



**INNOWACYJNA  
GOSPODARKA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



# Uniwersalny Model Kompetencyjny

## Podręcznik użytkownika



Podręcznik użytkownika przygotowany  
przez Fundację Obserwatorium Zarządzania  
przy współpracy z Competency Institute

  
obserwatorium  
zarządzania

**CI**  
Competency Institute

„Katalizator Innowacji” - usługi doradcze dla biznesu realizowane w modelu audytu benchmarkowego”.  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Regionalnego.  
Dotacje na innowacje. Inwestujemy w waszą przyszłość.

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>5</b>
<b>Kompetencje zawodowe</b>	<b>9</b>
<b>Definicja i model kompetencji zawodowych</b>	<b>13</b>
Predyspozycje	15
Struktura kompetencji	16
Zachowania – wskaźniki kompetencji	17
Klasyfikacja kompetencji	18
Firmowy pakiet kompetencyjny	20
<b>Opisywanie kompetencji</b>	<b>22</b>
Procedura konstruowania skali kompetencyjnej	22
Skala obserwacyjna	23
Karty kompetencji	26
<b>Ocena kompetencji</b>	<b>29</b>
<b>Kompetencyjne skale obserwacyjne</b>	<b>31</b>
Wykorzystanie skali do oceny	31
Uzyskanie wyniku oceny na podstawie skali	33
Interpretacja wyników	33
Zakres wykorzystania	34
<b>Testy kompetencyjne</b>	<b>35</b>
Budowa testów	36
Zakres wykorzystania	37
<b>Kwestionariusz kompetencyjny</b>	<b>38</b>
Zakres wykorzystania	38
Konstrukcja narzędzia	38
<b>Rozwój kompetencji zawodowych</b>	<b>41</b>
<b>Perspektywa indywidualna</b>	<b>45</b>
<b>Perspektywa firmowa</b>	<b>46</b>
Metody Rozwoju Kompetencji	47
<b>Wskazówki rozwojowe</b>	<b>49</b>
Zakres wykorzystania	49
Konstrukcja	49
<b>Wykorzystanie katalogu kompetencji</b>	<b>51</b>
<b>Kompetencyjny opis stanowisk pracy</b>	<b>51</b>
Wprowadzenie	51

Błyskawiczny Proces Opisu Stanowisk	52
Karta Opisu Stanowiska – kategorie opisu	53
Karta Opisu Stanowiska	56
<b>Kompetencje w opisach stanowisk</b>	<b>57</b>
Profil Kompetencyjny	57
<b>Rekrutacja i Selekcja</b>	<b>60</b>
<b>System ocen okresowych pracowników</b>	<b>62</b>
<b>Zarządzanie szkoleniami</b>	<b>67</b>
<b>Diagnoza potrzeb rozwojowych</b>	<b>70</b>
<b>Plany awansów i ścieżki sukcesji</b>	<b>72</b>
<b>Zarządzanie talentami</b>	<b>74</b>
<b>Zarządzanie wiedzą</b>	<b>77</b>
<b>Projekty wspierające procesowe zarządzanie kompetencjami</b>	<b>81</b>
Audyt organizacji – program badawczy Inwestor w Kapitał Ludzki	83
Profesjonalizacja rozwoju kompetencji – program Profesjonalny Menedżer Kompetencji	86
Zarządzanie rozwojem kompetencji – platformy technologiczne TBot oraz CBot	87
<b>Słownik pojęć</b>	<b>91</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>97</b>
<b>Katalizator Innowacji</b>	<b>101</b>
Usługi doradcze w ramach projektu „Katalizatora Innowacji” – oferta dla dużych przedsiębiorstw	105
System Kompetencji Zawodowych (SKZ)	105
Kompetencyjne Opisy Stanowisk Pracy (KOSP)	108
Audyt Potencjału Kompetencyjnego	110
Polityka Szkoleń	112
Audyt Efektywności Pracowników i Organizacji	115
Strategia Rozwoju Kultury Organizacyjnej i Zasobów Ludzkich	117
<b>Karta zgłoszenia</b>	<b>121</b>



# Wstęp

Rosnące zainteresowanie praktycznym wykorzystaniem systemów zarządzania zasobami ludzkimi, opartych na myśleniu kompetencyjnym, nieuchronnie odsyła nas do rozważań nad znaczeniem podstawowych pojęć w zakresie kompetencji zawodowych.

Zarówno coraz bogatsze doświadczenia, jak i badania naukowe potwierdzają, że czynnikiem decydującym o sukcesie niemal każdej organizacji są odpowiednie działania, pozwalające na wykorzystanie i rozwój potencjału pracowników.

Wychodząc naprzeciw potrzebom osób lub działów zajmujących się obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w poniższym opracowaniu, zapraszamy Państwa do zapoznania się z metodologią opartą na opracowanym przez Fundację Obserwatorium Zarządzania przy współpracy z Competency Institute – Uniwersalnym Modelem Kompetencyjnym. W materiałach zawarliśmy również propozycje współpracy, które ułatwiają wdrażanie systemów kompetencyjnych oraz pomagają nie tylko zaplanować, zorganizować, ale również ocenić pracę w tym zakresie.

Podstawowym celem rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji – a więc inwestowania w ten obszar, jest kształtowanie (rozwój) wydajności (efektywności) pracowników pozwalający na realizację celów firmy. Oznacza to, że inwestycje w Kapitał Ludzki (KL) powinny dotyczyć trzech głównych obszarów wpływających na efektywność pracowników:

**Rysunek nr 1.** Inwestycje w Kapitał Ludzki



Na podstawie powyższych założeń, wieloletnich doświadczeń oraz oczekiwań i potrzeb rynku opracowaliśmy wspólnie z Partnerami wiele rozwiązań, które są wsparciem w budowie efektywnych rozwiązań w obszarze polityki kadrowej polskich przedsiębiorstw:

1. Program badawczo-certyfikacyjny Inwestor w Kapitał Ludzki (strona 83).

2. Dedykowane usługi doradcze w obszarze kapitału ludzkiego, w tym prowadzone w ramach projektu „Katalizator Innowacji – usługi doradcze dla biznesu realizowane w modelu audytu benchmarkowego” – współfinansowanego ze środków EFRR w ramach Działania 5.2. (strona 101).
3. Program szkoleniowy Profesjonalny Menedżer Kompetencji oraz dedykowane programy szkoleniowe (strona 86).
4. Platformy technologiczne wspierające realizację badań, wdrożeń i szkoleń: TrainingBot oraz CompetencyBot (strona 87).

Niniejszy podręcznik został napisany celem uporządkowania wiedzy na temat dostępnych narzędzi kompetencyjnych oraz metod ich wykorzystania, tak aby wprowadzane przez Państwa firmę rozwiązania były jak najlepiej dopasowane do rzeczywistych potrzeb.

Opracowując propozycje współpracy, oddajemy w Państwa ręce także materiały i propozycje kompleksowych programów i usług, dzięki którym istnieje możliwość diagnozy oraz wsparcia najistotniejszych parametrów wpływających na obszar zarządzania zasobami ludzkimi i tym samym na efektywność całej organizacji.

**Rysunek nr 2.** Proces kompleksowego wsparcia zaudytowanych potrzeb firmy dopasowanych do rzeczywistych wymagań



Prezentowana przez nas metodologia nie jest jedyną możliwą, jednak na podstawie naszych doświadczeń, związanych z ponad stu wdrożeniami, przekonaaliśmy się, że jest ona skuteczna. Mamy nadzieję, że zawarte tu informacje i wskazówki ułatwią Państwu pracę.

*Z życzeniami miłej lektury i skutecznych wdrożeń*

*Grzegorz Filipowicz*

*oraz zespół Katalizatora Innowacji  
przy współpracy z Competency Institute*



# Kompetencje zawodowe

# Kompetencje zawodowe

W dziedzinie nauki o zarządzaniu niemal od początku dyskusji nad źródłami efektywności pracowników przyjmowano jako oczywiste założenie, że takie cechy jak: inteligencja, temperament, moralność czy wyjątkowe uzdolnienia determinują nie tylko rodzaj działalności zawodowej lecz także ewentualny sukces bądź porażkę. Przekonania tego typu doprowadziły do powstania teorii, w której mówi się o tym, że istnieje zespół podstawowych cech, czyniących daną osobę jednostką zdolną do wybitnych osiągnięć. Ze szczególną determinacją poszukiwano cech gwarantujących sukces w odgrywaniu roli lidera/przywódcy.

W trakcie tych poszukiwań opracowano mnóstwo koncepcji wskazujących na taki lub inny zbiór cech uznawanych za najważniejsze. Stworzono wiele narzędzi badawczych i programów rozwojowych, które miały zapewnić powodzenie rozwijającej się kadrze menedżerskiej. W wielu książkach i opracowaniach o obiecująco brzmiących tytułach prezentowano różnorodne recepty na sukces. Sęk w tym, że dalsze badania z reguły nie potwierdzały stałego istotnego związku większości tych cech z sukcesem zawodowym. W latach osiemdziesiątych XX wieku sprawdzono na przykład korelację ponad stu czynników z sukcesami odnoszonymi przez prezydentów USA. Okazało się, że tylko trzy cechy — wzrost, wielkość rodziny i liczba opublikowanych książek — były skorelowane z sukcesem na stanowisku prezydenta. Nijak się to ma do oczekiwań większości teoretyków, którzy głosili tezy o znaczeniu takich czy innych cech osobowości.

Jeśli przyjrzymy się różnorodnym zestawieniom cech pożądanых u pracowników, to również trudno się doszukać wyraźnych, stałych i jednoznacznych wskazań (poza zgodnością z panującą w danym momencie modą na jakąś cechę). Można zatem wysnuć wniosek, że związek cech osobowości z sukcesem zawodowym nie jest ani tak oczywisty, ani tak prosty, jak to się może potocznie wydawać. Nie zmieniają tego faktu prawdopodobnie kolejne publikacje prezentujące sprawdzoną metodę na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Ten kierunek poszukiwań nie został jednak bez wpływu na kształtujące się w tych czasach modele kompetencji. Pionierzy w tym zakresie tacy jak Richard Boyatzis rozpoczynali swe poszukiwania od prób wyodrębnienia kompetencji odróżniających najlepszych menedżerów (a później pracowników) od tych przeciętnych bądź po prostu słabszych. Pytanie dotyczące tego, czy jest to użyteczny sposób myślenia o kompetencjach, pozostaje żywe i chyba nierozstrzygnięte po dzień dzisiejszy.

Kolejny miłowy krok wiąże się z pracami wybitnego amerykańskiego psychologa Davida McClellanda. Jako jeden z pierwszych badaczy udowodnił on w serii badań, że cechy utożsamiane z kompetencjami są znacznie lepszym predykatorem sukcesu zawodowego niż cechy osobowości, a nawet inteligencja. W 1973 roku opublikował na łamach „American Psychologist” artykuł „Badać raczej kompetencje niż inteligencję”, w którym wykazał, że testy psychologiczne czy oceny szkolne nie pozwalają



przewidzieć, w jakim stopniu dana osoba odniesie sukces zawodowy. Skoncentrował się na identyfikowaniu zachowań i cech – innych niż inteligencja i osobowość – charakteryzujących osoby odnoszące sukcesy. W ten sposób przyczynił się do odejścia od paradygmatu zakładającego dominującą rolę wrodzonych predyspozycji w sukcesie zawodowym i przejścia do bardziej elastycznych koncepcji koncentrujących się na umiejętnościach i gotowości do konkretnych zachowań.

Kontynuatorzy tego sposobu myślenia to przede wszystkim przedstawiciele firmy McBer (ich model zostanie pokrótce opisany w dalszych rozdziałach książki) oraz znany w Polsce Richard Boyatzis. Warto jednak podkreślić, że badacze ci szukali przede wszystkim kompetencji wyróżniających najlepszym menedżerów i pracowników. Określali je mianem kompetencji różnicujących (ang: differentiating competencies) w odróżnieniu od – znacznie mniej ich zdaniem istotnych – kompetencji progowych (ang: threshold competencies). Ten drugi rodzaj kompetencji uznawali za rodzaj warunku koniecznego do tego, aby w ogóle wykonywać dany zawód. Podejściu temu niemal od samego początku zarzucano, że fakt posiadania kompetencji traktuje zerojedyńkowo. Inaczej mówiąc, zakładamy, że dana osoba albo ma pewne kompetencje albo ich nie ma, a przecież czynnikiem różnicującym pracowników wysoko i nisko efektywnych może być poziom rozwoju poszczególnych kompetencji. Twórcy skupieni wokół McBer z biegiem czasu uwzględnili te argumenty i tworzyli modele kompetencji zakładające zróżnicowanie w ich poziomie przyswojenia. Zasadniczo jednak nie zmienili swojego podejścia i można ich uznać za intelektualnych ojców tych koncepcji kompetencji, które koncentrują się na poszukiwaniu źródeł sukcesu zawodowego.

