kwestionariusze lub metody Development Centre. Dzięki ich zastosowaniu, uzyskuje się nie tylko rekomendację określonej grupy osób, ale także szczegółowe dane o ich zasobach, potencjale i obszarach wymagających rozwoju. Dzięki nim powstają skrojone na miarę programy przygotowujące talenty do pełnienia nowych ról w firmie.

Organizacja dowiaduje się także, gdzie tkwią możliwości pracowników i stosuje tę wiedzę do właściwego wykorzystania tego, co w jej pracownikach stanowi istotny kapitał, wyróżnia ich. Zamiast koncentrować się na rozwijaniu tego, co zostało zdiagnozowane jako luka kompetencyjna, wykorzystuje to, co stanowi faktyczne mocne strony i na tym buduje przewagę. Uwaga przesuwa się z obszarów słabszych, gdyż inwestowanie w uzupełnianie luk kompetencyjnych jest ogromnym wyzwaniem dla pracownika i mało efektywnym działaniem dla samej organizacji.

Nominacje i selekcje pracowników do programów talentowych są komunikowane wewnątrz organizacji, a także na zewnątrz jako jeden z elementów employer branding. Pracownicy wiedząc o procesach tego typu, uzyskują informacje, że w firmie jest szansa na rozwój. Ponadto uzyskują wiedzę o tym, jakie kompetencje, postawy lub motywacja, są szczególnie cenione. Tym bardziej więc obiektywne kryteria doboru w programach talentowych stają się ich niezbędnym elementem.

²⁰² Caligiuri P., *Developing global leaders*, Human Resources Management Review 16 (2), 2006, s. 219-228.

Przygotowywanie programów rozwojowych dopasowanych ściśle do potrzeb grupy talentowej przynosi najbardziej wymierne efekty. Niegdyś popularne ogólnomenedżerskie programy, np. studia Master of Business Administration, bardzo kosztowne, dotyczące problematyki z każdej dziedziny funkcjonowania organizacji przestały być popularnym sposobem na rozwój talentów. Jak pokazuje praktyka, wielu z tak ogólnie przygotowanych menedżerów po zajęciu bardziej odpowiedzialnych funkcji odchodziło z organizacji lub nie spełniało pokładanych w nich oczekiwań. Każda z firm ma swoją specyfikę. Musi dynamicznie reagować na to, co dzieje się wewnątrz, a także w jej otoczeniu. Dlatego potrzebuje programów, które przygotowują talenty do ściśle określonych zadań.

Dziś każda złotówka zainwestowana w kapitał ludzki w organizacji musi przynosić wymierne dla niej korzyści. Dlatego też ważne są analizy, np. ROI (z ang. Return on investment), także w obszarze talentów. HR musi sprawdzać efektywność swoich działań na każdym etapie, aby wskazać czy jego działania spełniły oczekiwania.

Jak napisane w innym rozdziale, rola oceny pracowniczej, dokonywanej raz do roku, czasem raz na pół roku także się zmienia. Młodsze pokolenie oczekuje znacznie częstszych sygnałów dających im informację zwrotną o realizowanych przez nie zadaniach. Pojawia się potrzeba tzw. instant feedback (z ang. stała informacja zwrotna). Umożliwia to znacznie szybszą reakcję i zmianę sposobów działań nieefektywnych oraz ukierunkowanie na to, co przynosi najlepsze rezultaty.

Nowoczesne sposoby nauki poprzez doświadczenie wspierane są przez takie metody jak, np. grywalizacja. Polega ona na wprowadzeniu elementu gry opartej na rywalizacji w dążeniu do poprawiania sposobów działania. Podnosi znacznie efektywność, gdyż dążenie do uzyskania jak najlepszego wyniku motywuje do korzystania z nowych umiejętności.

Osoby, u których zidentyfikowany jest najwyższy potencjał, awansują do grupy tzw. High Potentials (HiPo, z ang. osoby z największym potencjałem). Są one szczególnym „zasobem” dla firmy, zasobem, który może pomóc firmie przejść przez najtrudniejsze momenty. Dedykowany program i przygotowanie do najważniejszych ról w organizacji jest elementem zatrzymywania ich w firmie. Jednak wyławianie wąskiego grona potencjałów może być frustrujące dla całej rzeszy pracowników, którzy mają przeciętny poziom kompetencji, a ich talent tkwi w wybranych tylko obszarach. Aby sprostać ich oczekiwaniom, buduje się szerszą pulę osób, które mają możliwość uczestniczenia w ogólnofirmowych projektach lub celowanych dla nich aktywnościach rozwojowych.

Wiele z organizacji jako jeden z kluczowych elementów nominacji i selekcji do programu talentowego wskazuje wysokie wyniki osoby na obecnie zajmowanym stanowisku pracy. Jak pokazują badania, tylko połowa wysoko efektywnych pracowników uzyskuje sukces po przejściu do nowej, bardziej odpowiedzialnej roli²⁰³. Tylko 50% osób spośród tych, które były dedykowane do programu rozwojowego jako HiPo, pozostaje w organizacji i kończy go z sukcesem. Dzieje się dlatego, że w nowych zadaniach nie radzą sobie z powodu braku potencjału w innych, niż dotąd wykorzystywane, obszarach. Talent musi posiadać pewne zasoby, które będą umożliwiły uzyskiwanie wysokich rezultatów w funkcji, do której jest potencjalnie przygotowywany. Zatem selekcja powinna koncentrować się na identyfikowaniu potencjału przez pryzmat nowej roli, a nie obecnie zajmowanej. Klasycznym przykładem wadliwej ścieżki nominacji jest wybór najlepszego sprzedawcy na menedżera zespołu handlowego bez sprawdzenia potencjału w obrębie kompetencji kierowniczych osoby. Wielu sprzedawców skoncentrowanych na własnym wyniku i z wysoką potrzebą rywalizacji, po objęciu stanowiska menedżerskiego nie potrafi zmienić sposobu działania w kierunku udzielania wsparcia innym, delegowania zadań zamiast ich samodzielnego wykonywania.

Cele programu zarządzania talentami

Cele programów talentowych, które najczęściej przyświecają zespołowi HR i zarządom organizacji podczas uruchamiania programu to:

- Umocnienie wewnętrznego Talent Pipeline organizacji (odnosi się do liczby potencjalnych kandydatów, którzy są mają kompetencje do objęcia przyszłych ról).
- Przygotowanie wybranej grupy pracowników do sukcesji.
- Rozwój kompetencji przywódczych w oparciu o nowy (inny niż dotychczasowy) profil Lidera.
- Budowanie poczucia odpowiedzialności za swój rozwój.
- Wzmacnianie zaangażowania.
- Zatrzymanie wiedzy w organizacji.
- Wzrost wyników firmy.
- Rozwiązywanie problemów firmowych.

²⁰³ Vaccaro, A. (2014) High Performance Is Not the Same as High Potential. Inc. czy to potrzebne jak jest link do strony? <https://www.inc.com/adam-vaccaro/high-performance-vs-high-potential.html> (05.01.2020).

- Wzrost lojalności wobec firmy.
- Zmniejszenie fluktuacji kadr.

Jednym z najważniejszych celów projektów z obszaru zarządzania talentami w firmie jest identyfikacja osób posiadających specyficzny i szczególnie cenny dla organizacji zestaw kompetencji, motywacji, zaangażowania czy wiedzy lub zdolności intelektualnych. Osoby zidentyfikowane jako talenty są następnie przygotowywane do ról bardziej odpowiedzialnych, najczęściej do sukcesorów obecnej kadry menedżerskiej. Najważniejsze i najbardziej kluczowe dla funkcjonowania organizacji stanowiska bowiem, nie mogą pozostawać nieobsadzone w sytuacji odejścia osoby z organizacji lub jej awansu na inne stanowisko. Wakat na tych stanowiskach może być szczególnie dotkliwy i kosztowny dla organizacji, dlatego też poszukiwani są potencjalni sukcesorzy, których zadaniem jest pozyskanie odpowiedniej i wiedzy oraz rozwój kompetencji.

Sytuacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji wymusza także zmiany w sposobie zarządzania. Jednym z procesów wdrażania nowych metod kierowniczych jest właśnie projekt zarządzania talentami, który prawie zawsze obejmuje przygotowanie do ścieżki menedżerskiej. Seria działań rozwojowych dedykowanych wyselekcjonowanej grupie osób z największym potencjałem powoduje, że wiedza i nowe kompetencje mają większe szanse bycia zaimplementowanym w procesie zmian przywództwa.

Procesy rozwojowe dedykowane talentom bardzo często zbudowane są na modelu 70/20/10, o którym szerzej napisano w innym rozdziale. Jest to model wprowadzony przez Lombardo i Eichingera²⁰⁴. Zakłada on, że 70% aktywności rozwojowych jest planowana i realizowana osobiście przez samego uczestnika programu. Na nim spoczywa odpowiedzialność za podejmowanie inicjatyw i realizację celów. Może planować angażowanie się w projekty wewnątrzfirmowe, podejmować nowe działania, przyjmować nowe role, które wzbogaca jego doświadczenie i umożliwią wykorzystanie nowych umiejętności w praktyce.

Zaangażowanie pracowników przekłada się na ich efektywność, wkładany wysiłek w trakcie realizacji zadań, długość pozostawania w organizacji. Zgodnie z trójczynnikiem modelem zaangażowania rośnie wówczas poczucie przynależności do organizacji, wiara w sens i cel

²⁰⁴ Lombardo M.M., Eichinger R.W. (2010), *The Career Architect Development Planner*, Korn/Ferry International powered by LOMINGER, Los Angeles 2010. Dostęp z http://static.kornferry.com/media/sidebar_downloads/82042-CADP_BLAD.pdf (6.01.2020).

wykonywanej pracy oraz poczucie zaufania do zwierzchników²⁰⁵. Docenienie i dowartościowanie poprzez umożliwienie rozwoju, wejście do wąskiej grupy osób z wysokim potencjałem oraz przygotowywanie do bardziej odpowiedzialnych ról, np. menedżerskich, powoduje, że pracownicy wykazują się znacznie większym zaangażowaniem. Sama świadomość, że w firmie, najlepsi pracownicy mogą wejść do puli talentów, jest ważnym sygnałem dla pracownika, że jego potencjał może stać się kiedyś ważny dla firmy i być wykorzystany do realizacji jej kluczowych celów strategicznych. To zaangażowanie powoduje, że pracownicy dają z siebie więcej, a w rezultacie firma osiąga lepsze wyniki.

Menedżerowie, którzy przygotowują talenty na swoich sukcesorów, mają za zadanie włączać ich w swoje obowiązki. Delegują im uprawnienia, a nawet całe zadania umożliwiając w ten sposób przepływ wiedzy. Chroni to organizację przed utratą ważnego know-how wraz z odejściem pojedynczych osób. Zdarza się także, że wraz z programem talentowym, w firmie pojawia się przestrzeń na proces mentoringowy, a pary mentoringowe dobierane są, nie tylko w obrębie działów, ale także w innych konfiguracjach struktury organizacyjnej. To jeszcze bardziej może służyć wzmocnieniu przepływu wiedzy w firmie.

Rozwijanie potencjału talentów, które dotąd były niedostrzegane w firmie, umożliwia pracownikom osiągnięcie lepszych rezultatów. Rozwój wzmocnia samych pracowników i buduje ich wiarę we własne możliwości, a to przekłada się na wymierne efekty. Przyczynia się także do pozostawania dłużej w firmie, a to z kolei obniża koszty zapełniania wakatów czy okresu zastoju w obszarze, w którym brakuje odpowiedniej liczby ekspertów.

W trakcie procesu rozwoju talentów bardzo często zawiązują się zespoły projektowe, które rozwiązują konkretne problemy organizacyjne. Ta aktywność umożliwia zdobywanie doświadczeń i nowych kompetencji, wymianę wiedzy i wykorzystywanie potencjału związanego z innowacyjnością, a jednocześnie przekłada się na konkretne korzyści dla firmy.

Pracownicy, którzy uzyskują możliwość wzięcia udziału w programie talentowym, zdobywają doświadczenia i przygotowują się do nowych ról, mają szansę na awans i wykonywanie nowych, bardziej odpowiedzialnych funkcji. To powoduje, że spada ich gotowość do przechodzenia do innych organizacji. Jeśli firma zapewnia rozwój, zmniejsza się gotowość do jej opuszczania, a co za tym idzie spada fluktuacja. Program

²⁰⁵ Mullins. L., Management and organizational behaviour. Pitman Publishing, London 1993, s. 178.

jednak powinien zakończyć się realną zmianą dla wybranych pracowników, inaczej będzie odbierany jako pozorne działanie ukierunkowane na zatrzymanie pracowników przynajmniej na chwilę i nie spełni stawianych mu celów. Ta realna zmiana, w przypadku osób w programach menedżerskich, oznacza awans na stanowisko, do którego objęcia „talent” był przygotowywany w trakcie programu.

Rodzaje programów talentowych

Jak pokazują badania Hay Group, firmy poszukują zarówno sukcesorów do ról menedżerskich, jak i specjalistycznych. Większość organizacji prowadzi programy talentowe z uwzględnieniem tych dwóch ścieżek. Jest aż 77 proc. firm realizujących projekty talentowe²⁰⁶. Rozróżnienie ścieżek dla rozwoju osób utalentowanych w organizacji najprawdopodobniej wzięło swój początek z modeli ścieżki kariery na poziomą i pionową²⁰⁷. Pierwsza z nich charakteryzowała się zdobywaniem coraz większej ekspertyzy w danym obszarze wiedzy zawodowej, druga zaś na zdobywaniu coraz wyższych szczebli kierowania. M. Driver²⁰⁸ w swoim modelu Career Concepts Model także wyróżnił ścieżkę ekspercką – specyficzną dla osób, które specjalizują się w wąskiej dziedzinie stanowiącej ich życiową pasję i pogłębiają w jej zakresie kompetencje, co jest ściśle powiązane z pewnym potencjałem poznawczym tych osób. E. Schein²⁰⁹ zaproponował trójwymiarowy model, który także mógł być wzorem dla planowania dwóch rodzajów ścieżek rozwoju dla talentów. Pierwszy wymiar to wchodzenie w głąb organizacji i coraz lepsze jej poznawanie, drugi to właśnie rozwój pionowy – na coraz wyższe stanowiska, a trzeci – poziomy – który opiera się na pozyskiwaniu nowych kompetencji na stanowiskach na tym samym poziomie w hierarchii.

²⁰⁶ <https://www.forbes.pl/kariera/talenty-jak-ich-szukac-jak-nimi-zarzadzac/5sb60em> (5.01.2020).

²⁰⁷ Wilensky H.L., Orderly career and social participation: the impact of work history on social integration in the middle mass, “American Sociological Review” 1961, nr 26, s. 521-539.

²⁰⁸ Driver, J.M. (1982) Career concepts – A new approach to career research, [w:] R. Katz, red., Career issues in human resources management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982, s. 23-32.

²⁰⁹ Schein E.H., Career Dynamics. Matching individual and organizational needs, Boston 1978, s. 43.

Rys.1. Ścieżka menedżerska vs ekspercka



Źródło: opracowanie własne

Organizacje zaczęły doceniać pracowników, którzy mają zasoby do pogłębiania swojej ekspertyzy, nie będąc jednocześnie gotowymi do pełnienia ról kierowniczych. Pionowy model ścieżki kariery przestał być jedynym możliwym, dającym satysfakcję kierunkiem awansu. Szczególnie, w dobie dzisiejszej specjalizacji i stałego przybywania nowych ról oraz likwidacji dotychczasowych.

Cele poszczególnych podprogramów

Uruchomienie dwóch rodzajów ścieżek może być doskonałym sposobem na zagospodarowanie przez organizację zasobów talentów niekoniecznie tylko w kontekście rozwoju menedżerskiego. Specjaliści, często posiadający ogromny potencjał intelektualny, szeroką wiedzę z danej dziedziny lub w obszarze współpracy mogą pełnić także bardzo znaczące role i zainwestowanie w wykorzystanie tego potencjału jest celem uruchomienia ścieżki eksperckiej.

Do najważniejszych celów ścieżki menedżerskiej należy przygotowanie pracowników do pełnienia ról kierowniczych, rozwój

kompetencji przewodzenia, delegowania, motywowania, oceniania czy rozwoju pracowników. Programy rozwoju menedżerskiego mogą się różnić. Organizacje badając fluktuację pracowników na różnych poziomach kierowania dopasowują rodzaj uruchamianego programu do potrzeb swojej organizacji. W związku z tym w organizacji może funkcjonować kilka podprogramów menedżerskich, dla osób ze stanowisk specjalistycznych, dla przyszłej kadry kierowniczej średniego lub wysokiego szczebla. W zależności od tego czy w programie są osoby, które dotąd nie pełniły tego typu ról, czy też są to pracownicy posiadający już pewne doświadczenia – dopasowywany jest poziom i zakres programu rozwojowego.

Definicja talentu

Osoby zakwalifikowane do programów talentów menedżerskich w ocenie organizacji mają „potencjał” do pełnienia w przyszłości bardziej odpowiedzialnych niż obecnie stanowisk. Oznaczać to może posiadanie „potencjału” do pełnienia pierwszego w karierze stanowiska kierowniczego, jeśli osoba nie pełniła jeszcze ról kierowniczych, „potencjał” do zajmowania stanowisk eksperckich, samodzielnych o wysokim wpływie na organizację, sukcesora dla najwyższej kadry kierowniczej.

W Polsce mniej więcej od początku XXI wieku rozpoczęło się zainteresowanie programami zarządzania talentami i kryteriami zaliczania osób do grupy pracowników utalentowanych²¹⁰. Od tego czasu wiele organizacji stworzyło własne programy zarządzania talentami określając w nich sposób rozumienia talentu. Wiele z korporacji posiadających zagraniczny kapitał implementowała rozwiązania z centrali.

Z przeglądu literatury i praktyki doradczej autorki, praktyki dotyczącej występujących na rynku programów zarządzania talentami wynika, że organizacje różnicują rodzaje programów talentowych w zależności od definicji talentu i celu programu. Odchodzi się od identyfikowania sukcesorów na stanowiska menedżerskie, na rzecz wyłaniania talentów do pełnienia także bardziej specjalistycznych ról.

²¹⁰Pierwsza konferencja poświęcona tematowi zarządzania talentami odbyła się we wrześniu 2005 roku i była zorganizowana przez IPiSS. Po konferencji powstała publikacja: Borkowska S., red., Zarządzanie talentami, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 26-43.

The Conference Board²¹¹ zaproponowała następującą definicję talentu: „Talent to każda osoba mogąca w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji” (Raport Zarządzanie Talentami)²¹². Definicja ta podkreśla w szczególności element znaczenia talentu i jego działania na firmę. Często odnosi się do stanowisk menedżerskich. Jest jednak na tyle szeroka, aby nie zamykać ścieżki eksperckiej.

Poniżej zaprezentowano przegląd wybranych koncepcji rozumienia talentu. Zrozumienie istoty talentu posłuży do wskazania podobieństw w kryteriach identyfikujących talent w różnych koncepcjach, a tym samym pokaże uniwersalne kryteria. Większość przytoczonych koncepcji była dotychczas wykorzystywana głównie w edukacji do identyfikacji zdolnych dzieci. Wprost może jednak odnosić się do talentów organizacyjnych.

Abraham J. Tannenbaum²¹³ uważa, że czynnikami wskazującymi na potencjał osoby, są czynniki odnoszące się do zdolności ogólnych (ponadprzeciętny potencjał intelektualny), zdolności kierunkowe (sprawności odnoszące się do wielu obszarów funkcjonowania – *mono* i *multi* uzdolnienia) oraz czynniki niezwiązane z myśleniem (motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna, odporność na stres).

Według modelu potencjału Roberta Sternberga²¹⁴ talent to dobrze zbilansowane (zbalansowane) trzy zdolności: zdolności analityczne (talent akademicki), zdolności syntetyczne (kreatywność, intuicja i zdolność radzenia sobie z nowością) oraz zdolności praktyczne (zastosowanie analitycznych i syntetycznych zdolności w sytuacjach codziennych).

Joseph Renzulli²¹⁵ twierdzi, że zachowania wskazujące na talent pojawiają się u pewnych ludzi, w pewnym momencie, w pewnych okolicznościach. Talent obejmuje ponadprzeciętne zdolności (ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny), zdolności specyficzne –

²¹¹ Międzynarodowa organizacja biznesowa założona przez CEO w 1916r. przygotowująca wydarzenia konferencyjne, badania i raporty dotyczące ważnych zjawisk w środowisku biznesowym, które mają impakt na biznes

²¹² The Conference Board, Raport zarządzania talentami, https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf s. 8 (5.01.2020).

²¹³ Tannenbaum A.J., *Gifted Children*, Psychological and Educational Perspectives, New York: Macmillan 1983, s. 76.

²¹⁴ Sternberg, R. J., & Davidson, J. E. (Eds.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, New York 1986, s. 112-127.

²¹⁵ Renzulli J.S., *Schools for talent development: A practical plan for total school improvement*, Mansfield Center, CT: Creative Learning Press, 1994, s. 34.

dotyczące konkretnych dziedzin, kierowanie ludźmi (oparte na zdolnościach społecznych – samokontroli emocjonalnej, empatii, wywieraniu wpływu, motywowaniu), twórczości (oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność) i zaangażowanie w pracę (dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości).

Francoys Gagne²¹⁶ uważa, że talent ma związek z działaniem jednostki w jednej lub wielu obszarach ludzkiej aktywności. Mówi o zdolnościach i potencjale (intelektualne, kreatywność, oryginalność, społeczno-emocjonalne, leadership, sensomotoryczne, elastyczność, inne), motywacji (inicjatywa, potrzeby, zainteresowania, wytrwałość), temperamentie, osobowości (adaptacyjność, nastawienie, poczucie wartości, wartości), talentach i realizowanej aktywności (akademickie, gry strategiczne, techniczne, sztuka, społeczna aktywność, biznes, sporty).

W polskiej literaturze talent spełnia poniżej określone kryteria²¹⁷:

- Umiejętność strategicznego myślenia
- Zdolności przywódcze
- Inteligencja emocjonalna
- Umiejętność wywierania wpływu
- Przedsiębiorczość
- Orientacja na rezultaty
- Elastyczność i adaptacja do zmian
- Umiejętność pracy w grupie
- Umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności.

Na podstawie przytoczonych koncepcji zostały pogrupowane kryteria, które determinują talent, ze szczególnym uwzględnieniem talentu menedżerskiego (patrz tabela 1).

²¹⁶ Gagné F., From giftedness to talent: A developmental model and its impact on the language of the field, *Roeper Review*, nr 18, 1995, s.103–111.

²¹⁷ Pocztownski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 17.

Tab.1. Kryteria identyfikacji talentu – zestawienie zbiorcze.

Przyjęte kryterium	Tannenbaum	Renzulli	Sternberg	Gagne	Kwieciń
Osiągnięcie rezultatów	Sprawność odnosząca się do specyficznych obszarów funkcjonowania	Wytrzymałość	Zastosowanie umiejętności w działaniach codziennych	Wytrwałość	Orientacja na rezultaty
Potencjał intelektualny	Potencjał intelektualny	Potencjał intelektualny	Zdolności analityczne	Zdolności intelektualne	Strategiczne myślenie
Motywacja/ zaangażowanie	Motywacja osiągnięć	Zaangażowanie w pracę		Motywacja, potrzeby	
Dojrzałość emocjonalna	Dojrzałość, odporność psychiczna	Kontrola emocjonalna		Cechy emocjonalne	Inteligencja emocjonalna
Czynniki społeczne		Empatia, wywieranie wpływu		Zdolności społeczne	Wywieranie wpływu, umiejętność pracy w grupie
Kreatywność		Oryginalność, nowość	Kreatywność	Kreatywność, oryginalność	Przedsiębiorczość
Elastyczność, dostosowanie się do zmian. Adaptacyjność		Otwartość na wieloznaczność	Zdolność radzenia sobie z nowością	Elastyczność	Elastyczność
Kompetencje przywódcze		Kierowanie ludźmi		Leadership	Zdolności przywódcze

Źródło: A. Bugalska, *Programy talentów menedżerskich*, [w:] T. Oleksyn, B. A. Sypniewska, red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 312.

Powyższe definicje sugerują, że do najbardziej uniwersalnych wyznaczników „talentu” należą: potencjał intelektualny, osiągnięcie rezultatów, zaangażowanie. W wybranych podejściach pojawia się dojrzałość emocjonalna, kreatywność i/lub kompetencje przywódcze. Te ostatnie szczególnie sugerują ścieżkę menedżerską dla talentów. Analiza

wybranych definicji wskazuje również to, że talent to zbiór wielu różnych elementów. Dlatego też kryteria im stawiane nie powinny być zawężane do wąskiej grupy wskaźników czy nawet pojedynczej kompetencji. I w tym zapewne tkwi ich wartość dla organizacji. Mianem talentów określane są osoby posiadające pewne spektrum cech.

W Polsce, od początku XXI wieku, kompetencje są kryterium, które organizacje coraz częściej wykorzystują w procesach zarządzania ludźmi w organizacjach. Nie tylko intelekt, ale sposób realizacji zadań wpływa finalnie na uzyskiwane rezultaty. Szerzej o kompetencjach jest mowa w osobnym rozdziale niniejszej publikacji.

Powracając do czynników wskazywanych jako determinanty talentu, potencjał intelektualny, do którego nawiązuje większość wcześniej przytoczonych koncepcji, jest konstruktem odnoszącym się do względnie stałych warunków wewnętrznych człowieka, determinujących efektywność jego działań, wymagających procesów poznawczych²¹⁸. Kolejny czynnik kształtujący kompetencję to temperament, który wg Blussa i Plomina to zespół dziedzicznych cech osobowości, zdeterminowanych genetycznie i ujawniających się już w pierwszym roku życia człowieka. Temperament stanowi podstawę kształtowania się i rozwoju osobowości²¹⁹. Osobowość zaś to stosunkowo stałe cechy, dyspozycje czy właściwości jednostki, które nadają względną spójność jej zachowaniu²²⁰. Zatem inteligencja, temperament, osobowość to względnie stałe konstrukty, które determinują sposób zachowania człowieka. Najmniej zdeterminowanym, najłatwiej dającym się zmieniać czynnikiem jest wiedza i umiejętności danej osoby. Część czynników wpływających na zachowanie osoby jest trudno zmienialna, część zaś stosunkowo łatwo i szybko daje się modyfikować. Organizacje, chcąc dokonać identyfikacji talentów poprzez pomiar kompetencji, powinny dokonywać diagnozy głębszej niż wyłącznie pomiar zachowań.

²¹⁸ Strelau J., *Temperament jako regulator zachowania*, GWP, Gdańsk 2006, s. 50.

²¹⁹ Strelau J., *Psychologia temperamentu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 33.

²²⁰ Horzyk A., *Negocjacje. Sprawdzone Strategie. Odkryj swoją osobowość i stwórz strategię negocjacji na miarę jej potrzeb*, EDGARD, Warszawa 2012, s. 192.

Rys.2. Matryca 9-cio polowa potencjału menedżerskiego w kontekście wyników.



Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.slideshare.net/shakib362/9-box> (dostęp 9.09.2019)

Poziom realizacji zadań – techniczne zdolności, wiedza w obszarze związanym z obszarem odpowiedzialności, osiągnane wyniki.

Potencjał – zdolności i potencjał do ich rozwijania w kontekście bardziej odpowiedzialnych ról.

Powyższa matryca prezentuje podejście pokazujące w jaki sposób potencjał osoby do rozwoju może mieć związek z wynikami osiąganymi na obecnym stanowisku pracy. Realizacja wyników nawet na bardzo wysokim poziomie nie gwarantuje, że w nowej roli pracownik będzie się rozwijał i osiągał jakościowo nowe cele.

Przebieg procesu identyfikacji talentów

Od lat, funkcjonując w środowisku HR, autorka dyskutuje, dzieli się i zbiera informacje o programach talentowych. Organizacje, przystępując do stworzenia systemowego rozwiązania dotyczącego identyfikacji osób do przyszłych, bardziej wymagających ról kierowniczych, odpowiedzieć powinny sobie na kilka pytań:

- Jakie kryteria będą brane pod uwagę podczas wyboru talentów? Ta lista została wskazana we wcześniejszych częściach artykułu.

- Jakiego poziomu wymagań będą stawiane pracownikowi ze względu na ocenę stopnia ich spełnienia?
- Z ilu etapów będzie składać się procedura oceny i selekcji?
- Jakiego będą zastosowane metody i techniki wyłaniania grupy o wysokim potencjale?

Identyfikując kandydatów do programów talentowych, często firmy decydują się na przyjęcie kryterium minimalnego stażu pracy. Najczęściej wynosi on co najmniej 2 lata spędzone w firmie. Jest to okres, w trakcie którego zarówno firma, jak i pracownik mogą już zdobyć o sobie wiedzę. Organizacja gromadzi dane o rezultatach i sposobie pracy osoby, a menedżer może podzielić się swoimi spostrzeżeniami. Dzięki wiedzy zebranej podczas tych dwóch lat firmy mogą z większą pewnością podjąć decyzję dotyczącą wyboru danej osoby.

Często wskazuje się, że talent powinien **blyszciec (talent must shine), być rozpoznawalny** przez współpracowników i kadrę kierowniczą z poziomu wyższego w hierarchii organizacyjnej. To kryterium należy traktować łącznie z innymi. Sama rozpoznawalność nie jest jedyną determinantą talentu, zgodnie z przytoczonymi wcześniej definicjami.

Wyniki, jakie osoba osiąga w swojej pracy, są kolejnym kryterium. Te wyniki powinny być:

- Bardzo dobre lub znakomite (już dziś) – wyniki min. na poziomie 100%.
- Uzyskiwane nie jednorazowo, lecz stale (systematyczne dostarczanie oczekiwanych wyników lub ich przekraczanie w kolejnych sprawdzanych okresach).
- Obiektywnie ocenione (w przypadku funkcjonującego w organizacji systemu zarządzania przez cele lub stawiania celów w systemach ocen potwierdzone wyniki konkretnym poziomem dostarczenia celów).
- Przy ich ocenie powinien być wzięty pod uwagę wpływ czynników środowiska (sytuacja rynkowa, trudności na rynku i wpływ pozytywnych trendów)²²¹.

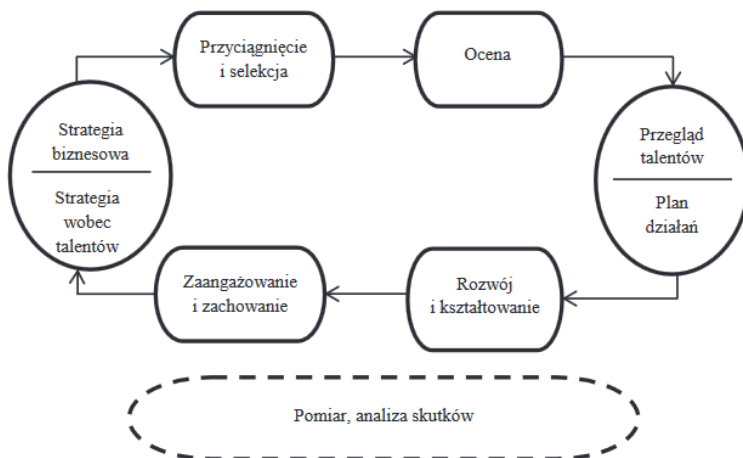
²²¹ Bugalska, A., Programy talentów menedżerskich, [w:] Oleksyn T., Sypniewska B.A. (red)., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 318.

Wyniki są sygnałem, że osoba dobrze radzi sobie na obecnym stanowisku. Spełnia oczekiwania na poziomie rezultatów pracy, konkretnych mierzalnych wyników. Jednakże, najczęściej udział w programie talentowym ma na celu przygotowanie jej do bardziej odpowiedzialnej roli, a co za tym idzie, diagnoza powinna dotyczyć także zbadania potencjału do jej spełnienia w przyszłości. Zanim projekt zostanie zakomunikowany i wdrożony HR wraz z wyższą kadrą kierowniczą musi zdefiniować jakich talentów należy poszukiwać i jakie cechy powinien posiadać pracownik, który będzie kluczowym zasobem firmy na najbliższe lata. W efekcie dyskusji powstaje zestaw cech, kompetencji i/lub poziomu zaangażowania czy też motywacji. Najczęściej wybierane kryteria zostały opisane powyżej. Ważnym aspektem jest badanie potencjału, a nie rzeczywistego obecnego poziomu kompetencji. Dlatego też stosowane są testy, kwestionariusze, a w trakcie sesji AC/DC uczestnicy biorą udział w symulacjach sytuacji, które są specyficzne dla ich obecnych zadań, lecz dla przyszłych ról.

Wskazywane przez Renzulliego czy Sternberga motywacja i chęci dotyczą czynników psychologicznych, które pozytywnie wpływają na dostarczane rezultaty. Należą do nich:

- gotowość do wysiłku,
- dojrzałość emocjonalna.

Rys.3. Model zarządzania talentami według R. Silzera i B. Dowella



Źródło: R.F. Silzer, B.E. Dowell, eds., *Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 213–279.

Etapy procesu identyfikacji talentów zależą od specyfiki organizacji, jej wielkości i wynikającej z niej możliwości poznania zatrudnionych w niej osób, rodzaju programu dedykowanego przyszłej kadrze kierowniczej z różnych poziomów organizacyjnych.

Zebrane doświadczenia z wielu organizacji pozwalają przedstawić uporządkowany, wieloetapowy proces identyfikacji talentów. Istotne znaczenie dla przyszłego procesu wyboru talentów w organizacji ma „jakość” zatrudnianych pracowników, z perspektywy istotnych dla identyfikacji kryteriów. Skoncentrowanie się w procesach rekrutacyjnych na doborze osób na tu i teraz, na wakujące stanowiska może skutkować mniejszą pulą utalentowanych osób, z których dobierane są osoby do programów talentowych. Zatem strategia wobec talentów powinna być uzależniona od sytuacji firmy, jej strategii biznesowej i rzutować na strategię rekrutacyjną, sposób doboru talentów oraz zakres programów rozwojowych.

Proces zarządzania talentami

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele definicji zarządzania talentami. Zarządzanie talentami to zarządzanie pracownikami w taki sposób, aby zapewniać skuteczne realizowanie strategii firmy poprzez identyfikowanie osób, które mogą te cele realizować w długiej perspektywie czasowej, rozwijanie ich, utrzymanie w firmie i wykorzystywanie dla potrzeb firmy.

W większości definicji zarządzania talentami znajdziemy informację o etapach procesu, które obejmują rekrutację (identyfikację), rozwój, wykorzystanie na potrzeby organizacji do realizacji jej przyszłych celów. Autorka wielokrotnie wdrażała w organizacjach programy zarządzania talentami. Z jej doświadczeń wynika, że skuteczność programów zarządzania talentami jest uzależniona od dobrego przemyślenia koncepcji programu zarządzania talentami, odpowiedzi w programie zarządzania talentami na potrzeby organizacji i dobrego przygotowania wdrożenia.

Tab.2. Definicje programów zarządzania talentami

Autor	Definicja zarządzania talentami
Wellins, Smith, Mc Gee	rekrutacja, rozwój, awansowanie i zatrzymanie talentów, planowane i wykonywane zgodnie z obecnymi i przyszłymi celami organizacji
Clake, Vinkler	działanie obejmujące identyfikację, rozwój, zatrzymanie i wykorzystywanie talentów w kontekście danej organizacji
Listwan	zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych ze względu na ich rozwój i sprawność oraz osiągnięcie celów organizacji
Armstrong	proces identyfikacji, rozwoju, rekrutacji, zachowania i rozlokowania utalentowanych osób
Lawler	przyciąganie rzeczywistych talentów i pomaganie im w zrozumieniu, czego oczekuje się od ich pracy na rzecz firmy. (...) To także zapewnienie pracownikom doświadczeń rozwojowych tworzących siłę organizacyjną oraz kluczowe kompetencje, dzięki którym możliwe jest zatrzymanie rzeczywistych talentów
Veredus	proces polegający na wyszukaniu talentów, rozwijaniu ich oraz ukierunkowaniu w taki sposób, aby umożliwić osiągnięcie celów biznesowych
Cappelli	proces, w wyniku którego pracownicy antycypują i zaspokajają swoje potrzeby związane z rozwojem kapitału ludzkiego
Davis	zarządzanie talentami polega na rekrutacji i odpowiednim szkoleniu oraz rozwoju pracowników, a także utrzymaniu pracowników osiągających doskonałe wyniki w sposób nieprzerwany i konsekwentny. Strategia zarządzania talentami to przemyślane, ustrukturyzowane podejście danej firmy do rekrutacji, utrzymania zatrudnienia, a także szkolenia i rozwoju utalentowanych jednostek w organizacji
Blass	dotądowe procesy zarządzania i szanse dostępne dla ludzi w organizacji uważanych za bycie talentami
Silzer, Dowell	zintegrowany zbiór (zestaw) procesów, programów, norm kulturowych w organizacji stworzonych i zaimplementowanych, żeby przyciągnąć, rozwinąć, rozbudować talenty z zamiarem osiągnięcia strategicznych celów oraz zaspokajania przyszłych potrzeb biznesowych

Źródło: T. Listwan, red., *Zarządzanie kadrami*, Wyd 4., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 23.

Rys.4. Przebieg procesu zarządzania talentami



Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja programu i identyfikacja talentów

Przebieg programu zarządzania talentami wraz ze szczegółowymi wskazaniem odnośnie rekomendowanych działań na danym etapie programu.

1. KONCEPCJA PROGRAMU

Spotkanie HR z przedstawicielami wyższej kadry kierowniczej i próba zdefiniowania celów projektu oraz „talentu”, który będzie poszukiwany.

Na etapie początkowym ważne jest zastanowienie się nad celami jakie ma spełniać/ mają spełniać wdrażane programy, czym ma się wyróżniać poszukiwany w danym programie talent oraz jakimi metodami możemy te kryteria zidentyfikować w sposób obiektywny.

Etap ten jest kluczowy dla powodzenia programu talentowego. Reprezentanci HR oraz kadra menedżerska najwyższego szczebla na tym etapie w pierwszej kolejności definiują:

- cele projektu,
- rodzaje programów (menedżerski, ekspercki) i rodzaje podprogramów w programie menedżerskim, - oczekiwania od osób oraz definicje talentu – osoby posiadającej istotny dla organizacji potencjał.

W każdej organizacji może to być inny zestaw zdolności, kompetencji, wartości czy motywatorów w zależności od programu/ podprogramu. Zależy jest to, m.in. od strategii firmy, która może wyznaczać w jakim miejscu organizacja planuje być w perspektywie 2, 3 lat. To w dużym stopniu pokazuje jakich zasobów do tego potrzebuje i co za tym idzie – na rozwoju jakich kompetencji firma powinna skoncentrować swoje wysiłki. Wartości i kultura organizacyjna wskazują na co firma stawia. Często ma to wydzwięk w kompetencjach ogólnofirmowych. Talenty czy osoby z największym potencjałem powinny reprezentować je na jak najwyższym poziomie, gdyż to na nich będzie skupiać się uwaga innych pracowników. Jeśli nie będą prezentować modelowych zachowań, pozostali pracownicy stracą motywację do rozwijania u siebie preferowanych przez firmę postaw. W Grupie PZU o preferowanych kluczowych kompetencjach mówi się, DNA lidera naszej organizacji.

Osoby decyzyjne powinny zatem ustalić rodzaje programu, jak definiują talent, jaki jest cel programu, jakie są potrzeby firmy wobec talentów oraz jakie są możliwości rozwojowe dla osób, które zostaną

zakwalifikowane do puli uczestników programu. Tak zakontraktowane od początku działanie ma duże szanse na powodzenie. Wszelkie działania ad hoc mogą wprowadzić w organizacji więcej problemów niż brak jakiegokolwiek działania wobec talentów.

2. IDENTYFIKACJA UCZESTNIKÓW

Organizacje w zróżnicowany sposób podchodzą do tego etapu. Jedne wykorzystują wiele narzędzi i selekcionują osoby do programu w kilku etapach. Inne opierają się na jednym lub co najwyżej dwóch, trzech etapach. Jak wynika z badań CEB, dla skuteczności programów zarządzania talentami ważna jest właściwy wybór uczestników do programu w odpowiedzi na wymagania wynikające z ich przyszłych ról. Tylko 1 na 7 osób, które uzyskują wysokie wyniki (*High Performers*) posiadają również potencjał (*High Potential*).

Proces selekcji zazwyczaj rozpoczyna:

- a. Identyfikacja przez przełożonego – nominacja najczęściej na podstawie obecnie uzyskiwanych rezultatów. W wielu programach etap ten jest oparty na wiedzy przełożonego wynikającej z dotychczasowej współpracy. Zakłada się, że wie on najlepiej kto w jego zespole posiada największy potencjał lub szczególnie cenne umiejętności, które warto byłoby rozwijać.

Kryteriami brany pod uwagę na etapie zgłoszenia są zazwyczaj:

- i. Poziom realizacji celów – z co najmniej dwóch okresów oceny pracowniczej.
Jest to wskaźnik pokazujący, że pracownik ma poważne i odpowiedzialne podejście do realizacji wyznaczonych mu celów i wywiązuje się z ustaleń. Nie jest to jednak równoznaczne z tym, że na nowym stanowisku, w przypadku bardziej odpowiedzialnej roli, również będzie efektywny.
- ii. Stałość poziomu realizacji celów – z oceny pracowniczej w analizowanych okresach.
Przełożony może docenić osoby, które w sposób stały skutecznie realizują swoje cele. Pokazuje to ich zaangażowanie i lojalność wobec organizacji.
- iii. Inicjatywa w proponowaniu celów – kryterium uznaniowe, jakościowe.
W przypadku mniej doświadczonych pracowników, z krótkim stażem w firmie, to kryterium może być „furtką” dla osób, które

- w ten sposób dostrzeżone mogą zaistnieć i rozwijać cenne talenty.
- iv. Sposób pokonywania przeszkód na drodze do osiągnięcia celów. Pracownicy, którzy doskonale radzą sobie w trudnych sytuacjach, radzą sobie z nieoczekiwanymi problemami i nie poddają się w obliczu przeszkód z większym prawdopodobieństwem będą radzić sobie także, gdy organizacja postawi przed nimi nowe cele.
 - v. Poziom oceny kompetencji firmowych – wynik z oceny pracowniczej. Pracownicy, którzy na co dzień prezentują w swoich zachowaniach zgodę na działanie zgodnie z wartościami i kompetencjami firmowymi posiadają „gen” organizacji i ich szansa na wpasowanie się w kulturę organizacyjną i dłuższe pozostanie w organizacji jest większa. Dodatkowo z punktu widzenia wizerunku programu w firmie, jeśli do programu dostają się osoby z wysokim poziomem kompetencji firmowych program wydaje się być zrozumiały a osoby akceptowane.
 - vi. Poziom oceny kompetencji kierowniczych lub innych społecznych, ważnych w danej grupie talentowej. W przypadku planowania ścieżki menedżerskiej w programie talentowym, warto w procesie identyfikacji zweryfikować potencjał leżący u podstaw kompetencji kierowniczych: przywództwa, delegowania, egzekwowania celów, budowania zaangażowania pracowników itp. Wysoka ocena kompetencji ważnych na obecnym stanowisku, może świadczyć o dobrej bazie dla rozwoju nowych kompetencji. Warto jednak być czujnym, gdyż nowa rola może wymagać jakościowo innych kompetencji, a to może być barierą nie do przejścia i obniżyć efektywność na nowym stanowisku.
 - vii. Stosunki z innymi członkami zespołu (przyjmowana rola, sytuacje konfliktowe). Do programów menedżerskich poszukiwane są osoby, które zajmują w zespole pozycję nieformalnego lidera lub posiadające szczególny potencjał w zakresie kreowania atmosfery współpracy, rozwiązywania konfliktów, minimalizowania napięć. Takie osoby są szczególnym zasobem dla organizacji. Zaproszenie ich do programu umożliwi im w pełni wykorzystanie tkwiącego w nich talentu w obszarze społeczno-przywódczym.
 - viii. Rozpoznawalność przez innych.

Osoby, które swoimi wynikami, postawą i zaangażowaniem wyróżniają się, są popularne, rozpoznawalne w organizacji i dzięki temu łatwiej akceptowalny jest ich udział w programach zarządzania talentami.

- ix. Pozytywne postrzeganie przez innych z organizacji.
Również pozytywny wizerunek pracowników, budowany w sposób formalny i nieformalny może być ważnym argumentem w procesie kwalifikacji do programu talentowego.
- x. Aktywność w zgłaszaniu inicjatyw, zmian, propozycji poprawiających funkcjonowanie organizacji.
Pracownicy, którzy wykazują się inicjatywą oraz innowacyjnością to duży zasób dla firmy. Mogą inicjować nowe działania, uelastyczniać procesy, wprowadzać usprawnienia. To pierwszy sygnał, że mają szansę przenosić firmę do nowej rzeczywistości, poszukiwać nowych dróg działania.
- xi. Udział w projektach wolontariatowych, jeśli w organizacji jest taka tradycja – ilość projektów, w których osoba wzięła udział.
Wolontariat jest zwykle dodatkową aktywnością, na którą pracownicy muszą poświęcić czas poza przewidzianymi godzinami pracy. Wskazuje też na postawę i kompetencje. Chęć pomagania może w dużym stopniu mieć związek z gotowością do empatii, udzielania wsparcia czy poszukiwania rozwiązań dla trudnych sytuacji. Jeśli takie elementy znajdują się w definicji talentu firmy, warto wziąć pod uwagę i ten aspekt w identyfikacji talentów.
- xii. Konstruktywna i wspierająca postawa w sytuacji zmian – ilość zgłoszonych propozycji zmian, ilość zaakceptowanych propozycji, ocena kompetencji, orientacja na zmiany z oceny pracowniczej.
Wsparcie w okresie zmian lub ich inicjowanie to szczególnie wskaźnik zaangażowania pracownika i jednocześnie cenny zasób dla firmy. Zmiany są nieodłącznym elementem życia organizacji i pozytywne do nich podejście pracowników znacznie podnosi prawdopodobieństwo sukcesu organizacji.
- xiii. Gotowość do brania odpowiedzialności, samodzielne zgłaszanie się do nowych wyzwań, ilość zgłoszeń.
Pracownicy, którzy z własnej inicjatywy zwiększają zakres swojej odpowiedzialności mogą odnieść sukces w nowych rolach. Tym chętniej skorzystają z procesu rozwojowego i wykorzystają nowe umiejętności w miejscu pracy.

- xiv. Gotowość do podejmowania się i ponoszenia wysiłku w realizacji zadań trudnych, niechcianych przez innych w zespole.
Taka postawa może wskazywać na gotowość osoby do ponoszenia szczególnego wysiłku dla dobra zespołu czy organizacji. Taki talent ma szansę przejść przez długą i wymagającą ścieżkę rozwojową, a dzięki temu zyskać zupełnie nowe kompetencje i realizować w przyszłości bardzo trudne zadania.
 - xv. W przypadku kadry kierowniczej wyższego szczebla dodatkowym kryterium może być też bycie mentorem osób mniej doświadczonych, ilość osób pod opieką, ocena współpracy przez osoby korzystające z mentoringu.
Pełnienie roli mentora wobec innych pracowników wskazuje na to, że wiedza osoby lub jej kompetencje są ważne dla innych pracowników, a umiejętność ich przekazania jeszcze wzmacnia pozycję tego pracownika.
 - xvi. Dla wyższej kadry kierowniczej, bardzo praktycznym kryterium, które pokazuje jakość przywództwa to ilość zgłoszonych i utrzymany pracowników w programach talentowych²²²
Umiejętność dostrzegania talentów w zespole, wspierania ich w rozwoju świadczy o bardzo wysokich kompetencjach menedżerskich, inwestowaniu w rozwój pracowników oraz odwadze menedżerskiej. Kierownik, który dla dobra organizacji i pracowników umożliwia rozwój z perspektywą odejścia z zespołu najlepszych swoich pracowników, to osoba, w którą warto dalej inwestować i umożliwiać dzielenie się ich kompetencjami z innymi.
- b. W większości organizacji, zgłoszenie przełożonego rozpoczyna proces identyfikacji talentów. Dalszy proces selekcji może mieć przebieg opisany poniżej. Kolejne etapy to:
- i. Przygotowanie i przedstawienie przez kandydata do programu prezentacji dotyczącej propozycji zmian w organizacji, rekomendacji dotyczących kierunków zmian.

²²² Bugalska, A., Programy talentów menedżerskich, [w:] Oleksyn T., Sypniewska B.A. (red)., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 321.

Jest to etap wymagający od pracowników włożenia dodatkowego wysiłku, wykazania się innowacyjnością i inicjatywą – kompetencjami, które często wchodzi w skład definicji talentu. Proponowane usprawnienia mogą być potem tematem projektu realizowanego w trakcie programu rozwojowego i przynieść wymierne korzyści organizacji.

- ii. Badanie poziomu znajomości języka obcego (korporacyjnego), najczęściej języka angielskiego. Kryterium zazwyczaj stosowane w korporacjach międzynarodowych.

Bardziej odpowiedzialne role powiązane są z większą ilością kontaktów z pracownikami z Centrali i innych oddziałów firmy. Międzynarodowe środowisko pracy, kontakty i wyjazdy do innych krajów wymagają umiejętności językowych na odpowiednim poziomie, które dają możliwość skorzystania z możliwości jakie dają kontakty zagraniczne.

- iii. Badania kwestionariuszami testowymi, testami psychologicznymi, obejmujące diagnozę poziomu motywacji, cech psychologicznych, osobowościowych istotnych dla profilu danej grupy talentowej.

Ten etap jest skupiony przede wszystkim na badaniu potencjału i preferencji. To co dziś może nie być dostrzegalne w trakcie realizacji zadań pracownika, można sprawdzić narzędziami, które identyfikują potencjał ważny z punktu widzenia nowych ról. Umożliwiają uzyskanie pogłębionych informacji o osobie w innym kontekście.

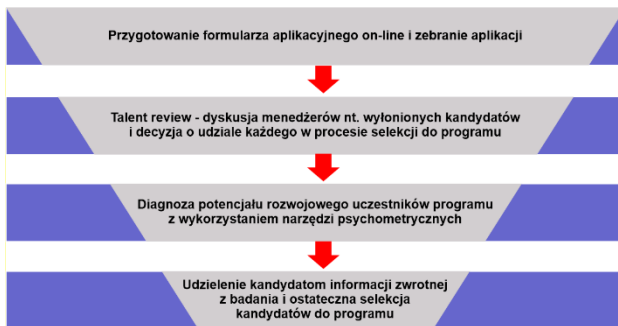
- iv. Assessment Centre (jest to proces najczęściej selekcyjny) opierający się na ocenie poziomu kompetencji kandydatów poprzez udział w zadaniach symulacyjnych, wzbogacony często o testy psychologiczne i wywiad behawioralny.

Sesje typu Assessment Centre mogą, podobnie jak narzędzia psychometryczne, umożliwić zbadanie kompetencji ważnych dla obecnej lub przyszłej roli. Pracownicy, którzy dotąd nie pełnili ról kierowniczych mogą wziąć udział w symulacjach opartych na rozmowie z podwładnym i podjąć się zadań menedżerskich.

- c. Wywiad z osobami, które przeszły etap preselekcji. Zazwyczaj prowadzony przez HR Biznes Partnera (lub inną osobę z zespołu HR). Mający na celu sprawdzenie motywacji osoby do podejmowania nowych zadań, rozwoju, gotowości do mobilności uczestnika czy ponoszenia dodatkowego wysiłku.

- d. Kolejnym, w części organizacji drugim i ostatnim etapem procesu identyfikacji talentów jest dyskusja, tzw. *Talent Round (Talent Review – Przegląd Talentów)*, w której bierze udział kadra kierownicza pionu/ organizacji czy wyłącznie najwyższa kadra kierownicza oraz HRBP/ HR. W trakcie tego spotkania omawiana jest każda osoba zgłoszona do programu z perspektywy kryteriów i uzyskanych wyników na każdym etapie procesu selekcji. Efektem takiego spotkania jest decyzja o ostatecznej liście uczestników programu talentowego.
- e. Wyniki komunikowane są uczestnikom procesu selekcji, najczęściej przez HRBP/ Managera HR lub ostatnio coraz częściej wspólnie z przełożonym²²³.

Rys.5. Przykładowy proces przebiegu identyfikacji talentów



Źródło: opracowanie własne.

T. Ingram w swoich badaniach²²⁴ wskazuje na Assessment Centre, jako jedną z najczęściej wybieranych metod spośród wyżej wymienionych w procesie diagnozy talentów organizacyjnych. Na drugim miejscu znajdują się testy zdolności i wywiad. Potwierdzają to po części wyniki badań przeprowadzonych przez House of Skills²²⁵. Według tego raportu najczęściej wskazywane metody selekcji talentów w Polsce, to:

- Wskazania przełożonych – 95%
- Wyniki oceny okresowej – 73%

²²³ Tamże.

²²⁴ Ingram T., Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2011, s. 56-87.

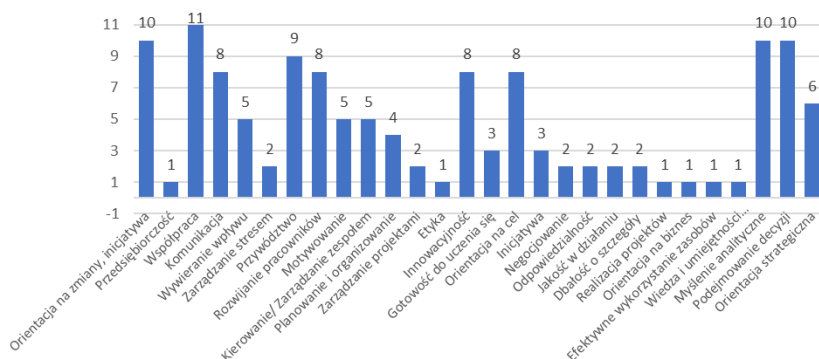
²²⁵ https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2016/02/Raport-Praktyki-w-zarzadzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016.pdf (05.01.2020).

