

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ:
ЯК МОДЕЛЬ ПРИДАТНОСТІ СПРОЩУЄ НАШЕ УЯВЛЕННЯ ПРО КАДРИ
СЬЮЗАН ДЖ. ШМІТТ

Насамперед, давайте розвіємо один міф.

Не існує ідеальних кандидатів для будь-яких посад, особливо керівних посад, адже вони є критично важливими для майбутнього успіху вашої компанії в умовах глобальної конкуренції. Проте, пріоритетним завданням відділу кадрів організації є пошук і відбір відповідного персоналу для цих ключових ролей, а саме - людей, які досягнуть успіху та процвітатимуть в якості лідерів та співробітників організації.

Іноді в пошуку відповідного кандидата, значне місце посідає поняття «поталанить - чи ні». Ми всі нераз обпікалися після того, як вирішували, що вже знайшли ідеального кандидата, з хорошим списком біографічних даних. Лише згодом, місяців за шість, ми довідувались, що ця людина все-таки не ідеально підходить.

Такі помилки дорого коштують. Згідно з дослідженням Товариства з управління людськими ресурсами (ТУЛР), це може коштувати ледь не п'ятикратної річної зарплатні цього найманого працівника. ТУЛР також виявило, що чим вищою є посада працівника і чим довше він залишається на цій посаді, тим дорожче буде коштувати знайти нового працівника взамін. Вже навіть не згадуємо додаткові витрати компанії, пов'язані з неправильними рішеннями даної особи.

З роками я навчилася довіряти своїм інстинктам щодо кандидатів, навіть коли я залишаюсь останнім штопором у прийомній комісії. Я опираюсь на результати ретельного дослідження доктора Елліотта Жака, психолога, який довів, що обирати правильних людей не так вже й складно, як ми думаємо. Справжньою загадкою є тільки те, чому все ще так мало організацій впровадили цю Модель придатності, як перевірену схему, що спрощує дилему пошуку лідерських кадрів.

Модель придатності, яку вперше винайшов доктор Жак та вдосконалили його колеги та сучасники, пропонує простий, але всебічний підхід до оцінювання працівників на поточних посадах, а також до відбору та призначення кандидатів на нові посади на всіх рівнях організації. Дана модель, що знайшла застосування у великих компаніях по всьому світу, збільшує точність оцінювання кадрів для поточних потреб та планування наступництва. Здобуток доктора Жака настільки високо цінується, що армія Сполучених Штатів використала його модель, щоб з неймовірною точністю передбачати, кому судилося стати п'ятизірковим генералом виходячи із здатності обстежуваного обробляти складні елементи, що є критичним для посад головних стратегів.

Цей розділ ознайомить вас з Моделлю придатності і її чотирма компонентами, які допоможуть вам знаходити, оцінювати, розвивати та утримувати талановитих робітників і лідерів. Ваша компанія зможе:

- Виявляти та працевлаштовувати кандидатів (із кола існуючих та нових працівників), які ідеально підходять для виконання поточних завдань та майбутніх стратегічних вимог .
- Краще оцінювати кадри та влаштовувати їх на відповідні ключові посади – на будь-які посади будь-якого рівня.
- Втримувати цінних працівників, які в інших випадках можуть бути втрачені через ряд хибних припущень.
- Скласти план наступництва для талановитих осіб, що виглядають найбільш перспективними, з огляду на можливість розвитку їх лідерських якостей.
- Точно виявляти слабкі сторони співробітника; визначати, вимагають вони коригувальних дій чи належить до категорії тих, що не можуть бути усуненими; скласти план підтримки діяльності співробітника і його колег на оптимальному рівні.
- Здійснювати коучинг співробітників у їх планах щодо кар'єрного менеджменту та розвитку.
- Пояснювати працівникам, чому їх не було обрано для підвищення по службі.
- Впевнено створювати систему пропозиції кандидатів на вищі керівні посади та відстоювати рішення про працевлаштування, які можуть йти врозріз з переважаючою думкою робочої групи.
- Розробляти загальну кадрову стратегію, яка буде відповідати поточним вимогам до продуктивності і позиціонувати вашу компанію у майбутньому.