Kompetencje, utożsamiane z umiejętnościami, zostały oczywiście dostrzeżone w badaniach nad zachowaniami przywódczymi, jednak przez dłuższy czas były one w cieniu koncepcji dominujących cech osobowości. W wyniku tych badań powstały definicje umiejętności oraz wiele ich klasyfikacji. Już na początku okazało się, że znalezienie wspólnego mianownika tych definicji i klasyfikacji będzie praktycznie niewykonalne. Wszystko przez olbrzymie zróżnicowanie kontekstów sytuacyjnych, w których działają pracownicy. Różne branże, systemy zarządzania, wartości i kultury, sytuacja ekonomiczna etc. powodowały (i nadal powodują), że tworzone są różne modele. Obecnie uważa się, że praktyczne umiejętności wpływają na skuteczne wykonywanie określonej czynności w optymalnym czasie realizowanej zgodnie ze specyficznymi wymogami danej sytuacji.

Po głębszym namyśle dość oczywiste okazuje się jednak, że nie tylko umiejętności wpływają na osobistą efektywność zawodową. Równie ważna jest wiedza – zarówno ta specjalistyczna związana z zawodem, jak i ogólna pozwalająca lepiej zrozumieć uwarunkowania sytuacyjne. Czynnikiem o podstawowym znaczeniu jest także postawa, która determinuje to, w jakim stopniu wykorzystujemy i rozwijamy umiejętności oraz wiedzę. Do kompetencji można zatem z powodzeniem zaliczyć aspekty wiedzy, a także postawy i nastawienia motywacyjne. W ten sposób poszerzamy samo pojęcie kompetencji, a co za tym idzie idee związane z koncepcją zarządzania

kompetencjami zawodowymi. Związek między efektywnością zawodową a kompetencjami, osobowością, inteligencją itd. jest intensywnie badany, jednak trudno o uniwersalne wnioski. Warto — dość ostrożnie — przyjąć, że jakość działań zawodowych jest determinowana przez wiele czynników, zwłaszcza przez kompetencje, które najczęściej odgrywają zasadniczą rolę.

## Definicja i model kompetencji zawodowych

Niemal w każdym podejściu do problematyki kompetencji podkreśla się ich wpływ na efektywność pracy, co jest także potwierdzone w badaniach empirycznych. Pełne zrozumienie związku kompetencji z wszelkimi aspektami ZZL wymaga jednak odniesienia do określonej definicji tego pojęcia. Generalnie można zaryzykować twierdzenie, że większość koncepcji określających definicję kompetencji można uszeregować na wymiarze kompleksowość i złożoność vs. prostota omawianego pojęcia. Chodzi tu przede wszystkim o to, jak wiele aspektów związanych z ludzkim funkcjonowaniem jest włączanych do definicji pojęcia kompetencji. Przegląd definicji wykorzystywanych do opisu kompetencji wskazuje, że wykorzystywane są takie aspekty jak:

- kwalifikacje rozumiane jako poziom wykształcenia,
- kwalifikacje rozumiane jako formalne uprawnienia do wykonywania zawodu,
- wiedza – ogólna i specjalistyczna,
- umiejętności,
- zdolności,
- zachowania,
- postawy,
- doświadczenia,
- wprawa,
- wartości,
- sposoby rozumowania,
- style myślenia,
- motywacja,
- wyobrażenie o sobie (samowiedza i/lub samoocena),
- przyjmowane role społeczne,
- inteligencja (poznawcza i emocjonalna etc.),
- cechy osobowości,

- temperament,
- cechy psychofizyczne.

Taki zakres możliwych do uwzględnienia cech pozwala kształtować definicję kompetencji na wiele różnych sposobów. Pewnie dlatego brak jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia kompetencji. Wydaje się przy tym, że nie musi to być wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż modelowa konstrukcja teoretyczna. Inaczej mówiąc – warto szukać takiego rozumienia kompetencji, które pozwoli nam na budowanie efektywnie funkcjonującego systemu ZZL.

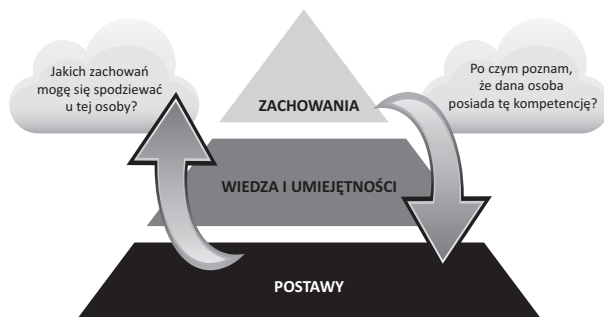
Proponuję zatem możliwie najprostsze rozumienie kompetencji ujmujące je jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”.

### **Definicję tę warto rozwinąć w kilku zakresach.**

Traktowanie kompetencji jako dyspozycji (o czym więcej piszemy w dalszej części) oznacza, że wyraża się ona w gotowości do zachowań określonego rodzaju. Na przykład dobry negocjator jest gotów, aby w sytuacji konfliktowej szukać optymalnych rozwiązań etc.

Następną zasadniczą cechą tak rozumianych kompetencji jest ich związek z określonym zadaniem lub działalnością zawodową. Kompetencja jest pewną ukrytą cechą, która przejawia się w określonych zachowaniach. Ponieważ rozważamy tu kompetencje zawodowe, to w każdym przypadku odpowiednie zachowania muszą odnosić się do działalności zawodowej. Oczywiście związek zadań zawodowych i kompetencji nie jest jednoznaczny. Niektóre zadania wymagają zaangażowania kilku kompetencji, a w innych przypadkach dla danego zadania wystarczy jedna kompetencja. Podobnie jest w drugą stronę. Czasem jedna kompetencja jest związana z jedną kategorią zadań, a inna może być wykorzystywana w wielu różnych zadaniach.

### **Rysunek nr 3. Definicja kompetencji**



Inną kluczową cechą kompetencji jest ich zmienność, a zatem podleganie rozwojowi. W myśleniu o działaniach zawodowych interesują nas wyłącznie te dyspozycje, które można rozwijać, kształcić, doskonalić

(a przez to można myśleć o zarządzaniu kompetencjami). Jest to niezmiernie ważna charakterystyka kompetencji, wyróżniająca je z grona innych ważnych dla działań zawodowych czynników. W sposób dość oczywisty cechy takie jak inteligencja czy osobowość wpływają na poziom realizacji zadań. Ponieważ jednak trudno je rozwijać (a w większości przypadków jest to niemożliwe), nie włączamy ich w zakres definicyjnego rozumienia kompetencji.

Jeszcze inną kluczową charakterystyką kompetencji jest mierzalność, czyli poddawanie się pomiarom – przy zastosowaniu jakichkolwiek metod. Wymóg ten ma kluczowe znaczenie przy wszelkich próbach praktycznego zastosowania Systemu Kompetencji Zawodowych. Musimy być w stanie określić, na jakim poziomie dana kompetencja obecnie się kształtuje (w odniesieniu zarówno do poszczególnych osób, jak i do całych zespołów) oraz jaki jest jej pożądany stan.

Poziom wykonywania zadań (rezultat) jest determinowany wieloma czynnikami, a jednym z nich są kompetencje. Poza kompetencjami skuteczność działania warunkują takie czynniki, jak:

- organizacja pracy,
- wykorzystywane narzędzia pracy,
- dostępne informacje,
- motywacja,
- poziom zdrowia (fizycznego i psychicznego),
- działania konkurencji, warunki rynkowe itd.

Możemy jednak przyjąć, że jeżeli zapewnimy odpowiednie warunki, to o efektywności działania pracowników w znacznej mierze będą decydować właśnie kompetencje.

## Predyspozycje

Kompetencje rozwijają się na bazie naszych osobistych cech – predyspozycji, rozumianych jako względnie trwałe mechanizmy, które determinują tendencje człowieka do określonych zachowań. Niżej wyróżniliśmy najważniejsze, naszym zdaniem, komponenty warunkujące kompetencje pracowników. Pozwoliliśmy sobie na przedstawienie definicji poszczególnych predyspozycji bez analizowania zależności, jakie między nimi zachodzą oraz bez określania wpływu, jaki mają na rozwój i wykorzystanie kompetencji.

**Rysunek nr 4.** Dyspozycje wpływające na rozwój kompetencji zawodowych



Kompetencje nie są zatem tożsame z predyspozycjami. Podstawowym elementem różniącym te dwa pojęcia jest stałość w czasie. Zakładamy, że w przeciwieństwie do predyspozycji kompetencje są dynamiczne, czyli poddające się zmianie. O dynamiczności kompetencji świadczy to, że można je rozwijać oraz to, że mogą ulec obniżeniu (np. na skutek braku możliwości ich wykorzystania).

## Struktura kompetencji

Do modelu kompetencyjnego wprowadziliśmy elementy wiedzy, umiejętności i postaw.

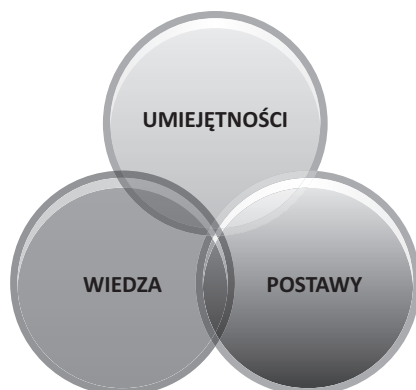
Wiedzę można dzielić na deklaratywną (wiem, że) oraz proceduralną (wiem, jak). Wiedzę deklaratywną rozumiemy jako znajomość różnych faktów, sytuacji oraz ludzi. Natomiast wiedza proceduralna obejmuje przyswojenie zasad (procedur) nabywania, przekształcania i odzyskiwania informacji w celu rozwiązywania problemów i planowania zachowania. W praktyce dość trudno jest rozróżnić te dwa typy wiedzy. Nie ulega wątpliwości, że w odniesieniu do kompetencji bardziej nas interesuje wiedza proceduralna. To ona właśnie jest najczęściej warunkiem koniecznym do wystąpienia tego aspektu kompetencji, który jest najczęściej utożsamiany z pojęciem kompetencji, czyli umiejętności.

Drugim kluczowym komponentem kompetencji są właśnie umiejętności rozumiane jako zdolność do realizacji złożonych dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny zapewniających osiągnięcie jakiegoś celu lub wyniku. Inaczej mówiąc, umiejętność jest tym czynnikiem, który w odpowiednich warunkach decyduje o tym, na ile efektywnie realizujemy nasze zadania.

Przekształcenie wiedzy i umiejętności we względnie trwałe dyspozycje jest warunkowane przez postawy wpływające na chęć wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności do realizacji celu w sposób zgodny z oczekiwaniami. Postawy uruchamiają mechanizmy odpowiedzialne za rozpoczęcie, ukierunkowanie i podtrzymanie działań. Należy podkreślić,

że gotowość do zachowania się zgodnie z oczekiwaniami możliwa jest w sytuacji, gdy osoba zna, rozumie i akceptuje oczekiwania i wymagania w tym zakresie.

**Rysunek nr 5.** Model Kompetencji Zawodowych – struktura kompetencji



Warto w tym miejscu podkreślić, że żaden z opisanych wyżej elementów nie stanowi kompetencji sam w sobie. To, co nas interesuje, to takie połączenie tych elementów, które warunkuje skuteczną realizację zadań zawodowych. Naturalnie różne kompetencje są w różnym stopniu nasycone wyodrębnionymi komponentami. Na przykład kompetencja „Identyfikacja z firmą” rozumiana jako „znajomość firmy oraz aktywne kształtowanie jej pozytywnego wizerunku”, w znacznej mierze związana jest z postawami; kompetencja „Zarządzanie procesami” rozumiane jako „kontrolowanie, koordynowanie i udoskonalanie procesów” – z wiedzą, a kompetencja „Komunikatywność” rozumiana jako „precyzyjne, jasne wyrażanie się oraz rozumienie i zaangażowanie w wypowiedzi innych” – z umiejętnościami.

## **Zachowania – wskaźniki kompetencji**

Kompetencji nie możemy bezpośrednio obserwować, gdyż są one konstruktem teoretycznym. Oznacza to między innymi, że kompetencja nie istnieje w oderwaniu od konkretnych zachowań. Kompetencja to pewne pojęcie scalające różnego rodzaju zachowania. Widzimy na przykład osobę, która prowadzi negocjacje, nazywa interesy własne i rozmówców, zadaje pytania zmuszające do precyzyjnego wyjaśniania przyczyn takiego a nie innego stanowiska oraz dobrze broni się przed próbami nacisku. Może to nas skłonić do sformułowania tezy, że człowiek ten potrafi negocjować. Inaczej mówiąc – posiada taką kompetencję jak „prowadzenie negocjacji”.

