

Skuteczne zarządzanie kompetencjami pracowników



Piątek, ostatni dzień miesiąca. Jeden z twoich kluczowych pracowników prosi o rozmowę na osobności. Ledwie zdążysz zamknąć drzwi, a już słyszysz: „Dostałem propozycję pracy u konkurencji i zdecydowałem się ją przyjąć”. Jak zareagujesz na taką informację? Czy uda ci się go zastąpić, tak aby nie zakłócać ciągłości pracy? Co zrobić, żeby po jego odejściu nie obciążyć nadmiernie pozostałych członków zespołu nowymi obowiązkami?

Nieoczekiwane odejścia stanowią poważne wyzwanie dla liderów, zwłaszcza tych, którzy do nich nie przywykli. Większość menedżerów zaczyna wtedy negocjacje z (jeszcze naszym) pracownikiem. A co jeśli jest już za późno?

Niezależnie od tego, czy twoja misja zatrzymania pracownika w firmie przyniosła pozytywny rezultat, czy nie, z całej sytuacji powinieneś wyciągnąć wnioski. Bo o ważnych pracowników trzeba dbać wcześniej, a nie dopiero w momencie, gdy położą nam wypowiedzenie na stół. Jeśli więc już straciłeś kluczowego pracownika, zadbaj, by w przyszłości inni nie poszli w jego ślady, a przede wszystkim o to, aby kluczowe dla zachowania ciągłości pracy kompetencje lub umiejętności miało więcej osób w zespole.

Kiedyś pracowało się w jednej firmie latami. Dzisiaj częsta zmiana pracy – określana z angielskiego jako *job-hopping* – to zjawisko, które przestaje nas dziwić (mianem *job-hopperów* określa się osoby, które często zmieniają pracę). Termin pochodzi z USA, gdzie statystyczny pracownik przez całą swoją karierę pracuje dla kilkunastu różnych pracodawców.

Obecnie specjaliści chętnie zmieniają firmy i stanowiska, szukając lepszej pensji, spokojniejszej albo wręcz przeciwnie – pełnej wyzwań pracy czy też możliwości rozwoju. Czy takie częste zmiany mają wpływ na działalność firm? Otóż mają – i to duże! Brakujące ogniowo musimy zastąpić nowym, a rotacja pracowników to ogromne koszty. Różnią się one w zależności od firmy, ale przede wszystkim obejmują opłaty za wystawienie nowego ogłoszenia, czas potrzebny na przeanalizowanie kandydatów, przeprowadzanie rekrutacji i zadania administracyjne związane z zatrudnianiem.

W minionych latach dominował pogląd, że częste zmiany pracy są negatywnie postrzegane przez rekruterów. Pracodawcy postrzegali takie osoby jako nielojalne i nieumiejące zintegrować się z miejscem pracy. Globalny kryzys zaangażowania w pracę w połączeniu z niedoborem talentów odwrócił ten trend. Do zalet „skoczków”, bo tak potocznie są nazywani, zalicza się głównie ich różnorodne doświadczenie oraz łatwość w przystosowywaniu się do nowych



AGATA SAŚIADEK

Jako praktyk HR, od kilku lat realizuje projekty rekrutacyjne z różnych obszarów. Zajmuje się również współtworzeniem działań wizerunkowych firm oraz planowaniem i realizacją polityki CSR.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

- ◆ Jak skutecznie zarządzać swoimi pracownikami w czasach *Job-Hoppingu*?
- ◆ Czy możliwe jest zatrzymanie pracownika, który zdecydował się odejść?
- ◆ Jaka powinna być prawidłowa matryca kompetencji i jak ją zaprojektować?

warunków. Pracodawcy powoli osuwają się z tą sytuacją. Zauważają bowiem, że coraz trudniej jest pozyskać z rynku nowego pracownika. Podobny problem możemy spotkać w sezonie letnim – kiedy część twojego zespołu beztrudno zażywa morskich kąpiel, żegluje, zdobywa kolejne szczyty górskie lub robi wiele innych typowych dla urlopu czynności, reszta ciężko pracuje, by ich zastąpić. Okres urlopowy często spędza sen z powiek osób planujących na co dzień ciągłość produkcji. Jest jednak prosty sposób na to, aby ten problem rozwiązać.