На додачу до витонченого спрощування всього процесу управління кадрами, проривні відкриття Жака пролили нове світло на кінцеву ефективність (або її відсутність) традиційної моделі компетентностей, яку здебільшого плекають у корпоративному світі. Отож, перш ніж заглиблюватися в модель придатності і її чотири компоненти, давайте розмістимо традиційну модель компетентностей на її законному місці.

Обмеження існуючої моделі компетентностей

Впродовж десятиліть відбувався розвиток і вдосконалення компетенцій з метою виявлення навиків та знань, необхідних для виконання певної роботи. Професійні групи виробили власні компетенції для продуктивної роботи протягом всієї кар'єри. ТУЛР, наприклад, має відносно скромний список з дев'яти компетенцій для спеціалістів відділів кадрів. Але коли компанії починають зосереджуватися на компетентному виконанні кожної роботи, вони можуть почати витратити сотні тисяч доларів на систематизацію безлічі обов'язків кожної посади в своїх рядах. Кожна наступна сторінка опису компетенцій знижує ефективність і актуальність оцінки та аналізу продуктивності співробітника. Велика частина словесного тексту, використаного для опису поточної оцінки компетентності, є безглуздом та поверхневістю. Більше того, нема жодних пояснень стосовно того, чому так часто зазнають невдачі люди, що успішно пройшли всі або більшу частину вимог, щодо компетентностей.

З плином часу моделі компетентностей стали керувати процесом управління ефективністю, а не підтримувати його. На менеджерів покладено обов'язок оцінювати кожен прямий звіт відповідно до жорсткого розмежування та поділу на відповідні категорії щодо компетентностей для кожної роботи, (співробітник *завжди*, *майже завжди*, *іноді*, *зрідка*, *ніколи* не демонструє майстерність у незліченній безлічі компетентностей, які вважаються істотно важливими для виконання тієї чи іншої роботи). Оцінка компетентностей взяла верх, через що відділи кадрів і менеджери випустили з уваги те, що є дійсно важливим: пошук, працевлаштування і розвиток талановитих лідерів для сьогоденної ділової активності та досягнення стратегічних цілей в майбутньому.

Основний недолік тут полягає в тому, що компетентності мають обмежену здатність пояснити, чому одні люди досягають успіху, а інші зазнають невдачі. Крім того, майже завжди випускається з уваги здатність людини управляти складними вимогами на посаді, такими як Складність обробки інформації (COI), про що ми окремо обговоримо пізніше в цьому розділі, а також те, чи сприймає кандидат посадові вимоги на своїй поточній роботі.

Звичайно ж, не так то й легко відмовитися від системи, яка залучила стільки часу, грошей і досліджень. Відкладіть в сторону на мить прив'язаність вашої організації до системи і подумайте над такими питаннями:

- Наскільки ефективною є ваша поточна модель компетентностей в прогнозуванні того, хто досягне успіху в більших і складніших ролях, а хто пробуксовуватиме чи отримає повідомлення з проханням піти з компанії?
- Як часто ви робите кошовні помилки при працевлаштуванні на вищі керівні посади?
- Наскільки корисною є ваша модель компетентностей при спробах допомогти співробітникам зрозуміти, чому вони просуваються вгору по кар'єрній драбині... чи не просуваються?
- Чи втрачаєте ви неприпустиму кількість талановитих і цінних співробітників, які могли б залишитися у вашій компанії, якщо б мали чітке розуміння щодо свого кар'єрного росту?

На перший погляд може здатися логічним, що якщо ви знайдете співробітників, які володіють навиками, знаннями та досвідом, необхідними для виконання роботи, і відповідають певним поведінковим компетенціям, то єдине, що вам потрібно зробити - це знайти їм відповідне робоче місце та видати робочу перепустку із паролем доступу. Усі прогнози вказують на те, що вони побіжуть до роботи і працюватимуть на високому рівні.