Zatem o kompetencji w sposób pewny możemy jedynie wnioskować na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań. Dlatego definicje i opisy kompetencji zawodowych tworzymy na podstawie obserwacji współwystępujących zachowań. Ich kategorie tworzymy na podsta-

wie doświadczenia, teorii psychologicznych oraz wyników badań. Część wyróżnionych przez nas kompetencji zawodowych ma zdecydowanie określone granice zakresu (np. Komunikatywność i Myślenie Strategiczne). W przypadku innych (np. Komunikatywność i Negocjowanie) to rozróżnienie może nie być już takie ostre. Negocjowanie w pewnej perspektywie to przecież proces komunikowania się w specyficznej sytuacji konfliktu interesów. Niemniej jednak, opisując kompetencje, staramy się kategoryzować zachowania tak, aby konkretne zachowanie było przypisane tylko do jednej kompetencji.

Fakt, że kompetencje zawodowe opisujemy za pomocą zachowań, daje nam możliwość ich obserwacji, a w konsekwencji precyzyjnego pomiaru. Zachowanie, na podstawie którego wnioskujemy o posiadanej kompetencji, nazywamy wskaźnikiem. [definicja – Wskaźnik: Zachowanie, na podstawie którego wnioskujemy o posiadaniu/nabyciu przez osobę kompetencji] W zależności od tego, jakie zachowania przejawia obserwowana osoba w zakresie danej kategorii zachowań, wnioskujemy o poziomie jej kompetencji. Na przykład pracownik, który wypowiada się w sposób chaotyczny i niezrozumiały, prezentuje niższy poziom kompetencji „Komunikatywność” od pracownika, który wypowiada się jasno i precyzyjnie.

## Klasyfikacja kompetencji

W Pakiecie Kompetencyjnym przedstawiamy listę kompetencji opisywanych przez zachowania, które na podstawie naszej wiedzy i doświadczenia uznaliśmy za najbardziej reprezentatywne dla danej kompetencji.

Na podstawie analizy kompetencyjnych opisów stanowisk oraz zbiorów kompetencji w różnych firmach opracowaliśmy listę 55 najczęściej wykorzystywanych kompetencji zawodowych. Nie zakładamy, że jest to kompletna lista, lecz zbiór pozwalający w 90 procentach przypadków wprowadzić do firm System Zarządzania Kompetencjami. Dla ułatwienia wyboru kompetencji najbardziej użytecznych ze względu na zakres zadań pracowników, podzieliśmy je na cztery kategorie:

**Rysunek nr 6.** Kategorie zadań pracowniczych



1. **Kompetencje społeczne** wpływają na sposób budowania i jakość relacji z innymi oraz sposób wykonywania zadań związanych z takimi kontaktami. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierania wpływu na innych.
2. **Kompetencje osobiste** są związane z indywidualnym sposobem realizacji zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, jakości i zaangażowaniu w podejmowane działania.
3. **Kompetencje menedżerskie i przywódcze** są związane z zarządzaniem pracownikami i organizacjami. Dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak i strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności zarządzania.
4. **Kompetencje zawodowe** są kompetencjami mającymi związek ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy zawodowej. Często odnoszą się do zakresów konkretnej wiedzy (np. prawniczej czy też finansowej) lub umiejętności (np. obsługa określonych systemów IT). Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska bądź funkcji.

**Tabeta nr 1.** Zestawienie kompetencji w Uniwersalnym Modelu Kompetencji

1. KOMPETENCJE SPOŁECZNE	2. KOMPETENCJE OSOBISTE	3. KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE	4. KOMPETENCJE ZAWODOWE
Budowanie relacji	Dążenie do rezultatów	Budowanie sprawnej organizacji	Administracja/ prowadzenie dokumentacji
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	Elastyczność	Budowanie zespołów	Orientacja w biznesie
Identyfikacja z firmą	Etyka zawodowa	Coaching	Procedury – znajomość i stosowanie
Komunikacja pisemna	Innowacyjność	Delegowanie	Rozwój zawodowy/ gotowość do uczenia się
Komunikatywność	Myślenie analityczne	Kontrola menedżerska	Wiedza zawodowa
Kultura osobista	Organizacja pracy własnej/zarządzanie czasem	Motywowanie	Umiejętności IT
Negocjowanie	Podejmowanie decyzji	Myślenie strategiczne	Zarządzanie informacjami
Obsługa klienta	Przedsiębiorczość	Ocena i rozwój podwładnych	Zarządzanie projektami
Orientacja na klienta	Radzenie sobie ze stresem	Odwaga kierownicza	Zarządzanie procesami
Proces sprzedaży	Rozwiązywanie problemów	Organizowanie	
Praca zespołowa/ współpraca w zespole	Sumienność/rzetelność	Planowanie	
Rozwiązywanie konfliktów	Samodzielność	Przywódstwo	
Współpraca wewnątrz firmy		Zarządzanie przez cele	
		Zarządzanie zmianą	

Jest to zestawienie pozwalające dokonać wyboru optymalnego zbioru dla własnej firmy.



## Firmowy Pakiet Kompetencyjny

W wyniku prac zespołu warsztatowego, wykorzystując z jednej strony materiał z Uniwersalnego Pakietu Kompetencyjnego, a z drugiej doświadczenie pracowników firmy, przygotowaliśmy Firmowy Pakiet Kompetencyjny.

Każda z kompetencji podstawowych zamieszczonych w Firmowym Pakiecie Kompetencyjnym zawiera:

- Nazwę i definicję,
- Skalę obserwacyjną,
- Wskazówki rozwojowe.

Dodatkowo Pakiet zawiera:

- Karty kompetencyjne,
- Podręcznik użytkownika.

Tabela nr 2. Lista kompetencji podstawowych z definicjami

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE	DEFINICJA KOMPETENCJI
Administracja/ prowadzenie dokumentacji	Realizacja formalnych wymogów w zakresie prowadzenia dokumentacji, wymiany i gromadzenia informacji zapewniających sprawną organizację pracy.
Budowanie i rozwój relacji	Nawiązywanie kontaktu z innymi i rozwiązywanie problemów z korzyścią dla wszystkich. Dbałość o kontakty i utrzymanie dobrych relacji. Współpraca, pozyskiwanie zaufania i poparcia współpracowników.
Budowanie sprawnej/ efektywnej organizacji	Podejmowanie działań mających na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji i zapewnienie jej jak największej efektywności.
Budowanie zespołów	Tworzenie, integrowanie i organizowanie działań zespołu.
Coaching (menedżerski)	Indywidualne wsparcie rozwoju potencjału zawodowego pracowników.
Dążenie do rezultatów	Chęć i pozytywne nastawienie do pracy z jednoczesną otwartością na dodatkowe zadania i dyspozycyjnością. Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów pomimo pojawiających się trudności.
Delegowanie	Przekazywanie pracownikom zadań oraz informacji i uprawnień niezbędnych do ich realizacji.
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	Przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób użyteczny, ułatwiający realizację zawodowych zadań.
Elastyczność	Dostosowanie działań do zmieniających się wymogów sytuacji. Skuteczne działanie w przypadku niejednoznaczności.
Przestrzeganie zasad etyki zawodowej	Świadomość znaczenia i przestrzeganie wartości etycznych w pracy na zajmowanym stanowisku.
Identyfikacja z firmą	Dobra znajomość firmy oraz aktywne kształtowanie jej pozytywnego wizerunku. Łączenie własnych celów zawodowych z celami i strategią firmy.
Innowacyjność	Podejmowanie nowatorskich rozwiązań, przewidywanie skutków podjętych działań oraz tworzenie planów alternatywnych. Wychodzenie naprzeciw trudnościom i stawianie wyzwań.
Znajomość języków obcych	Porozumiewanie się w mowie i piśmie w języku innym niż ojczysty w sposób swobodny i zrozumiały dla odbiorcy.
Komunikacja pisemna	Sporządzanie wszelkiego rodzaju pism służbowych (odpowiedzi, notatek, zawiadomień, instrukcji itp.).

<b>Komunikatywność</b>	Umiejętność jasnego i precyzyjnego wyrażania się, zdolność do rozumienia wypowiedzi innych, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami.
<b>Kontrola menedżerska</b>	Monitorowanie realizacji zadań pod kątem skuteczności, zgodności ze standardami oraz poziomem wykonania.
<b>Kultura osobista</b>	Znajomość i stosowanie zasad zawodowego savoir-vivre. Dbałość o odpowiednią prezencję i zachowanie dostosowane do sytuacji i standardów.
<b>Motywowanie</b>	Budowanie zaangażowania pracowników przez odpowiednie docenianie oraz zachęcanie pracowników do realizacji zadań przy uwzględnieniu ich indywidualnych potrzeb.
<b>Myślenie analityczne</b>	Rozumienie złożonych sytuacji i relacji oraz powiązań między nimi. Dostrzeganie nieprawidłowości. Dzielenie się wyciągniętymi wnioskami, sygnalizowanie zauważonych nieprawidłowości.
<b>Myślenie strategiczne</b>	Formułowanie strategii działania na podstawie dostępnych danych, analiz sytuacji oraz przewidywanych tendencji.
<b>Negocjowanie</b>	Umiejętność wypracowywania rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymania pozytywnych kontaktów, umiejętność osiągania celów negocjacyjnych.
<b>Obsługa klienta</b>	Dbałość o wysoką jakość procesu obsługi klienta oraz spełnianie obowiązujących w tym zakresie firmowych standardów.
<b>Ocena i rozwój podwładnych</b>	Ocena potencjału pracowników, planowanie oraz wsparcie w realizacji działań rozwojowych.
<b>Odwaga kierownicza</b>	Stanowczość, konsekwencja w działaniu oraz branie odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Asertywność w relacjach z podwładnymi i współpracownikami.
<b>Organizacja pracy własnej/ zarządzanie czasem</b>	Efektywne wykorzystanie czasu pracy – zgodnie z wymaganiami oraz własnymi możliwościami.
<b>Organizowanie</b>	Realizacja planów i spraw bieżących przez zapewnianie i wykorzystanie zasobów oraz koordynację pracy ludzi w podległym obszarze.
<b>Orientacja na klienta/ relacje z klientem</b>	Pozytywne nastawienie i wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczeń do zaspokajania potrzeb klientów.
<b>Orientacja w biznesie</b>	Znajomość i rozumienie procesów biznesowych, ich kształtowanie pod kątem aktualnych trendów rynkowych oraz wykorzystanie tej wiedzy w organizacji.
<b>Planowanie</b>	Określanie celów operacyjnych i zadań oraz sposobów ich realizacji.
<b>Podejmowanie decyzji</b>	Podejmowanie trafnych decyzji na bazie właściwych przesłanek oraz w odpowiednim czasie.
<b>Praca zespołowa</b>	Wzajemna współpraca członków zespołu opierająca się na zaangażowaniu w zadania i dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu, dostarczanie rozwiązań usprawniających pracę i zapewniających osiągnięcie celów.
<b>Procedury – znajomość i stosowanie</b>	Praktyczna znajomość i stosowanie się do procedur działania oraz przepisów dotyczących pracy na danym stanowisku.
<b>Proces sprzedaży</b>	Skuteczne wykorzystanie wiedzy oraz technik sprzedażowych w osiąganiu ustalonych planów sprzedażowych.
<b>Przedsiębiorczość</b>	Podejmowanie działań ukierunkowanych na doskonalenie przebiegu pracy. Wychodzenie naprzeciw trudnościom i szukanie nowych wyzwań.
<b>Przywództwo</b>	Budowanie zaangażowania i wspieranie pracowników w realizacji celów.
<b>Radzenie sobie ze stresem</b>	Utrzymywanie wysokiej efektywności pracy w sytuacji działania pod presją, w trudnych warunkach.
<b>Rozwiązywanie konfliktów</b>	Radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi przez osiąganie kompromisu i rozstrzyganie sporów wśród współpracowników lub w zespole.
<b>Rozwiązywanie problemów</b>	Identyfikowanie problemów oraz znajdowanie optymalnego rozwiązania.
<b>Rozwój zawodowy/ gotowość do uczenia się</b>	Stałe doskonalenie własnych umiejętności, poszerzanie zakresu wiedzy.