- ACDC – 59%
- Kalibrację/ panele menedżerów – 55%
- Ocena poziomu realizacji celów biznesowych – 50%
- Wywiad kompetencyjny – 50%
- Osobiste zgłoszenie do programu – 41%
- Wywiad motywacyjny – 41%
- Ocena poziomu dodatkowych umiejętności – 36%
- Diagnostyka psychometryczna – 36%
- Weryfikacja stażu pracy – 23%
- Wskazania HR menedżera – 5%

Kryteria identyfikacji talentów

Prezentowane poniżej zestawienie zawiera listę kompetencji branych pod uwagę przez firmy w procesie podejmowania decyzji o zaliczeniu do grupy talentów. Nazwy kompetencji nieznacznie się różniły (np. dążenie do rezultatu *versus* orientacja na wyniki), ale kompetencje zostały przyporządkowane z perspektywy ich rozumienia, definicji. Rozkład częstotliwości wskazywania kompetencji jako istotnej dla organizacji pokazuje wykres 1.

Wykres 1. Zakres i częstotliwość wykorzystywanych kompetencji do diagnozy kadry kierowniczej.



Źródło: A. Bugalska, *Programy talentów menedżerskich*, [w:] T. Oleksyn, B.A. Sypniewska, red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 315.

Tab.3. Kryteria identyfikacji talentu a lista i częstotliwość diagnozowanych kompetencji.

Kryteria identyfikacji talentu	Lista badanych kompetencji	Liczba diagnoz kompetencji
ADAPTACYJNOŚĆ	Orientacja na zmiany, inicjatywa	10
	Przedsiębiorczość	1
	Razem	11
CZYNNIKI SPOŁECZNE	Współpraca	11
	Komunikacja	8
	Wywieranie wpływu	5
	Razem	24
DOJRZAŁOŚĆ EMOCJONALNA	Zarządzanie stresem	2
	Razem	2
PRZYWÓDZTWO	Przywódstwo	9
	Rozwijanie pracowników	8
	Motywowanie	5
	Kierowanie/ Zarządzanie zespołem	5
	Planowanie i organizowanie	4
	Zarządzanie projektami	2
	Etyka	1
	Razem	34
KREATYWNOŚĆ	Innowacyjność	8
	Razem	8
MOTYWACJA	Gotowość do uczenia się	3
	Razem	8
OSIĄGANIE REZULTATU	Orientacja na cel	8
	Inicjatywa	3
	Negocjowanie	2
	Odpowiedzialność	2
	Jakość w działaniu	2
	Dbłość o szczegóły	2
	Realizacja projektów	1
	Orientacja na biznes	1
	Efektywne wykorzystanie zasobów	1
	Wiedza i umiejętności specjalistyczne	1
Razem	23	
POTENCJAŁ INTELEKTUALNY	Myślenie analityczne	10
	Podjęmowanie decyzji	10
	Orientacja strategiczna	6
	Razem	26

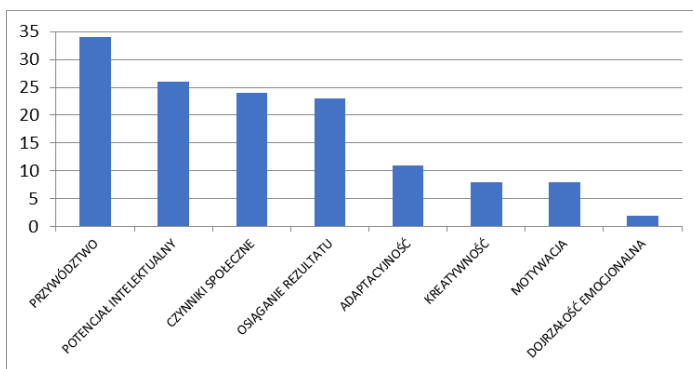
Źródło: A. Bugalska, *Programy talentów menedżerskich*, [w:] T. Oleksyn, B.A. Sypniewska, red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 316.

Jak widać z wykresu najczęściej brane pod uwagę kompetencje to: Współpraca, Orientacja na zmiany, inicjatywa, Myślenie analityczne, Podejmowanie decyzji, Rozwijanie pracowników, Przywództwo, Innowacyjność, Orientacja na cel.

Powyższa tabela pokazuje zaś, częstotliwość diagnozowania poszczególnych kompetencji.

Najczęściej badanym kryterium było „Przywództwo”, co sugeruje, że większość programów dotyczyła poszukiwania sukcesorów dla stanowisk kierowniczych. W drugiej kolejności kryteriami branymi pod uwagę przy doborze osób do programów talentów kierowniczych były: potencjał intelektualny, nastawienie na osiągnięcie rezultatu i czynniki społeczne.

Wykres 2. Częstotliwość diagnozy kryteriów talentowych przez kompetencje.



Źródło: A. Bugalska, *Programy talentów menedżerskich*, [w:] T. Oleksyn, B. A. Sypniewska, red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016, s. 317.

Firmy w mniejszym stopniu (co druga)²²⁶ zwracają uwagę na aspekt adaptacyjności talentu do zmieniającej się rzeczywistości. Dlaczego nie w każdej? Temat zmieniającego się otoczenia i potrzeby permanentnego dopasowywania się do rzeczywistości wydaje się być dziś kluczowy. Odpowiedzią może być stawianie bardziej na inne kryteria, np. innowacyjność czy potencjał intelektualny. Osoby, które potrafią generować rozwiązania, bardziej wychodzą naprzeciw nowym problemom niż dostosowują się do zmiennych warunków pracy. Potencjał w obrębie zdolności poznawczych może pozwalać im odnajdywać rozwiązania nawet

²²⁶ Badania własne.

w trudnych sytuacjach i reagować szybko ucząc się nowych sposobów działania.

Do procesów diagnostycznych coraz częściej stosuje się narzędzia testowe i kwestionariusze. Pokazują one potencjał, który może nie być jeszcze widoczny w zachowaniach osoby na obecnie zajmowanym stanowisku. Szerszy opis tego zagadnienia znajduje się w innym rozdziale niniejszej pracy.

METODY ROZWOJU TALENTÓW

W efekcie przeprowadzonych diagnoz na etapie identyfikacji talentów, powstają plany rozwojowe dla grupy wyłonionych osób. W zależności od celu projektu, wielkości grupy, zróżnicowania potrzeb, przyjmują postać indywidualnych planów rozwoju lub rozbudowanych akademii rozwoju. Każdy z uczestników ma swój plan, przygotowany w oparciu o uzyskane wyniki, który w 70% opiera się na pracy własnej na stanowisku pracy lub trakcie wykonywania zadań w 20% - wsparciu ze strony przełożonego, feedbacku od innych oraz w 10% - na udziale w formalnym procesie rozwojowym. Ta ostatnia część może przyjmować postać szkoleń lub nawet ich cyklu, coachingu indywidualnego, mentoringu po wybraniu mentora wewnątrz lub z zewnątrz firmy, e-learningu, webinarów, wzięciu udziału w studiach podyplomowych lub kursach. W dużych organizacjach takie programy dzielone są na podgrupy: menedżerskie, eksperckie, bardziej i mniej zaawansowane, talenty i *High Potentials*. Jeśli potrzeby samych uczestników oraz organizacji są zróżnicowane, powstają całe kafeterie różnych możliwości rozwojowych. Jedne mogą być obligatoryjne, inne fakultatywne.

Metody rozwojowe mogą być bardzo zróżnicowane. Oto wybrane:

- SZKOLENIA I WARSZTATY – grupowe spotkania, trwające od kilku do kilkunastu godzin poświęcone nauce nowych umiejętności, ich ćwiczeniu pod okiem prowadzącego i uzyskaniu pierwszej informacji zwrotnej. To etap, na którym uczestnicy otrzymują wiedzę i wskazówki do zastosowania w praktyce. Mogą być skoncentrowane na zupełnie nowych umiejętnościach lub doskonaleniu już posiadanych.
- KONFERENCJE TEMATYCZNE, BRANŻOWE – dają możliwość uzyskania inspiracji i cennej wiedzy od innych praktyków w dziedzinie, wymiany doświadczeń i nawiązania cennych relacji.

- PROJEKTY – udział w inicjatywach ogólnofirmowych lub specyficznych dla obszaru, to szansa na poznanie osób z innych części organizacji, wymianę doświadczeń, opinii, perspektywy patrzenia na problemy. To także doskonała możliwość wykorzystania nowych umiejętności i wiedzy w praktyce.
- ZADANIA WDROŻENIOWE – to aktywności polegające na wykorzystaniu w codziennej praktyce na stanowisku pracy konkretnych umiejętności. Planowane są często wspólnie z trenerem lub konsultantem udzielającym feedbacku na etapie diagnozy lub po szkoleniu.
- EXECUTIVE COACHING – indywidualna praca rozwojowa z coachem, skoncentrowana na analizie sytuacji i poszukiwaniu rozwiązań dla problemów wskazanych przez osobę lub będących efektem diagnozy na etapie selekcji do programu talentów.
- TEAM COACHING - głównym celem coachingu zespołowego jest poprawa współpracy pomiędzy członkami zespołów już istniejących. Team coaching jest także skuteczny podczas budowy dobrych relacji i klimatu współdziałania w nowych zespołach oraz wsparciu tych, przed którymi stawiane są nowe cele czy zadania.
- PEER COACHING – jest to współpraca pomiędzy koleżankami i kolegami wewnątrz zespołu lub obszaru firmy, mająca na celu wymianę doświadczeń, opinii i poszukiwanie rozwiązań dla problemów.
- PROGRAM MENTORSKI – mentoring to proces, w którym osoba ucząca się uzyskuje wskazówki, w jaki sposób może rozwiązywać swoje problemy od osoby, która posiada więcej doświadczeń i/lub wiedzy w określonym zakresie.
- GRYWALIZACJA - to rozwój oparty na zasadzie rywalizacji i wykorzystywania mechanizmu gier w procesie rozwojowym, w celu zwiększenia zaangażowania osób wykonujących określone zadania.
- WYKŁADY INSPIRACYJNE/ MOTYWACYJNE – wykłady te najczęściej prowadzone są przez osoby, które posiadają ciekawe doświadczenie i/lub wiedzę, którą mogą się podzielić. Przedstawiają je w krótkich formach, w postaci wykładów. Sposób prowadzenia jest na tyle atrakcyjny, aby zainspirować i wzmocnić motywację pracowników do podejmowania wysiłku rozwojowego.
- LUNCH & LEARN, COFFEE TALK – krótkie spotkania przy kawie lub lekkim posiłku, skoncentrowane na wymianie doświadczeń

i rozmowie z osobami, które mogą przekazać grupie pewne wskazówki i inspiracje. Nieformalna atmosfera i krótka forma pozwalają na omawianie wąskich obszarów wiedzy.

- **OBSERWACJA NA STANOWISKU PRACY** – jest to wdrażanie nowych kompetencji na obecnym stanowisku pracy wraz ze świadomie prowadzoną obserwacją przebiegu tego procesu i wyciągania wniosków.
- **UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNYCH** – bardzo ważny element procesu rozwojowego. Osoba biorąca udział w procesie rozwojowym programu talentowego może z własnej inicjatywy prosić innych o feedback, w tym także swojego przełożonego.
- **OBSERWACJA INNYCH** – to analiza zachowań i działań innych osób, dokonywanie zapisów najbardziej efektywnych sposobów realizacji zadań. Służy to, we wstępnej fazie nauki nowych kompetencji, podpatrzeniu i zastosowaniu na kolejnych etapach najlepszych praktyk.
- **SYMULACJE BIZNESOWE** - mogą mieć postać dyskusji grupowych lub gier online. Uczestnicy podejmują się wspólnie rozwiązywania przedstawionych problemów biznesowych po to, aby w symulowanej sytuacji nauczyć się nowych kompetencji i sposobów rozwiązywania problemów.
- **NETWORKING** – nawiązywanie sieci kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji, aby wymieniać się doświadczeniami i pomysłami na realizację zadań oraz pozyskiwać wsparcie i inspiracje.
- **GRA ONLINE** – aktywność, podczas której w formie gry na komputerze uczestnicy wykorzystują nowe umiejętności i mają możliwość sprawdzenia efektów tych działań.
- **INDUCTION** – to wprowadzenie osoby w nowe zadania i odpowiedzialności. Często ma postać oprowadzenia po nowym miejscu pracy, zapoznania ze współpracownikami, przekazania użytecznej wiedzy na temat sposobu rozwiązywania pojawiających się w czasie pracy problemów.
- **SHADOWING** - polega na śledzeniu bardziej doświadczonego pracownika i obserwowaniu jego pracy. Jednak osoba szkolona cały czas pozostaje „w cieniu”, nie podejmuje decyzji i nie bierze czynnego udziału w zebraniach czy naradach. Oczywiście może być angażowana do różnych działań, jednak to na szkolącym spoczywa odpowiedzialność za prawidłowe wykonanie jego obowiązków

- JOB ROTATION – zmiana stanowiska pracy tymczasowo, aby poznać obowiązki innych osób lub na docelowe, które po programie talentowym może zostać przydzielone uczestnikowi. Jest to szansa na poznanie nowych obowiązków i tymczasowe podjęcie się ich realizacji.
- GRUPY DYSKUSyjne, GRUPY TEMATYCZNE – dyskusje prowadzone w gronie praktyków powodują, że poszerza się znacznie perspektywa patrzenia na problemy. Takie grupy mogą spotykać się lub odbywać dysputy bezpośrednio lub np. poprzez intranet.
- BEST PRACTICES, OMAWIANIE TRUDNYCH SYTUACJI – w trakcie spotkań grupowych z kolegami lub w mieszanym gronie specjalistów i menedżerów można omawiać problemy i spisywać najlepsze praktyki ich rozwiązywania. Wiedzę tę potem upowszechnia się w organizacji, co powoduje, że nie znika wraz z odejściem pojedynczych osób.
- NOWE ZADANIA, DELEGOWANIE ODPOWIEDZIALNOŚCI – podejmowanie przez pracownika biorącego udział w programie talentowym nowych aktywności, zadań, obowiązków wraz ze wzrostem wiedzy/umiejętności nabywanych w trakcie programu
- AUTOREFLEKSJA – najczęściej prowadzona jest w oparciu o pewien formularz lub dzienniczek, skoncentrowana na zapisywaniu wniosków w zakresie określonych kompetencji lub celów do osiągnięcia. Tak zebrane informacje mogą być podstawą do rozmów z przełożonym, coachem lub mentorem.
- BIBLIOTEKA, BIBLIOTEKA ONLINE: CASE STUDIES – jeśli w organizacji jest sieć intranet lub współdzielony dysk, jest możliwość gromadzenia informacji o ciekawych case study z codziennej praktyki i zapisywania ich w formule best practices. W ten sposób raz wypracowane rozwiązania mogą być stosowane w przyszłości, a zgromadzona wiedza nie umyka. Jest to także element wymiany wiedzy i doświadczeń.
- EXECUTIVE MBA, MBA, STUDIA PODYPLOMOWE – formalne kursy dedykowane osobom, które wymagają przygotowania kompleksowego wraz z uzupełnieniem wiedzy. Pojedyncze talenty mogą dołączyć do grup otwartych. Studia takie mogą także być realizowane w formule zamkniętej, dedykowanej dla grupy pracowników z organizacji.
- WEBINARIA – spotkania online, mające formę krótkich wykładów i dyskusji w określonym temacie. Mogą być inspiracją lub

uzupełnieniem wiedzy dla słuchaczy. Dają także możliwość podyskutowania o sytuacjach z codziennej praktyki. Doskonałe w organizacjach rozproszonych kulturowo.

- E-LEARNING – forma szkolenia prowadzona online. Zwykle ma na celu uzupełnienie wiedzy w określonej dziedzinie.
- TUTORIALE (BLOGI, FB, YOUTUBE) – formy online, w trakcie których prezentowane są sposoby rozwiązywania konkretnych problemów lub nauki konkretnych umiejętności. Odtwarza się je w postaci nagrań. Raczej nie towarzyszy im możliwość interakcji z uczestnikami.
- NAGRYWANIE ROZMÓW Z KLIENTAMI LUB PREZENTACJI - to forma nagrań, w trakcie których odbywa się realne zadanie wykonywane przez pracowników. Może być potem poddane analizie z punktu widzenia plusów i minusów. Sama analiza i obserwacja, nawet popełnionych błędów, może być inspiracją dla osoby uczącej się nowych zadań.

Kryteria efektywności – czynniki sukcesu programu talentowego

Każdy program talentowy powinien mieć z góry ustalone cele oraz tzw. KPI (z ang. *Key performance indicators*) czyli kluczowe wskaźniki efektywności. Wskaźniki te umożliwiają weryfikację czy program zakończył się sukcesem i podniesieniem efektywności pracowników biorących w nim udział, rezultatami, które uzasadniają poniesione koszty, inwestycję czasu i wysiłek wszystkich zaangażowanych w niego osób, a także niemały budżet, który zwykle się z tym wiąże.

O tym jakie KPI zostaną wyznaczone dla programu talentowego, decyduje jego profil – menedżerski lub ekspercki oraz cele jakie przyświecają wdrożeniu programu. Oto przykładowe KPI:

1. Procent osób, które ukończyły program z wynikiem pozytywnym i są gotowe do objęcia wyższych stanowisk, pełnienia bardziej odpowiedzialnych ról - wynik wyrażony w % (stosunek osób kończących program z wynikiem pozytywnym do osób, które wyszły z programu z innych powodów).
2. Procent osób, które po ukończeniu programu objęły inne stanowiska lub przyjęły nowe role - wynik wyrażony w % (stosunek osób po programie obsadzonych na stanowiskach wyższych do osób, które ukończyły program).

3. Ocena skuteczności działania talentów po ukończeniu programu i objęciu nowych stanowisk lub ról - wysokie wyniki osiągnięte przez zarządzany zespół (KPI).
4. Pomiar fluktuacji wśród uczestników programu (każde odejście z programu powinno być szczegółowo zbadane celem rozpoznania powodu). Poziom fluktuacji uczestników programu powinien być niższy niż w całej organizacji. Warto ściśle zdefiniować poziom oczekiwany w przypadku grupy objętej programem talentowym.
5. Wyniki uzyskane w ocenie 360 stopni w stosunku do wszystkich rozwijanych w trakcie programu kompetencji. Powinny zostać przebadane te kompetencje, które będą wzmacniane poprzez działania rozwojowe zaplanowane na podstawie wyników diagnozy.
6. Wynik *Development Center*. Spośród kompetencji wybranych jako kryterium wejściowe do programu powinny zostać przebadane te kompetencje, które będą wzmacniane poprzez działania rozwojowe zaplanowane na podstawie wyników diagnozy.
7. Innowacyjne rozwiązania zaimplementowane w firmie - wynik wskazujący na ilość nowych rozwiązań, które zostały wdrożone w organizacji przez uczestników programu. Ocena efektywności, przydatności wdrożonych innowacyjnych rozwiązań.
8. Satysfakcja uczestnika programu - pozytywny wynik uzyskany w ankiecie badającej poziom satysfakcji.
9. Satysfakcja przełożonego uczestnika programu - pozytywny wynik uzyskany w ankiecie badającej poziom satysfakcji.

3. WERYFIKACJA EFEKTYWNOŚCI

Każdy program talentowy powinien zakończyć się podsumowaniem jego efektywności. W programie talentowym powinna mieć miejsce regularna kontrola wyników, postępów i ewentualnych trudności pojawiających się w trakcie rozwoju. W razie potrzeby powinna nastąpić modyfikacja w indywidualnych planach rozwoju (poziom trudności i kompleksowości rozwijanych kompetencji oraz stosowanych środków rozwoju). Na koniec warto zweryfikować osiągnięcie KPI i uzyskaną efektywność inwestycji czasu, budżetu oraz zaangażowania uczestników ich otoczenia. Organizacje analizują czy wszyscy, którzy zostali wybrani do grupy talentowej, zakończyli pomyślnie program. Weryfikuje się to ponownym badaniem wybranych kompetencji, czy uległy zmianie w pożądanym kierunku. Sprawdza się efektywność projektów, w których brały udział

talenty. Można także weryfikować efektywność pośrednio, np. analizując wyniki prowadzonych badań satysfakcji pracowniczej czy poziomu zaangażowania, wskaźnik rotacji pracowników, w tym także biorących udział w procesie selekcji i samym programie. Jeśli został on przeprowadzony prawidłowo i będzie komunikowany w odpowiedni, transparentny sposób, poziom satysfakcji pracowniczej powinien rosnąć. W przypadku, gdy zakończy się fiaskiem, nie zaspokoi oczekiwań pracowników, a tylko wzmocni niepotrzebnie nadzieje na awans, frustracja niezadowolonych rozniesie się po całej firmie. Każda porażka, nieskutecznie wybrany „talent” powinien zostać przeanalizowany i wyciągnięte wnioski powinny być zaimplementowane w przyszłych edycjach programu.

Komunikacja w programie talentowym

Jednym z celów programów talentowych jest podniesienie motywacji pracowników poprzez stworzenie szansy na dołączenie do grona osób, które mogą pełnić w przyszłości bardziej odpowiedzialne role i wziąć udział w procesie rozwojowym. Dlatego też transparentność tych procesów jest bardzo ważna, a co za tym idzie także ich komunikacja w organizacji.

Komunikacja projektu może składać się z następujących elementów:

- Odrębne logo projektu talentowego i spójny sposób wizualizacji projektu – takie elementy ułatwiają rozpoznawalność komunikatów na temat projektu, pozwalają kreować odbiór, nawiązywać do innych komunikatów wychodzących z HR lub zarządu organizacji, podnoszą wartość programu i wyróżniają na tle innych.
- Odrębna zakładka w intranecie dotycząca projektu – do korzystania przez osoby włączone do procesu selekcji. Pozwala to na gromadzenie ważnych informacji związanych z projektem w jednym miejscu.
- Biuletyn, newsletter – informacja o projekcie do całej firmy, artykuł o projekcie przed jego rozpoczęciem i po jego zakończeniu. Ta aktywność pozwala na komunikowanie informacji o projekcie w sposób kontrolowany, zapobiega tworzeniu się niewłaściwych oczekiwań i podnosi transparentność całego działania.
- Listy/ maile – do wszystkich osób nominowanych przez menedżerów oraz do ich przełożonych od Prezesa Zarządu, Zarządu i Sponsora Projektu, Dyrektora HR. Komunikacja pisemna pozwala także na angażowanie osób z różnych szczebli, działów i lokalizacji.

- Intranet, dedykowana zakładka, informacje na stronie głównej dla uczestników, menedżerów. Ta forma komunikacji umożliwia kontakt z uczestnikami, przekazywanie informacji o kolejnych aktywnościach, wypracowanych rozwiązaniach na poszczególnych etapach programu czy też ułatwia planowanie dalszych działań.

Korzyści dla pracowników

Program talentowy jest przede wszystkim ogromnym wyróżnieniem dla samych uczestników oraz ich przełożonych. Zakwalifikowanie się do niego znacznie podnosi motywację, przynajmniej chwilowo. Już sam fakt znalezienia się w wybranym gronie pracowników jest ważnym sygnałem, że dla organizacji jest się cennym pracownikiem. Im bardziej rozbudowany jest program, tym większe oczekiwania samych uczestników i rozbudzone nadzieje.

Dzięki udziałowi w programie jego uczestnicy stają się bardziej rozpoznawalni na tle innych pracowników w organizacji. Mają także możliwość poszerzania kontaktów, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Projekty, które często towarzyszą programom talentowym dają możliwość poznania perspektywy innych, punktu widzenia na pewne zagadnienia przez inne działy.

Drugim ważnym elementem jest szansa na rozwój nowych kompetencji, zyskanie nowej wiedzy oraz pogłębienie samoświadomości. W zależności od ścieżki, mogą to być kompetencje menedżerskie lub dzielenia się wiedzą w ścieżce eksperckiej. Dla osób ambitnych jest to istotna korzyść wynikająca z inwestycji w ich rozwój. Oprócz szkoleń jest możliwość wzięcia udziału w różnych innych, wspomnianych wcześniej aktywnościach, na które nie ma przestrzeni bez stosownej inwestycji ze strony organizacji. Programom często towarzyszą spotkania z osobami znanymi lub odnoszącymi sukcesy. Wykłady inspiracyjne, mentoring lub wizyty studyjne to aktywności, które są zwykle dedykowane tylko najbardziej utalentowanym osobom w organizacji.

Udział w programie daje nadzieję jego uczestnikom, że po jego zakończeniu czekają nowe, bardziej odpowiedzialne role i wyzwania. Jest także szansa na większą niezależność i wpływ na decyzje lub zwiększenie w nich samodzielności.

Korzyści dla organizacji

Do najważniejszych korzyści, jakie organizacja wynosi ze stworzenia programów talentowych należą:

- Podniesienie poziomu motywacji pracowników poprzez umożliwienie im rozwoju i wykorzystania potencjału. W dobie rosnącej mobilności i malejącego czasu pracy w jednym miejscu osób z najmłodszych pokoleń, zatrzymanie pracowników i podniesienie motywacji do realizacji zadań jest bardzo ważnym elementem pracy działów HR. Toteż programy talentowe w dużym stopniu upowszechniły się.
- Przygotowanie sukcesorów. Firma, która przygotowuje dla talentów ścieżkę menedżerską, tworzy sobie w ten sposób coraz dłuższą listę sukcesorów i minimalizuje ryzyko nieobsadzenia ważnych pozycji w organizacji.
- Przygotowanie pracowników do bardziej odpowiedzialnych ról w organizacji w ścieżce eksperckiej. Dla pracowników, którzy posiadają szczególny potencjał intelektualny lub w innych, ważnych dla strategii firmy kompetencjach (np. w innowacyjności) jest to ogromna szansa, aby zidentyfikować potencjał i go rozwinąć.
- Identyfikacja potencjału pracowników. Często efektem prowadzonych selekcji do programów talentowych jest wyłonienie osób, których potencjał nie był dotąd dostrzegany.
- Wyłonienie osób z największym potencjałem i zatrzymanie ich w organizacji poprzez pokazanie szansy na dalszy długofalowy rozwój. Rekomendacja do programu talentowego daje zwrotnie pracownikowi perspektywę na dalsze podejmowanie co raz ciekawszych wyzwań, osiągnięcie bardziej odpowiedzialnych czy eksponowanych funkcji.
- Kreowanie wizerunku organizacji jako stawiającej na rozwój pracowników, wykorzystujących ich potencjał, umożliwiających prezentację możliwości, mającej zaufanie do pracowników. Jest to doskonały element *Employer Brandingu*, który pokazuje kandydatom do pracy jakie są możliwości rozwojowe w firmie, co podnosi ich motywację.
- Pośrednio – efekty projektów, które prowadzą talenty w programie. Często są elementem procesu rozwojowego. Pracownicy angażują się w rozwiązywanie problemów, tworzenie usprawnień i innowacji. W rzeczywistej pracy, w praktyce szybciej rozwijają nowe kompetencje.
- Podniesienie poziomu zaangażowania pracowników i gotowości do wysiłku wkładanego w pracę. Sam fakt, że w organizacji uruchamiane są programy talentowe i istnieje szansa w przyszłości

na wzięcie w nich udziału powoduje, że motywacja i zaangażowanie może rosnąć.