Проте, не довго доводиться чекати щоб зник перший рум'янець. Невдовзі ми зрозуміємо, що на продуктивність працівника впливає сукупність всього, ким він є, а не тільки сумарна вага підпунктів у його резюме.

Саме в цей момент стандартна модель компетентностей залишає вас з порожніми руками. Щоразу! Коли в останній раз вам доводилося звільняти співробітника через відсутність у нього навиків, знань чи досвіду? Найчастіше коренем проблеми є щось зовсім інше.

Модель придатності допоможе вам ідентифікувати і систематизувати всі ці елементи, поки ще не стало надто пізно.

Модель придатності у двох словах

Існує безліч факторів, які необхідно враховувати при визначенні успішності співробітника на тій чи іншій посаді, а також успішності цього співробітника на більш відповідальних посадах, якщо розглядати його для подальшого просування по кар'єрних щаблях. Як мене навчили Кен Райт, президент Ken Wright and Associates Ltd., Ненсі Лі, президент Requisite Organization Associates, Inc., та Марк Ван Кліаф, керуючий директор Organizational Capital Partners, Модель придатності об'єднує всі ці елементи в чотири компоненти, які можуть однаково застосовуватися як до окремих співробітників, так і до керівного складу: 1) Навики, знання, досвід і освіта; 2) Здатність до обробки інформації; 3) Темперамент; 4) Прийняття вимог посади.

Якщо використовуючи ці компоненти в якості керівних принципів, то можна ґрунтовно оцінити свій кадровий потенціал, допомогти співробітникам оцінити самих себе, а також налагодити процес влаштування добре відібраних кандидатів з високим потенціалом для планування наступництва.

Ви матимете змогу пояснювати, використовуючи зрозумілу мову, чому саме хтось пробуксовує, хтось вимушено пакує валізи, щоб покинути компанію, а ще хтось продовжує просуватись по кар'єрних щаблях.

Навики, знання, досвід та освіта

Перший елемент моделі придатності зрозуміти найлегше, насамперед тому, що його легко описати і розпізнати: навики, знання, досвід та освіта (НЗДО). Тут ми розглядаємо все те, що співробітник привідкриває нам щодо свого минулого.

Цей елемент занадто часто набуває невідповідного ступеня важливості при співставленні кандидата з можливістю просування по кар'єрних щаблях. Люди схильні думати, що ідеальний кандидат для виконання завдання повинен володіти точними навиками, знаннями, досвідом і освітою, передбаченою для виконання даної роботи. Часом це і є ті навики, завдяки яким кандидатам насамперед пропонували роботу. Але це не є ті самі навики, які гарантуватимуть їм успіх у роботі. (Я не можу пригадати жодного випадку в своїй кар'єрі, коли когось звільнили через те, що у нього не було навиків, необхідних для виконання певної роботи).

Решта три елементи моделі, зокрема наступні два, пояснюють про кар'єрний шлях особи і його шанси на успіх: чому людина отримує підвищення, в який момент вона починає пробуксовувати або коли покине компанію через звільнення. Ці елементи, при їх ретельному розгляді, знімають емоційне напруження чи гриф секретності з будь-якого кадрового рішення та підвищують рівень довіри, а також прозорості організації загалом. Вони

запобігають поширенню догадок, що завдають шкоди репутації, зводять до мінімуму емоції, пов'язані з кадровими рішеннями, і допомагають зберегти цінні кадри.

Здатність до обробки інформації

Здатність людини осилити певний рівень складності роботи описується здатністю до обробки інформації (ЗОІ). У той час як будь-який інший елемент Моделі придатності при бажанні співробітника можна покращити завдяки додатковій освіті та розвитку, то ЗОІ – це даність. Ніякий коучинг, навчання чи досвід не дадуть співробітнику стрибнути вище межі його «максимального зросту» або рівня здібностей до обробки. Однак у всіх з плином часу таки зростає ЗОІ, хіба лиш з різною швидкістю.