<b>Samodzielność</b>	Skuteczna, samodzielna realizacja zadań bez szczegółowych wytycznych.
<b>Sumienność/ rzetelność</b>	Dbałość o szczegóły i energia w działaniu, ukierunkowane na ukończenie zadania. Podejmowanie długotrwałego wysiłku oraz gotowość do mierzenia się z pojawiającymi się przeciwnościami.
<b>Umiejętności (użytkowanie systemów) IT</b>	Sprawne posługiwanie się sprzętem komputerowym oraz różnymi programami niezbędnymi w pracy zawodowej. Łatwość w nabywaniu nowych umiejętności w tym zakresie.
<b>Wiedza zawodowa</b>	Wiedza, umiejętności i doświadczenie pozwalające na wykonywanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Dobra orientacja w dziedzinie związanej z pracą, ciągłe aktualizowanie wiedzy w tym obszarze.
<b>Współpraca wewnątrz firmy</b>	Znajomość oficjalnych i nieoficjalnych relacji w firmie oraz dbałość o kontakty ze współpracownikami w ramach całej organizacji.
<b>Zarządzanie informacjami</b>	Zapewnianie sprawnego przepływu informacji niezbędnych do realizacji zadań poszczególnych osób, zespołów oraz organizacji.
<b>Zarządzanie procesami</b>	Określanie, kontrolowanie, koordynowanie i udoskonalanie procesów.
<b>Zarządzanie projektami</b>	Określanie, koordynacja i kontrola działań w ramach projektu.
<b>Zarządzanie przez cele</b>	Wdrażanie systemu zarządzania podległym obszarem na bazie określania celów, komunikowania ich podwładnym oraz kontroli realizacji.
<b>Zarządzanie zmianą</b>	Dążenie do usprawnienia funkcjonujących procesów, systemów, produktów w organizacji. Wspieranie innych pracowników w przejściu przez proces zmian.

## Opisywanie kompetencji

Przygotowany Firmowy Pakiet Kompetencyjny należy traktować jak narzędzie, które może nieustannie ewoluować. Mogą zmieniać się opisy istniejących kompetencji, można też tworzyć zupełnie nowe. Dlatego warto zastanowić się, w jaki sposób opisywać poszczególne kompetencje. Zakładamy bowiem, że zarządzanie kompetencjami wymaga opracowania zbioru opisów poszczególnych kompetencji zgodnie z jasnymi i użytecznymi regułami.

### Procedura konstruowania skali kompetencyjnej

Tworzenie opisu kompetencji w postaci skali obserwacyjnej rozpoczynamy od określenia nazwy oraz zdefiniowania kompetencji, którą chcemy opisywać. W większości przypadków dysponujemy już krótkimi opisami określającymi ich znaczenie. Kolejnym krokiem w konstruowaniu opisów jest określenie obserwowalnych wskaźników danej kompetencji, czyli przełożenie opisu kompetencji na język zachowań. Podstawowa reguła zakłada, że kompetencje powinny być opisywane przez zbiór charakterystycznych zachowań, które możemy zaobserwować w codziennym funkcjonowaniu zawodowym pracownika. Tak jak pisałem wcześniej, zachowania są wskaźnikami kompetencji. Oznacza to, że tworząc opis danej kompetencji, powinniśmy w pierwszej kolejności określić i wypisać te zachowania, przez które uwiadamia się ta właśnie kompetencja. W znacznej mierze przez wypisanie tych wskaźników decydujemy się na to, jak będziemy dokładnie rozumieć tę kompetencję. Inaczej mówiąc, wskaźnikiem danej kompetencji jest zakres działań lub zachowań, na podstawie których wnioskujemy o posiadaniu przez pracownika danej

kompetencji. Na przykład w przypadku kompetencji „Planowanie i rozliczanie kosztów administracyjnych” wyodrębniono następujące wskaźniki:

1. Planowanie w ramach wyznaczonego budżetu;
2. Tworzenie zestawień budżetowych i rozliczeniowych;
3. Tworzenie sprawozdań;
4. Składanie zamówień, zapewnianie koniecznych zasobów.

Następnym kluczowym zadaniem jest opisanie wyróżnionych wskaźników na poszczególnych poziomach skali odpowiadających poziomom przyswojenia kompetencji. Skrócona charakterystyka najczęściej wykorzystywanej skali pięciostopniowej to:

**Tabela nr 3.** Skala rozwoju kompetencji

POZIOM	OPIS
<b>A1</b>	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
<b>B2</b>	Podjmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
<b>C3</b>	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacjach.
<b>D4</b>	Sprawna, bezbłędna realizacja większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję (osoby takie często stawiane są za wzór do naśladowania). Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań.
<b>E5</b>	Doskonałe wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kompetencji. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów.

## Skala obserwacyjna

Opis kompetencji wykonany zgodnie z proponowaną powyżej procedurą powinien nas doprowadzić do tego, że każda z wyróżnionych kompetencji jest przedstawiona w postaci tabeli. Tabele te często nazywamy skalą obserwacyjną, gdyż pozwalają na obserwowanie poszczególnych zachowań zgodnie z umiejscowieniem na skali rozwoju. Oczywiście warto pamiętać, że skala taka z zasady nie może przedstawiać wszystkich zachowań związanych z daną kompetencją na bardzo szczegółowym poziomie. Byłoby to przede wszystkim niepraktyczne. Na temat niemal każdej kompetencji można napisać książkę, a nam chodzi o to, by skala obserwacyjna zmieściła się na jednej stronie. Dlatego tak istotne jest, by przygotowując poszczególne wskaźniki, przyjąć taki poziom ogólności i szczegółowości, by ich opis można było z łatwością odnieść do pewnej kategorii konkretnych zachowań. Osoba znająca się na rzeczy, bez trudu poda konkretne przejawy takiej kategorii zachowań, jaką na przykład jest składanie zamówień. Dalsze rozpisywanie tego wskaźnika byłoby zatem po prostu zbędne.

Poniżej przedstawiam przykład opracowanej w ten sposób skali obserwacyjnej dla jednej z bardziej popularnych kompetencji.

**Tabela nr 4.** Przykład skali obserwacyjnej

Wskaźnik	A	B	C	D	E
<b>Opanowanie emocji w trudnych sytuacjach</b>	Trudne sytuacje powodują, że wpada w panikę i podejmuje chaotyczne działania	Trudne sytuacje wywołują u niego/niej nerwowość, gdyż działa w dużym napięciu	W trudnych sytuacjach opanowuje emocje i podejmuje odpowiednie działania	Trudne sytuacje mobilizują jego/ją do działania, pomaga innym zachować spokój i skoncentrować się na zadaniach	Nawet w kryzysowych sytuacjach mobilizuje i motywuje do działania całe zespoły
<b>Zachowanie spokoju w trudnych sytuacjach</b>	Bywa zmęczony/a i sfrustrowany/a, na wiele sytuacji reaguje bardzo nerwowo	Podejmuje próby panowania nad swoją nerwowością, zdarza się jednak, że nie zachowuje spokoju	Rzadko się denerwuje, w większości sytuacji zachowuje spokój i opanowanie	Zachowuje spokój nawet w trudnych sytuacjach, a jego/jej opanowanie udziela się innym	W kryzysowych sytuacjach zachowuje spokój i opanowanie, potrafi skutecznie łagodzić konflikto-we sytuacje
<b>Zachowanie kontroli</b>	W przypadku trudnych sytuacji społecznych (rozmowy, spotkania) w ogóle nie przejawia kontroli nad przebiegiem zdarzenia	W przypadku trudnych sytuacji społecznych (rozmowy, spotkania) zdarza mu się stracić kontrolę nad przebiegiem zdarzenia	W przypadku trudnych sytuacji społecznych (rozmowy, spotkania) zachowuje kontrolę nad przebiegiem zdarzenia	W przypadku trudnych sytuacji społecznych (rozmowy, spotkania) ma pełen wpływ na ich przebieg. Sprawuje pełną kontrolę nad wszystkimi aspektami zdarzenia	Tłumaczy współpracownikom, jak można kontrolować przebieg trudnych sytuacji społecznych (rozmowy, spotkania)
<b>Funkcjonowanie w sytuacji długotrwałego stresu</b>	Długotrwały stres dezorganizuje jego/jej pracę	W przypadku długotrwałego stresu potrzebuje wsparcia innych	Efektywnie pracuje nawet w sytuacji długotrwałego stresu	Utrzymuje efektywność w sytuacji działania pod wpływem długotrwałego stresu, pomaga w tym innym	Uzyskuje doskonałe rezultaty w sytuacji działania pod wpływem długotrwałego stresu

## Podsumowanie – podstawowe zasady opisania skal behawioralnych:

### Wskaźniki

Każdy wskaźnik powinien odwoływać się do odrębnej kategorii zachowań. Jeśli w opisie odwołalibyśmy się do dwóch (lub więcej) zachowań, to w procesie oceny trudno by było zdecydować, które z nich stanowi rzeczywisty punkt odniesienia. Liczba wskaźników powinna być nie większa niż 7. Jeśli jest ich więcej, znacząco utrudnia to syntetyczne opisanie kompetencji, a co za tym idzie jej praktyczne wykorzystanie.

### Opis zachowań

1. Dbamy o to, by opisy były krótkie. Chodzi o przedstawienie ogólnej charakterystyki danego zachowania, a nie wszelkich możliwych przejawów.

2. Dobrze jest zaczynać zdania od czasowników. Mamy wówczas gwarancję, że opisy odnoszą się do zachowań.
3. Ostrożnie wprowadzamy spójniki „i” oraz „lub”. Zwykle ich wykorzystanie powoduje wprowadzenie do opisu kilku kategorii zachowań. Spójniki można wykorzystywać wyłącznie wtedy, gdy pozwalają one rozwinąć opis jednego zachowania.
4. Używamy zrozumiałego dla wszystkich języka. Szczególnie niewłaściwe jest nadmierne wykorzystywanie slangu psychologicznego. Sformułowania mają być zrozumiałe dla pracowników, a nie tylko dla specjalistów HR.
5. Z umiarem wykorzystujemy słowa „wykazuje”, „przejawia”. Mają one duży ładunek nieokreśloności, nie wiadomo czy wystarczy raz „przejawić” jakieś zachowanie, aby spełnić oczekiwania.
6. Podobną ostrożność należy zastosować w odniesieniu od określeń częstotliwości, takich jak: „rzadko”, „niekiedy”, „przeważnie” etc. Każdy z nas różnie rozumie te określenia.

## Skalowanie

1. Skuteczność. To podstawa rozróżnienia między niższymi (brak, uczący się) a wyższymi (począwszy od „dobry”) poziomami rozwoju kompetencji. W rozróżnieniu między wyższymi poziomami trzeba się odwołać do innych kryteriów.
2. Samodzielność. Jeśli działania lub zachowania charakteryzujące daną kompetencję wymagają wsparcia, ukierunkowania etc., mamy do czynienia ze słabszym rozwojem. Samodzielność jest charakterystyczna dla poziomu „dobry”. Przy wyższych poziomach („ekspert”, „wybitny”) dana osoba wspiera innych w kształtowaniu zachowań związanych z daną kompetencją.
3. Poziom trudności zadania. Im wyższy poziom rozwoju kompetencji, tym trudniejsze zadania są realizowane z sukcesem. Osoba „wybitna” radzi sobie z pozornie niewykonalnymi zadaniami.
4. Odtwarzanie vs innowacyjność. Niższe poziomy rozwoju kompetencji są charakterystyczne dla działań w sytuacjach odtworczych, typowych. Na poziomie „dobry” pracownik radzi sobie z drobnymi usprawnieniami wynikającymi z potrzeby sytuacji. Na wyższych poziomach rozwoju działania stają się innowacyjne („ekspert”), a nawet pobudzające innych do innowacyjności („wybitny”).
5. Kompleksowość, złożoność działań. Kompetencja (w swych różnych aspektach) może być wykorzystywana do prac prostych („uczący się”), złożonych („dobry”) bądź też wyjątkowo skomplikowanych („ekspert”, „wybitny”).
6. Natężenie działań. Kompetencja może się przejawiać sporadycznie, z umiarkowaną częstotliwością lub bardzo często. Jeśli dane zachowania należą do typowych, często przejawianych,

mamy do czynienia z dobrym (bądź bardzo dobrym) poziomem rozwoju kompetencji.

7. Zakres wpływu. Poszczególne zachowania mogą dotyczyć własnego obszaru, współpracowników i zespołu, jednostki organizacyjnej bądź też całej firmy. Im większy zakres faktycznego wpływu, tym wyższy poziom kompetencji.

### **Pamiętajmy!**

Zasady te nie mogą nas ograniczać, jednak tworzą pewne wskazówki do pracy nad konkretnymi opisami kompetencji.

## **Karty kompetencji**

Karty są narzędziem wykorzystywanym nie tyle w procesie samej oceny, ile raczej podczas wyboru kompetencji do oceny. Praktyka wykazała, że wykorzystanie atrakcyjnego graficznie i poręcznego opracowania, jakim są karty, znacznie ułatwia wybór kluczowych dla procesu oceny kompetencji.

### **Konstrukcja kart**

Karta zawiera podstawowe informacje na temat konkretnej kompetencji w postaci definicji oraz zachowań charakterystycznych dla pięciu poziomów jej rozwoju.

Definicja oraz opis są spójne z narzędziami do pomiaru kompetencji (skale, testy, pytania rekrutacyjne). Poza tymi elementami na karcie znajduje się również informacja, do jakiej kategorii należy dana kompetencja (karty kompetencji należących do trzech kategorii różnią się kolorem). Ułatwia to uporządkowanie i wykorzystanie kart.