- Ci którzy biorą udział w programach związanych z wyjazdem do centrali zagranicznych lub prowadzenia międzynarodowych projektów wnoszą know-how, inne spojrzenie i mogą zaimplementować nową wiedzę i umiejętności lokalnie. Przenoszenie podpatrzonych najlepszych praktyk jest doskonałą formą rozwoju dla pracownika oraz samej organizacji. Nowe, świeże spojrzenie, poparte doświadczeniem z innej lokalizacji umożliwia podchodzenie na nowo do projektów i umożliwia tworzenie nowych inicjatyw lub usprawnień.
- Wzrost wiedzy o pracownikach w organizacji, ich kompetencjach, gotowości do wysiłku i zaangażowania na rzecz firmy. Proces selekcji do programu obejmuje pewną grupę pracowników i badanie ich potencjału. Może okazać się, że wiedza w ten sposób zgromadzona jest niezwykle cenna, bo daje informacje o pewnych trendach w kompetencjach pracowników.
- Wzmocnienie kultury organizacyjnej poprzez promowanie *peer mentoringu* jako działania pogłębiające współpracę. Taka aktywność wzmacnia także więzi między kolegami, umożliwia zyskanie nowego spojrzenia na problemy, poszukania nowych rozwiązań, które bez cudzego spojrzenia mogłyby być niemożliwe. Ponadto rodzą się powiązania z osobami z innych struktur, działów, zespołów. Umożliwia to lepszy przepływ informacji i doświadczeń.
- Narzędzia tworzone w programie rozwojowym pozostają w organizacji budując ekspertyzę: narzędzia ekspertów spoza organizacji i narzędzia tworzone przez samych uczestników. Można je gromadzić we wspomnianych wcześniej miejscach na intranecie.
- Wzrost efektywności i dojrzałości menedżerów - uczestnik programów rozwojowych rozumie organizację i jest z nią związany. Udział w projektach, spotkaniach, wykładach lub wyjazdach daje taką szansę, a lepsze rozumienie organizacji daje możliwość odnalezienia dla siebie w niej miejsca.
- Zwiększenie puli dobrych praktyk, wzrost i zatrzymanie wiedzy eksperckiej w organizacji (tzw. „wiedza cicha” w organizacji). Wypracowane w trakcie warsztatów rozwojowych nowych metod, dzielenie się zdobywanymi doświadczeniami umożliwia tworzenie takiej wiedzy.

- Wzmocnienie wizerunku pracodawcy wewnątrz organizacji – wzrost lojalności uczestników programów rozwojowych. Jest to jeden z najsilniejszych argumentów za wprowadzaniem programów talentowych, gdyż powszechnie przyjmuje się, że jeśli firma inwestuje w pracownika, ten będzie bardziej lojalny. Jednak dziś nie jest to tak jednoznaczne. Ta inwestycja musi być celowa, a firma musi udowodnić, że nowe kompetencje można wykorzystać w mierzeniu się z różnymi ciekawymi wyzwaniami, aby pracownik miał motywację by z powodu udziału w programie talentowym pozostać w firmie.
- Wzmocnienie wizerunku pracodawcy na zewnątrz organizacji. Program rozwoju talentów przyciąga wartościowe osoby z rynku pracy. W przypadku, gdy rynek pracy w lepszej sytuacji stawia pracownika niż pracodawcę i w wielu zawodach jest mniej chętnych niż miejsc pracy – firma zachęca kandydatów wskazywaniem potencjalnych możliwości płynących z programów talentowych. Rozbudza to jednak oczekiwania. Często już na stażu pracownicy uczestniczą w programie talentowym dla tych najmniej doświadczonych. Często skutkuje to oczekiwaniem natychmiastowego awansu.
- Zwiększenie puli dobrych praktyk, wzrost i zatrzymanie wiedzy eksperckiej w organizacji (tzw. „wiedza cicha” w organizacji) – talent jako ambasador rozwiązań. Projekty realizowane w ramach programów talentowych pozwalają wypracować nowe rozwiązania. Zespoły są najczęściej interdyscyplinarne, więc ta wiedza ma szansę rozprzestrzeniać się w organizacji.
- Zmniejszenie fluktuacji w grupie talentów, fluktuacji wśród grupy talentów menedżerów i w związku z tym także w grupie pracowników (wskaźnik prawidłowy 12-15%). To ważny aspekt, który jest rezultatem programów talentowych. Pracownicy są w firmie tak długo, jak trwa program i pojawiają się w nim ciekawe wyzwania.
- Szybszy czas i mniejsze koszty w procesie doboru pracowników na stanowiska – przygotowana grupa talentów. W sytuacji, gdy mamy przygotowanych sukcesorów, łatwiejsze jest zastępstwo w przypadku odchodzenia osób z organizacji. Ważne jest ustalenie jak długo teraz pracownicy są w stanie czekać na ewentualny awans.

- Wzrost efektywności i dojrzałości menedżerów programów rozwojowych: talent rozumie organizację i jest z nią związany. Uda się to, jeśli program talentowy przewiduje interdyscyplinarne aktywności, projekty łączące wiedzę z różnych działów czy udział w bardziej strategicznych dyskusjach, a co za tym idzie dostęp do bardziej kluczowych informacji.
- Wzrost efektywności pracowników poprzez tzw. 'liczenie nauczek': grupa talentów w programie rozwojowym analizuje wszystkie popełnione błędy i dokonuje analizy rozwiązań (np. poprzez udział na platformach wymiany doświadczeń). Może to być elementem programu talentowego wtedy, gdy organizacja daje przyzwolenie na pewne eksperymentowanie, a błędy są wykorzystywane do dyskusji jako element, który inspirowanie poszukiwanie kolejnych rozwiązań.
- Narzędzia tworzone w programie rozwojowym pozostają w organizacji budując ekspertyzę: narzędzia ekspertów spoza organizacji i narzędzia tworzone przez 'biznes' oraz w projektach. Warto zadbać o ten aspekt programów. Kolejne mogą okazać się mniejszą inwestycją, jeśli wykorzystuje się po raz kolejny podobne czy te same narzędzia.
- Wzmocnienie kultury organizacyjnej poprzez promowanie działań wspierających współpracę (networking, wspólne projekty, grywalizacja, platforma wymiany wiedzy i doświadczeń itp.). W działaniach między działowych bardzo szybko możliwe jest promowanie właściwych postaw czy zachowań. Współpraca umożliwia wzajemne poznanie się, wymianę doświadczeń i wiedzy. Daje szansę na poznanie różnych punktów widzenia.
- Wzmocnienie kompetencji orientacji na klienta w organizacji poprzez nastawianie w programach rozwoju talentów na wzmacnianie postawy proklienckiej (lub innych kompetencji ważnych dla organizacji) w praktycznym działaniu wewnątrz organizacji.
- Kreowanie nowej kultury organizacyjnej bazującej zmianie stylu zarządzania przez kadrę kierowniczą.

Bariery we wdrażaniu programów talentowych

Jest wiele organizacji, które mimo wszystko nie wprowadzają programów talentowych. Bariery, które się pojawiają mogą pochodzić

z poprzednich negatywnych doświadczeń lub obaw w przypadku, gdy dotąd nie było podobnych programów w firmie w ogóle.

- Menedżerowie obawiają się wypuszczać najlepszych pracowników. Wielu kierowników, których wynagrodzenie zależy od osiągniętych rezultatów, m.in. przez ich podwładnych, nie chce umożliwić im przechodzenia do innych zespołów, nowych funkcji czy angażowania ich czasu w aktywności rozwojowe. Z obawy przed byciem zastąpionym przez podwładnego nie rekomendują osób, które posiadają największy potencjał.
- Cel projektu i talent nie są jednoznacznie zdefiniowane. Brak świadomości co może się wydarzyć, gdy nie zdefiniuje się talentu w organizacji i próbuje dokonać ich identyfikacji może powodować, że program talentowy kończy się fiaskiem. Nikt nie rozumie do końca jaki był cel działań, kto i dlaczego dostał się do programu, a to przekłada się na zmniejszenie motywacji w zespole pracowników, zarówno tych, którzy wchodzi do programu, jak i tych, którzy tej nominacji nie uzyskują. Sam program powstaje bez powiązania z realnymi potrzebami, a jego efektywności nie można sprawdzić, gdyż nie wiadomo jakie cele ma osiągnąć.
- W dużej lub rozproszonej organizacji komunikacja procesu nie dociera do wszystkich pracowników i pewne osoby nie mają szans wziąć udziału w procesie selekcji do programu talentowego. To może skutkować przeoczeniem w organizacji pracownika, który posiada ważne zasoby i kompetencje.
- Implementacja programu zagranicznego, niezrozumiałego lokalnie. Zdarza się, że organizacja otrzymuje gotowy program z centrali, który nie uwzględnia specyfiki lokalnego oddziału, jego mikro kultury, wartości czy nawet poziomu dojrzałości procesów HR. Niezrozumiały program może powodować, że uruchomione działanie przyniesie więcej szkód niż korzyści.
- Brak chętnych z uwagi na przeciążenie pracą. Udział w programie często wymaga zaangażowania dodatkowego wysiłku. Zdarza się, że pracownicy mają tyle zadań związanych z codziennymi obowiązkami, że nie są w stanie wygospodarować więcej czasu na dodatkowe obowiązki. Wówczas uruchomienie programu może być odebrane jako poszukiwanie przez kadrę menedżerską możliwości do dalszego eksploatowania pracowników.
- Niechęć pracowników do wkładania dodatkowego wysiłku. Z różnych powodów pracownicy mogą nie być gotowi na wzięcie

udziału w programie przygotowanym przez HR i kadre menedżerską. Jeśli wiąże się to z wyjazdami zagranicznymi, pracą lub szkoleniami w weekendy, rosnąca potrzeba utrzymania *work life balance* może hamować chęć wzięcia udziału w programie.

- Ograniczony budżet na działania rozwojowe. W przypadku, gdy HR dysponuje bardzo ograniczonymi środkami, musi zdać sobie sprawę z tego zanim zakomunikuje proces. Powinien obmyślić strategię wobec osób, które dostaną się do programu, żeby podsyć ich oczekiwania rozwojowe. Warto wówczas od początku komunikować, że większość działań rozwojowych będzie oparta na pracy własnej, mimo że nie musi to być atrakcyjne dla uczestników.
- Pracownicy nie znają celu swojego udziału w projekcie. Nie jest on zakomunikowany, nie jest także znana definicja talentu. To powoduje, że każdy menedżer nominuje według własnego uznania i do programu trafiają osoby przypadkowe. Jedne z powodu wysokich wyników pracy, inne z powodu zwykłej sympatii. To osłabia prawdopodobieństwo sukcesu i powoduje, że trudno jest przygotować efektywny proces rozwojowy, a następnie sprawdzić jego efektywność.
- Wzrost postaw roszczeniowych i oczekiwanie awansu od razu po udziale w programie. Odpowiednie siły w organizacji muszą zdać sobie sprawę z tego, że uruchomienie programu talentowego od razu rodzi oczekiwania na proces rozwojowy i w rezultacie awans. Mimo częstego komunikowania, że jest to przygotowanie do potencjalnej roli menedżerskiej lub innej, np. eksperckiej, do pracowników dociera informacja, że awans jest na „wyciągnięcie ręki”. Jeśli zatem raz zostanie wprowadzony program, który zakończy się tylko serią szkoleń, a żaden z pracowników nie otrzyma nowej roli, w której będzie mógł wykorzystać nowo pozyskane kompetencje, do kolejnego programu nie zgłosi się żaden chętny.
- Fluktuacja pracowników. Programy talentowe mają swoją specyfikę, jeśli chodzi o rozpiętość w czasie. Sama selekcja zwykle zajmuje od 1 do 3 miesięcy. Po nominacjach zaczyna się proces rozwojowy, zwykle rozpisany na około 1 rok lub 2 lata, w przypadku bardziej zaawansowanych ścieżek rozwoju. Jeśli pracownicy bardzo często zmieniają pracę, a średni czas pozostawania w jednej firmie wynosi około 1 roku – sens tak kompleksowego programu jest mizerny. Przy dużej fluktuacji lepiej jest proponować pracownikom krótkie i szybkie działania, skoncentrowane na wybranych

kompetencjach. Wówczas maleje ryzyko, że przygotujemy talent dla innej organizacji.

- Zbyt długo trwający program. Bardzo długie i kompleksowe programy mogą się zaczynać w pewnej rzeczywistości dla organizacji, a kończyć w zupełnie innej. Dwa lata dla firm na obecnym dynamicznym rynku, to bardzo długi okres. Lepiej jest dzielić go na krótsze działania i uruchamiać nowe programy.
- Dynamiczne zmiany w organizacji powodujące zmiany w koncepcji HR. Zmiany strategiczne i na kluczowych stanowiskach w organizacji prowadzi do ważnych zmian także w mikrokulturze firmy i np. jej systemie wartości. To powoduje, że kompetencje uważane za ważne, mogą tracić na wartości. Programy talentowe powinny uwzględniać takie zmiany i elastycznie się do nich dostosowywać, aby ich uczestnicy nie mieli poczucia, że działania są prowadzone bez celu.
- Brak wsparcia zarządu. Przygotowywanie talentów do ważniejszych ról w organizacji oznacza, że takie miejsca w organizacji za jakiś czas mają szansę się pojawić. Brak wsparcia czy konsultacji zarządu i jego akceptacji może prowadzić do tego, że programy będą traktowane jako kolejny nietrafiony pomysł HR. Udział w spotkaniach organizowanych w programie talentowym, wykłady lub choćby uroczyste otwarcie i zamknięcie projektu z udziałem członka zarządu nadaje mu rangi, podnosi znaczenie dla jego uczestników i zwiększa motywację do skorzystania z tej szansy.
- Brak zaangażowania menedżerów w rozwój pracowników. Ten ważny element procesu rozwojowego czasami nie jest w ogóle monitorowany w procesie. Jeśli menedżer nie umożliwia pracownikowi brania na siebie większych wyzwań, nie deleguje ciekawszych zadań lub uniemożliwia wzięcie udziału w przedsięwzięciach poza zespołem, rozwój talentu jest praktycznie niemożliwy.
- Brak wsparcia HR. Programy talentowe wypływają często z inicjatyw HR lub w porozumieniu HR z wyższą kadrami menedżerską. Zdarzyć się jednak może, że siły działu HR są na tyle ograniczone, że proces nie jest właściwie monitorowany i wspierany. Uczestnicy wówczas nie rozumieją swojej roli, celów, a menedżerowie nie mają informacji, np. o tym kim jest talent, jaką definicję przyjąć w procesie nominacji. Jeśli zasoby HR na to nie pozwalają, lepiej nie uruchamiać programu talentowego.

A co, jeśli organizacja nie wprowadza programów talentowych?

Zarządzanie talentami jest bardzo popularne, szczególnie w dużych organizacjach, dlatego też brak jakichkolwiek działań w tym zakresie powoduje, że pracodawca traci wizerunek firmy dbającej o swoich pracowników. Brak możliwości bycia docenionym, zauważonym, staje się powodem poszukiwania przez pracowników miejsc, w których będzie miało to miejsce. Organizacje wychodzą naprzeciw tym oczekiwaniom i budują możliwości dla swoich pracowników, dając im szanse wykazania się. Jednocześnie brak identyfikacji talentów powoduje, że organizacja nie wie, jaki potencjał drzemie w jej pracownikach. Pełniąc określone role, nie mają szansy zaprezentowania dodatkowych umiejętności. Często sami pracownicy nie mają świadomości posiadanego potencjału lub gotowości, aby o tym mówić. Ich przełożeni skoncentrowani na osiąganiu postawionych celów także mogą nie dostrzegać, że ich podwładni mają szczególne predyspozycje.

Pracownicy, którzy uzyskują wysokie wyniki są szczególnie cenni dla zespołu i wartościowi dla samego menedżera. Zmiana ich ról czy zaangażowanie w dodatkowe aktywności może spowodować, że przestaną osiągać najwyższe rezultaty. Skoro dobrze się sprawdzają w jednym miejscu, nie ma sensu ich przesuwanie do innych funkcji. To powoduje, że część z utalentowanych osób może przeoczyć odpowiedni moment szansy na rozwój czy awans. Brak możliwości brania udziału w nowych, ogólnofirmowych przedsięwzięciach powoduje, że mogą być zamknięci na nowe umiejętności i nabywanie cennych doświadczeń.

Brak perspektywy rozwojowej i wykorzystywania potencjału może powodować spadek motywacji pracowników i ich zaangażowania. Długofalowe plany rozwoju kariery stoją pod znakiem zapytania, gdy w firmie brakuje transparentnych procesów im służących. To prosta droga do zwiększonej fluktuacji i braku możliwości wyznaczenia sukcesorów dla najważniejszych ról w firmie.

Najmłodsze pokolenie na rynku pracy, nastawione na rozwój, programy związane z wykorzystywaniem ich potencjału i angażowania się w projekty mające sens i znaczenie dla firmy, traktuje procesy rozwoju talentów jak nieodzowny element procesów HR. Zawiedzione nadzieje ułatwiają decyzję o poszukiwaniu innego miejsca.

Programy talentowe wprowadzają pewną dynamikę w organizacji i mobilność pracowników, w tym także wymiany know-how z innymi częściami organizacji, np. za granicą. Brak dopływu tej świeżej wiedzy może

być utraconą szansą dla firmy na rozwój i realizację strategii przewagi konkurencyjnej.

Brak programów talentowych może także prowadzić do koncentracji działań HR na słabych stronach pracowników, co jak wspomniano wcześniej daje zdecydowanie słabsze rezultaty niż rozwój i wykorzystywanie potencjału pracowników. Ciągłe inwestycje w uzupełnianie luk kompetencyjnych staje się niekończącym procesem z niskim zwrotem z inwestycji.

Bibliografia

- Armstrong M., *Armstrong's handbook of strategic Human Resources Management*, Kogan Page, London 2011.
- Baczyńska A., Bugalska A., Józwiak A., *Obraz "talentu" w firmie farmaceutycznej w kontekście modelu Renzulliego: studium przypadku*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 1, 2015.
- Baczyńska A., Wekselberg V., *Trudna sztuka assessmentu*, Personel i Zarządzanie, nr 9, 2009.
- Blass E., *Talent management. Maximizing Talent for Business performance*, Chartered Management Institute, London 2007.
- Borkowska S., red., *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Bugalska, A., *Programy talentów menedżerskich*, [w:] Oleksyn T., Sypniewska B.A., red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016.
- Caligiuri P., *Developing global leaders*, Human Resources Management Review 16 (2), 2006.
- Cannon J. A., McGee R., *Organisation development and change toolkit*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2008.
- Cappelli P., *Talent on Demand: managing talent in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2008.
- Clake R., Winkler V., *The Change agenda: Reflections on Talent management*, CIPD (cipd.co.uk), London 2006.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2002.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P. & Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

- Driver J. M., *Career concepts – A new approach to career research*, [w:] R. Katz, red., *Career issues in human resources management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982.
- Gagné F., *From giftedness to talent: A developmental model and its impact on the language of the field*, Roper Review, nr 18, 1995, s.103–111
- Hall S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990.
- Horzyk A., *Negocjacje. Sprawdzone Strategie. Odkryj swoją osobowość i stwórz strategię negocjacji na miarę jej potrzeb*, EDGARD, Warszawa 2012.
- Ingram T., *Przydatność nowoczesnych metod selekcji pracowników z perspektywy programów zarządzania talentami*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
- Lawler E.E., *Talent: Making people your competitive advantage*, San Francisco CA-Jones, San Francisco 2008.
- Listwan T., red., *Zarządzanie kadrami*, Wyd 4., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Mullins L., *Management and organizational behaviour*, Pitman Publishing, London 1993.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Renzulli J. S., *Schools for talent development: A practical plan for total school improvement*, Mansfield Center, CT: Creative Learning Press, 1994.
- Silzer R. F. , Dowell B. E., red., *Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Schein E. H., *Career Dynamics. Matching individual and organizational needs*, Boston 1978.
- Sternberg R. J., Forsythe G. B., Hedlund J., Horvath J. A., Wagner R. K., Williams W. M., et al., *Practical intelligence in everyday life*, Cambridge University Press, New York 2000.
- Sternberg, R. J., Davidson, J. E., eds., *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, New York 1986.
- Strelau J., *Psychologia różnic indywidualnych*, Scholar, Warszawa 2006.
- Strelau J., *Psychologia temperamentu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Strelau J., *Temperament jako regulator zachowania*, GWP, Gdańsk 2006.

- Tannenbaum A. J., *Gifted Children*, Psychological and Educational Perspectives, New York 1983.
- The three-ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity*. [w:] Sternberg R. J., Davidson J. E., red., *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, New York 2005.
- Wagner R. K., Sternberg R. J., *Tacit knowledge: its uses in identifying, assessing and developing managerial talent*, [w:] Jones J., Steffy B., Bray D., red., *Applying psychology in business: The manager's handbook*, Human Sciences Press, New York 1991.
- Wellins R. S., Smith A. B., Mc Gee L., *The CEO's Guide to Talent Management: Building a Global Leadership Pipeline*, PA: Development Dimensions International, Pittsburgh 2006.
- Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003.

Bibliografia elektroniczna

- <http://www.hrmpartners.pl/docs/raporty/raport-z-badania-prognoza-hr-2016-hrm-partners.pdf>.
- Lombardo M.M., Eichinger R.W., *The Career Architect Development Planner*, Korn/Ferry International powered by LOMINGER, Los Angeles 2010, http://static.kornferry.com/media/sidebar_downloads/82042-CADP_BLAD.pdf.
- Raport Zarządzanie Talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf (21.01.16).
- The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015*, Heidrick and Struggles, 2011, http://www.globaltalentindex.com/pdf/Heidrick_Struggles_Global_Talent_Report.pdf (available online: 10.01.2018).
- Veredus 2005, Talent management - The capacity to make a difference*, www.veredus.co.uk.

Rozdział IX

Efektywne metody rozwoju pracowników

Beatricze Andrzejewska

MODEL UCZENIA SIĘ I ROZWOJU 70-20-10

W czym tkwi przewaga konkurencyjna współczesnych organizacji?

Alvin Toffler, w klasycznej już pozycji *Szok przyszłości*, wypowiedział słynne, inspirujące zdanie „analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie umieją czytać i pisać, ale ci, którzy nie będą w stanie uczyć się, oduczać i uczyć na nowo” (w rzeczywistości to zdanie brzmiało: „... can be used to enhance human adaptability. By instructing student show to lear, unlearn, and relearn and powerful new dimension can be addeed to education”, jednak wydzwięk wykładu A. Tofflera został dobrze sparafrazowany przez rzesze jego czytelników i miłośników)²²⁷. Współczesne organizacje w społeczeństwie opartym na wiedzy stoją przed dużymi wyzwaniami w obszarze rozwoju i zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z nich jest tworzenie organizacji opartej na wiedzy, wymagające dbałości o stały rozwój pracowników oraz przede wszystkim ich świadomości osobistej odpowiedzialności za własny rozwój.

Zarządzanie wiedzą w organizacjach odzwierciedla się w umiejętności działania. Informacja bez zrozumienia nie jest w stanie spowodować żadnych zmian w firmie. Informacja jest często mylona z wiedzą, ponieważ zarówno informacja, jak i wiedza przemieszczają się w organizacji w sieci. Różnica polega na ich formie i funkcji. Wiedza jest przechowywana pod takimi postaciami, jak m.in. strategia organizacyjna, procedury oraz historie, które są uważane za jedno z najefektywniejszych narzędzi przekazywania wiedzy w organizacji²²⁸. (Gardner, 1999). Dane są pozbawionymi struktury ciągami znaków. Informacje to dane, którym

²²⁷ A. Toffler, *Future Shock*, Bantom Books, USA, New York 1970, s.415.

²²⁸ H. Gardner, *Harvard School of Education*, [w:] Huseman R.C., Goodman J.P., red., *Leading with Knowledge*, Sage Publications, London 1999, s.107.

nadano cel i odniesienie, a wiedza oznacza poznanie, wgląd w zjawisko (sytuację).

Zarządzanie wiedzą wykracza poza zarządzanie informacjami: wiedza to zespół informacji, który zostaje poparty refleksją nad jej znaczeniem, poddany syntezie, oceniony we właściwym kontekście i umożliwiający działanie. Transfer wiedzy w organizacji oznacza przekazywanie/dzielenie się zdolnością do działania. W tym znaczeniu wiedza to ogół doświadczeń i mądrości, tworzących kapitał intelektualny organizacji.

Wiedza, którą wykorzystuje się w zarządzaniu organizacjami, objawia się w działaniu, gdy wartościowe informacje z ludzkiego umysłu zostają poparte refleksją nad jej znaczeniem, poddane syntezie i ocenione we właściwym kontekście. Z tego powodu dzielenie się informacją i wiedzą to dwa osobne zagadnienia. Dzielenie się wiedzą oznacza dzielenie się zdolnością do działania²²⁹.

Kapitał intelektualny firmy dotyczy niematerialnych zasobów związanych z informacjami, relacjami i emocjami. Firmy często zainteresowane są aktywami materialnymi. Kapitał intelektualny natomiast powstaje często w czasie interakcji między ludźmi i doświadczeniu, w działaniu – podczas, m.in. dyskusji, spotkań nieformalnych z partnerami biznesowym, kreatywnych działań zespołowych, własnych aktywności, itp.²³⁰.

Jakie znaczenie zatem mają aktywa materialne (maszyny, technologie itp.) i niematerialne (doświadczenie i wiedza) w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy? Aktywa materialne są łatwe do skopiowania przez konkurencję, np. poprzez zakup technologii, wrogie przejęcie, itp.

Aktywa niematerialne natomiast nie są w prosty sposób do skopiowania, przejęcia - wiedza tkwi w kulturze, w zespołach, systemach zarządzania oraz głowach pracowników. Trudno jest skopiować tak złożoną konfigurację. Niematerialna natura relacji sprawia, że są one trudne w imitacji. Są także trudne do zastąpienia i dlatego są tak wartościowe²³¹.

²²⁹ J. Fazlagić, *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Onepress, Helion, Gliwice 2010, s. 45.

²³⁰ zob.: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, wyd. IV. Kraków 2007; R. Reinhardt, M. Bornemann, P. Pawlowsky, U. Schneider, *Intellectual Capital and Knowledge Management. Perspectives on Measuring Knowledge*, [w:] M. Dierks, A. B. Autals, J. Child, I. Nonaki, red., *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 813.