Це допомагає нам зрозуміти, чому деякі люди стикаються з труднощами, коли виходять за межі своїх можливостей. Традиційно, прийнято вважати, що як тільки співробітники освоїли свою поточну роботу, то вони стають готовими перейти на наступний рівень. Так, вони заслуговують підвищення. По-людськи - це чесно.

Однак, невдовзі, стає очевидно, що їх підвищували занадто багато разів. Справа не в тому, що вони ліниві, нетямущі, ненадійні чи недисципліновані. Справа в тому, що для них робота вже стала «вище неба», набула такого рівня складності, що перевершує їх здатність керувати, і вони стають вразливими до прийняття рішень, які коштуватимуть втратами мільйони доларів інвестицій, робочої сили, а можливо й акціонерної вартості.

Уявіть собі керівника, що управляє одним заводом, одним виробничим підприємством або одним відділом. На такій посаді вже є певний ступінь складності. Якщо цього ж лідера призначити на посаду керівником десяти заводів, десяти об'єктів або ряду підрозділів, то обсяги і масштаби складності значно зростуть. Тому ті, хто приймає рішення щодо такого призначення, повинні узгодити спроможність людини обробляти більший об'єм інформації, що принесе такий виклик. Чи зможе людина осмислити, що потрібно робити, щоб цей більший «організм» успішно функціонував як вже зараз, так і через десять або двадцять років в майбутньому? Тут необхідна зовсім інша ментальна модель та рівень осмислення для управління вищою складністю, а також вміння приймати більш стратегічні рішення, що матимуть наслідки та вплив у роках грядущих. Менеджери та особи, відповідальні за прийняття рішень про призначення на посаду, можуть оцінити поточну здатність до обробки інформації, проаналізувавши минулу роботу співробітника або майбутнього співробітника і рівень її складності. Для прикладу, чи вдавалось співробітнику демонструвати здатність ефективно управляти зростаючою складністю?

Перенесення принципів, що лежать в основі ЗОІ в свій бізнес, ймовірно нагадають вам кількох високопоставлених і цінних співробітників, які стикнулись із межею своїх можливостей, не по своїй провині. Корпоративна культура надає таке велике значення висхідній траєкторії кар'єрного зростання, що, коли співробітники просуваються по кар'єрних щаблях за межі їх можливостей, вони гребують зробити крок назад, навіть якщо почали «кульгати на обидві ноги». Повернення на колишню посаду може сприйматись як

принизливий перехід на менш кваліфіковану роботу. Якщо ви хочете втримати цих видатних особистостей, ваше розуміння їх здатності до обробки інформації допоможе вам в їх призначенні і допоможе виявити, чи може ЗОІ бути проблемою, що перешкоджатиме їх роботі на новій посаді. Такий аналіз також допоможе вам виправити ситуацію до того, як невідповідне призначення на посаду призведе до серйозних невдач, що стануть кар'єрним провалом чи завдадуть збитків для компанії.

Відповідно й навпаки - люди, що демонструють високий рівень здатності до обробки складної інформації, можуть впоратися з більш високим ступенем розумових процесів, необхідних для синтезу всіх шляхів і альтернатив, можливих при будь-якому сценарії, проекті або проблемі. Такі люди часто приходять з пропозиціями, які є кращими, ніж ті, що спочатку задумали їх менеджери. Люди з високим рівнем здібностей до обробки інформації бачать те, що не бачить ніхто, тому що вони обробляють вхідні дані на неймовірний рівнях. Вони можуть бачити зв'язки, які ніхто інший не бачить, і виявляти складні шаблони змінних, сценаріїв і обставин, пропонувати варіанти, які тільки вони здатні додати до стратегічних дискусій. Вони також можуть передбачити подальші наслідки в майбутньому.