Przykład karty z kompetencją menedżerską przedstawiono na następnej stronie. Wszystkie pozostałe karty zbudowane są według tego samego wzorca (Rysunek nr 7).

### **Zakres wykorzystania**

Karty kompetencyjne stanowią podstawowe narzędzie panelu ekspertów, czyli spotkania warsztatowego, podczas którego dokonywany jest wybór kompetencji. Najczęściej jest to warsztat, podczas którego zostaje opracowany profil kompetencyjny dla opisywanego stanowiska. Celem panelu ekspertów lub innej metody kompetencyjnego opisu stanowiska jest wybór zestawu kompetencji pozwalającego na skuteczne realizowanie zadania na danym stanowisku. W przypadku każdej wybranej kompetencji określany jest również poziom rozwoju danego wskaźnika, tzn. należy ustalić czy przy realizacji konkretnych zadań pracownicy na danym stanowisku powinni posiadać wybrane kompetencje na poziomie biegłym (C3) – pozwalającym na samodzielne realizowanie zadań wymagających tej kompetencji, czy też na poziomie bardzo dobrym (D4) – umożliwiającym uczenie w zakresie tej kompetencji innych.

Szczegółowe informacje na temat przebiegu i metodologii panelu ekspertów podajemy w dalszej części opracowania.

Rysunek nr 7. Przykład karty – front

OPIS KOMPETENCJI	
<h2 style="text-align: center;">Administracja/prowadzenie dokumentacji</h2> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 20px; text-align: center; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p>Realizacja formalnych wymogów w zakresie prowadzenia dokumentacji, wymiany i gromadzenia informacji zapewniających sprawną organizację pracy</p> </div>	
DO UŻYTKU WEWNĘTRZNEGO	

OPIS KOMPETENCJI	
	Administracja/prowadzenie dokumentacji
<b>A (1)</b>	Prowadzi niezadawalającą lub szcztąkową dokumentację służbową. Gubi się w prowadzeniu zapisu rozliczeń lub prowadzi je w sposób niezadawalający. Przygotowuje niepełne, pobieżne zestawy danych i materiałów wymaganych w procesie obsługi klienta. Nie wie, jakie dokumenty są niezbędne w kontaktach z klientem. Nie potrafi dopasować przepisu prawa do danej sprawy.
<b>B (2)</b>	Prowadzona przez niego dokumentacja bywa niepełna lub zawiera błędy. Samodzielnie prowadzi podstawowy zapis rozliczeń, jednak wymaga pomocy przy zapisach zaawansowanych. Określa, jakie dane są potrzebne do procesu obsługi klienta, ale ma czasami problem z ich skompletowaniem. Określa dokumenty wymagane w kontaktach z klientem. Czasami popełnia błędy w tym zakresie. Wymaga wsparcia przy określaniu, który przepis zastosować w danej sytuacji.
<b>C (3)</b>	Prowadzi przejrzystą dokumentację służbową. Starannie prowadzi zapis rozliczeń, zgodnie z wymogami firmy oraz obowiązującymi przepisami. Przygotowuje na czas wszystkie dane niezbędne w procesie obsługi klienta i sprzedaży. Dysponuje dokumentami wymaganymi w kontaktach z klientem i potrafi nimi zarządzić po wskazaniu przez przełożonego. Trafnie wskazuje przepis do zastosowania w standardowych przypadkach.
<b>D (4)</b>	Prowadzi dokumentację służbową obejmującą informacje cenne z punktu widzenia firmy. Prowadzi bezbłędnie wewnętrzne rozliczenia nawet w przypadku złożonych i niestandardowych zapisów. Pomaga innym w uporządkowaniu i kompletowaniu danych. Zawsze dysponuje i samodzielnie zarządza dokumentami wymaganymi w kontaktach z klientem. Trafnie wskazuje przepis do zastosowania w trudnych i niejasnych sytuacjach.
<b>E (5)</b>	Wdraża nowe rozwiązania znacznie ułatwiające prowadzenie dokumentacji i jej udostępnianie innym. Wprowadza usprawnienia w dokonywaniu zapisów rozliczeń. Sprawnie kompletuje dane, również te dotyczące zagadnień złożonych i mających znaczenie strategiczne. Zna wszelkie źródła dokumentów niezbędnych w kontaktach z klientem, dzieli się nimi z innymi i z łatwością nimi zarządza. Dopasowanie stosownego przepisu prawa do danej sprawy nie sprawia mu żadnej trudności, niezależnie od jej rodzaju, zakresu i stopnia skomplikowania.
DO UŻYTKU WEWNĘTRZNEGO	





# Ocena kompetencji

# Kompetencyjne skale obserwacyjne

Skale kompetencyjne to podstawowe narzędzie do opisu i oceny kompetencji, oparte na opisach zachowań rozpisanych na pięciostopniowej skali.

## Wykorzystanie skali do oceny

Rzetelność oceny kompetencji uwarunkowana jest poprawnością wykorzystania narzędzia pomiaru. Dlatego tak istotne jest, aby wypełniający skale dokładnie poznać konstrukcję narzędzia oraz zasady jego wypełniania. Powinni również znać podstawowe błędy popełniane w ocenie i samoocenie pracowników. Ponadto zanim oceniający dokonają pierwszych not, warto, aby mieli możliwość przećwiczenia wypełniania skal na podstawie studium przypadku. Możliwości te dają szkolenia, które poza nauką wykorzystania narzędzi oceny dostarczają również informacji na temat wdrażanego w firmie projektu. Szczegóły zostały omówione w rozdziale „Metody oceny kompetencji”.

Skale obserwacyjne przez precyzję zawartych w nich opisów w znacznym stopniu pozwalają uniknąć wysokiej subiektywności dokonywanych ocen. Każda osoba posługująca się tą samą skalą i trzymająca się podstawowych zasad jej wykorzystania powinna dokonywać oceny na bazie konkretnych obserwacji. W ocenie na podstawie skali nie może następować narzucanie własnej interpretacji tego, czym jest na przykład kompetencja „Komunikatywność”.

Oceniając pracowników na podstawie skal obserwacyjnych, należy pamiętać, że w zakresie jednej kompetencji można przejawiać zachowania z różnych poziomów przyswojenia. Oznacza to, że w przypadku jednego wskaźnika możemy ocenić kogoś na poziomie B2, podczas gdy pod kątem innego wskaźnika tę samą osobę możemy ocenić na poziomie C lub D.

Zadaniem oceniającego lub w przypadku samooceny samego pracownika jest zaznaczenie tych zachowań, które obserwujemy w pracy ocenianego. Przyporządkowanie opisu zachowań z poszczególnych poziomów do działań ocenianej osoby następuje przez wstawienie znaku X w komórkę po prawej stronie opisu w każdym ze wskaźników. W każdym wierszu będzie więc zaznaczona tylko jedna kratka (jest to pokazane na przykładzie). Dokonując oceny pracownika (lub samooceny), należy myśleć w kategoriach opisów najlepiej pasujących do jej/jego działań, postaw etc.

**Tabela nr 5. Przykład wypełnionej skali dla kompetencji: Podejmowanie decyzji**

PODEJMOWANIE DECYZJI						
Podejmowanie trafnych decyzji w odpowiednim czasie.						
L	A1	B2	C3	D4	E5	
1	Pochopnie wyciąga wnioski, jego/jej decyzje najczęściej są nietrafne	Zdarza się, że jego/jej decyzje nie są trafne, może też wyciągać nieprawidłowe wnioski	W trudnych sytuacjach opamiętuje emocje i podejmuje odpowiednie działania	Trudne sytuacje mobilizują jego/ją do działania, pomaga innym zachować spokój i skoncentrować się na zadaniach	Nawet w kryzysowych sytuacjach mobilizuje i motywuje do działania całe zespoły	
2	Zbyt długo podejmuje decyzje, zdarza się, że odwleka je niepotrzebnie	Zdarza się jemu/jej podjąć decyzję zbyt późno np. z powodu niezdecydowania	Podejmuje decyzje w odpowiednim czasie	Podejmuje decyzje w odpowiednim czasie, nawet w trudnych sytuacjach	Doskonale radzi sobie z podejmowaniem trudnych decyzji w odpowiednim czasie, również w kryzysowych sytuacjach	
3	Nie umie przewidzieć rezultatów podjęcia danej decyzji	Stara się prognozować skutki decyzji, ale miewa z tym kłopoty	Trafnie przewiduje skutki decyzji i znajduje środki zaradcze ewentualnych komplikacji	Uczy innych myślenia o decyzjach w perspektywie dalekiej przyszłości	Trafnie przewiduje dalekosiężne rezultaty decyzji i tworzy odpowiednie strategie zaradcze	
4	Unika podejmowania decyzji, jeżeli nie dysponuje kompletnymi informacjami	Podejmuje decyzje przy niepełnych informacjach, jednak przychodzi to jemu/jej z dużą trudnością	Podejmuje decyzje, nawet gdy nie dysponuje kompletnymi informacjami	Doskonale rozpoznaje kluczowe informacje i na ich podstawie podejmuje trafne decyzje	Podejmuje trafne decyzje na podstawie niewielkiej liczby informacji	
5	Podejmując decyzje, analizuje problem w wąskiej perspektywie, nie wskazuje alternatywnych rozwiązań	Czasami ma trudności z patrzaniem na problem w szerokiej perspektywie oraz znalezieniem alternatywnych rozwiązań	Podejmując decyzje rozpatruje sytuację problemową z różnych perspektyw i wskazuje alternatywne rozwiązania	Wyróżnia się szerokim spojrzeniem na dany problem oraz doskonałą umiejętnością wskazywania alternatywnych rozwiązań	Proponuje różne perspektywy spojrzenia na problem, twórczo szuka alternatyw i wskazuje na wiele alternatywnych rozwiązań	

Tak zaznaczając, wypełniający skalę uważa, że oceniana osoba pod względem wskaźników 1, 2 oraz 3 przejawia zachowania świadczące o posiadaniu danej kompetencji na poziomie B, a w przypadku wskaźników 4 i 5 na poziomie C. Jak wskazuje doświadczenie, ze względu na mechanizmy rządzące rozwojem kompetencji raczej nie jest możliwe, aby jedna osoba przejawiała zachowania z poziomu A i E jednocześnie. Może zdarzyć się tak, że w przypadku konkretnych pracowników oceniający może mieć trudności z określeniem czy oceniany zachowuje się w opisany sposób. Sytuacja taka może mieć miejsce np. wtedy, gdy oceniający nie miał okazji obserwowania ocenianej osoby w zadaniach, w których takie zachowania mogłyby wystąpić. W takich przypadkach można nie oceniać osoby pod kątem danego wskaźnika (zostawić wolne miejsce). Jednakże z punktu widzenia rzetelności oceny ważne jest, aby wypełniający skalę kompetencyjne starali się nie opuszczać żadnej kompetencji i żadnego wskaźnika.

## Uzyskanie wyniku oceny na podstawie skali

Jak już wspominałem, narzędzie do oceny kompetencji, jakim jest skala obserwacyjna, dostarcza nam wyników w przedziale od 1 (poziom A) do 5 (poziom E). Każdy wskaźnik możemy ocenić na tej skali. Wynik ten może być na potrzeby analizy danych wyrażony w postaci liczbowej, co orientacyjnie odpowiada miejscu, jakie oceniony pracownik zajmuje na skali w zakresie rozwoju danego wskaźnika kompetencji. Obliczanie wyniku dla danej kompetencji następuje przez uśrednienie ocen wszystkich wskaźników.

W przykładowo wypełnionej skali (poprzednia strona) kolejne wskaźniki zostały ocenione następująco: w przypadku wskaźników 1, 2 oraz 3 – oceniający wskazał poziom B2 (liczba punktów: 2+2+2), w przypadku wskaźników 4 i 5 – oceniający wskazał poziom C3 (liczba punktów: 3+3). Wynik dla tej kompetencji to średnia z tych ocen (12/5), czyli 2,4.

W przypadku metod oceny, w których pracownik oceniany jest przez kilka osób lub kilka grup osób, notę ogólną danej kompetencji otrzymujemy przez uśrednienie wszystkich składowych ocen. Niżej przedstawione zostało przykładowe zestawienie wyników z oceny metodą 360 stopni.