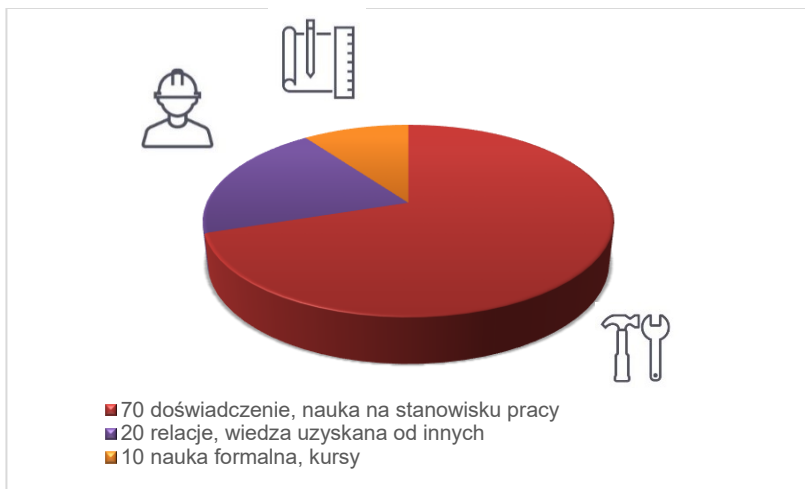
²³¹ J. Fazlagić, *Know-how...*, op.cit., s. 123-193.

Transfer wiedzy jest najbardziej skuteczny w trakcie doświadczania. Wiedza/mądrość jest przesyłana najefektywniej w czasie dialogu między ludźmi, w procesie praktycznego działania i doświadczania. Najbardziej skuteczne organizacyjne uczenie się jest skoncentrowane na przekazywaniu wiedzy ukrytej, poprzez metody doświadczalnego uczenia się poprzez działanie, symulacje, wymianę doświadczeń²³².

Model 70-20-10 – podstawowe założenia

Model 70-20-10 – w oryginale *The 70-20-10 Model for Learning and Development* - został stworzony w 1980 roku, a następnie rozwijany na podstawie badań i doświadczeń Morgana McCall, Roberta Eichinger i Michaela Lombardo. Twórcy, realizując dla Centre for Creative Leadershi (CCL) badania wśród menedżerów, stwierdzili, że najbardziej efektywny rozwój zachodzi, gdy pracownicy łączą różne podejścia do nauki, wzmacniające się nawzajem: od nauki nieformalnej, poprzez relacje, aż do tradycyjnego kształcenia (graficzne przedstawienie na rys. 1).

Rys.1. Graficzne przedstawienie Modelu 70-20-10



Źródło: graficzne opracowanie własne na podstawie: Modelu 70-20-10, M. Lombardo, R. W. Eichinger, *The Career Architect Development Planner*, Minneapolis, Lominger 1996, s. 1-19.




²³² M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierne, *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, 1999, s. 106-116.

Zgodnie z Modelem 70-20-10 okazuje się, że dorośli uczą się: w 70% przez doświadczenie i praktykę (nauka nieformalna); w 20% od osób trzecich - głównie od ludzi, z którymi współpracują (coaching, feedback, rozmowy; w 10% – w wyniku nauki formalnej tj. kursów, wykładów, czytania²³³.

Świadomość, iż współcześnie przewaga konkurencyjna organizacji związana jest z kapitałem wiedzy, mądrości i doświadczenia ludzi sprawiła, iż dla wielu organizacji model 70-20-10 stał się atrakcyjny. Do jego stosowania przyznaje się co raz więcej organizacji, m.in. Mondelēz International, Volkswagen Bank, Citybank, ArcelorMittal Poland, BNP Paribas, Groupon, Google.

Tabela 1. przedstawia przegląd kluczowych działań rozwojowych i czynników decydujących o rozwoju zawodowym w ujęciu 70-20-10. Każda organizacja powinna oczywiście dostosować konkretne działania rozwojowe, uwzględniając własną specyfikę; kulturę organizacyjną; strukturę i procesy; możliwości pracownika, jego wiedzę, umiejętności, doświadczenie i motywację; stanowisko pracy; zakres i charakter zadań itp. Tutaj zaprezentowany został szeroki katalog wybranych czynników rozwojowych. W dalszej części artykułu podane zostaną konkretne wybrane przykłady zastosowania Modelu 70-20-10 w działaniach rozwojowych na określonych stanowiskach w organizacjach (z uwagi na klauzule poufności nazwy organizacji zostały usunięte).

Tab.1. Wybrane czynniki decydujące o rozwoju zawodowym w ujęciu 70-20-10

70% doświadczenie, nauka na stanowisku pracy 	20% relacje, wiedza uzyskana od innych 	10% nauka formalna, kursy 
<ul style="list-style-type: none"> ● Praca na stanowisku, codzienna praktyka ● Doświadczenia osobiste (np. nie bój się doświadczyć kryzysowej sytuacji i wyciągnij wnioski) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Udział w procesach coachingowych ● Wybór mentora i praca z mentorem ● Szukanie rad innych, pytanie o opinie, sondowanie pomysłów 	<ul style="list-style-type: none"> ● SeminaRIA organizowane w ramach organizacji (wewnętrzne) ● Szkolenia tematyczne ● Szkolenia e-learning ● Konferencje branżowe ● Książki i artykuły ● Tutoriale (nagrania)

²³³ M. Lombardo, R. W. Eichinger, *The Career Architect Development Planner*, Lominger, Minneapolis 1996, s. 1 – 19.

<ul style="list-style-type: none"> ● Działanie i pogłębiona autorefleksja - uczenie się na własnych błędach ● Eksperymentowanie, samodzielność - zastosowanie nowej wiedzy w realnych sytuacjach (aplikowanie tzw. Best Practices) ● Obserwacja pracowników odnoszących sukcesy w danym obszarze ● Nowe zadania i rozwiązywanie problemów ● Motywacja osobista ● Podejmowanie decyzji (np. podejmij decyzję, która do tej pory wydawała ci się trudna) ● Podejmowanie wyzwań, trudnych zadań – np. współpraca z wymagającym klientem, „trudnym” współpracownikiem ● Bardziej odpowiedzialne zadania - zwiększony zakres obowiązków ● Zwiększony zakres decyzyjności ● Prowadzenie lub udział w nowym projekcie ● Współpraca z innymi jednostkami organizacyjnymi i departamentami ● Zadania łączące kilka obszarów biznesowych lub wykonywane w środowisku międzynarodowym ● Wykorzystanie informacji zwrotnej w celu wypróbowania nowego 	<ul style="list-style-type: none"> ● Shadowing - obserwacja z informacją zwrotną ● Praca z planem rozwojowym/naprawczym, tzw. Individual Development Plan, Individual Improvement Plan ● Uczenie się od innych poprzez wymianę wiedzy, podglądów ● Regularny feedback od przełożonego ● <i>Peer to peer feedback</i> – informacja zwrotna od współpracowników ● Rozmowy rozwojowe, „1 na 1”, spotkania z zespołami itp. ● Procesy Development Center, testy osobowości, kwestionariusze – informacja zwrotna od ekspertów, konsultantów dziedziny ● Ocena 360° – informacja zwrotna zawarta w ocenie od przełożonego, współpracowników, pracowników, klientów itp. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Webinaria ● Platformy on-line ● Certyfikacje, Studia podyplomowe ● Inspirujące wykłady <i>face-to-face</i> oraz <i>on-line</i>
--	--	---

<p>podejścia do rozwiązania istniejącego problemu</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rotacja stanowiskowa w nowym obszarze firmy ● Wizyty referencyjne w innych firmach ● Wizyty u klientów ● Bycie mentorem dla innych ● Szkolenie innych ● Udzielanie instruktażu, formy coachingowego wsparcia dla współpracowników, podwładnych ● Bycie tzw. „buddy” – przewodnikiem w procesie onboardingu dla nowych pracowników ● Wystąpienia publiczne ● Budżetowanie ● Zadania lidarskie, zarządzanie pracą innych, kierowanie zespołem, przewodzenie komitetem ● Stosowanie standardów i procesów w praktyce np. ISO, Six Sigma ● Udział w projektach CSR ● Udział w wolontariacie pracowniczym ● Pełnienie roli Ambasadora Kultury organizacyjnej ● Interakcje z wyższym kierownictwem, spotkania, prezentacje 		
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy z klientami.

Nauka i rozwój przez własną aktywność i działanie (70%) wraz z nauką uzyskaną poprzez relacje z innymi (20%) stanowi aż 90% efektywności w obszarze rozwoju zawodowego, które możemy nazwać NAUKĄ PRZEZ DOŚWIADCZENIE.

Uczenie się przez doświadczenie

Zgodnie z psychologią uczenia się ludzie najlepiej uczą się poprzez doświadczenie. Już w latach 70-tych w swoich pracach wskazał na to David Kolb, którego badaniami do dzisiejszego dnia inspirują się menedżerowie, konsultanci, pracownicy HR odpowiedzialni za rozwój innych²³⁴.

Wskaźniki uczenia się to zazwyczaj czas jego trwania i/lub liczba prób niezbędnych do uzyskania umiejętności. O efektywności rozwoju świadczy właśnie UCZENIE SIĘ PRZEZ DOŚWIADCZENIE, ponieważ mistrzostwo osiągamy poprzez działanie, masę podjętych prób, wykonywanie działań, uczenie się na błędach, ponawianie działań po otrzymanej ze środowiska informacji zwrotnej²³⁵. Mówiąc wprost: aby nauczyć się robić daną rzecz, trzeba to po prostu zacząć robić i kontynuować to działanie – jest to cykl, seria działań, seria prób i błędów, codzienna aktywność. Poniżej, dla przypomnienia, zaprezentowano pokrótce model Davida A. Kolba oraz cykl uczenia się przez doświadczenie (rys. 1. i rys. 2.).

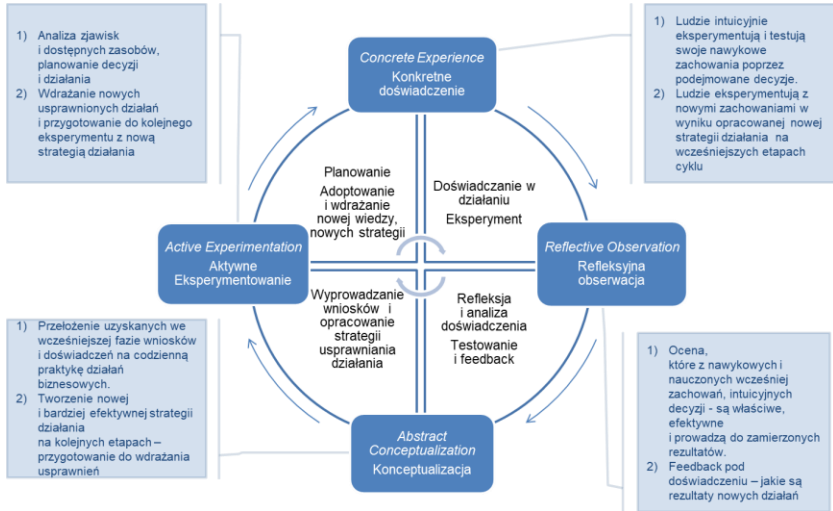
Model Davida A. Kolba mówi, nie tylko o tym jak skutecznie może uczyć się człowiek dorosły, ale też o tym jak może uczyć się organizacja, czyli w jaki sposób następuje wzmacnianie i przepływ know-how organizacji oraz organizacyjne uczenie się.

To właśnie doświadczenie dostarcza bodźców do zmiany zachowania u człowieka dorosłego. Dawne prace psychologiczne koncentrowały się na zjawisku „wglądu” jako kluczowym w zdobywaniu nowych umiejętności czy nabywaniu wiedzy. Wgląd rozumiany był jako nagle dostrzeżenie istoty problemu i rozwiązania – rolę odegrały tu romantyczne ujęcia i teorie funkcjonowania umysłów wielkich twórców, doznających cudownego wglądu w istotę skomplikowanego problemu np. w trakcie snu lub nagłego twórczego olśnienia. Współczesna psychologia uczenia się wskazuje natomiast, iż nabywanie co raz wyższej sprawności w realizacji zadania (nabywanie doświadczenia) musi wiązać się nie tyle z jednorazowym aktem wglądu, co z działaniem - z praktycznymi poszukiwaniami, stopniowym rozwiązywaniem problemu, serią prób i błędów.

²³⁴ Kolb D., (1981), *Learning Styles and disciplinary differences*, [w:] A. W. Chickering red., *The modern American College*, s. 232-255. San Francisco, Jossey-Bass, s. 232 – 255.

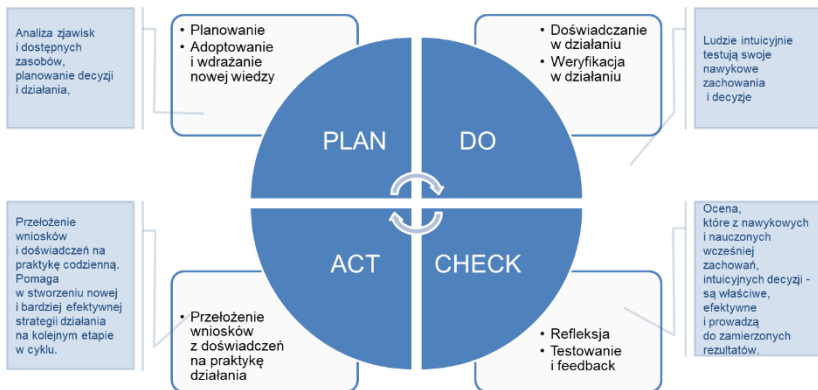
²³⁵ zob.: Kolb D., (1981), *Learning...*op.cit., Kolb D., Osland J., Rubin I. (1995), *The Organizational Behavior Reader 6e*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, s. 50-115.

Rys.2. Cykl uczenia się wg. Davida A. Kolba.



Źródło: opracowanie własne.

Rys.3. Model działania *Plan-Do-Check-Act* w oparciu o model D. Kolba.



Źródło: opracowanie własne.

Cykl ten pokazuje, że człowiek najpierw musi zaplanować dobrze działania (etap *PLAN*) – czyli bardzo dobrze uświadomić sobie z czym ma do czynienia, jakie zjawiska bierze pod uwagę, jakimi zasobami dysponuje, dokonać analizy dostępnych zasobów, zaplanować decyzje, aby w ogóle

rozpocząć działania. Na tym etapie doświadczenia może być przydatna osobie pomoc w zaplanowaniu działań rozwojowych (pomoc menedżera, mentora, coach'a itp.)

Etap kolejny czyli *DO*, to etap weryfikacji, wówczas gdy człowiek nawet intuicyjnie testuje swoje różne zachowania i decyzje. Człowiek na tym etapie testuje swoje nawykowe/ intuicyjne zachowania i dotychczasowe strategie działania, a następnie przechodzi do kolejnego etapu.

Etap *CHECK* umożliwia ocenę zachowań i sprawdzenie, które z nawykowych zachowań, intuicyjnych decyzji, nauczonych zachowań na wcześniejszych etapach doświadczeń – są właściwe, efektywne, prowadzą do zamierzonych rezultatów. Etap *CHECK* pozwala ocenić praktyczne zachowania i decyzje pracownika i odnieść je do kształconego modelu efektywnego działania. Ten etap często wiąże się z informacją zwrotną otrzymywaną ze środowiska - od współpracowników, przełożonych, w wyniku oceny typu 360° itp.

Etap ostatni *ACT* obejmuje przełożenie wniosków z nabytych, wzmocnionych informacją zwrotną doświadczeń na praktykę codzienną i pomaga w stworzeniu nowej i bardziej efektywnej strategii działania na kolejnym etapie w cyklu, czyli na etapie *PLAN* (cykl powtarza się wielokrotnie). W taki sposób koło uczenia się – cykl Kolba funkcjonuje – umożliwiając co raz głębsze usprawnianie kompetencji, sprawność działań i decyzji, biegłość w wybranym obszarze ekspertyzy itp. Na każdym z powyższych etapów niezwykle ważna jest rola lidera, menedżera jako wspierającego rozwój swoich pracowników.

Co menedżerowie powinni zrobić, aby wykorzystać model 70-20-10 w praktyce biznesowej?

Pierwszy krok jaki muszą poczynić menedżerowie, to zaakceptować fakt, że nauka odbywa się na dwóch poziomach: formalnym i nieformalnym.

Drugi krok: opracować strategię rozwojową wykorzystującą model 70-20-10 i dać pracownikom narzędzia do rozwijania kompetencji w ten sposób.

Przyjęcie osobistej odpowiedzialności za rozwój stanowi jeden z kluczowych warunków rozwoju i budowania kariery. Niezwykle istotna jest tu rola menedżera jako wspierającego w budowaniu takiej odpowiedzialności.

Poniżej przedstawiono warunki rozwoju w modelu 70-20-10:

- Przyjęcie odpowiedzialności za własny rozwój, zaangażowanie

- Długofalowa perspektywa i przemyślane planowanie kariery
- Otwartość na nowe idee
- Nieustanna gotowość do przyswajania nowych umiejętności – połączona czasem z gotowością odrzucenia dotychczasowych metod
- Umiejętność uczenia się z doświadczeń
- Zbieranie doświadczeń, korzystanie z możliwości
- Uwaga skupiona na wyniku – także w warunkach zmienności/niepewności.
- Szybkie reagowanie na nadarzające się okazje
- Poszerzanie profilu zawodowego.

Co jest niezbędne do wprowadzenia 70-20-10?

1. Narzędzia – laptop, tablet, telefon komórkowy, a także narzędzia internetowe jak: komunikatory, programy do spotkań online, strony internetowe, poczty mailowe czy oprogramowania do pracy w rozproszonych zespołach. Dzięki nim możliwe jest pozyskiwanie informacji, uczenie się nowych rzeczy, dzielenie się wiedzą i konfrontowanie swoich przemyśleń z innymi, szybka komunikacja, informacja zwrotna.
2. Technologia – ułatwia komunikację pracowników nie tylko z przełożonymi, ale również z osobami z grupy, umożliwia przekazywanie informacji, otrzymanie wsparcia przy realizacji różnych projektach, przysyłanie danych, kontakt z ekspertami itp.
3. Praktyka – menedżerowie powinni stawiać przed pracownikami nowe wyzwania – dawać nowe zadania wymuszające elastyczne i nieszablonowe podejście do tematu, ułatwić zdobywanie nowych doświadczeń, dać możliwość wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktyce i wcielać ich w nowe role.

Przykładowe indywidualne plany rozwojowe w oparciu o Model 70-20-10?

Poniżej zaprezentowane zostaną konkretne wybrane przykłady zastosowania Modelu 70-20-10 w działaniach rozwojowych na określonych stanowiskach w organizacjach (z uwagi na klauzule poufności nazwy organizacji zostały usunięte). Należy podkreślić, że działania rozwojowe powinny być zawsze osadzone w kontekście konkretnej organizacji (strategia, kultura organizacyjna, struktura, procesy, zespół itp.) oraz dostosowane do potrzeb, wymagań, możliwości określonego pracownika (przy uwzględnieniu zakresu i charakteru zadań na stanowisku; możliwości

pracownika, jego wiedzy, umiejętności, doświadczenia, motywacji; aspiracji, stylu uczenia się, stanowiska pracy itp.).

Case study

„FAST Development Plan”

Model FAST ma za zadanie wspomóc pracowników w efektywnym wyznaczaniu oraz realizacji celów rozwojowych. Poniżej podano krótkie wyjaśnienie modelu:

- **FOKUS** - zidentyfikuj 4-5 celów, które zamierzasz osiągnąć. Pamiętaj o 3 grupach celów:
 - Cele związane z wynikami pracy; usprawnianie się w realizacji zadań indywidualnych i zespołowych w kontekście celów organizacyjnych (*Performance Goal*)
 - Cele w obszarze zarządzania zespołem (*People Management Goal*)
 - Cele związane z rozwojem umiejętności, cech przy uwzględnieniu osobistych aspiracji i jak najbardziej pełnego wykorzystania potencjału pracownika (*Personal Development Goal*)
- **ACT**- jak zamierzasz osiągnąć swoje cele, w jaki sposób rozwiniesz kompetencje - zdefiniuj działania rozwojowe jakie podejmiesz w:
 - (1) obszarze budowania własnego doświadczenia (*action learning through experiences*) – 70%;
 - (2) w obszarze relacji (*relationships*) – 20%;
 - (3) w obszarze nauki sformalizowanej (*formal education*) – 10%
- **SUPPORT** – ten etap dotyczy 2 obszarów: obszaru wsparcia oraz obszaru potencjalnych barier w realizacji; odpowiedz sobie na poniższe pytania:
 - Kto lub co może być dla ciebie wsparciem w realizacji celu?
 - Kiedy będziesz potrzebować odpowiednich zasobów i w jaki sposób możesz je pozyskać?
 - Jakie potencjalne bariery możesz napotkać?
 - Kto lub co może ci pomóc w eliminacji tych barier?
- **TEST**: ten etap ma ci pomóc w określeniu mierników postępu w realizacji twoich celów (mierniki powinny być specyficzne i obserwowalne); zdefiniuj kryteria sukces poprzez odpowiedź na pytania:

- Po czy poznam, że osiągnęłam/łem cel?
- Po czym mój menedżer i zespół mogą poznać, że osiągnęłam/łem cel?
- Co takiego ujawnię/pokażę kiedy osiągnę swój cel, a czego do tej pory nie ujawniałam/łem (np. jakie umiejętności, zdolności, zachowania itp.)?
- Jaki wpływ na mój zespół/organizację będzie miało osiągnięcie przeze mnie tego celu?

Tab.2. Stanowisko: Account Manager

Lp.	FOKUS jakie są moje cele?	ACT			SUPPORT Kto/co może być wsparciem	TEST Po czym poznam, że osiągnęłam/lem cel?	TIMELINE Jaki jest czas realizacji?
		70% EXPERIENCES Co zrobisz, by osiągnąć swoje cele, w jaki sposób, będą się uczyć?	20% RELATIONSHIPS	10% FORMAL EDUCATION			
1	Usprawnienie techniki sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> Porównaj notatki prospectingowe (w CRM) przed i po rozmowach z klientami w zakresie 5 ostatnich rozmów telefonicznych z klientami u 3 współpracowników ze swojego zespołu, którzy osiągnęli najwyższe wyniki sprzedaży - przeanalizuj podobieństwa i różnice pomiędzy notatkami, porównaj ze swoimi notatkami Obserwuj wybranych 2 członków swojego zespołu, których twój menedżer określa jako najbardziej skutecznych we wdrażaniu technik sprzedaży (w rozmowach z klientami - zrób notatki: w jaki sposób działają, jakie techniki zauważyłeś, jak określiłbyś ich czynniki sukcesu (zwyfikuj swoje opinie z nimi oraz z menedżerem) Zbuduj Listę Wskazówek 5 zachowań, które wdrożysz podczas kolejnego telefonu prospectingowego (działanie cykliczne) 	<ul style="list-style-type: none"> Przygotuj listę pytań do wywiadu z 3 przedstawicielami handlowymi w organizacji na temat ich najlepszych praktyk sprzedażowych oraz unikalnych sposobów podjęcia do rozmów z klientami Podziel się swoją listą wskazówek (z w/w punktu) z 2 współpracownikami w swoim zespole i otrzymaj feedback od nich na temat stosowania przez ciebie w/w działań z listy Przedyskutuj z menedżerem nad tym, jak prawidłowo ocenić zachowania i zrozumieć perspektywy klienta/prospekta oraz w jaki sposób dopasować swoje zachowania/techniki sprzedażowe w każdej z sytuacji 	Książka, blog, artykuł	<ul style="list-style-type: none"> Poradnik lub blog na temat postaw i zachowań klientów Przeczytanie książki na temat wykorzystania w praktyce technik sprzedaży (np. „Complex Selling”, „SPIN Selling”) Menedżer wspierający kolejne etapy ćwiczeń i stale udzielający feedbacku na temat postępów w realizacji 	<p>Ocena menedżera wskazująca na znaczącą poprawę w wybranej technice sprzedaży (np. zamykanie sprzedaży – <i>foster closing</i>) po każdej 10-tej rozmowie prospectingowej, w trakcie której podjąłem działania usprawniające</p> <p>Cykliczne spotkania menedżerem na „1 na 1” cotygodniowe</p>	

Źródło: opracowanie własne, na podstawie pracy z klientem.

Tab.3. Stanowisko: Customer Service Executive

Lp.	FOKUS Jakie są moje cele?	Co zrobić, by osiągnąć swoje cele, w jaki sposób będą się uczyć?			SUPPORT Kto/co może być wsparciem	TEST Po czym poznam, że osiągnęłam/lem cel?	TIMELINE Jaki jest czas realizacji?
		70% EXPERIENCES	RELATIONSHIPS	20% FORMAL EDUCATION			
2	Usprawnienie technik i umiejętności sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zidentyfikuj usługi/usługi, które mają największą liczbę skarg ze strony klientów i opracuj mapę procesu (tzw. <i>process map</i>), aby lepiej zrozumieć/zobaczyć w jaki sposób usługa jest dostarczana do klienta (jak przebiega proces) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Powołaj grupę dyskusyjną ze współpracownikami i uzyskaj ich zdanie na temat możliwych działań usprawniających proces dostarczania usługi do klienta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obejrzenie webinaru na firmowej platformie on-line „<i>Deliver Compelling Cross-Touchpoint Experiences</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Książka Roberta Damelio "The Basics of Process Mapping" 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zredukowanie liczby skarg z wiązanych z konkretną usługą 	Marzec – lipiec 2019
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Skonsultuj/przeprowadź wywiady z potencjalnymi klientami oraz z osobami odpowiedzialnymi za proces ze strony organizacji – wyciągnij wnioski co wymaga usprawnienia, a które elementy procesu funkcjonują prawidłowo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skonsultuj ze swoim menedżerem powyższe propozycje, uwzględniając ich praktyczność i możliwość wdrożenia w codziennej praktyce 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menedżer – konsultacje dotyczące przebiegu procesu dostarczania usługi (<i>delivery process map</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informacja zwrotna od klientów (np. w „Ankiecie satysfakcji po-usługowej”) i wzrost satysfakcji klienta o 25% w zakresie odbioru określonej usługi 	Cykliczne spotkania z menedżerem – analiza kolejnych aspektów satysfakcji klienta przy określonych usługach	

Źródło: opracowanie własne, na podstawie pracy z klientem.