Темперамент

Третій компонент – це темперамент. Чи є якийсь прояв поведінки, що заважає співробітникові ефективно виконувати свою роботу? Жак описав це як негативний *темперамент* або *-Т*. За дуже небагатьма винятками, в темпераменті немає універсальних абсолютів, що є помилковими незалежно від виконуваної ролі. Тим не менш, навіть ваші найвидатніші співробітники можуть саботувати себе самих через якийсь аспект своєї природи, який заважає їм виконувати роботу. Не завжди тут виною негативна поведінка. З таким самим успіхом це може бути й позитивна поведінка, яка при переграванні, має здатність обмежувати ефективність діяльності на конкретній посаді.

Наприклад, одного разу в моїй команді була директор, яка мала прекрасне вміння будувати відносини. Вона докладала багато зусиль, щоб створити гармонію в своїй команді. Вона плавно просувалася по кар'єрних щаблях, поки не дійшла справа до перспективи обійняти посаду віце-президента, щодо якої вона мала впевненість, що готова обійняти. Це було б логічним подальшим кроком, на який вона цілком заслуговувала. Нова посада давала більше престижу, більшу зарплату, більший офіс і солідніший титул.

Ми призначили на цю посаду іншу людину. Вона була страшенно розчарована. Хіба тут є щось дивного? Маю віддати належне, директор звернулася до мене за роз'ясненнями. Вона відклала в сторону свої емоції і дозволила мені повністю описати специфіку темпераменту, необхідного для посади віце-президента: безжалісний переговорник, гравець, що жорстко веде торги і навіть не моргне, одночасно сприймаючи критику тих, хто не згоден з таким підходом. Такі правила гри потенційно могли провокувати багато конфліктів. Її ж темперамент був зовсім не таким, і вона сама добре знала про це.

Чи дійсно вона хотіла цю посаду, навіть якщо б це не було наступним логічним кроком у її кар'єрі? Звичайно, що ні. Вона покинула нашу зустріч з полегшенням, дізнавшись, що людина, яка не призначила її на цю посаду, знала її настільки добре, щоб розуміти, що її

темперамент прирече її на невдачу. Вона довірилась мені, щоб дочекатися більш слушної нагоди, що врешті й сталося.

Давайте ще розглянемо приклад одного блискавичного менеджера, який володів усіма навиками і здатностями до обробки інформації, щоб бути успішним лідером, але при цьому був мав схильність до непостійності та тиранії до людей. Завдяки коучингу він зміг побачити проблематичність своєї поведінки в досягненні власного успіху та успіху команди. Коли він покращив свій підхід до роботи з людьми, то піднявся і став топ-менеджером по своєму профілю.

Темперамент - це те, чого можна навчитись, за умови, що співробітник самі налаштовані і відкриті до змін. Наприклад, запальний характер може зробити образ лідерів нестерпним у очах ближнього оточення, якими би блискавичними вони не були. Але настане час, коли їх зіркова влада лідера зазнає поразки від того факту, що ніхто не хоче з ними працювати. Як говорить Тоні Лінн Чіной, президент Harlan-Evans, Inc., «їх поведінка стає відволікаючим маневром від їх цінності і вкладу». Якщо вони виявлять бажання, щоб їх навчили керувати сумнівними елементами свого темпераменту, то в них може з'явитись новий шанс проявити себе й на інших посадах.

Прийняття вимог посади

Нарешті, аж тепер йде компонент прийняття вимог посади. Чи існують причини - особисті або інші - через які людина не захоче виконувати конкретні завдання? Перше, що приходить на розум, так це те, чи вірить співробітник у місію компанії, певного відділу, команди чи конкретного завдання. Але можуть бути і більш особисті причини. Сімейні обставини, для прикладу, можуть перешкодити комусь дати згоду на призначення, якщо посада вимагає тривалого перебування у відрядженні.

Слід зазначити, що існують і інші сценарії. Деякі люди, наприклад, вносять великий індивідуальний внесок, і їх успіх передбачає, що їх слід просувати туди, де вони керуватимуть людьми. Що, якщо вони не хочуть керувати, не хочуть розвивати інших? Що, якщо вони процвітають у ролі окремих виконавців, і бажають, щоб їх залишили в спокої для того, щоб вони могли робити те, що в них виходить найкраще? Чи слід їм пропонувати покинути компанію, тому що вони не є являються «тістом, з якого ліплять лідерів» чи чинять опір своєму подальшому розвитку? Чи слід залишити їх виконувати ту роботу, для якої їх найняли на початках, роботу, яку вони полюбили?