**Rysunek nr 8.** Obliczenie oceny ogólnej na podstawie oceny 360 stopni

Kompetencja	Samocena	Ocena przełożonego	Ocena współpracowników	Ocena podwładnych	Ocena ogólna	Poziom pożądany
Komunikatywność	3,4	3,5	3,1	3,7	3,4	4
Delegowanie	3,2	3,1	2,9	3,1	3,0	3
Motywowanie	2,9	3,0	2,7	2,4	2,7	3

## Interpretacja wyników

Interpretacja oceny opartej na skali kompetencyjnej następuje przede wszystkim przez odwołanie się do treści opisywanych w skali zachowań. Istnieje jednak możliwość otrzymania na podstawie wypełnionych skal wyniku liczbowego. Wyniki liczbowe, które otrzymujemy wykorzystując skale kompetencyjne, odpowiadają pięciostopniowej skali rozwoju kompetencji. Jednak ze względu na to, że wynik kompetencji to średnia z ocen poszczególnych wskaźników, a ocena ogólna to średnia z ocen poszczególnych grup, uzyskujemy liczby ułamkowe, np. 2,4. W tym przypadku możemy stwierdzić, że pracownik w zakresie danej kompetencji został oceniony pomiędzy poziomem „uczący się” a „biegły”.

Wynik taki ma oczywiście charakter orientacyjny. W przypadku interpretacji indywidualnych wyników oceny, której celem jest rozwój, warto odwołać się do szczegółowej analizy ocen konkretnych zachowań (na poziomie wskaźników) i prześledzić, na jakimi poziomach pracownik był oceniany w konkretnej kategorii zachowań. W tej sytuacji wiele wniosków oraz wskazówek rozwojowych opiera się na jakościowej interpretacji wyników. W przypadku zestawień zbiorczych i selekcji wnioski opracowujemy na podstawie ilościowej interpretacji wyników. Na przykład stwierdzamy, że dany procent pracowników działu nie spełnia oczekiwań wobec danej kompetencji, że pracownik A w porównaniu do pozostałych ocenianych osób odznacza się najwyższym poziomem kompetencji menedżerskich itp.

## Zakres wykorzystania

Skale obserwacyjne są podstawowym narzędziem wykorzystywanym w procesie oceny kompetencji pracowników w przypadku:

- samooceny – sami pracownicy mogą dokonać oceny własnej osoby pod kątem wybranych kompetencji,
- oceny przełożonego – przełożeni dysponują wtedy precyzyjnymi i wystandaryzowanymi wskazówkami do oceny, natomiast ich znajomość dotycząca specyfiki wykonywanej pracy pozwala przyporządkować poszczególne opisy konkretnym sytuacjom, co czyni daną ocenę bardziej precyzyjną,
- oceny współpracowników lub klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) – dzięki skalom także mogą dokonywać oceny kompetencji osób, z którymi mają kontakt w jednoznacznym rozumieniu tego, co mają oceniać, ich oceny są niezwykle cenne gdyż dokonywane są z innej perspektywy,
- oceny niezależnych konsultantów (asesorów) podczas tzw. obserwacji uczestniczących czy też Assessment lub Development Center – w tych sytuacjach osoby oceniające koncentrują się na konkretnych zachowaniach pracowników, zaś ich spostrzeżenia można odnieść do innych źródeł oceny opartych na skalach kompetencyjnych.

Skala obserwacyjna jest narzędziem pozwalającym na uzyskanie wystandaryzowanych wyników bez względu na metodę oceny. Po pierwsze – wynik oceny kompetencji przedstawiany jest w formie liczby na skali od 1 do 5, która odpowiada skali rozwoju kompetencji. Po drugie – jednakowe kryteria oceny (wskaźniki kompetencji) dają możliwość porównywania nie tylko różnych źródeł oceny jednej osoby, ale również umożliwiają porównanie kompetencji pomiędzy różnymi osobami. Druga możliwość wskazuje na zastosowanie skali obserwacyjnej w zbiorczych analizach poziomów kompetencji pracowników. Ten szeroki obszar diagnozy kompetencji obejmuje: diagnozowanie potrzeb rozwojowych pracowników (przez porównanie opracowanych wymagań kompetencyjnych dla pracowników firmy lub jej działów ze

zbiorczymi wynikami audytu kompetencyjnego), badanie skuteczności programów rozwojowych (przez zbadanie istotności różnic pomiędzy poziomem kompetencji przed rozpoczęciem działań rozwojowych, a poziomem kompetencji po zakończeniu programu), monitoring rozwoju kompetencji w firmie (obserwowanie zmian w poziomie kompetencji zarówno w przypadku konkretnych pracowników jak i w skali zespołów lub firmy – informacje te stanowią rzetelną podstawę dla podejmowanych decyzji w zakresie polityki personalnej).

Skala kompetencyjna to nie tylko narzędzie oceny. Może to także być jedno z zasadniczych źródeł informacji na temat pożądanych zachowań w ramach poszczególnych kompetencji. Każdy pracownik dzięki określeniu poziomu pożądanego danej kompetencji może dowiedzieć się, jakie są oczekiwania wobec jego zachowania, co samo w sobie jest czynnikiem edukacyjnym i motywującym do zmiany. Ponadto skala może stanowić podstawę do udzielania precyzyjnej informacji zwrotnej. Odwołując się do oceny konkretnych zachowań, możemy trafniej uzasadnić ocenę i przedstawić ją w kategoriach zachowań przez nas oczekiwanych.

## Testy kompetencyjne

Testy kompetencyjne – są tworzone przez zbiory pytań zawierających opis sytuacji oraz trzy możliwe sposoby działania. Na podstawie odpowiedzi na pytania testowe dokonywany jest pomiar zakresu wiedzy na temat skutecznych sposobów zachowania w różnych sytuacjach zawodowych oraz postaw ukierunkowujących działanie badanego. Testy kompetencyjne są testami wykonania.

To najpopularniejsza metoda przeprowadzania audytu kompetencyjnego – często w tym przypadku określanego mianem diagnozy. Popularność tej metody ma odzwierciedlenie zarówno w liczbie powstających i wykorzystywanych testów, jak i w dostępnej literaturze. W większości przypadków mamy jednak do czynienia z tzw. testami introspekcyjnymi. Warto przypomnieć, że ten rodzaj testów nie nadaje się do przeprowadzenia rzetelnego audytu kompetencyjnego. Testy takie mogą służyć wyłącznie jako metoda wstępnej autodiagnozy oraz sposób na lepsze zrozumienie samej kompetencji. Na uwagę zasługują natomiast testy innej konstrukcji, tzw. testy wykonania. Osoba badana musi zwykle określać, jakiego rodzaju zachowania są optymalne w przedstawionych krótkich sytuacjach. Odpowiednio przygotowany test tego rodzaju pozwala osiągać stosunkowo rzetelne dane.

Test kompetencyjny pozwala oszacować poziom badanych kompetencji zawodowych, a dokładniej wiedzy na temat tego, jak należy się zachować w danej sytuacji zadaniowej. Prezentowane narzędzie w przeciwieństwie do kwestionariuszy osobowościowych nie opiera się na samoocenie osób badanych, ale na posiadanych umiejętnościach, wiedzy i postawie wymaganych do prawidłowego rozwiązania zadań (pytań) zawartych w teście.

## Budowa testów

**Testy wykonania.** W praktyce znacznie lepiej jest wykorzystywać tzw. testy wykonania, pozwalające określić, jak pracownik będzie się zachowywał w określonych sytuacjach. Z reguły testy te mają formę krótkiego opisu z kilkoma możliwymi wyborami, w tym najlepszego i najgorszego w danej sytuacji zachowania. Znacznie poszerza to zakres możliwych analiz i uzyskiwanych wyników. Oto przykłady dwóch tak skonstruowanych pytań z zaznaczonymi prawidłowymi wyborami (najlepszy wybór to kolumna „Dobrze”, a najgorszy kolumna „Źle”).

Przykład pytań z testu wykonania

1. W zespole dochodzi do konfliktu na tle zawodowym, podczas dyskusji nad trudnym problemem.		
„ŹLE”	„DOBRE”	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Starasz się otwarcie mówić o wszelkich wątpliwościach i potrzebach
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Przed wszystkim starasz się uniknąć zatargów i zachować dobrą atmosferę między dwoma stronami
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Przemilczasz najbardziej kłopotliwe i kontrowersyjne kwestie — ich poruszenie przyniosłoby pewnie więcej strat niż korzyści

2. Twój współpracownik przychodzi do Ciebie z problemem dotyczącym projektu, nad którym pracuje, ale jesteś bardzo zajęty.		
„ŹLE”	„DOBRE”	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mówisz mu stanowczo, żeby zwrócił się z tym do kogoś innego — jako usprawiedliwienie pokazujesz mu stos dokumentów leżących na biurku
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rozmawiasz z nim o jego wątpliwościach w sposób maksymalnie rzeczowy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prosisz go, aby przyszedł za pół godziny

Jak widać, tego typu testy nie tylko są bardziej wiarygodne lecz także dostarczają bogatszego materiału do analizy. Nawet w prostej analizie ilościowej mamy do czynienia z większym zróżnicowaniem punktów uzyskiwanych za każde z pytań (0 – jeśli badany nie trafił z żadną odpowiedzią, 1 – przy jednym trafieniu i 2 – przy całkowitym dopasowaniu do wzorca), co powoduje, że test staje się bardziej precyzyjny.

Oczywiste jest, że diagnoza poziomu danej kompetencji nie może się opierać na jednym czy dwóch pytaniach. Analiza wykorzystywanych przez Competency Institute testów wykazuje, że optymalna liczba to 5-8 pytań na każdą z kompetencji. Czytelnicy zauważą zapewne, że daje to możliwość odniesienia pytań do poszczególnych obszarów zachowań związanych z daną kompetencją. Jest to zdecydowanie najlepsze rozwiązanie. Otrzymujemy wówczas gwarancję, że test jest spójny z innymi narzędziami oceny oraz, że odpowiada znaczeniu danej kompetencji. Oznacza to również, że w przypadku badania 10 kompetencji cały test składa się z zestawu 50-80 pytań.

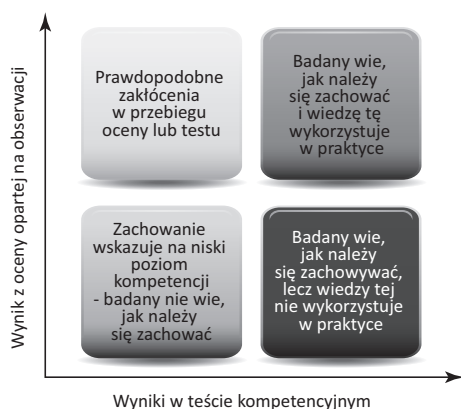
## Zakres wykorzystania

Testy kompetencyjne mają swoje zastosowanie przede wszystkim w sytuacjach, w których potrzebujemy informacji na temat kompetencji wielu osób w ograniczonym czasie, np. w przypadku selekcji kandydatów podczas rekrutacji. Wypełnienie testu, szczególnie w warunkach grupowych, nie wymaga dużego zaangażowania osób przeprowadzających badanie kompetencji. Na podstawie wyników testów szybko dysponujemy wiedzą o prezentowanym przez kandydatów poziomie kompetencji. Pozwala to nam zaprosić do dalszego etapu te osoby, które najlepiej wypełniły test oraz spełniły minimalne wymagania pod tym względem.

Kolejnym obszarem zastosowania testów jest diagnoza potrzeb rozwojowych. Przebadanie testem wszystkich pracowników z danej jednostki organizacyjnej jest źródłem informacji (przez obliczenie odpowiednich statystyk: średnia, odchylenie standardowe itd.) na temat słabych i mocnych stron w zakresie kompetencji całego zespołu. Na tej podstawie możemy wnioskować czy danym działaniem rozwojowym warto objąć wszystkich pracowników, czy jedynie poszczególne osoby.

Testy kompetencyjne można również wykorzystywać jako narzędzie wspierające w indywidualnej ocenie pracowników. Wynik z testu jest wtedy dodatkowym źródłem informacji na temat kompetencji pracownika – co zawsze podwyższa rzetelność oceny, a także umożliwia bardziej trafną interpretację wyników ocen z pozostałych źródeł. Wynik testu dotyczącego danej kompetencji dostarcza nam informacji czy badana osoba wie, jak powinna się zachowywać w sytuacjach zadaniowych, wymagających konkretnej kompetencji. Natomiast oceny pracownika dokonywane przez inne osoby, które wynikają z ich obserwacji (oceny przełożonego, współpracowników czy też podwładnych), dostarczają nam informacji, jak oceniany pracownik zachowuje się w trakcie realizacji zadań. Zestawienie wyników z obu metod umożliwia nam uzyskanie odpowiedzi m.in. na pytanie czy oceniany pracownik nie przejawia pożądanego poziomu kompetencji, ponieważ nie wie, jakie zachowania są bardziej efektywne, czy też istnieją inne przyczyny takiej sytuacji.

**Rysunek nr 9.** Wnioskowanie na podstawie wyników testów kompetencyjnych





Warto w tym miejscu pamiętać, że testy (także kompetencyjne) pełnią funkcję wspierającą diagnozę potencjału pracowników i informacje uzyskane na ich podstawie powinny być potwierdzane w dalszym etapie procesu oceny.