Tab.4. Stanowisko: HR Business Partner

Lp.	FOKUS Jakie są moje cele?	ACT			SUPPORT Kto/co może być wsparciem	TEST Po czym poznam, że osiągnęłam/tem cel?	TIMELINE Jaki jest czas realizacji?
		70% EXPERIENCES	20% RELATIONSHIPS	10% FORMAL EDUCATION			
	Bycie postreżanym jako zaufany doradca i ekspert w określonej dziedzinie dla menedżerów zarządzających	<ul style="list-style-type: none"> Zaplanuj co 2 tygodnie spotkania „1 na 1” z menedżerami na poziomach <i>senior level</i> / wyższych, by wysłuchać zebrać ich potrzeby związane z zespołami – określi które z nich mogą być wspierane przez dep. HR 	<ul style="list-style-type: none"> Zwróć się do HRBP w innych krajach regionu w celu wymiany wiedzy w zakresie najlepszych praktyk HR 	<ul style="list-style-type: none"> Udział w najbliższej Konferencji HR w terminie 18-20.05. 2019 	<ul style="list-style-type: none"> Menedżer w celu wspierania i udzielania feedbacku na temat moich postępów w realizacji 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Senior leader</i> i inni menedżerowie udziela mi informacji zwrotnej, że moje wsparcie i porady były dla nich przydatne (w jakich obszarach) Pracownicy przekażą mi swoje uwagi czy szybko reaguje/ odpowiadam na ich prośby/ oczekiwania i potrzeby 	Kwiecień – wrzesień 2019
3	Wypracowanie dla menedżerów zarządzających	<ul style="list-style-type: none"> Wypracuj z <i>senior leader</i> em możliwość przeszerzenia 10 minut na cotygodniowych spotkaniach menedżerów (<i>Management Meetings</i>) celem odpowiedzi na pytania, wątpliwości w obszarze wsparcia HR 	<ul style="list-style-type: none"> Prowadź comiesięczne sesje burzy mózgów z właściwym menedżerem na temat najlepszych metod rozwiązania określonych problemowych kwestii w danym obszarze zarządzającym, związanych ze wsparciem HR 	<ul style="list-style-type: none"> Menedżer w celu pobudzenia mnie do współpracy międzydziałowej (zabezpieczenie przed silosowością) Współpraca z COEs nad zrozumieniem i usprawnieniem procesów 	<ul style="list-style-type: none"> Pracownicy przekażą moje wsparcia i niezwłocznie dzielą się ze mną swoimi pytaniami i wątpliwościami na temat swojego rozwoju/działań w organizacji; związanych 	<ul style="list-style-type: none"> Konferencja HR 	
		<ul style="list-style-type: none"> Aktywnie współpracuj z COEs (np. w obszarze <i>wynagrodzeń</i>, <i>rozwoju talentów w organizacji</i>), by zrozumieć w jaki sposób funkcjonują procesy w organizacji i omówić możliwe metody ich usprawnienia 					

Źródło: opracowanie własne, na podstawie pracy z klientem.

Case study nr 2

IPR - Indywidualny Plan Rozwoju 70-20-10

Tab. 5a. Stanowisko: Dyrektor wydawnictwa

Lp.	Obszary do rozwoju/ wykorzystania	70% Budowanie własnych doświadczeń	20% Informacja zwrotna	10% Nauka formalna
<ul style="list-style-type: none"> • Szybkie podejmowanie decyzji, unikanie odroczenia o. Podjęcie szybkich decyzji w dynamicznie zmieniającym się środowisku, na bazie niepełnych danych – mających wpływ na rozwój organizacji • Tempo pracy versus oczekiwania organizacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • Poratkuj podejmowanie decyzji w ustalonym terminie jako wyzwanie, nad którym pracujesz. Wyzwania Cię motywują. • Pamiętaj, że podejmowanie niektórych decyzji wymaga czasu i nie da się tego procesu przyspieszyć. W takiej sytuacji powódź ile czasu potrzebujesz. • Przypomnij sobie sytuacje, w których opłaciło się poczekać na Twoje decyzje/ pomysły/ rozwiązania. Przywołuj je w sytuacjach, gdy jesteś nadskamiana na szybkie podejmowanie decyzji w tematach strategicznych. • Zadbaj o urealnienie czasu na podjęcie ważnych decyzji, nie zgadzaj się na zbyt krótkie terminy. Określ ile potrzebujesz czasu i powiedz na kiedy będziesz zgłotowa. • Naucz się, na podstawie własnych doświadczeń, ile zajmuje Ci podejmowanie decyzji w ważnych sprawach. Komunikuj to, zarez. po przekazaniu Ci zadania ile czasu potrzebujesz. Imi będą mogli wówczas lepiej skalkulować czas projektu/ działania. Dotrzymuj zobowiązań. • Ustaw sobie przypomnienie, do kiedy masz podjąć decyzje. Wyvizuj się ze zobowiązań. Przypomnienie traktuj jako priorytet. Nie podejmuj się w tym czasie nowych zadań. • Przemyśl, zanalizuj jakie są proporcje pomiędzy decyzjami strategicznymi/ operacyjnymi. Ile decyzji strategicznych podejmujesz. Opracuj sobie metodę podejmowania decyzji nie strategicznych –cieżka przyspieszona (czy ta metoda zadziałała, sprawdzaj po, zobacz czy ciężka przyspieszona była efektywna. Jeśli mniej efektywna) co musi być w ścieżce przyspieszonej, punkty krytyczne, przeanalizowanie na kilku punktach 	<ul style="list-style-type: none"> • Powiedz, że pracujesz nad rozwojem tego obszaru, zbieraj feedback od innych. • Poproś zaufaną osobę, aby dłała Ci informacje zwrotne w tym zakresie. Informowała Cię czy "wzle zachowanie się zmieniła i czy zmiana idzie w pozytywną stronę 	<ul style="list-style-type: none"> • Dookonalenie procesu decyzyjnego w grupie zarządczej - szkolenie • Podjęcie decyzji przy braku danych - szkolenie • Model podejmowania decyzji przywódczych Victora Vroom'a 	

1

Źródło: opracowanie własne, na podstawie pracy z klientem.

Tab. 5b. Stanowisko: Dyrektor wydawnictwa

L.p.	Obszary do rozwoju/ wykorzystania	70% Budowanie własnych doświadczeń	20% Informacja zwrotna	10% Nauka formalna
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koncentracja w danym czasie na jednym temacie, ograniczanie ilości tematów którymi się zajmuję/ analizowanych wątków/. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ustalaj priorytety swoich zadań. ▪ Zadania o niższym priorytecie deleguj. ▪ W zadania o wysokim priorytecie wiążąj swoich współpracowników/ pracowników. Rob to od razu po otrzymaniu zadania do realizacji, w taki sposób aby mogli dalej samodzielnie się nim zajmować i/lub fragmentami zadania. Pozwoli Ci to w sytuacji spiętrzenia tematów, ograniczyć ilość wątków. ▪ Być może zadanie, które zrealizują Twój podwładni będzie słabszej jakości ale pozwoli Ci to skoncentrować się na priorytetach. Jeśli po wykonanym zadaniu widzisz przestrzeń na jego poprawę, rozmawiaj z pracownikami, udzielaj im wskazówek, aby stawali się w pełni dojrzałi do jego samodzielnego wykonania na najwyższym poziomie. W ten sposób wygospodarujesz czas na działania strategiczne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Powiedz swoim pracownikom, że pracujesz efektywniej, gdy ograniczasz ilość tematów. ▪ Zachęć pracowników do podejmowania decyzji, brania odpowiedzialności przez nich, aby jak najmniej tematów wracało do Ciebie. ▪ Powiedz, że pracownicy w trudniejszych tematach zawsze mogą do Ciebie wrócić. ▪ Poproś zaufaną osobę, aby dała Ci informacje zwrotne w tym zakresie, informowała Cię czy Twoje zachowanie się zmienia i czy zmiana idzie w pozytywną stronę. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lektura książki Kerry Gleeson „Zrob to od razu.” ▪ Program osobistej efektywności PEP- The Personal Efficiency Program. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oszacowanie ilości możliwych do realizacji projektów w jednym czasie. ▪ Ograniczaj ilość realizowanych projektów strategicznej jednocześnie, wymagających dużego podejmowania decyzji (do bezpiecznego poziomu) ▪ Świadome odraczanie rozpoczęcia projektu na kolejny okres
2				

Źródło: opracowanie własne, na podstawie pracy z klientem.

Tab.5c. Stanowisko: Dyrektor wydawnictwa

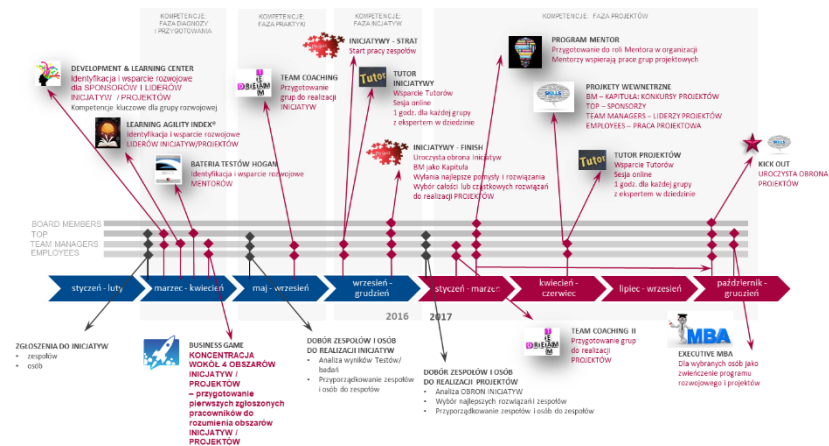
L.p.	Obszary do rozwoju/ wykorzystania	70%	20%	10%
3	<p>Operacjonalizacja działań</p> <p>Operacjonalizacja strategii, dbałość o szczegóły organizacyjne – potrzebne zewnętrzne wsparcie</p> <p>Ryzyko chaosu w działaniu</p> <p>Trudność z operacyjnym działaniem</p> <p>Wchodzenie w detale</p> <p>Zarządzanie w sytuacji kryzysu –inny tryb działania w sytuacji „pożaru”</p>	<p>Budowanie własnych doświadczeń</p> <ul style="list-style-type: none"> Zadania operacyjne deleguj. Znajdź osobę, której ufasz w pracy, cenisz sposób i jakość wykonywanych przez nią zadań. W sytuacji gdy jesteś niedostępna (poza biurem, zajęta innymi tematami) deleguj jej zadania. Określ co jest u Ciebie barierą w delegowaniu zadań? Zastanów się, jakich zadań nie delegujesz i z jakiego powodu? Poszukaj w swoim otoczeniu pracowników, którzy spełniają oczekiwania odnośnie tego co komu można delegować. Dobierz osobę adekwatnie do delegowanych zadań. Zaobserwuj, jakie są Twoje spontaniczne decyzje w sprawach operacyjnych, sprawdź czy podjęta decyzja po dłuższej analizie różni się od tej spontanicznej? Wyciągnij wnioski. Doceńnij pracowników za samodzielnie podejmowanie działań na swoim poziomie, w swoim zakresie odpowiedzialności. Dokonaj diagnozy swojego zespołu pod kątem umiejętności operacyjnego i strategicznego działania. Osoby operacyjne sprawnie wykorzystują do przekładania strategii na działanie. Pamiętaj, że nie we wszystkim jest potrzebna Twoja uwaga i najwyższa jakość. Włączaj pracowników. Pozwól im popełniać błędy. Niech wydgają z nich wnioski. Buduj plan, rozważ kroki działania i staraj się działać zgodnie z planem. 	<p>Informacja zwrotna</p> <ul style="list-style-type: none"> Powiedz pracownikom, że w granicach swojej roli, w projektach, zadaniach do których ich zapraszasz liczysz na ich aktywność i branie odpowiedzialności. Zachęć pracowników do brania odpowiedzialności przez nich, aby jak najmniej tematów wracało do Ciebie. Powiedz, że pracownicy w trudniejszych tematach zawsze mogą do Ciebie wrócić. Poproś zaufaną osobę, aby dała Ci informacje zwrotne w tym zakresie, informowała Cię czy Twoje zachowanie się zmieniła i czy zmiana idzie w pozytywną stronę. Znajdź osobę, która jest mistrzem świata w operacyjnym zarządzaniu i ucz się od niej 	<p>Nauka formalna</p> <ul style="list-style-type: none"> Doskonalenie procesu decyzyjnego w grupie zarządczej - szkolenie Podjęmowanie decyzji przy braku danych - szkolenie Model podejmowania decyzji przywódczych Victora Vroom'a

Źródło: opracowanie własne, na podstawie pracy z klientem.

Przykładowe programy rozwojowe w organizacjach w oparciu o Model 70-20-10?

Case study nr 1

Rys.4. Przykład pełnego 2-letniego programu rozwojowego w organizacji wraz ze wsparciem inicjatyw i projektów wewnętrznych w organizacji



Źródło: opracowanie własne, na podstawie pracy z klientem.

Case study nr 2

Rys.5. Przykład krótkiego programu/działania rozwojowego dla wybranej grupy wraz z narzędziami wspierającymi 70-20-10



Źródło: opracowanie własne, na podstawie pracy z klientem.

Podsumowanie

Model 70 - 20 - 10 – pomimo, iż jest niezwykle użyteczny i praktyczny - stanowi ogromne wyzwanie dla menedżerów oraz dla całej organizacji. Wdrożenie go w organizacji wymaga niejednokrotnie zmiany kulturowej w podejściu do rozwoju, motywacji pracowników, kariery itp. Największym wyzwaniem wydaje się być uświadomienie sobie osobistej odpowiedzialności za rozwój przez pracowników. Dla menedżerów natomiast stanowi wyzwanie polegające na stałej obecności w procesie rozwojowym pracowników, poświęcanie czasu i uważność, wspieranie pracowników w codziennej aktywności. Uświadomienie sobie roli menedżerskiej wyznaczonej przez Model 70-20-10 oznacza dla menedżerów zwiększony wysiłek poznawczy związany z kreowaniem zadań motywujących i rozwijających na danym stanowisku pracy, dobór zadań i narzędzi rozwojowych do konkretnego pracownika z uwzględnieniem jego osobistego stylu uczenia, diagnozy poziomu kompetencji, obserwacji poziomu motywacji itp. Model 70-20-10 „przenosi” odpowiedzialność za rozwój z działów i zespołów HR na menedżerów. Zespoły HR pełnią wówczas rolę wsparcia a nie głównego i jedyne „dostawcy” rozwoju i motywacji w organizacji (tradycyjnie poprzez na przykład dostarczanie szkoleń jako kluczowego remedium na problemy motywacyjne i wyzwania rozwojowe pracowników). Wdrożenie Modelu 70-20-10 wymusza poniekąd zmianę w organizacji w sposobie postrzegania roli menedżera – przekroczenie roli „nadzorcy”, monitorującego sprawność w realizacji celów, efektywność, wydajność pracowników itp. - w kierunku bycia partnerem w rozwoju.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV., Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Davis J., Millburn P., Murphy T., Woodhouse M., *Successful Team Building*, Kogan Page, London 1992.
- Fazlagić J., *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Onepress, Helion, Gliwice 2010.
- Gardner H., *Harvard School of Education*, [w:] Huseman R. C., Goodman J.P., red., *Leading with Knowledge*, Sage Publications, London 1999.
- Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, 1999.

- Kolb D., Fry R., *Toward an applied theory of experiential learning*, [w:] Cooper C., red., *Theories of Group Process*, John Wiley & Sons, New York 1975.
- Kolb D., *Learning Styles and disciplinary differences*, [w:] Chickering A. W., red., *The modern American College*, Jossey-Bass, San Francisco 1981.
- Kolb D., Osland J., Rubin I., *The Organizational Behavior Reader 6e*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995.
- Lombardo M., Eichinger R. W., *The Career Architect Development Planner*, Lominger, Minneapolis 1996.

Bibliografia elektroniczna

- Lombardo M., Eichinger R. W., *The CAREER ARCHITECT® Development Planner 4th Edition*, 2006, www.lominger.com (dostęp 22.09.2019).
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- www.arcelormittal.com (*Raport zrównoważonego rozwoju ArcelorMittal Poland*, dział 5: Pracownicy).
- www.citibank.pl/poland/kariera/rozwoj.htm.
- www.vwbank.pl/informacje-korporacyjne/kariera-rozwoj.html.

Rozdział X

Coaching - akcelerator rozwoju pracowników.

Ewa Trybuchowicz-Mojska

W ostatnich latach można zaobserwować wzrost popularności, a nawet swoistą modę na coaching. Przyczyna tej popularności może leżeć w fakcie, że dobrze przeprowadzony proces coachingu przynosi oczekiwane rezultaty, a sposób ich osiągnięcia jest satysfakcjonujący i rozwijający jednostkę oraz zespół.

Z pojęcia nieznanego i słabo rozumianego coaching stał się słowem bardzo często używanym, ale także nadużywanym. Większość osób pracujących z ludźmi (menedżerowie, eksperci HR, trenerzy, psychologowie, konsultanci) uważa, że posługuje się coachingiem na co dzień. Również wielu menedżerów uważa, że zna i stosuje coaching w swoich zespołach i jest on częścią ich codziennej praktyki. Tymczasem bliższe zgłębienie tematu pokazuje, że coachingiem nazywa się większość interakcji z pracownikami: począwszy od informacji zwrotnej aż do programu naprawczego włącznie.

Czym zatem jest coaching, jak należy go zdefiniować, aby oddać istotę zjawiska, jednocześnie wyodrębniając je spośród innych narzędzi stosowanych w praktyce menedżerskiej, trenerskiej, psychologicznej czy doradczej? Przyjrzyjmy się kilku definicjom coachingu.

Pierwsza z nich, konstytuująca fundamenty profesji coachingowej, pochodzi z jednej z najstarszych szkół coachingu: The Coaches Training Institute, założonej w Kalifornii w 1992 r. i opierającej swoje działania na modelu koaktywnym:

„Coaching nie polega na rozwiązywaniu problemów, chociaż dzięki niemu problemy będą rozwiązane. Nie dotyczy głównie zwiększania wydajności, zdobywania celów czy osiągnięcia rezultatów, choć wszystko to z pewnością się zdarzy dzięki skutecznej relacji. [...] coaching to głównie odkrywanie, świadomość i wybór. Jest to skuteczne umożliwianie ludziom

znalezienia własnych odpowiedzi, zachęcanie i wspieranie ich na drodze, którą podążają, gdy dokonują ważnych wyborów.”²³⁶

International Coach Federation (ICF) – największa międzynarodowa federacja zrzeszająca i certyfikująca zarówno coachów indywidualnych, jak i szkoły coachingu tak opisuje i definiuje coaching:

„Coaching jest metodą pozwalającą w sposób efektywny wytyczyć i osiągnąć ważne cele, podnieść satysfakcję z życia zawodowego i prywatnego, stać się bardziej świadomym liderem, managerem czy rodzicem. W pełni wykorzystuje potencjał, kompetencje i umiejętności klienta. Identyfikuje trudności. Przygotowuje do ich pokonania. Często przekłada się na motywację i większą determinację w działaniu”.

ICF definiuje coaching jako „towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspiruje do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału.”²³⁷ Na gruncie rodzimym w Polsce Izba Coachingu wypracowała nieco inną definicję, zbieżną jednak z ww. w kluczowych aspektach:

Coaching to metoda wspierania rozwoju, realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości życia. Coaching może mieć formę pracy indywidualnej, z grupą lub zespołem.²³⁸

Największym osiągnięciem tej metody pracy z jednostkami i zespołami jest oparcie się na potencjale osoby lub zespołu i odejście od doradzania, uczenia innych, stawiania celów, wydawania poleceń, stawiania diagnozy, podpowiadania rozwiązań.

Dlatego rola coacha z jednej strony wydaje się bardzo łatwa: coach nie doradza, nie poucza, nie diagnozuje, nie daje informacji zwrotnej, nie daje rozwiązań; z drugiej jednak strony pojawia się pytanie: co zatem robi coach i czy w ogóle jest potrzebny, skoro klient coachingu (coachee) do

²³⁶ L. Whitworth, K. Kimsey-House, H. Kimsey-House, P. Sandahl, *Coaching Koaktywny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 22.

²³⁷ <https://icf.org.pl/> (dostęp 20.12.2019).

²³⁸ www.izbacoachingu.com/standardy/ (dostęp 20.12.2019).

wszystkiego dochodzi sam, włącznie z realizacją swoich pomysłów? Czy i jeżeli tak, to do czego zatem jest potrzebny coach?

Praktyka pokazuje, że bardzo istotne jest towarzyszenie coacha w procesie stawiania sobie celów, ich realizacji, a także inspiracji i mobilizacji do pokonywania trudności, nie zrażania się porażkami i wyciągania istotnych wniosków z doświadczeń na drodze do osiągnięcia zamierzonego celu. Coachee zyskuje mądrego towarzysza, który wierzy w jego możliwości, dopinguje do stawiania ambitnych celów, pomaga w przejściu przez trudne momenty i przede wszystkim nie ocenia! We współczesnym konsumpcyjnym modelu funkcjonowania w otaczającej nas rzeczywistości wszystko podlega ciągłej ocenie i porównaniom, włączając w to także nas w roli pracowników, menedżerów, członków zespołów, rodziców, partnerów, klientów.

Towarzyszący coachingowi proces twórczy, który rozpoczyna się od kreatywnego myślenia, wymaga stworzenia innych warunków niż ciągła rywalizacja, porównywanie wyników i podnoszenie poprzeczki. Do rozpoczęcia ciekawej, ale i wymagającej podróży potrzebne jest odpowiednie „wyposażenie”: coach je wnosi do procesu coachingowego (jako wynik pogłębionej edukacji własnej w roli coacha i potwierdzonej przez niezależne organizacje zrzeszające i certyfikujące coachów, np. ICF), coachee je „kompletuje” i wydobywa przygotowując się do zdefiniowania swoich celów i potem w trakcie ich osiągania. Na owo „wyposażenie” składają się posiadane zasoby coacha i coachee: wiedza, umiejętności, doświadczenie, sposoby działania, wartości, przekonania, motywacja.

Na coachu spoczywa obowiązek stworzenia warunków potrzebnych do kreatywnej pracy coachee: najpierw ze sobą, swoimi przekonaniami, wartościami i swoim sposobem myślenia o świecie, potem włączając w to otoczenie i jego reakcje. Coach jest odpowiedzialny za czuwanie nad procesem coachingu i jego dynamiką. Coach wywiera pozytywny wpływ na motywację coachee poprzez inspirowanie, demonstrowanie wiary w możliwości coachee, stymulowanie do poszukiwania potrzebnych zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, mobilizowanie do oszacowania potencjalnych barier i ryzyk, szukania najlepszych rozwiązań do ich pokonania. Coachee jest odpowiedzialny za realizację wyznaczonych celów i rezultaty swoich działań.

Coach pełni ważną rolę w **ustrukturyzowanym** procesie poznawczego oglądu i wydobywania pełni potencjału swojego klienta (coachee).

Czas i miejsce - jak przebiega i jak długo trwa proces coachingowy?

Najczęściej w kontraktach dotyczących coachingu przyjmuje się 8-9 spotkań mających miejsce co 3-4 tygodnie. Przyjmuje się, że rok kalendarzowy to na ogół wystarczający czas, w którym coachee jest w stanie dokonać pożądanых zmian, zbudować nowe nawyki i osiągnąć część lub całość przyjętych celów. Niekiedy potrzebne jest nieznaczne wydłużenie przyjętego na początku czasu trwania procesu coachingowego i towarzyszenia coacha w procesie wprowadzania zmian przez coachee, jednak nadmierne „przeciąganie” procesu w czasie może mieć negatywny wpływ na samodzielność i poczucie sprawstwa klienta coachingowego.

Przejrzystość i partnerstwo relacji pomiędzy coachem i coachee sprawia, że klient wzmacnia swoją samoświadomość, samodzielność i pełniej korzysta ze swojej wiedzy, doświadczeń i kreatywności, nie uzależniając się od coacha ani emocjonalnie, ani w zakresie jego eksperckości. W takiej relacji zakończenie procesu coachingowego po 10-ciu czy 12-tu miesiącach odbywa się w sposób naturalny i jest przyjmowany przez klientów coachingowych nie jako smutny koniec ekscytującej podróży, ale jako początek czegoś nowego. Podczas całego procesu coachingowego jednym z zadań coacha jest czuwanie nad wzmacnianiem samodzielności i twórczego wykorzystywania swojego potencjału oraz rozwijanie umiejętności definiowania swoich celów i dążeń.

Ważnym elementem procesu coachingowego jest poufność, dlatego obie strony powinny zadbać o miejsce i warunki, w jakich odbywają się spotkania. Najlepiej sprawdza się miejsce wyciszone, za zamkniętymi drzwiami, umożliwiające klientowi coachingowemu skupienie się na sobie i swoim temacie. Niejednokrotnie podczas spotkań pojawiają się emocje, których w warunkach spotkań biznesowych się nie okazuje lub są one skrętnie ukrywane, natomiast w relacji z coachem jest ważne, aby je zauważyć, nazwać i odczytać informacje, które ze sobą niosą.

Ciągłe zaglądnienie przez drzwi, szyby w drzwiach lub całe szklane ściany, które często występują w nowoczesnych biurach, może nie sprzyjać koncentracji i zakłócać twórczy tryb pracy. Zalecane jest zatem miejsce, w którym coachee będzie czuł się swobodnie mówiąc o sobie i swoim celu, nie narażony na spojrzenia lub gesty innych osób. Może to być sala w mniej uczęszczanej części biura, rzadziej – miejsce w kawiarni, restauracji, hotelu. Miejsce ma ułatwić przestawienie się na twórczy tryb pracy coachee, jak również coacha.

Struktura spotkania coachingowego

Spotkania coacha i klienta coachingowego skupiają się wokół agendy klienta, który określa swoje cele i zamierzenia. Na początku warto również omówić najważniejsze dla obu stron metody pracy i inne elementy tzw. „kontraktu” zawieranego pomiędzy coachem i coachee, aby budowana relacja miała solidne fundamenty i zasady, do których można się odwoływać.

Stosowanie modelu rozmowy coachingowej pomaga utrzymać porządek i strukturę spotkań coachingowych. Każda ze szkół proponuje swój model prowadzenia zarówno całego procesu coachingowego, jak i poszczególnych spotkań.

Najbardziej rozpowszechnionym modelem jest GROW²³⁹ i jego odmiany.

Rys.1. GROW – model rozmowy coachingowej



Źródło: opracowanie własne.

Goal – Cel, określenie celu/ów

Zazwyczaj proces coachingowy rozpoczyna się od ustalenia celów istotnych dla klienta coachingu. Cele powinny być ustalone wg metody

²³⁹ Model GROW stworzyli w latach 80.tych: Graham Alexander, Alan Fine, John Whitmore – coachowie biznesowi. X 2019: https://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_GROW (dostęp 20.12.2020).

SMART (konkretny, mierzalny, osadzony w czasie) i mieć określone miary sukcesu. Należy poświęcić czas na określenie celu przez coachee oraz wesprzeć poprzez zadawanie pomocnych pytań. Czasami trzeba przejść do następnego etapu (Reality) i powrócić do etapu Goal, gdy coachee potrzebuje więcej czasu, zaangażowania i oglądu rzeczywistości, aby zdefiniować swój cel. Na tym etapie klient odkrywa prawdziwą motywację do osiągnięcia celu i do tej energii będzie powracał w całym procesie coachingowym.

Określanie celu - przykładowe pytania:

- „Co chcesz osiągnąć?”
- „Czego oczekujesz?”
- „Jaki masz cel?”
- „Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?”
- „Kiedy chcesz osiągnąć cel?”

Reality - Rzeczywistość

Na tym etapie następuje eksplorowanie rzeczywistości klienta coachingowego we wszystkich jej aspektach: co jest w tej chwili oraz czego nie ma ze wszystkimi tego konsekwencjami. Nazywanie i odkrywanie otaczającej rzeczywistości pozwalają coachee dostrzec swoje zasoby i potrzeby związane z osiągnięciem celu. Ten element jest jak namierzenie punktu startowego, umożliwiającego prawidłowe nawigowanie do wyznaczonego celu i określenie „odległości” do pokonania. Często już na tym etapie pojawiają się rozwiązania i pomysły, których klient nie widział lub nie brał pod uwagę.