Коли роботодавці та співробітники плутають між собою «поняття», щодо прийняття вимог посади, компанії ризикують втратити цінні кадри. Зазвичай, цінні співробітники, що демонструють незацікавленість у просуванні по своїй професії, часто відчують себе менш цінними або вимушеними покинути компанію.

Якщо слідувати формулі Моделі придатності і розуміти, як вимоги до посади впливають на зацікавленість співробітника до наявних можливостей, то реакція у відповідь може часто бути *позитивною*. Наприклад, одна жіночка, виняткової успішності керівник у моїй компанії,

дослужилась до наступного етапу в кар'єрі - переїзду в Гонконг. Проте її відповідь була однозначною: «Ні, дякую».

Тож через кілька місяців ми запропонували їй можливість відкрити бізнес-підрозділ в іншій частині США. Її відповідь знову була: «Ні, дякую».

Було б це у будь-якій іншій компанії, два страйки - і працівник вже вибув із гри. Але оскільки я застосовувала Модель придатності, то вирішила зустрітися з нею, щоб дізнатися більше про те, чому вона відхилила дві дуже цінні можливості.

Її відповідь нічого не приховувала: у неї було двоє дітей, життя яких вона не хотіла порушувати ні серйозним переїздом, ні довгими перебуваннями у відрядженні, необхідними для виконання посадових обов'язків. Її чоловік, також добре «пустив корені» в місцевій компанії. Безсумнівно, ми усіма силами хотіли втримати її. Але нам також потрібно було, щоб вона стала лицем до саморозвитку, щоб вона могла бути відносно надійним учасником нашого ланцюжка планування наступництва. Ми домовилися, що продовжимо її діяльність та розвиток на нинішній посаді впродовж наступних трьох років, беручи до уваги цей чутливий період в житті її дітей. Поміж тим всім, ми додатково збільшили її поточні обов'язки, щоб збільшити її спроможність давати собі раду із завданнями більшої складності.

Історія компанії Rockwell Automation

У всьому світі фахівці з управління персоналом постійно шукають кращих способів визначити і виявити лідерський потенціал в складному середовищі. За роки дослідження доробку доктора Жака та інших фахівців виявилось, що Модель придатності - це єдина конструкція, яка підтримує свою корисність і актуальність незалежно від навколишніх обставин.

Rockwell Automation – це компанія, що має понад 113 років історії. Основою компанії є інновації та клієнтоорієнтованість, а за діяльністю вона є найбільшою в світі компанією, що займається промисловою автоматизацією і інформацією. Клієнти компанії представляють більш ніж вісімдесят країн.

Коли в 2007 році я прийшла на посаду старшого віце-президента з управління персоналом у Rockwell Automation, компанія переживала радикальні перетворення. У той час третина нашої робочої сили в глобальній перспективі була відносно новою для компанії.

Загалом, розглядались три HR-ініціативи (створення стратегічної ясності, створення культури інклюзивності та розвиток лідерських якостей). Найбільші можливості впливу відділу кадрів зосереджені саме на лідерство. Місія полягала в тому, щоб створити культуру, в якій люди могли б виконувати свою роботу найкращим чином та побудувати собі краще майбутнє. Проте, система управління ефективністю компанії в її тодішньому стані зовсім не допомогла нам досягти поставленої місії.

Існуючий процес був заснований на дуже складній і громіздкій організаційній моделі компетентностей, що була адаптована для більшості посад у компанії по всьому світі. Кожна

посада передбачала перелік компетентностей, а також велику кількість поведінкових опорних балів, які вимірювали, як співробітник демонструє їх. На той час, коли менеджер закінчував оцінювати кожного співробітника згідно поставленим цілям, назбирувались цілі сторінки з оцінками тих компетентностей. У такому обтяжливому процесі вже сам менеджер виступав слугою для системи управління ефективністю, а не система була слугою менеджеру і його чи її потребам.