## Kwestionariusz kompetencyjny

**Kwestionariusz kompetencyjny** to zestawienie odpowiednio dobranych stwierdzeń, charakteryzujących zachowania, wynikające z przyswojenia danej kompetencji na różnych poziomach.

### Zakres wykorzystania

Kwestionariusz kompetencyjny przygotowany jest w celu określenia poziomu rozwoju konkretnych kompetencji.

### Konstrukcja narzędzia

Każde stwierdzenie z kwestionariusza jest skonstruowane tak, aby odnosiło się do jednego ze wskaźników danej kompetencji. Zwykle opracowuje się przynajmniej dwa stwierdzenia do każdego wskaźnika po to, by ocena mogła odnosić się do różnych poziomów rozwoju w danym obszarze. Stwierdzenia są dokładniejszym rozwinięciem zapisów związanych z poszczególnymi wskaźnikami. Powinny być na tyle konkretne, by każdy mógł stwierdzić czy odnoszą się (i na ile) do ocenianej osoby. W odniesieniu do każdego ze stwierdzeń można ocenić, na ile pasuje ono do zachowań danej osoby. Zwykle oceny takiej dokonuje się na skali pięciostopniowej (Skala Lickerta) gdzie poszczególne punkty oznaczają:

1. Całkowicie się nie zgadzam.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Trudno powiedzieć.
4. Raczej się zgadzam.
5. Całkowicie się zgadzam.

W ten sposób można zarówno dokonać samooceny, jak i ocenić dowolną osobę, której zachowania mamy okazję obserwować.

**Tabela nr 6. Zestawienie stwierdzeń do kwestionariusza w obszarze „obsługa klienta”**

WSKAŹNIK	STWIERDZENIE 1	STWIERDZENIE 2
<b>Informowanie klienta</b>	Sprawdza czy klient posiada wszystkie niezbędne informacje	Podczas kontaktu informuje klienta o przebiegu zlecenia
<b>Dbałość o standardy obsługi klienta</b>	Spełnia standardy obsługi klienta	Niezależnie od sytuacji dba o utrzymanie standardów obsługi klienta
<b>Dbanie o jakość produktów</b>	Zapewnia wysoką jakość produktów	Sprawdza czy jakość produktów jest satysfakcjonująca
<b>Wrażliwość na uwagi i sugestie ze strony klientów</b>	Zwraca uwagę na sugestie i uwagi klientów	Podejmując działania uwzględnia uwagi ze strony klientów
<b>Dotrzymywanie umów</b>	Dotrzymuje terminów prac wcześniej uwzględnionych z klientem	Realizując umowy wykonuje umówiony z klientem zakres prac

Połączenie zestawienia wszystkich stwierdzeń ze skalą pozwala na budowę ostatecznej wersji kwestionariusza.

**Tabela nr 7. Budowa kwestionariusza w obszarze „obsługa klienta”**

	STWIERDZENIE	Całkowicie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Całkowicie się zgadzam	Trudno powiedzieć
1	Sprawdza czy klient posiada wszystkie niezbędne informacje	1	2	3	4	5
2	Spełnia standardy obsługi klienta	1	2	3	4	5
3	Zapewnia wysoką jakość produktów	1	2	3	4	5
4	Zwraca uwagę na sugestie i uwagi klientów	1	2	3	4	5
5	Dotrzymuje terminów prac wcześniej uwzględnionych z klientem	1	2	3	4	5
6	Podczas kontaktu informuje klienta o przebiegu zlecenia	1	2	3	4	5
7	Niezależnie od sytuacji dba o utrzymanie standardów obsługi klienta	1	2	3	4	5

## Wynik

Obliczanie wyników na podstawie kwestionariusza jest stosunkowo proste. Podobnie jak w przypadku testów należy bowiem przygotować tabelę przeliczania wyników surowych na poziomy kompetencji. Jak łatwo policzyć, wynik surowy przy dziesięciu stwierdzeniach dla danej kompetencji będzie się mieścił w przedziale od 10 do 50. Odpowiednia tabela przeliczeń może wyglądać następująco.

**Tabela nr 8.** Przeliczanie wyników surowych na poziom kompetencji

Przedział uzyskanych punktów	Poziom kompetencji
10 – 20	A
21 – 30	B
31 – 42	C
43 – 48	D
49 – 50	E

Zbudowanie ostatecznej wersji tabeli przeliczeń wymaga przeprowadzenia całej procedury normalizacyjnej opisanej wcześniej w przypadku testów.

### Interpretacja

Prawidłowa interpretacja wyników zakłada, że wynik pozwala określić, jaki poziom kompetencji (zgodnie z przyjętą skalą) prezentuje badana osoba. Wynik przeliczony pozwala również porównać poziom rozwoju różnych kompetencji badanej osoby oraz porównać prezentowany przez badanego poziom kompetencji z poziomem wymagany na danym stanowisku. Wynik z kwestionariusza daje także możliwość porównywania wyników oceny kompetencji dokonanych innymi metodami (skale obserwacyjne, testy, AC/DC, etc.).

# Rozwój kompetencji zawodowych

Dążenie do nabywania nowych kompetencji może występować z dwóch powodów. Po pierwsze, zmieniająca się rzeczywistość ekonomiczna zmusza przedsiębiorstwa do zwiększania kompetencji własnych pracowników, co może w przyszłości gwarantować osiągnięcie wyższej pozycji na rynku. Po drugie, sami pracownicy, pragnąc podnieść swoją wartość i znaczenie na rynku pracy, dokładają wszelkich starań do rozwoju posiadanych kompetencji oraz nabywania nowych.

Najkrócej ujmując, rozwój kompetencji to zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, mające swe odzwierciedlenie w poziomie wykonywanych zadań zawodowych. Im wyższy jest stopień przyswojenia danej kompetencji, tym większa jest efektywność w tym obszarze działań, który jest z nią związany. Na przykład rozwój kompetencji z zakresu negocjacji powinien się uwidocznić w uzyskiwaniu coraz lepszych rezultatów w sytuacjach wymagających negocjowania. Początkujący negocjator popełnia wiele błędów, przez które nie będzie osiągał zakładanych celów w swoich negocjacjach. Sprawny negocjator uwzględni nie tylko zasady prowadzenia rozmów negocjacyjnych lecz także własne doświadczenie, dzięki czemu z reguły osiąga to, co chce. Ekspert w dziedzinie negocjacji będzie wykorzystywał zaawansowane techniki wywierania wpływu, dlatego poradzi sobie nawet w bardzo trudnych sytuacjach.

Należy pamiętać, że rozwój kompetencji jest związany z koniecznością dokładnego określenia możliwości rozwoju, silnej woli zmiany i znalezienia sposobów, które będą jej sprzyjać. Szczególnie istotny jest czynnik motywacyjny. Bez odpowiedniej woli jakkolwiek rozwój jest bardzo utrudniony lub wręcz niemożliwy. Pracownicy, którzy nie widzą potrzeby angażowania własnej energii, czasu i zasobów w celu rozwoju odpowiednich kompetencji, decydują się na stagnację. Inaczej mówiąc, nie można u kogoś rozwinąć jakiegokolwiek kompetencji — jedynie ta osoba może to uczynić. Firma, przełożeni, współpracownicy mogą jedynie wspierać ten proces.

Dlatego wprowadzając do firmy elementy zarządzania kompetencjami zawodowymi, trzeba zadbać o pozytywne nastawienie wszystkich osób, których może to dotyczyć. Oczywiście, zarówno potrzeby rozwojowe, jak i sposoby ich zaspokajania będą się różniły w każdej z firm, a co za tym idzie — nie ma optymalnej i jedynej w swoim rodzaju ścieżki rozwoju kompetencji. Jakkolwiek próba prostego przeniesienia opisów czy wskazówek rozwojowych z jednej firmy do drugiej jest co najmniej ryzykowna. Każdą ze wskazówek rozwojowych, zawartych w niniejszej książce należy zaadaptować do specyficznych warunków w odniesieniu zarówno do całej firmy, jak i do poszczególnych pracowników.

Każde przedsiębiorstwo, które zostało postawione przed problemem poznania kompetencji własnych pracowników i konieczności ich rozwijania, musi zdawać sobie sprawę, iż zdobywanie nowych kompetencji nie jest działalnością poprzedzającą pracę lub prowadzoną obok niej, jak uważano do niedawna. Jest to działalność realizowana w trakcie pracy i za jej pośrednictwem. Rozwój kompetencji można więc określić jako owoc doświadczenia, które pozwala w skuteczny sposób łączyć wiedzę, umiejętności i postawy w podnoszeniu efektywności zawodowej.

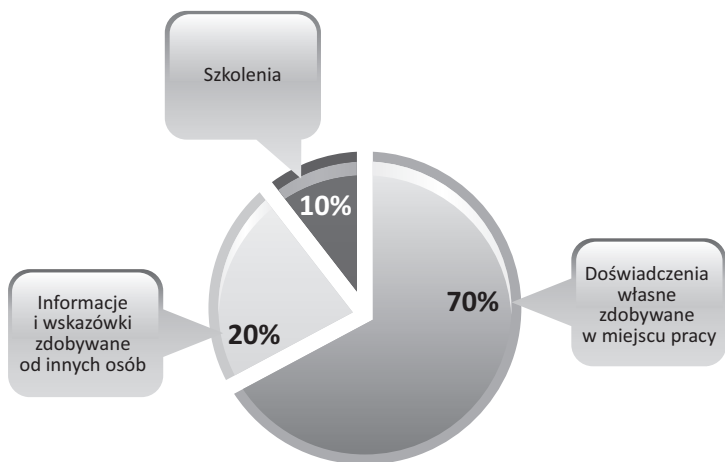
W przypadku rozwoju kompetencji nie możemy mówić o przygotowaniu planu rozwoju w sposób dokładnie określony i niezmienny. Chodzi bardziej o zapewnienie odpowiednich warunków i takie ukierunkowanie rozwoju, aby był zgodny z celami firmy. Można powiedzieć, że cenny jest każdy rozwój pracownika, jednak dla firmy najistotniejsze jest rozwijanie tych kompetencji, dzięki którym jest realizowana jej strategia.

Najczęściej wyróżnia się trzy główne źródła rozwoju zawodowego:

1. Doświadczenia zdobywane w miejscu pracy. Każde działanie może być źródłem nowych doświadczeń, nie zawsze jednak tak się dzieje. Wymagana jest świadoma refleksja nad tym, co się działo i jak można to wykorzystać w przyszłości. W przeciwnym razie doświadczenie niczego nie uczy. C. Rogers powiedział kiedyś, że niektórzy ludzie przez 30 lat popełniają te same błędy, a potem nazywają to bogatym doświadczeniem.
2. Informacje i wskazówki zdobywane od innych osób (współpracowników). Znaczna część wiedzy, doświadczeń, a także umiejętności posiadanych przez dobrych pracowników może być przekazywana innym. Warto jednak pamiętać, że wszelkie wskazówki są tak cenne jak umiejętność ich wykorzystania.
3. Szkolenia — w jakiegokolwiek formie. Stwarzają one możliwość nie tylko poszerzenia zakresu kompetencji lecz także (a może przede wszystkim) usystematyzowania tego, co już wiemy. Dzięki temu zwiększa się szansa na efektywne wykorzystanie tego, co zdobywamy za pomocą doświadczenia i wskazówek innych osób.

Źródła te w różnym stopniu przyczyniają się do rozwoju zawodowego, a ich wkład przedstawiono na rysunku nr 10. Jak widać, główne źródło rozwoju zawodowego to doświadczenia zdobywane w miejscu pracy. Jednak to właśnie informacje od współpracowników (w formie zarówno rozbudowanych porad, jak i prostych wskazówek) oraz szkolenia pozwalają te doświadczenia odpowiednio przeanalizować i właściwie wykorzystywać. Wyizolowane działania w którymkolwiek z obszarów nie prowadzą z reguły do spodziewanych rezultatów, ale największym błędem jest koncentrowanie uwagi na programach szkoleniowych. Mogą one stanowić inspirację bądź podsumowanie działań rozwojowych, nigdy jednak nie wystarczą do zapewnienia odpowiedniego poziomu rozwoju kompetencji wśród pracowników.

Rysunek nr 10. Źródła rozwoju zawodowego



## Perspektywa indywidualna

*„Jedyna szansa na pozytywne przejście przez zmiany jest związana z umiejętnością uczenia się. Te jednostki, które są w stanie uczyć się, są także w stanie z sukcesem przechodzić przez niemal wszelkie zmiany”.*

*T. Peters*

Rozwój kompetencji to proces ciągły. Łatwo to zaobserwować choćby na przykładzie dzieci uczących się jeździć na rowerze. Robią one stopniowe postępy, aż wreszcie przerastają umiejętności swoich rodziców. Od całkowitego braku umiejętności jazdy na rowerze, aż po doskonałość w tym zakresie mamy do czynienia z ciągłym procesem rozwoju. W tym procesie można wyróżnić (i tak się zwykle robi) pewne etapy, które są jednak wyłącznie umownymi hasłami, na przykład jazda na czterech kółkach, jazda w towarzystwie taty, samodzielne jeżdżenie, uczestnictwo w zawodach. Nie zmienia to postaci rzeczy, że rozwój kompetencji to szybszy lub wolniejszy, ale ciągły proces.