Są firmy, dla których urlop, nawet wielu pracowników jednocześnie, nie stanowi większego problemu. Ten może jednak się pojawić, gdy przedsiębiorstwo za sprawą urlopów musi zmniejszyć np. liczbę wytwarzanych przez siebie produktów. Dzieje się tak chociażby w firmach produkcyjnych pracujących w systemie zmianowym. Okres urlopowy w takich przedsiębiorstwach jest nie lada wyzwaniem, bo brakujące ogniwo w postaci pracownika na urlopie trzeba zastąpić innym. Wszystko zależy oczywiście od rodzaju działalności firmy, jej wielkości, charakteru pracy poszczególnych pracowników oraz ich liczby. Obniżanie wydajności przedsiębiorstwa może się wiązać z niemałymi stratami finansowymi, dlatego trzeba zrobić wszystko, aby okres urlopowy nie wpłynął negatywnie na działalność naszej firmy i nie dezorganizował jej funkcjonowania.

Planowanie sukcesji w każdej branży ma kluczowe znaczenie dla zabezpieczenia przyszłości firmy. Ważne jest, aby plany uwzględniały dostępność wykwalifikowanych pracowników lub

talentów zewnętrznych, którzy przejdą na wyższe stanowiska, gdy aktualni liderzy zostaną zwolnieni lub postanowią zmienić pracodawcę. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa produkcyjnego i tego, czy działa ono globalnie, czy w kraju, plan sukcesji ma zasadnicze znaczenie dla długowieczności i przetrwania firmy.

Już samo znalezienie dobrych pracowników jest wyzwaniem. Nawet jeśli uda nam się ich znaleźć, utrzymanie jest dodatkową trudnością. Wysoka rotacja pracowników w przedsiębiorstwie sugeruje bowiem niezadowolone pracowników, co źle wpływa na wizerunek firmy. I odwrotnie: firma zatrudniająca pracowników długoterminowo uchodzi za lojalnego i bezpiecznego pracodawcę.

SOLIDNA BAZA WIEDZY I NIEOCENIONY SYSTEM WSPARCIA

Pracownicy, którzy pracują w firmie od wielu lat, mają znaczną wiedzę na temat kultury firmy oraz jej produktów, usług, znają procedury i techniki produkcji. Doświadczyli wielu zmian w miejscu pracy, w konsekwencji rozumieją, co działa, a co

◆ **Tab. 1.** Macierz umiejętności: graficzna prezentacja. (Poniższą tabelę należy traktować jako inspirację do przemysłów)

	Kompetencja 1	Kompetencja 2	Kompetencja 3	Kompetencja 4	Kompetencja 5
Pracownik 1					
Pracownik 2					
Pracownik 3					
Pracownik 4					
Pracownik 5					

	Kompetencja 1	Kompetencja 2	Kompetencja 3	Kompetencja 4	Kompetencja 5
Pracownik 1	1	2	1	1	2
Pracownik 2	3	4	3	3	2
Pracownik 3	2	1	2	2	3
Pracownik 4	3	4	2	4	1
Pracownik 5	2	1	3	1	4

Zródło: opracowanie własne.

nie. Wykonując swoje obowiązki dzień po dniu, rozwijają solidną bazę wiedzy, co skutkuje wyższą produktywnością, ponieważ popełniają mniej błędów.