Окрім цього, зовсім відсутніми були предметні розмови про лідерство і про те, які саме лідери потрібні компанії. Нам не вистачало вмінь оцінювати лідерство. Ми не могли чітко і лаконічно сформулювати, що означає бути успішним в організації або на що ми звертаємо увагу при оцінці людей з перспективою призначення на вищі керівні посади.

То був слушний час почати все спочатку. Одне з наших ключових завдань полягало в тому, щоб створити чіткий опис того, що Rockwell Automation хоче бачити в своїх лідерах, щоб це послужило трансформації компанії в майбутнє та допомогло відділу кадрів пропонувати кваліфікованих фахівців, які могли б стати добре підготовленими кандидатами на керівні посади.

Представлення Моделі придатності

Я побачила можливість втілити в життя Модель придатності таким чином, щоб це наблизило нас ближче до нашої місії, щоб було більше ясності в прийнятті рішень щодо лідерства і щоб мати можливість визначити найкращих кандидатів для довгострокового планування наступництва.

Першим кроком була робота з командою вищого керівництва, щоб заручитись розумінням того, що мається на увазі, коли мова йде про лідерство, і хто, на нашу думку, може стати віце-президентом або старшим віце-президентом. Використовуючи Модель придатності, ми змогли почати вносити ясність у загальну картину, ми були на вірному шляху.

У 2009 році ми створили Консультативну раду щодо лідерського потенціалу, що складалась з високопоставлених керівників, які поставили собі за ціль надати чіткі визначення якостей лідерського потенціалу. Дивлячись на наші існуючі процеси та на нашу довгу історію із моделлю компетентностей, ми мали допомогти людям зрозуміти, що те, чого ми справді шукаємо, ґрунтується на чотирьох елементах Моделі придатності. У нас зав'язався цілий процес. Хоча й існуючі лідери і надалі покладалися на деякий лексикон критеріїв компетентності, все ж вони були відкриті до впровадження їх у рамки, які підтримували критерії придатності.

У міру того, як керівники почали краще ознайомлюватись із Моделлю придатності і вільно володіли нею, почала прояснятися картина щодо того, як її можна застосувати до різного роду посад у компанії, а не тільки до вищих керівних. Крім того, завдяки особливій витонченості моделі, значно спростились розмови щодо продуктивності та потенціалу. Модель придатності почала використовуватись в якості інструменту для індивідуального кар'єрного коучингу.

У 2010 році, після того як ми представили чотири елементи Моделі придатності перед більш широкою групою топ-лідерів компаній із усього світу, нашої наступним викликом було винайти систему для цілеспрямованого і організованого використання моделі. При розробці процесу планування наступництва ми створили інструменти, що допомагають зрозуміти Модель придатності.

Ми розробили спеціалізований посібник із оцінювання, призначений для того, щоб допомогти лідерам зрозуміти чотири компоненти Моделі придатності, приділяючи особливий акцент питанням складності суті керівних посад у компаніях.

Далі ми створили *Посібник користувача щодо критеріїв придатності*, призначений бути доповненням до посібника із оцінювання. Ціль - допомогти менеджерам визначити, чи є персонал, що безпосередньо їм підпорядковується, помірно завантажений, надмірно завантажений або належним чином завантажений діловими справами компанії. Це дало можливість переглянути кадровий ресурс та оцінити потенціал на різних посадах, що ще раз продемонструвало, наскільки гучна мова компетенцій не слугує нам індикатором для виявлення того, що рухає кар'єрним успіхом в компанії Rockwell Automation.

Результати? Тепер, коли така структура існує вже кілька років, ми спостерігаємо, що наше старше керівництво почало надавати дійсно корисні відгуки щодо критеріїв тих, хто могли б стати чудовими кандидатами для керівних посад майбутньому. Додатково, набирає чіткіших обрисів і питання щодо методики розвитку майбутніх лідерів.