Definiowanie rzeczywistości - przykładowe pytania:

- „Gdzie jesteś teraz w odniesieniu do realizacji celu?”
- „Jak się czujesz?”
- „Czego się obawiasz?”
- „Co wiesz na ten temat?”
- „Co już zrobiłeś?”
- „Jaki to przyniosło skutek?”
- „Co to dla Ciebie oznacza?”
- „Jaki jest wpływ tej sytuacji na Ciebie/ na realizację celu?”
- „Kto może Cię wspierać/ motywować do osiągnięcia celu?”

OPTIONS - Opcje

Po zdefiniowaniu celu oraz uświadomieniu sobie wszystkich posiadanych zasobów (w tym umiejętności i doświadczenia), a także potrzeb dotyczących realizacji celu kolejny etap procesu to generowanie pomysłów, umożliwiających osiągnięcie celu. Warto posłużyć się techniką burzy mózgów, aby rozwiązań było więcej, gdyż umożliwia to uruchomienie twórczego procesu i zaangażowania całego potencjału klienta w wyznaczanie różnych możliwych dróg do osiągnięcia. Daje to również wybór najlepszego rozwiązania, a także posiadania planu „B” i „C”.

Tworzenie opcji - przykładowe pytania:

- „Co jeszcze mógłbyś zrobić?”
- „Co by było możliwe, gdybyś miał więcej czasu / pieniędzy / pracowników?”
- „Jak inaczej mógłbyś do tego podejść?”
- „Co na Twoim miejscu zrobiłby ...?”
- „Jakie są korzyści i ryzyka każdej opcji?”
- „Co mogłoby zatrzymać Cię w czasie drogi do celu?”
- „Jak mógłbyś pokonać przeszkodę?”

Tak jak w każdej burzy mózgów, skupiamy się w tym etapie procesu na generowaniu kolejnych pomysłów, bez ich oceniania. Badania pokazują, że najlepsze pomysły pojawiają się zazwyczaj nie jako pierwsze, ale kolejne, a nawet jako kompilacja kilku wariantów, dlatego warto iść dalej i nie zatrzymywać się na przeszkodach i wyczerpaniu pierwszych pomysłów.

Wrap up/What next? - Co dalej?

Klient po przejściu poprzednich etapów i wypracowaniu wielu opcji stoi przed decyzją, co chce zrobić i co robi. Zadaniem coacha na tym etapie jest pomóc coachee zdefiniować następne kroki i umieszczenie ich w realnych dla klienta terminach. Jest to etap podsumowania dotychczasowej pracy i wyboru drogi najbardziej odpowiadającej preferencjom i wykorzystaniu pełnego potencjału klienta do osiągnięcia obranych celów.

Klient sam wybiera to, co chce zrealizować i w jakim czasie, zaś kolejne spotkania zawierają omówienie wybranych kroków i realizacji zaplanowanych działań, jeśli takie zostały sprecyzowane na poprzednim spotkaniu.

Wybór działań - przykładowe pytania:

- „Który wariant wybierasz?”
- „Jaki będzie Twój pierwszy krok?”
- „Co zrobisz już dziś?”
- „Kiedy to zrobisz?”

Kompetencje coacha

Osoby rozważające potencjalny rozwój w roli coacha zadają sobie pytanie, czy mają predyspozycje do tej roli. Kompetencje coacha, potrzebne do realizowania procesu coachingowego oraz wspierania klienta w osiągnięciu wybranych celów zawierają m.in.:

Zadawanie pytań

Przy omawianiu modelu coachingowego podane są przykładowe pytania do każdego z etapów. Chociaż wydaje się to łatwe, zadawanie pytań ma służyć klientowi w odkrywaniu tego, czego nie wiedział lub nie uświadamiał sobie, a zatem chodzi o ukierunkowane na klienta zadawanie pytań, nie zaś na używanie pytań z „listy” lub zaspokojenie własnej ciekawości. Ta umiejętność jest sprzężona z kolejną: aktywnym słuchaniem, z którego doświadczony coach czerpie „materiał” do zadawania następnych pytań. Najbardziej przydatne w procesie coachingu są pytania otwarte, umożliwiające coachee swobodną wypowiedź. Rozpoczynają się zwykle od słów: „jak...”, „co..”, „w jaki sposób...”. Pytania zamknięte rozpoczynają się od „czy...” lub wyboru z podanej alternatywy „kawa czy płaszcz?”. Mają one funkcję doprecyzowującą, mogą jednak sprawiać wrażenie „przesłuchania” i narzucania swoich pomysłów, powinny więc być używane w minimalnym zakresie.

Słuchanie

Aktywne słuchanie wymaga od coacha stałej gotowości do podążania za klientem, wyłączania mechanizmu oceniania oraz projekcji własnych myśli i historii. Wymaga dużej dojrzałości, samoświadomości i ciągłej pracy nad sobą. Podążenie za własnym tokiem myślowym i wyłączenie słuchania może skutkować utratą cennych inspiracji oraz kontaktu z klientem.

Słuchanie przebiega na kilku poziomach – na poziomie opisywanych faktów, ale także nazywanych lub uzewnętrznianych emocji klienta

i własnych. Umiejętność słuchania wiąże się z umiejętnością „wyłączenia” siebie z dialogu i zajęcia się swoimi celami na własnym coachingu.

Parafraza/odzwierciedlanie

Umiejętność parafrazy to powtarzanie własnymi słowami usłyszanych faktów, ale także zaobserwowanych emocji. Ten drugi aspekt wymaga na ogół znacznie więcej pracy od coacha i uważności na zmieniające się stany emocjonalne. To wymaga od coacha rozbudowania słownictwa określającego emocje, aby adekwatnie nazywać to, co klient odczuwa, często w sposób nieuświadomiony i nie nazwany. Ważna jest przy tym postawa otwartości i partnerstwa oraz nie narzucanie przez coacha swoich określeń, ale raczej współtworząca pejzaż emocjonalny klienta w danej sytuacji.

Zaangażowanie

Postawa coacha podczas każdego spotkania i całego procesu coachingowego jest kluczowa dla wydobycia całego potencjału klienta i zwiększenia jego samoświadomości. Zaangażowanie coacha i wspieranie klienta w jego zmaganiach, nazywaniu i pokonywaniu trudności jest elementem warunkującym w dużym stopniu sukces klienta i czas jego osiągnięcia. W tym sensie zaangażowanie coacha jest katalizatorem rozwoju i zmian dokonywanych przez coachee i fundamentem pracy coachingowej.

Coaching wewnętrzny i zewnętrzny

Coaching w organizacjach jest narzędziem wspierającym rozwój zawodowy pracowników. Z tego rodzaju wsparcia najczęściej korzysta kadra menedżerska - z uwagi na wielkość inwestycji i jej zwrot dla organizacji. Zatrudniani coachowie zewnętrzni nie są w zależności służbowej z zatrudniającą ich organizacją ani z coachee. Umożliwia to obiektywne podejście do zakładanych w procesie coachingowym celów – definiowanych zarówno przez coachee, jak i organizację (reprezentowaną najczęściej przez przełożonego coachee). Coachowie zewnętrzni zapewniają też poufność co do treści i przebiegu spotkań – zobowiązuje ich do tego podpisanie dokumentu etyki coacha, jeśli są akredytowani przez instytucje międzynarodowe zrzeszające coachów, np. ICF.

Coaching zewnętrzny, czyli usługi coachów funkcjonujących na rynku umożliwia skorzystanie z bogatego doświadczenia osób funkcjonujących zawodowo w różnych branżach i wybranie osoby, która

najbardziej odpowiada coachee pod kątem indywidualnych potrzeb i kryteriów.

Wiele dużych i średnich organizacji decyduje się na stworzenie własnych zasobów przygotowanych do pracy coachingowej. Coachowie wewnętrzni dają organizacji możliwość wspierania pracowników w procesie rozwoju i towarzyszenia im w trakcie wprowadzania zmian (nowych umiejętności i nawyków) w dłuższym horyzoncie czasowym. Łatwy dostęp do coachów wewnętrznych sprawia, że z ich usług może korzystać więcej osób i zespołów w firmie.

Kontrakt coachingowy jest bardzo ważnym elementem zarówno w coachingu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. W przypadku zamówienia usługi zewnętrznej podpisywana jest umowa pomiędzy firmą i coachem (lub organizacją zatrudniającą coacha), zawierająca ustalenia formalne (dotyczące zakresu, czasu trwania usługi, kosztów) oraz dotyczące celu i rezultatów. W kontrakcie zawierającym pomiędzy coachem (zewnętrznym lub wewnętrznym) a klientem wybrzmieć powinny istotne elementy z umowy formalnej, związane z procesem coachingu i ustaleniami dotyczącymi klienta. W kontrakcie zawierającym na pierwszym spotkaniu odnosimy się do naczelnej zasady partnerstwa w coachingu i etycznych aspektów relacji, w tym do poufności i jej zakresu. Omawiane są kwestie dotyczące zakresu i sposobu pracy, preferencji i wymagań – obie strony zgadzają się lub wypracowują zasady odpowiadające obu osobom, w czym od początku procesu przejawia się partnerstwo i równość stron.

Korzyści wynikające z coachingu

Badania prowadzone pod kątem efektywności coachingu i zwrotu z inwestycji poczynionej w programy coachingowe w organizacjach pokazują, że po przeprowadzeniu dobrego procesu coachingowego poprawiają się relacje między pracownikami, wzrasta efektywność pracy zespołowej (o 67%), wzrasta satysfakcja z pracy zawodowej, co z kolei wpływa na zmniejszenie fluktuacji w firmach, a także wpływa na wzrost wskaźnika rentowności organizacji²⁴⁰.

Korzyści wymieniane przez uczestników coachingu to: rozwój samoświadomości, lepsze rozumienie roli i celów, wzmocnienie zaangażowania we własny rozwój i pełne wykorzystanie swojego potencjału, podniesienie zdolności uczenia się i wiedzy, wzrost kompetencji komunikacji

²⁴⁰ *Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching*, MetrixGlobal, LLC. Merrill C. Anderson, PhD, November 2, 2001, s. 1.

interpersonalnej, lepsze zarządzanie czasem, większa wydajność osobista i w pracy, rozwój kariery i nowych możliwości zawodowych. Większość osób deklaruje chęć ponownego skorzystania z tej metody wsparcia i pracy z coachem w przyszłości, rekomendując innym coaching jako metodę rozwoju i pomocy przy realizacji założonych celów.

Certyfikacja - przydatne informacje

Osoby planujące profesjonalny rozwój w roli coacha powinny wybrać szkołę coachingu najbardziej odpowiadającą ich preferencjom (porównanie sposobów i modeli pracy, podejście do rozwoju uczestników, oferowane wsparcie). Po jej ukończeniu absolwent posiada dyplom ukończenia szkoły i certyfikację szkoły. Warto zadbać również o międzynarodową certyfikację coacha dokonywaną przez niezależną od szkoły organizację zrzeszającą i akredytującą zarówno szkoły coachingu, jak i coachów indywidualnych. Najbardziej popularną organizacją jest International Coach Federation ICF, która akredytuje coachów na 3 poziomach (ACC, PCC, MCC), w zależności od liczby godzin przepracowanych z klientami i dodatkowych kryteriów dla każdego z poziomów.

Bibliografia

- Atkinson M., Chois R.T., *Coaching krok po kroku. Cykl: Sztuka i Nauka Coachingu*, tom II, New Dawn, 2010.
- Blanchard S., Homan M., *Coaching; poznaj tajniki sukcesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Brzeziński Ł., *Coaching narzędziem rozwoju zawodowego pracowników*, Problemy Profesjologii, nr 2, 2013.
- Caplan J., *Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring*, CIPD, London 2003.
- Sidor-Rządowska M., red., *Coaching, teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Czarkowska L. D., *Filary coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji*, [w:] L.D. Czarkowska, red., *Coaching Katalizator Rozwoju Organizacji*, New Dawn, 2011.
- Dąbrowska A., *Z praktyki coacha – szanse i słabości coachingu prowadzonego przez coacha wewnętrznego*, Coaching Review, nr 1, 2010.
- Hargrove R., *Mistrzowski Coaching*, Oficyna Ekonomiczna, 2006.
- Harvard Business Review Press*, Coaching and Mentoring, 2004.

- Hawkins P., Smith N., *Coaching, Mentoring and organizational Consultancy*, Open University Press, 2006.
- Huflejt-Łukasik M., Turkowski P., *Funkcje coachingu w organizacji i dobór coacha*, [w:] Czarkowska L. D., red., *Coaching. Katalizator rozwoju organizacji*, wyd. New Dawn, 2011.
- Rosiński P., *Coaching Międzykulturowy. Jak wykorzystać potencjał tkwiący w różnicach narodowych, korporacyjnych i zawodowych*, Wyd. New Dawn, 2011.
- Rzycka O., *Coaching wewnętrzny w firmie*, [w:] Smółka P., red., *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion, Gliwice 2009.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, 2004.
- Whitmore J., *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London 1992.
- Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P., *Co-Active Coaching*, Davies-Black Publishing, 2007.

Rozdział XII

Budowa zaangażowanego środowiska pracy - Systemy motywowania i rola kadry kierowniczej

Grzegorz Truszewski

Rozmawiając z menedżerami wielu przedsiębiorstw można zapoznać się z wyzwaniami, które w obecnych czasach spędzają im sen z powiek. Wśród tych wyzwań nierzadko wskazują oni na zmienność, jaka cechuje obecne otoczenie biznesu, trudności z realizacją narzuconych przez zarząd celów, czy też tzw. rynek pracownika, czyli brak odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej do pracy. Jednakże chyba najczęściej pojawiającą się bolączką jest brak motywacji i zaangażowania nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy. Wedle opinii kadry zarządzającej – ten, kto znajdzie środek na to, aby zmotywować do pracy, ten w istocie zyska przewagę konkurencyjną i pomyślność na dalsze lata.

Niniejszy rozdział w podręczniku poświęcony będzie omówieniu tematyki motywowania. I to nie tylko motywowania osób wchodzących na rynek pracy, ale także motywowania jako procesu czy też głównego zadania, jakie stoi przed menedżerem w XXI wieku.

MODEL ZACHOWANIA PRACOWNIKA

Zasadniczo bardzo duża część psychologii pracy i organizacji oraz praktycznie większość nauk o zarządzaniu dotyczy tego, żeby ludzie pracowali jak najwydajniej. Organizacje tworzone są po to, aby realizować określone cele. Ludzie, którzy w tych organizacjach są zatrudniani rozliczani są z tego, jak się do realizacji tych celów przyczyniają.

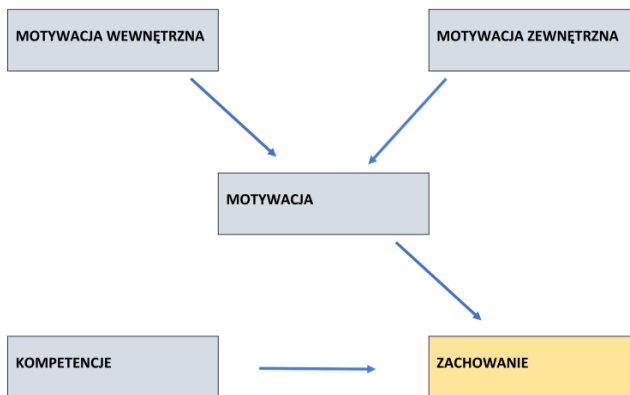
Jednak rzeczywistość nie wygląda idealnie. W pracy, ludzie zachowują się różnie. Czasami, faktycznie ich zachowania wspierają realizację celów organizacji. Rzecz w tym, że nie zawsze. Niekiedy czegoś nie robią, ponieważ „im się nie chce”. Czasem czegoś nie potrafią. A zdarza się, otrzymują błędne instrukcje od przełożonego i robią coś, czego nie powinni, sami o tym nie wiedząc.

Kluczowe pytanie, jakie się w tej sytuacji nasuwa, to co zrobić, aby pracownik zachowywał się w pracy tak, aby cele realizował, a nie odwrotnie. Innymi słowy – w jaki sposób sprawić, że pracownicy będą się zachowywać tak jak powinni.

Aby zobrazować problem, posłużę się pewnym prostym modelem (rys.1.). Jego zaletą jest to, że opisuje on trafnie rzeczywistość i trudno coś do niego dodać. Z drugiej strony jest on też dość ogólny. Czyli nie daje nam konkretnej odpowiedzi w danej sytuacji. Warto jednak posiłkować się nim na początku rozważań dotyczących czynników wpływających na to, że pracownik zachowuje się w pożądanym sposób.

Model opiera się na założeniu, że zachowanie pracownika jest determinowane przez dwie główne składowe – KOMPETENCJE i MOTYWACJĘ. MOTYWACJA natomiast jest wypadkową MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ i MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ.

Rys.1. Model zachowania pracownika



Źródło: opracowanie własne.

Warto wyjaśnić, co się kryje pod poszczególnymi blokami.

SKŁADOWE MODELU

ZACHOWANIE, to jak sama nazwa wskazuje, zachowanie człowieka w pracy. Może być konstruktywne, wspierające realizację celów organizacji i wtedy możemy je oznaczyć jako ZACHOWANIE +. Może też być niekonstruktywne, nieprowadzące do realizacji celów organizacji. Oznaczmy je jako ZACHOWANIE -. Oczywiście zachowanie to konstrukt zmienny

w czasie i nie tak jednoznaczny, ale na potrzeby modelu rozważanie, czy dane zachowanie jest bardzo na plus czy tylko trochę, nie ma znaczenia. Modelowo chodzi o to, żeby jak najczęściej zachowanie było na plus, a jak najrzadziej na minus.

KOMPETENCJE to jest to wszystko, co pracownik wie i umie. To jego zdolności i predyspozycje. To jego samodyscyplina. To jego skrypty działania. Więcej o KOMPETENCJACH można znaleźć w rozdziale X.

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA to tendencja pracownika do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na samą treść tego działania.²⁴¹

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA to wszelkie czynniki zewnętrzne wpływające na gotowość pracownika do realizacji określonego zachowania. Mogą to być np. nagrody, kary, środowisko pracy, wpływ przełożonego itp.

W każdym momencie zachowanie pracownika uwarunkowane jest działaniem tych trzech sił. Ale każdy moment różni się od innych momentów. Raz MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA gra główną rolę w tym, że ZACHOWANIE jest na plus, a innym razem KOMPETENCJE. W wielu przypadkach jednak, to spłot tych trzech czynników wpływa na to, czy jesteśmy w pracy efektywni czy nie.

Jeśli pracownik wykonuje pracę efektywnie i wydajnie, oznacza to, że zarówno składowa KOMPETENCJE jak i składowa MOTYWACJA są oznaczone dodatnio. MOTYWACJA oznaczona dodatnio może, jednakże wynikać z tego, że zarówno MOTYWACJA WEWNĘTRZNA jak i MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA są oznaczone dodatnio. Może jednak zachodzić taka sytuacja, że MOTYWACJA WEWNĘTRZNA jest tak silna, że zwycięża ujemny ładunek MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ (np. himalaista wspinający się na górę, pomimo tego, że jest mu zimno, cierpi głód, oraz ponosi duże ryzyko utraty zdrowia lub życia). Może też i tak być, że MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA jest na tyle silna, że „pokonuje” MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNĄ (np. realizujemy w pracy nudne zadanie, tylko dlatego że jest to w zakresie naszych obowiązków).

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

Zarządzanie zespołem w dużej istocie opiera się głównie na zonglowaniu KOMPETENCJAMI pracowników, ich MOTYWACJĄ

²⁴¹ W. Łukaszewski, D. Doliński, *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, [w:] J. Strelau, red., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 441-469.

WEWNĘTRZNĄ oraz MOTYWOWANIEM (czyli uruchamianiem bodźców, które sprawiają, że pracownikowi chce się dane zachowaniem wykonać).

Sprawne zarządzanie zespołem to dbałość i troska o:

- KOMPETENCJE pracowników (rekrutując i rozwijając odpowiednie osoby),
- MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNĄ swoich podwładnych (rekrutując osoby z wysokim jej poziomem, oraz podejmując działania, które tego poziomu nie osłabiają) oraz
- MOTYWACJĘ ZEWNĘTRZNĄ zespołu (motywując osobiście lub tworząc warunki pracy motywujące do podejmowania określonego zachowania)

Wyobraźmy sobie dział sprzedaży w dużej firmie. Jego wyniki nie są zadowalające a klienci często się skarżą niemiłe zachowania pracowników działu. Przenosząc sytuację na model, mamy do czynienia z ZACHOWANIEM o ujemnym współczynniku. Aby rozwiązać sytuację należy każdy z 3 czynników warunkujących ZACHOWANIE sprawdzić pod kątem tego, czy jest on na plus czy na minus.

Czy np.:

1. Pracownicy nie potrafią rozmawiać z klientami, ponieważ nie są tego odpowiednio nauczeni? Czyli KOMPETENCJE są na minus. Wówczas standardowe szkolenia albo training-on-the-job powinny wystarczyć, aby podnieść jakość pracy w dziale.
2. Pracownicy nie lubią rozmawiać z klientami, ponieważ zatrudniając ich zwracano uwagę tylko na to czy akceptują dane warunki finansowe? Czyli MOTYWACJA WEWNĘTRZNA jest na minus. Wówczas pracowników jak najszybciej należy odciąć od tego co robią i dać im zadania, które lubią bardziej, a na ich miejsce zatrudnić takich, co rozmowy z klientami lubią.
3. Dyrektor sprzedaży to osoba nie posiadająca odpowiednich kompetencji? Czyli MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA jest na minus, ponieważ moderuje on niewłaściwe zachowania swoich pracowników. Wówczas albo szefa szkolimy (jeśli to sprawa kompetencji), albo przenosimy lub wyrzucamy (jeśli to kwestia nastawienia) i zatrudniamy nowego.

Bardzo częstym błędem w tym przypadku jest wybór którejś z opcji bez sprawdzenia jaka jest przyczyna dysfunkcyjności. Podejmowane działania są nieskuteczne, ponieważ problem nie leży w danym czynniku, tylko w innym. Np. szkolimy pracowników, choć powinniśmy zmienić im zakres obowiązków, a na ich miejsce zatrudnić nowych. Albo zwalniamy pracowników, zamiast wyrzucić ich szefa.

MOTYWANIE KIEDYS (ALE TEŻ NIESTETY I DZIŚ)

Motywowanie „kijem”

Prześledźmy historię motywowania pracowników do tego, aby wykonywali jakieś zadania. Historycznie należałoby rozpocząć od sytuacji, w której ludzie zaczęli tworzyć pierwsze organizmy społeczne. Na ich czele najczęściej stawali przywódcy (władcy, królowie itp.), którzy wymagali od poddanych pewnych czynności. Motywowali oni najczęściej poprzez kary. Jeśli poddany danej czynności nie wykonał, był karany, często bardzo brutalnie. Zatem metoda „kija” towarzyszy nam od zawsze.

Czy przetrwała do naszych czasów?

Niestety tak... Na szczęście złagodniała (pracownik nie jest wrzucany do lochu, jeśli nie wykona polecenia szefa), ale bardzo często jest stosowana (np. w postaci wyrzucenia z pracy, nagany, potrącenia premii, mandatu itp.).

Czy działa?

Oczywiście, że tak. Problem w tym, że jest to działanie krótkoterminowe. Być może dane zachowanie pracownika zostanie wyegzekwowane. Jednakże wpływa to na silne obniżenie MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ pracowników. W sytuacji niskiej MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ przełożony musi cały czas motywować odwołując się do MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ. Jest to mocno nieoptyczne oraz bardzo angażujące dla przełożonego.

Motywowanie „marchewką”

Pod koniec XIX wieku nastąpił przełom w technikach motywacyjnych wykorzystywanych w ówczesnych organizacjach. Badacze i praktycy tacy jak Frederick Taylor, Iwan Pawłow oraz Henry Ford byli jednymi z pierwszych, którzy zwrócili uwagę na funkcję nagród w procesie motywacyjnym.

Frederick Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1914) był amerykańskim wynalazcą, który do swoich osiągnięć może zaliczyć opatentowanie młota parowego czy stali szybko tnącej. Jednakże, nie mniejsze dokonania miał także i w dziedzinie zarządzania. Jest on twórcą metody o nazwie „naukowe

zarządzanie”. Właśnie ta metoda stała się podwaliną do podejścia do motywowania pracowników od końca XIX wieku do naszych czasów.

Taylor uważał, że organizację tworzą ludzie. Są oni trybami skomplikowanej maszyny. Jeśli tryby (czyli pracownicy) będą wykonywać właściwą pracę we właściwym czasie, to automatycznie cały mechanizm (czyli organizacja) będzie działał sprawnie²⁴².

Aby pracownicy właśnie tak się zachowywali, należy ich za te właściwe zachowania nagradzać, a za niewłaściwe karać. Wspólnie z Iwanem Pawłowem można Taylora uznać za prekursora behawioryzmu.

Taylor przeprowadzał eksperymenty dotyczące wpływu nagród na funkcjonowanie pracowników. Zauważył, że akordowy system płacenia im, powoduje, że wykonują oni więcej pracy (np. ładują więcej wagonów z węglem) niż wówczas, gdy otrzymują „dniówkę”.

Do dzisiaj myśl Fredericka Taylora jest żywa w takich branżach jak produkcja, logistyka, telemarketing, sprzedaż czy gastronomia. Pracownicy w tych organizacjach otrzymują wyśrubowane normy do wykonania w określonym czasie. Za ich wykonanie są nagradzani.

Jest to system w całości oparty na MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ. Działa krótkoterminowo. Pracownicy w tych branżach bardzo rzadko są zaangażowani sami z siebie w wykonywanie pracy. Wykonują ją, ponieważ za wykonanie normy czeka ich premia. Nie bez powodu wyżej wymienione branże lokują się w czołówce, jeśli chodzi o fluktuację pracowników²⁴³.

Iwan Pawłow

Iwan Pawłow (1849-1936) był rosyjskim fizjologiem, który w 1905 roku otrzymał za swoje badania dotyczące fizjologii trawienia nagrodę Nobla. Te badania zainspirowały go jednak do poszukiwań badawczych z pogranicza fizjologii i psychologii. Kolejne lata poświęcił on na studiowanie działania układu nerwowego i jego reakcji na nagrody (zwane wzmocnieniami pozytywnymi) i kary (zwane wzmocnieniami negatywnymi).

Wkład Pawłowa do nauki o motywowaniu jest niebagatelny. Jest on najśłynniejszym i jednym z pierwszych naukowców pracujących w nurcie behawioryzmu. Behawioryzm zakłada, że każda reakcja człowieka jest wywoływana przez jakiś konkretny bodziec środowiskowy. Zatem, coś

²⁴² F. Barkley Copley, *Frederick W. Taylor. Father of scientific management*, Harper and Brothers, New York 1923, s. 34.