Za każdym razem, gdy zatrudnisz nowego pracownika, musisz go szkolić. Pracownicy, którzy pracują w organizacji długo, przeszli już ten proces i mogą być nieocenionym wsparciem dla nowych osób. Problem, który pojawił się w procesie produkcyjnym, a z którym zmagają się nowo zatrudnieni, może być natychmiast rozwiązany przez naszego stałego pracownika, ponieważ mógł on wcześniej niejednokrotnie spotkać się sam z taką sytuacją. Jeśli nowy pracownik się zestresuje lub poczuje się przytłoczony obowiązkami zawodowymi, doświadczony pracownik może go uspokoić, zapewniając, iż na wdrożenie we wszystko potrzebny jest po prostu czas.

Istotnym czynnikiem jest również wdrażanie programów mentorskich i dodatkowych programów szkoleniowych dla istniejącego personelu wewnętrznego. Mogą one wspierać rozwój pracowników liniowych oraz mają na celu identyfikację potencjalnych kandydatów do awansu wewnętrznego.

Planowanie sukcesji jest głównym problemem w małych, mikro- i średnich przedsiębiorstwach. Literatura pokazuje, że chociaż większość z tych podmiotów jest zarządzana przez ich założycieli lub przez niewielki zespół zarządzający, to bardzo

niewiele takich podmiotów ma właściwe planowanie sukcesji. Brak planowania zabezpieczenia kadrowego może mieć bowiem bezpośredni wpływ na załamanie się tych przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy kluczowi gracze odchodzą z firmy po przejściu na emeryturę lub w poszukiwaniu innych opcji.

CZYM JEST MATRYCA KOMPETENCJI?

Jest to proste narzędzie, które pozwala zwizualizować kompetencje lub – ściślej mówiąc – umiejętności pracownika, a więc to, co każdy członek zespołu potrafi. Najłatwiej przedstawić to w formie matrycy, stąd nazwa. Wyszczególnione umiejętności zestawia się z imionami i nazwiskami pracowników, tak aby przedstawić w wersji ostatecznej wersję graficzną. Najczęściej robi się to za pomocą symboli. Oznaczenie wskazuje, czy konkretna osoba potrafi wykonać daną czynność samodzielnie, z pomocą, czy jest ekspertem. Pracowników można oceniać w skali, np. od 1 do 5. Audyt umiejętności pomoże stworzyć podstawy dla każdego planowania siły roboczej i sprawi, że menedżerowie będą lepiej przygotowani do realizacji kluczowych celów biznesowych teraz i w przyszłości. Jeśli twojej firmy nie stać na zakup profesjonalnego narzędzia lub zaproszenie firmy zewnętrznej, która taki proces przeprowadzi – na początek w pełni wystarczy proste narzędzie stworzone samodzielnie w Excelu.

ZACZNIJMY

1 Audyt umiejętności rozpoczyna się od określenia celu końcowego. Kiedy już wiesz, co chcesz osiągnąć, zanotuj, jakie zasoby i umiejętności potrzebujesz, aby je osiągnąć. Wypisz umiejętności, których potrzebuje twój zespół, aby dostarczyć pracę dzisiaj, w najbliższej przyszłości i długoterminowo. Wykorzystaj krótkoterminowe (1–4 lat) i długoterminowe (5+ lat) strategie firmy jako mapę drogową, a także bieżące potrzeby klientów i plany na przyszłość, aby pomóc sobie w zdefiniowaniu pożądaných i niezbywalnych umiejętności. Konieczne może być pogrupowanie tych umiejętności w kategorii kompetencji, tj. kompetencje menedżerskie, funkcjonalne, techniczne, pomocnicze, administracyjne, operacyjne, wdrożeniowe, badawcze i rozwojowe.

2 Zanotuj umiejętności wymagane w przypadku obecnych kluczowych stanowisk w firmie według twojej opinii, nawet jeśli nie są one bezpośrednio związane z celami długoterminowymi.

3 Przeprowadź kwestionariusz umiejętności wśród pracowników. Wystarczy, że zapytasz obecnych pracowników, jakie umiejętności uważają za potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku.