Коли ми почали досліджувати високоефективних співробітників через призму критеріїв придатності, вийшли на поверхню чесні розмови. Тепер ми ще краще усвідомлюємо, що маємо різні рівні здатностей до обробки інформації, різні темпераменти і різні причини, за якими ми самі, як і наші співробітники приймаємо або відхиляємо пропозиції щодо нових посад в залежності від вимог, що йдуть пакетом із ними. Будь-які емоції перестали бути предметом до обговорення, розмови стали продуктивнішими, реалістичнішими, значущішими і стратегічнішими.

Ще один важливий результат – це здатність допомогти людям зрозуміти, яким чином приймаються рішення, щодо призначень на вищі керівні посади. У нас виробилась формалізовані стандарти, за якими є можливість пояснити, чому певні люди не просуваються по кар'єрних щаблях, не зважаючи на навиків і досвід, чому їх навантажують в одному напрямку діяльності, а не іншому, зважаючи на їх здатності до обробки інформації, або як проблеми з темпераментом впливають на їх кар'єрне зростання. Така ясність може бути допомогою в обранні напрямку подальшого розвитку для одних категорій і забезпечити утримання цінних кадрів ціною глибшого розуміння ними вимог до керівних посад.

Ми завершили перший етап роботи по впровадженню Моделі придатності для менеджерів по персоналу як локальних, так і перед нашою глобальною командою. Менеджери з різних кінців світу пройшли навчання і отримали інструменти, які допомогли їм зрозуміти і інтегрувати модель в свою повсякденну роботу. Наступні кроки включають перехід до широкого використання системи і лексики Моделі придатності в усіх наших інструментах для підвищення продуктивності, відбору і розвитку. Наша глобальна команда

по управлінню персоналом продовжує підтримувати своїх менеджерів у використанні Моделі придатності для оцінювання співробітників на їх поточних посадах, а також для постійного коучингу і зворотного зв'язку, оскільки ми залучаємо їх до процесу управління змінами.

Оскільки ми прагнемо адаптувати модель до більшої кількості процесів управління кадрами в Rockwell Automation, ми розуміємо, що наступним етапом буде еволюція. Але чи все ще існує прив'язка до нашої вихідної моделі компетентностей? Так, особливо в певних регіонах світу. Але ми виявляємо, що чим більше наші менеджери і співробітники починають розуміти Модель придатності загалом, то все більше і більше вони цінують її як інформативний інструмент для оцінки відповідності між співробітником і конкретною посадою.

Модель придатності стає все більш і більш вживаною, оскільки вона є інтуїтивно зрозумілою, хороші менеджери вже впровадили її у використання, вона прекрасно адаптується до всіх культур серед більш ніж вісімдесяти країн в яких представлена наша компанія. Ми віримо, що ця модель наблизить нас досягнення місії компанії, а саме «створення культури, в якій люди зможуть максимально ефективно працювати і будувати своє найкраще майбутнє в Rockwell Automation. Ми також вважаємо, що ця модель дозволить нам краще вибрати майбутніх лідерів, які будуть приймати мудрі рішення від імені наших акціонерів, що призведе до довгострокового здоров'я і добробуту нашої компанії.

Сьюзан Дж. Шмітт, старший віце-президент з управління персоналом у компанії Rockwell Automation. Вона є досвідченим керівником з більш ніж 25-річним досвідом роботи в сфері управління персоналом та досвідом ведення бізнесу в різних галузях, таких як: промислова автоматизація і технології, товари народного споживання, консалтинг і банківська справа. Сьюзан Шмітт, як спікер і автор, добре знається на тому, як побудувати величніші та довговічніші цінності за рахунок лідерства, кадрів та корпоративної культури. Одна із її опублікованих статей носить назву: Підвищення ефективності роботи з персоналом - керівництво для відділу кадрів щодо питань подолання проблем із продуктивністю, вирішення конфліктів та створення культури розвитку, трансформація і підвищення цінності відділів кадрів в умовах економічної невизначеності.