²⁴³ https://wskaznikihr.pl/biblioteka/branze_narazone_na_wysoka_fluktuacje_kadr_cf2d0431 (dostęp 9.09.2019).

takiego jak MOTYWACJA WEWNĘTRZNA i autonomia podmiotu jest zupełnie nieistotna z punktu widzenia kontrolowania zachowania człowieka. Pawłow – podobnie jak inni behawioryści zakładał, że człowiek dąży do uzyskiwania wzmocnień pozytywnych i unikania wzmocnień negatywnych²⁴⁴.

Jak takie poglądy się mają do rzeczywistości drugiej dekady XXI wieku?

Wciąż są dość silnie zakorzenione w przekonaniach wielu menedżerów i pracowników. Uznają oni (podobnie zresztą jak i inny wielki psycholog – Zygmunt Freud), że człowiek, jeśli tylko miałby taką możliwość, to nie wykonywałby żadnej pracy. Wykonuje ją tylko i wyłącznie dlatego, że otrzymuje w zamian wzmocnienia pozytywne (czyli pieniądze), które pozwalają mu, m.in. na unikanie wzmocnień negatywnych (np. głodu, chłodu, chorób).

Henry Ford

Henry Ford (1863-1947), jak można się domyślać po jego nazwisku, był osobą, która założyła Ford Motor Company. Do dzisiaj samochody o tej marce są produkowane. Podobnie jak Frederick Taylor oraz Iwan Pawłow, którzy zajmowali się głównie usprawnianiem mechanicznym pracy oraz fizjologią, oprócz bycia przemysłowcem, Henry Ford był innowatorem, jeśli chodzi o nauki o motywowaniu pracowników.

Ford jako pierwszy zwrócił uwagę na wysokość płacy podstawowej jako czynnika przyciągającego najlepszych specjalistów na rynku pracy. Oferował on około dwukrotnie wyższe wynagrodzenie w swojej firmie niż u konkurencji. Dodatkowo wprowadził pięciodniowy dzień pracy stosowany powszechnie po dziś dzień (zamiast sześciodniowego). Efektem tych działań był o wiele niższy poziom fluktuacji pracowników w fabrykach Forda niż u konkurencji a także znacznie wyższa wydajność i efektywność pracy w zakładach Forda²⁴⁵.

Do dziś to podejście jest dominujące w wielu organizacjach. Przekonanie o tym, że im więcej płacisz, tym lepiej pracownicy wykonują swoją pracę jest powszechne. Jednakże ten argument okazuje się nietrafny. Otóż, wyższe płace i różne benefity dla pracowników skutkują jedynie tym,

²⁴⁴ J. B. Watson, *Psychology as the behaviorist views it*, Psychological Review, 20, 1913, s. 158-177.

²⁴⁵ D. M. G. Raff, L. H. Summers, *Did Henry Ford pay efficiency wages?*, Journal of Labor Economics, 5 (4), 1987, s.57–86.

że pracownicy nie odchodzą z pracy, a nie tym, że efektywniej pracują. Są bardziej usatysfakcjonowani i zadowoleni, ale niekoniecznie bardziej zmotywowani. Zatem jeśli chcemy mieć pracowników zadowolonych, to warto płacić im dużo. Jednakże, jeśli chcemy, aby byli zaangażowani w pracę i zmotywowani, potrzeba czegoś więcej.

Tab.1. Plusy i minusy metody kija i marchewki

ZALETY METODY	WADY METODY
+ jest bardzo prosta – nagradzamy zachowania pożądane, karzemy niepożądane	- redukuje człowieka do istoty zupełnie zewnętrznej, która w istocie niewiele różni się od zwierząt
+ działa krótkoterminowo	- długoterminowo obniża zaangażowanie
+ działa w przypadku prostych zadań (np. napełniania wagonów węglem za pomocą łopaty)	- nie działa w przypadku zadań kompleksowych, wymagających poszukiwania niestandardowych rozwiązań
+ nie trzeba się jej „uczyć”, wymagany jest tylko trafny sąd, czy dane zachowanie jest pożądane, czy nie	- przełożony musi stale kontrolować pracę, w przeciwnym wypadku pracownicy nie będą jej wykonywać, albo będą oszukiwać
+ jest w pewnym sensie sprawiedliwa, bo każdy otrzymuje to, na co „zasłużył”	

Źródło: opracowanie własne.

NOWOCZESNE PODEJŚCIE DO MOTYWOWANIA

Metoda „kija i marchewki” dalej ma się bardzo dobrze w wielu organizacjach. Niemniej jednak od początku lat 30. XX wieku dokonywane są w niej systematyczne wyłomy.

Efekt Hawthorne

W 1927 roku w mieście Cicero, w pobliżu Chicago, przeprowadzono eksperyment, który dał zaskakujące wyniki. Eksperyment polegał na sprawdzeniu, jak oświetlenie stanowiska pracy wpłynie na wydajność robotników w fabryce Western Electric. Ich praca polegała na składaniu centralek telefonicznych.

Wynik eksperymentu był zupełnym zaskoczeniem, gdyż zarówno w grupie eksperymentalnej, której poprawiono oświetlenie, jak i w grupie kontrolnej, która pracowała tak jak dotychczas, wydajność pracy wzrosła²⁴⁶. Ale to nie wszystko. Po wyrównaniu oświetlenia do stanu początkowego, w grupie eksperymentalnej, jej wydajność znów się powiększyła.

Elton Mayo (1880-1949), amerykański socjolog, który te eksperymenty przeprowadzał wysnuł wniosek, że wzrost wydajności nie był spowodowany (tak jak mógłby to przypuszczać Frederick Taylor) bodźcami materialnymi. Czynnikiem decydującym było zainteresowanie i uwaga badaczy, jaką oni poświęcali robotnikom.

Wkład tego eksperymentu w naukę o motywowaniu to zwrócenie uwagi na inne niż materialne czynniki odpowiedzialne za wydajność pracy. Okazało się, że nie zawsze ten, kto ma okazję więcej zarobić, pracuje lepiej. Wzrost wydajności był spowodowany tym, że praca robotników była zauważana przez innych.

Zadania dla reżysów Harrego Harlowa

Harry Harlow (1905-1981) był amerykańskim psychologiem, który przeprowadzał badania na reżysach. Jednym z jego największych odkryć było zwrócenie uwagi na silną potrzebę bliskości, która może nawet przewyższać potrzebę zaspokajania głodu (w eksperymencie małe reżysy częściej wybierały sztuczną matkę, która była miękka w dotyku niż tę która dawała mleko). Innym odkryciem, wnoszącym fundamentalny wkład w naukę o zarządzaniu było zwrócenie uwagi na MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNĄ jako siłę sprawczą zachowania.

Do 1949 roku praktycznie nikt nie podważał panującego dogmatu, że człowiek w pracy jest zewnątrzsterowny. Pracuje on dlatego, ponieważ musi otrzymać wynagrodzenie pozwalające na zaspokojenie potrzeb biologicznych (takich jak np. głód). Ewentualnie dlatego, że jest traktowany z uwagą przez kierownictwo (na skutek eksperymentów w fabrykach Hawthorne).

W 1949 roku Harlow przeprowadził eksperyment polegający na sprawdzeniu, jak reżysy uczą się rozwiązywać pewne łamigłówki (dość

²⁴⁶ R. H. Franke, J. D. Kaul, *The Hawthorne experiments: First statistical interpretation*, *American Sociological Review*, 43, 1978, s. 623-643.

proste dla człowieka, ale trudne dla małp). Okazało się, że rezusy spontanicznie, z uwagą i determinacją podchodziły do rozwiązywania tych łamigłówek. Na pewno nie kierowały się biologicznym popędem, ani też nie otrzymywały za to zachowanie żadnej nagrody. A jednak tak się działo²⁴⁷.

Ten eksperyment wprowadził na scenę pojęcie MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ. Okazało się, że ludzie (oraz na pewno zwierzęta naczelne) wykonują pewne zadania tylko dlatego, że samo zadanie sprawia im radość.

Implikacje tego faktu są następujące: Jeśli człowiek wykonuje pracę, która sprawia mu radość, nie potrzeba go do niej motywować. W pewnym sensie termin „motywowanie” przestaje mieć znaczenie. Główną funkcją menedżera jest wtedy zagwarantowanie, że podwładni wykonują to, co ich cieszy. Eksperyment podważył dogmat dotyczący tego, że człowiek w naturalnym stanie jest „bezczynny”, a każda praca jest dla niego nieprzyjemnością.

Psychologia humanistyczna

Abraham Maslow (1908-1970), Carl Rogers (1902-1987) oraz Rollo May (1909-1984) są twórcami psychologii humanistycznej. Psychologia humanistyczna jest uznawana za trzecią siłę w psychologii po psychoanalizie i behawioryzmie. Psychoanaliza za główny czynnik motywujący człowieka uznaje nieuświadomione popędy. Behawioryzm – bodźce zewnętrzne. Psychologia humanistyczna jako pierwsza postulowała, że człowiekiem nie kierują jedynie instynkty, ani system kar i nagród. Utrzymywała, że człowiek jest jednostką autonomiczną, zdolną do wkładania wysiłku, aby osiągać wyższe cele, ukierunkowaną na samorealizację.

Te postulaty położyły wkład w nowoczesne podejście do motywowania pracowników. Psychologowie humanistyczni dostrzegli siłę MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ jako czynnika sprawczego ludzkich zachowań.

Abraham Maslow stworzył koncepcję hierarchii potrzeb²⁴⁸. Maslow wyszczególnił pięć motywów zachowania człowieka:

²⁴⁷ Harlow H. F., Harlow M. K., Meyer D. R. (1950), Learning motivated by a manipulation drive, *Journal of Experimental Psychology*, 40(2), s. 228-234.

²⁴⁸ Maslow A.H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, 50, s.370-396.

Rys.2. Hierarchia potrzeb Maslowa



Źródło: opracowanie własne.

Według Maslowa potrzeby są ułożone hierarchicznie, od potrzeb fizjologicznych po potrzebę samorealizacji. Zaspokojenie potrzeb na poziomach niższych pozwala jednostce skupić się na zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu.

Jakkolwiek hierarchiczność potrzeb została poddana krytyce²⁴⁹, to do dziś jest to wyznacznik dla menedżerów, jakie potrzeby pracowników należy spełnić, aby byli oni zmotywowani i zaangażowani w pracę.

Na przykład zapewnienie zaspokojenia **potrzeb fizjologicznych** to odpowiednie wynagrodzenie, wygodne miejsce pracy, możliwość wzięcia zwolnienia lekarskiego, dostęp do toalety, kuchni w pracy itp. Pracodawca chcąc zapewnić zaspokojenie **potrzeb bezpieczeństwa** powinien zapewniać ciągłość zatrudnienia, spójne i przewidywalne zachowanie kadry menedżerskiej, stałe cele do realizacji (np. nie zmienianie celów co chwilę). **Potrzebę przynależności i miłości** można zapewnić poprzez kreowanie współpracy w zespole, kształtowanie dobrej atmosfery, skuteczne

²⁴⁹ R. Cianci, P. Gambrel, *Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture*, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 8(2), 2003, s. 143-161; M. Wahba, L. Bridwell, *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*, Organizational Behavior and Human Performance, 15(2), 1976, s. 212-240.

rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy. **Potrzebę szacunku i uznania** natomiast zaspokajają takie działania jak pochwały, awanse czy wiara w kompetencje i umiejętności pracownika. **Potrzebę samorealizacji** można zapewnić poprzez dawanie pracownikom autonomii, rozwijanie ich kompetencji oraz dawanie poczucia sensu ich pracy.

Dlaczego nagrody powodują, że ludzie słabiej pracują?

Edward Deci (ur. 1942) jest amerykańskim psychologiem, twórcą pojęcia teorii autodeterminacji. Jako pierwszy odkrył on, że stosowanie nagród **obniża** MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNĄ do realizacji jakiegoś zadania.

Deci przeprowadzał eksperymenty podobne do tych wykonywanych przez Harrego Harlowa. Tym razem jednak badanymi byli ludzie, a nie inne naczelnie. Deci prosił uczestników eksperymentu o budowanie pewnych konstrukcji z klocków. Niektórym osobom płacił za poprawne zbudowanie konstrukcji, a innym nie. Okazało się, że osoby, które nie otrzymywały wynagrodzenia, o wiele częściej „bawiły” się w budowanie różnych konstrukcji z tychże klocków, kiedy miały wolny czas i mogły go wykorzystać w dowolny sposób. Osoby, którym płacono, w wolnym czasie raczej się tym nie zajmowały²⁵⁰.

Inne badanie, potwierdzające, że osoby nagradzane pracują gorzej przeprowadził psycholog Samuel Glucksberg. W jego eksperymencie pewne zadanie wymagało myślenia nieszablonowego, tzw. wyjścia „*out of the box*”, aby problem rozwiązać. Badani nienagradzani finansowo o wiele szybciej to zadanie rozwiązywali²⁵¹. Efekt, co ciekawe, nie działał jednak w przypadku zadania, które nie wymagało twórczego, kreatywnego podejścia. Wówczas osoby nagradzane wykonywały je szybciej.

Z badań Deciego i Glucksberga płyną pewne istotne wnioski dotyczące motywowania pracowników. Po pierwsze – jeśli ludziom będziemy płacić za pracę, to istnieje ryzyko, że będą ją oni wykonywać tylko wówczas, kiedy będą motywowani zewnątrznie (sama praca przestanie być atrakcyjna). Po drugie, płacenie ludziom za wymyślanie twórczych i kreatywnych rozwiązań jest przeciwskuteczne.

²⁵⁰ E. L. Deci, *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, 18, 1971, s. 114; E. L. Deci, *Intrinsic Motivation Extrinsic Reinforcement and Inequity*, Journal of Personality and Social Psychology, 22, 1972, s. 119-120.

²⁵¹ S. Glucksberg, *The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition*, Journal of Experimental Psychology, 63(1), 1962, s. 36-41.

W jaki sposób zatem płacić ludziom, aby nie zabijać ich MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ, ani też aby nie osłabiać ich kreatywnego i twórczego potencjału?

Daniel Pink w książce „DRIVE. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację”²⁵² pisze, że ludziom po prostu należy wypłacać „wynagrodzenie podstawowe sprawiedliwe i wystarczające”. Można przyjąć, że to takie wynagrodzenie, które zapewnia ludziom zaspokojenie ich potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa (nie muszą martwić się o przyszłość), a także szacunku i uznania (często wysokość pensji jest wyznacznikiem osiągniętego statusu).

Autor podaje także przykłady zadań nudnych, które nie mają możliwości wywołać u pracowników MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ oraz takich, które nie wymagają twórczego podejścia (a jedynie zastosowania heurystyk). Do realizacji takich zadań warto motywować „marchewkami”.

Do wszelkich innych zadań, według autora, należy motywować pracowników robiąc trzy rzeczy:

1. Dawać podwładnym autonomię (czyli pozwalać pracownikom robić to co mają robić, tak jak chcą oraz kiedy i gdzie chcą)
2. Umożliwiać im dążenie do mistrzostwa (czyli, np. dawać zadania, które jednocześnie dają możliwość osiągnięcia sukcesu, ale z drugiej strony nie są zbyt łatwe, wymagają wysiłku i odpowiednich kompetencji)
3. Wskazywać głębszy sens wykonywanej pracy (niech każda praca będzie wręcz misją, czymś co sprawia, że świat jest lepszy)

NAJSKUTECZNIEJSZE TECHNIKI MOTYWACYJNE

Wiemy już, że w motywowaniu najlepiej odwoływać się do MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ pracowników. Wówczas nasi podwładni są samomotywowani. Nie potrzebują żadnych zachęt ani kar zewnętrznych, aby efektywnie wykonywać swoją pracę.

Pytanie tylko brzmi – jak to zrobić?

Pracując dla wielu organizacji, w wielu projektach miałem okazję badać menedżerów Testem Taktyk Wpływu. Jest to test, który sprawdza,

²⁵² D. Pink, *DRIVE. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa, 2009, s. 67.

m.in. w jaki sposób przełożeni wywierają wpływ na podwładnych (czyli jak ich motywują). Stworzyli go Gary Yukl i Cecilia Falbe²⁵³.

Test mierzy częstotliwość wykorzystywania 9 taktyk – Apelu osobistego, Ingracjacji, Inspiracji, Koalicji, Konsultacji, Legitymizacji, Presji, Racjonalnej Perswazji i Wymiany.

Tab.2. Opis poszczególnych technik motywowania

Apel osobisty	Odwoływanie się do osobistych relacji z podwładnym, prośenie o przysługę.
Ingracjacja	Chwalenie i wprowadzanie podwładnych w dobry nastrój.
Inspiracja	Wzbudzanie entuzjazmu, odwoływanie się do wartości lub ideałów.
Koalicja	Odwoływanie się do innych ludzi np. przełożonych lub autorytetów.
Konsultacja	Pytanie o zdanie i uwzględnianie pomysłów pracowników w proponowanym rozwiązaniu.
Legitymizacja	Odwoływanie się do przepisów, zasad i procedur.
Presja	Stosowanie nacisku i żądań.
Racjonalna Perswazja	Racjonalne wskazywanie korzyści z danego działania. Odwoływanie się do faktów i danych.
Wymiana	Oferowanie korzyści w przyszłości. Odwoływanie się do nagród.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy czynnikowej oraz korelacji stosowanych technik z kompetencjami menedżerskimi, okazało się, że najsukuteczniejszą techniką motywacyjną, działającą długoterminowo, oraz pozwalającą na budowanie dobrych relacji z podwładnymi jest Konsultacja. Kolejno, skuteczna jest także Racjonalna Perswazja.

Inspiracja jest techniką również skuteczną, choć wykorzystywana w nadmiarze, może być postrzegana jako technika manipulacyjna. Podobnie

²⁵³ G. Yukl, C. M. Falbe, *The importance of different power sources in downward and lateral relations*, Journal of Applied Psychology, 75 (2), 1990, s. 132-140.

jest z Ingracją, która jest skuteczna umiarkowanie. Stosowana zbyt często również jest postrzegana jako manipulacyjna.

Taktykami dość nieskutecznymi okazały się Apel Osobisty, Koalicja i Wymiana. Natomiast techniki bardzo nieskuteczne to Legitymizacja i Presja.

Konsultowanie, zadawanie pytań, dawanie udziału w decyzjach podwładnym, tzw. demokratyczne podejście do motywowania pracowników jest zgodne z postulatem Daniela Pinka, aby podwładnym dawać autonomię. Ich wpływ na swoją pracę, ustalanie celów, sytuację w firmie powoduje, że są oni bardziej zaangażowani w pracę i w ostatecznym rachunku efektywniejsi.

Warto nadmienić, że w Stanach Zjednoczonych uzyskano bardzo podobny wzór skutecznego motywowania²⁵⁴. Najskuteczniejszymi taktykami, podobnie jak w Polsce, okazały się także Konsultacja, Racjonalna Perswazja i Inspiracja. Natomiast najmniej skuteczne były Presja, Koalicja i Legitymizacja. Ingracją i Wymiana okazały się umiarkowanie skuteczne w motywowaniu podwładnych i współpracowników, ale nie były skuteczne w motywowaniu przełożonych (również ten kierunek badano).

Najczęściej stosowano Inspirację, Ingracją i Presję w sytuacji motywowania podwładnych. Apel osobisty, Wymiana i Legitymizacja były stosowane najczęściej w sytuacji motywowania współpracowników. Koalicję stosowano, próbując wyrzucić wpływ na współpracowników i przełożonych. Samych przełożonych najczęściej motywowano odwołując się do Racjonalnej Perswazji.

ZESPOŁY WIRTUALNE, PROJEKTOWE, MULTIKULTUROWE

Mówi się, że trudnością w obecnych czasach jest dla menedżerów zarządzanie i motywowanie zespołów wirtualnych, projektowych czy multikulturowych. Ich wspólnym miernikiem jest to, że w tych zespołach przełożony nie może stosować tradycyjnych, opartych na kontroli i bezpośrednim kontakcie sposobów zarządzania.

Warto jednak na ten problem spojrzeć z drugiej strony. Być może zarządzanie zespołami macierzowymi, rozproszonymi, itp. jest w istocie pożądanym stanem docelowym, ułatwiającym wykorzystywanie skutecznych, nowoczesnych metod motywowania.

Szczególnie istotnym czynnikiem motywującym pracowników w zespołach wirtualnych jest ich autonomia co do sposobu, czasu i miejsca

²⁵⁴ G. Yukl, J. B. Tracey, *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss*, *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 1992, s. 525-535.

wykonywanej pracy. Skutkuje to silną MOTYWACJĄ WEWNĘTRZNĄ do podejmowania działań.

Weźmy na przykład pod uwagę największą i najpopularniejszą encyklopedię na świecie. Została stworzona przez zespół wirtualny (jej autorzy nie znają się niemal w ogóle), projektowy (de facto nie ma tam żadnych menedżerów) oraz multikulturowy (w jej tworzeniu brali udział ludzie z niemal wszystkich zakątków globu). Ten zespół nie był za swoją pracę w żaden sposób nagradzany, a mimo to jego produkt wygrał z produktem, który oferowała potężna firma Microsoft.

Tak – chodzi o Wikipedię. Natomiast nazwy encyklopedii Microsoftu już niemal nikt nie pamięta. Samoorganizujący się zespół wirtualny pokonał giganta. Autonomia, niezależność i poczucie wykonywania pracy, która ma sens wygrały z tradycyjnym, opartym na zachętach finansowych podejściem.

JAK KSZTAŁOWAĆ MOTYWUJĄCE ŚRODOWISKO PRACY?

W wielu organizacjach biznesowych realizowane są badania dotyczące zaangażowania pracowników. Analiza danych z tych badań jest kopalnią wiedzy o tym, co motywuje pracowników do bycia zaangażowanym w firmę i do przejawiania zachowań ukierunkowanych na realizację celu przedsiębiorstwa. Jako konsultant biznesowy miałem okazję uczestniczyć w wielu projektach związanych z badaniem zaangażowania pracowników. Analiza danych z tych badań dowodzi, jakie czynniki w Polsce są najskuteczniejszymi motywatorami.

Znajomość tych motywatorów pozwala pracodawcom kształtować motywujące środowisko pracy. Niestety nie ma jednolitego wzorca, do którego można dopasować wszystkie organizacje (ani nawet poszczególne zespoły w tej samej organizacji). Badanie zaangażowania warto realizować, gdyż może się okazać, że w danej firmie, pewien czynnik jest bardziej motywujący dla pracowników, niż w innych organizacjach.

Niemniej jednak, mając dostęp do kilkunastu badań (grupa badana to kilka tysięcy pracowników) można dojść do wniosku, że najistotniejszymi czynnikami motywacyjnymi dla polskich pracowników są (w kolejności alfabetycznej):

1. Możliwości rozwoju w pracy (nawet na najniższych stanowiskach!)
2. Możliwość wykorzystania swoich kompetencji na posiadanym stanowisku
3. Osobowość pracowników (czyli na poziom zaangażowania wpływamy rekrutując zaangażowanych ludzi!)

4. Wpływ na podejmowane w organizacji decyzje
5. Współpraca w organizacji
6. Wynagrodzenie powiązane z efektami pracy (a nie stała pensja!)

Podobne wyniki podaje prof. Maria Juchnowicz²⁵⁵. Z jej analiz wynika, że motywacyjne środowisko pracy jest rezultatem:

1. Wynagrodzenia powiązanego z efektami pracy
2. Możliwości rozwoju
3. Dobrych relacji ze współpracownikami
4. Możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności/treści pracy związanej z kompetencjami
5. Partycypacji decyzyjnej
6. Partycypacji finansowej/udziału w zyskach firmy
7. Odpowiedniego wyposażenia technicznego
8. Samodzielności wyboru sposobu wykonania pracy
9. Wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu pracy
10. Możliwości awansu/ kariery w firmie

Podsumowanie

Człowieka do działania pobudzają dwie siły – MOTYWACJA WEWNĘTRZNA i ZEWNĘTRZNA. MOTYWACJA WEWNĘTRZNA to radość i satysfakcja z samego wykonywania pracy. MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA to wszelkie bodźce zewnętrzne zachęcające nas do podejmowania danego działania.

Historycznie, techniki motywacyjne opierały się na odwoływaniu się do MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ (najczęściej poprzez system kar i nagród). W wielu organizacjach takie systemy działają do dzisiaj. Ma to jednak negatywne konsekwencje, gdyż obniża się wówczas MOTYWACJA WEWNĘTRZNA pracowników.

W obecnych czasach warto odejść od behawiorystycznego poglądu na pracownika jako istoty ukierunkowanej na osiągnięcie nagród w pracy i unikanie kar. W wielu badaniach wykazano, że ludzie potrafią wykonywać daną pracę tylko dlatego, że mają autonomię (jak, kiedy i gdzie ją wykonywać), mają poczucie jej sensu lub też sama praca jest dla nich rozwijająca. Dobrym tego przykładem są zespoły wirtualne czy projektowe, gdzie, pomimo braku nagród zewnętrznych, ludzie tworzą wysoką wartość

²⁵⁵ https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2013/02/m_juchnowicz_zz1_3-4_2010.pdf (dostęp 03/10/2019).

(często lepszą niż w organizacjach zarządzanych zgodnie z paradygmatem nagród i kar).

Bibliografia

- Barkley Copley, F., *Frederick W. Taylor. Father of scientific management*, Harper and Brothers, New York 1923.
- Cianci R., Gambrel P., *Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture*, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 8(2), 2003.
- Deci E. L., *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, 18, 1971.
- Deci E. L., *Intrinsic Motivation Extrinsic Reinforcement and Inequity*, Journal of Personality and Social Psychology, 22, 1972.
- Franke R. H., Kaul J. D., *The Hawthorne experiments: First statistical interpretation*, American Sociological Review, 1978.
- Glucksberg S., *The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition*, Journal of Experimental Psychology, 63(1), 1962.
- Harlow H. F., Harlow M. K., Meyer D. R., *Learning motivated by a manipulation drive*, Journal of Experimental Psychology, 40(2), 1950.
- Łukaszewski W., Doliński D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, [w:] Strelau J., red., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Maslow A.H., *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, 50, 1943.
- Pink D., *DRIVE. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2009.
- Raff D. M. G., Summers L.H., *Did Henry Ford pay efficiency wages?* Journal of Labor Economics, 5 (4), 1987.
- Wahba M., Bridwell L., *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*, Organizational Behavior and Human Performance, 15(2), 1976.
- Watson J. B., *Psychology as the behaviorist views it*, Psychological Review, 20, 1913.
- Yukl G., Tracey J. B., *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss*, Journal of Applied Psychology, 77(4), 1992.

Yukl G., Falbe C. M, *The importance of different power sources in downward and lateral relations*, Journal of Applied Psychology, 75 (2), 1990.

Bibliografia elektroniczna

https://wskaznikihhr.pl/biblioteka/branze_narazone_na_wysoka_fluktuacje_kadr_cf2d0431 (dostęp 20.08.2019).

https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2013/02/m_juchnowicz_zzl_3-4_2010.pdf (dostęp 03/10/2019).