4 Połącz całość i wybierz kilka kluczowych kompetencji.

5 Stwórz tabelę, oceń pracowników w skali od 1 do 5, uzupełnij dane – matryca pokaże nam, na rozwoju których kompetencji powinniśmy się skupić w pierwszej kolejności.

Zestaw strategicznych kompetencji w organizacji jest ściśle związany z kierunkami rozwoju określonymi w strategii rozwoju organizacji. Kompetencje powinny wspierać rozwiązywanie problemów w przedsiębiorstwie, tak aby wspomagać niezbędne zmiany prowadzące do osiągnięcia postawionych celów. Ile kompetencji wybrać? Dbając o łatwość w zarządzaniu kompetencjami, firmy często wybierają 5–6 kluczowych, które chcą rozwijać w ciągu kolejnych 2–3 lat.

Raporty publikowane regularnie przez takie firmy jak np. Deloitte wskazują jednoznacznie, że luki w umiejętnościach produkcyjnych bardzo ograniczają zdolność firmy do reagowania na zmieniające się wymagania klientów i nowe

technologie, które oferują przewagę konkurencyjną. Strategiczne skupienie się na rozwoju umiejętności ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia konkurencyjności i rentowności producentów w przyszłości.

Menedżerowie produkcji mają mocne zrozumienie wymagań operacyjnych i dobrego wyczucia poziomu umiejętności każdego z członków zespołu. Większość z nich zdaje sobie sprawę z możliwości rozwoju i tego, jak miałyby to pozytywny wpływ na pracę i wyniki biznesowe. Czasami jednak wyzwania związane z zaspokajaniem bieżących wymagań zastępują wyzwania związane ze spełnianiem przyszłych wymagań, w wyniku czego szkolenia i rozwój spadają na dalszy plan.

PAMIĘTAJMY!

Ważne jest, aby konkretna wiedza o procesie nigdy nie była zatrzymywana przez jednego pracownika. Transfer wiedzy od pracownika do organizacji jako całości (w formie rozwoju kursu szkoleniowego lub społecznego uczenia się) musi odbywać się regularnie. Do obowiązków kierownictwa należy dopilnowanie, aby pracownicy mieli przypisane odpowiednie role oraz czas i możliwości, aby uczyć się i rozwijać swoją wiedzę na tematy kluczowe i ważne. Obowiązkiem zastępcy jest gotowość do przejęcia kontroli w razie potrzeby. Może to być na krótki okres lub na pełny etat. Potraktujmy nasze przedsiębiorstwo jak teatr. Żaden ze scenarzystów nie pozwoli sobie na brak dublera w sztuce. Żaden dubler teatralny nie jest „gotowy” do przejęcia roli ot tak, jest do niej przygotowywany od samego początku. Organizacja produkcyjna powinna być przygotowana na wszystko to, co niespodziewane.

Rozwój i doształcanie się pracowników to często niedoceniane elementy budowania kapitału organizacji i zapobiegania wysokiej rotacji. Wciąż pokutuje pogląd, że inwestowanie w rozwój kadry jest nieopłacalne dla przedsiębiorców i niesie za sobą więcej zagrożeń niż zysków, m.in. dlatego że wyszkolony pracownik odejdzie po jakimś czasie do konkurencji. Jednak brak inwestycji w rozwój często powoduje znużenie i stagnację pracowników oraz wzbudza w nich potrzebę poszukiwania nowych wyzwań zawodowych. Większość pracodawców w branży produkcyjnej poszukuje pracowników, którzy mają wiele kwalifikacji i mogą wykonywać dowolną liczbę zadań. Ich znalezienie nie jest takie proste. Większość jest niewykwalifikowana i wymaga szkolenia, aby wykonać zadanie. Przyjęcie dobrze zaplanowanego programu szkoleń i rozwoju będzie pomocne w nauczaniu bardzo potrzebnych umiejętności. ♦