Ze względów praktycznych proces ten warto i należy dzielić na etapy, co w odniesieniu do poszczególnych kompetencji powoduje wyróżnienie poziomów ich przyswojenia. Możemy zatem mówić, że rozwijając daną kompetencję, stopniowo przechodzimy na coraz wyższy poziom jej opanowania. Powstają jednak takie kwestie, jak liczba poziomów i podstawa ich wyróżniania. Wieleś i różnorodność kompetencji powodują, że w jednej ich części można wyłonić kilkanaście poziomów, a w drugiej z trudem udaje się wyróżnić trzy poziomy. Można to traktować albo jako wadę, albo jako zaletę systemu. Kierując się jednak wyłącznie pragmatycznymi przesłankami, proponujemy, aby w każdej z kompetencji wyróżniać pięć poziomów, z których każdy powinien mieć wspólną, podstawową cechę kompetencji. Niezależnie zatem

od tego czy mówimy o umiejętnościach technicznych, czy o inteligencji emocjonalnej, poziom drugi w obu przypadkach znaczy to samo. W Tabeli nr 1 (strona nr 19) przedstawiono przyjęty w tym opracowaniu system opisu poszczególnych poziomów kompetencji.

Przyjęcie takiego wspólnego dla wszystkich kompetencji rozumienia poziomów ich opanowania ma wiele zalet:

- pozwala dość precyzyjnie określać własny poziom rozwoju,
- umożliwia budowanie jasnych wskazówek i miar rozwoju,
- daje możliwość porównywania poziomu przyswojenia różnych kompetencji,
- daje możliwość porównywania różnych osób,
- ułatwia prezentację graficzną opracowań (o czym więcej w dalszej części książki).

### **W JAKICH ZAKRESACH SIĘ ROZWIJAĆ?**

Jedno z kluczowych pytań dotyczy tego, jakie kompetencje powinniśmy u siebie rozwijać. Zasadniczo mamy tylko dwie opcje:

1. Rozwijać należy te kompetencje, które są naszą silną stroną, tak abyśmy mogli się stać ekspertami w pewnym obszarze.
2. Rozwijać należy te kompetencje, w których jesteśmy słabsi, a są potrzebne do sprawnej realizacji zadań.

Oczywiście można starać się realizować jedno i drugie założenie, jednak okazuje się, że najefektywniej rozwijamy się w tych zakresach, w których już jesteśmy dobrzy. Najpewniej oznacza to, że jest to rodzaj naszego talentu, który powinniśmy rozwijać. Rozwój naszych słabych obszarów jest swego rodzaju interwencją kryzysową, pozwalającą na unikanie błędów, jednak prawdziwe mistrzostwo uzyskujemy dzięki rozwojowi naszych silnych stron.

## **Perspektywa firmowa**

Sposób, w jaki firma wspiera i wykorzystuje rozwój kompetencji pracowników, jest co najmniej równie ważny jak indywidualne działania w tym zakresie. Musimy sobie zdawać sprawę, że wiele specjalistycznych umiejętności trudno rozwinąć poza daną organizacją. Chodzi zarówno o niezbędne nakłady finansowe, jak i dostępność do źródeł, materiałów, odpowiednich ludzi itd.

Firmy wspierające rozwój kompetencji zawodowych muszą również zdawać sobie sprawę, że nabywanie umiejętności i wiedzy powinno się odbywać w trakcie pracy i za jej pośrednictwem. Jest to gwarancja, że będą rozwijane właściwe kompetencje oraz że ich rozwój będzie dostosowany do specyficznych uwarunkowań organizacyjnych. Działania rozwojowe w codziennej praktyce dają poczucie właściwie zainwestowanego czasu, energii, pieniędzy itd.



## U JAKICH PRACOWNIKÓW ROZWIJAĆ KOMPETENCJE?

Dobrze przeprowadzona diagnoza pozwala na podział pracowników ze względu na bieżące kompetencje oraz potencjał rozwojowy. Najczęściej plany rozwojowe są tworzone dla pracowników, którzy w danej chwili mają niski poziom przyswojenia kompetencji. Diagnoza kompetencji rozszerza planowanie rozwoju o jeszcze jeden aspekt — potencjał rozwojowy. W myśl tego podziału działaniami rozwojowymi powinni być objęci głównie pracownicy mający duże możliwości rozwojowe. Poniższy rysunek przedstawia tę sytuację.

**Rysunek nr 11.** Potencjał rozwojowy, a bieżące kompetencje pracowników

	Niskie kompetencje bieżące	Wysokie kompetencje bieżące
Wysoki potencjał rozwojowy	Pracownicy rokujący na przyszłość, warto w nich inwestować	Wysokiej klasy specjaliści, pracownicy wybitni
Niski potencjał rozwojowy	Pracownicy mało przydatni	Specjaliści

Profile kompetencji umożliwiają precyzyjną diagnozę i przypisanie każdego pracownika do jednej z wyróżnionych grup. Pozwala to racjonalnie wykorzystywać środki wspierające rozwój kompetencji u pracowników, nie można bowiem w tym względzie wobec wszystkich postępować jednakowo. Jak napisał kiedyś Ken Blanchard: „Nie ma nic równie niesprawiedliwego jak równe traktowanie nierównych”.

W kogo więc inwestować najbardziej? Praktyka wielu organizacji pokazuje, że najwięcej wysiłku rozwojowego jest skierowane do pracowników słabszych. Staramy się w ten sposób pomóc im w dogonieniu pozostałych współpracowników. Jednocześnie badania wskazują, że najbardziej opłacalne działania rozwojowe dotyczą dobrych i najlepszych pracowników. To oni stają się w ten sposób siłą napędową organizacji, a dodatkowo nagradzamy ich w ten sposób za to, że sami zadbali o odpowiednie wykorzystanie własnego potencjału.

Niestety często programy rozwojowe są oparte na zasadzie powszechności — obejmują wszystkich pracowników w takim samym zakresie. Jest to nie tylko zwykłe marnotrawienie pieniędzy, lecz także działanie demotywujące znaczną część pracowników. Starajmy się zatem uniknąć tego błędu.

## Metody Rozwoju Kompetencji

Kompetencje można oczywiście nabywać i doskonalić różnymi metodami. Najczęściej stosowane źródła i formy rozwoju, w których aktywną rolę może odgrywać firma, to:

- wymiana doświadczeń ze współpracownikami,
- konferencje, wykłady i prezentacje,
- książki, biuletyny i czasopisma fachowe,

- kursy, szkolenia i treningi,
- dłuższe, bardziej kompleksowe formy doskonalenia (cykle szkoleniowe, studia, MBA),
- uczenie się w miejscu pracy,
- coaching lub mentoring,
- przepisy, procedury i zarządzenia.

Wymiana doświadczeń ze współpracownikami – jak już pisaliśmy, to jedno z głównych źródeł rozwoju kompetencji. Firmy często wspierają ten proces, organizując mniej lub bardziej formalne spotkania, na których zachęca się osoby odnoszące sukcesy do podzielenia się własnymi przemyśleniami i doświadczeniami. Jak się jednak okazuje, wymiana doświadczeń w sposób użyteczny dla uczestników tego procesu to także swoista umiejętność, a zatem kompetencja. Zwykle ma ona formę mniej lub bardziej anegdotycznych opowieści o wyjątkowych sytuacjach zawodowych – bez próby wyciągnięcia ogólnych wniosków.

**Kursy, szkolenia i treningi** – poświęca się je wybranej tematyce dotyczącej różnych obszarów funkcjonalnych, na przykład marketing, finanse, wiedza techniczna. Mają formę indywidualnych (nastawionych na maksymalizację umiejętności osobistych) zajęć lub zespołowych warsztatów zorientowanych na osiągnięcie wspólnego celu. Aby szkolenie było skuteczne, konieczne jest przeprowadzenie rzetelnej analizy potrzeb, uwzględniającej specyfikę pracy, lukę kompetencyjną, wymagania przyszłości, a także wybór właściwego realizatora (więcej na ten temat w dalszej części opracowania).

**Uczenie się w miejscu pracy (on the job training)** – polega na ukierunkowanych interakcjach ze współpracownikami i wspólnym rozwiązywaniu problemów. W trakcie tego procesu pracownicy otrzymują określone zadania wymagające rozwoju pożądanych kompetencji. Bardziej doświadczone osoby, a czasem instruktorzy pełnią funkcje wspierające, pomagając w razie potrzeby swojemu współpracownikowi.

**Coaching menedżerski** – zakłada rozszerzenie hierarchicznych stosunków między przełożonym, a podwładnym o element odpowiedzialności za karierę podwładnego i pomoc we wprowadzaniu go w praktykę adekwatną do typowanego stanowiska. Najczęściej coachem (opiekunem) powinna być osoba o znacznie większym doświadczeniu zawodowym, znajdująca się wyżej w hierarchii organizacyjnej i niebędąca bezpośrednim przełożonym. Podstawowym warunkiem umożliwiającym wspieranie rozwoju kompetencji u innych osób jest własne doskonałe jej opanowanie, połączone ze świadomością źródeł własnej efektywności.

**Mentoring (formalny i nieformalny)** – występuje w sytuacji, gdy osoba doświadczona i ciesząca się autorytetem bierze na siebie odpowiedzialność za rozwój zawodowy młodszego pracownika. Opieka ta polega na: promowaniu, wspieraniu, ocenie dokonań, udzielaniu rad i wskazywaniu dróg rozwoju indywidualnej kariery. Wybór mentora jest delikatną kwestią i wynika z różnych przesłanek. Autorytetem może

być ktoś z innego pionu. Motywem wyboru takiej osoby na mentora może być zarówno jej wiedza, która może się przydać uczestnikowi, jak i możliwość skonfrontowania swoich doświadczeń z kimś pozostającym zupełnie z boku. Często pracownicy z pionu technicznego potrzebują dyskusji na tematy rynkowe, a ludzie zajmujący się rynkiem oczekują rozmów związanych z techniką.

Programy doskonalenia powinny uwzględniać możliwość korzystania z usług i procedur wyspecjalizowanych organizacji edukacyjnych, takich jak szkoły wyższe, stowarzyszenia naukowe, ośrodki kształcenia (kształcenie eksternistyczne) oraz firmy szkoleniowe. Warto też pomyśleć o rozwinięciu systemu edukacyjnego prowadzonego przez własny wyspecjalizowany personel lub organizowanego przez własny dział kształcenia. Daje to dodatkową korzyść w postaci rozwoju kompetencji dzielenia się swoimi umiejętnościami ze współpracownikami.

## Wskazówki rozwojowe

Wskazówki rozwojowe to opracowania zawierające syntetyczne wskazania dla pracownika dotyczące możliwości doskonalenia i rozwoju kompetencji podczas realizacji zadań zawodowych.

### Zakres wykorzystania

Wskazówki rozwojowe wykorzystywane są jako bezpośrednie źródło informacji na temat rozwoju kompetencji dla pracowników. Każdy pracownik mający dostęp do tych materiałów właściwie w trakcie całego procesu oceny może dowiedzieć się, w jaki sposób rozwijać kompetencje wymagane na jego stanowisku. Wskazówki rozwojowe w postaci opracowań są dostępne w formie drukowanej (np. ogólnodostępna księga kompetencji) lub w formie elektronicznej (np. przez ich umieszczenie w intranecie). Materiał ten stanowi również pomoc w uzyskaniu informacji zwrotnych oraz w opracowaniu działań rozwojowych podczas rozmowy oceniającej. Przeprowadzający rozmowę może posłużyć się propozycjami działań rozwojowych w zakresie konkretnych kompetencji, a także zasugerować proponowane we wskazówkach rozwojowych formy i tematy szkolenia czy też przykładową literaturę.

### Konstrukcja

Wskazówki rozwojowe są tak skonstruowane, aby osoba czytająca je mogła w prosty sposób dotrzeć do informacji, które ją w danej chwili interesują. Dlatego też materiał ten podzielony jest na szczegółowe bloki (części): ogólna charakterystyka kompetencji, pożądane zachowania, wskazówki rozwojowe, szkolenia oraz literatura. Opis poszczególnych części prezentujemy na przykładzie wskazówek rozwojowych do kompetencji „Delegowanie”.

Rysunek nr 12. Przykład wskazówki rozwojowej (fragment)

## Administracja/prowadzenie dokumentacji

### Realizacja formalnych wymogów w zakresie prowadzenia dokumentacji, wymiany i gromadzenia informacji zapewniających sprawną organizację pracy

WSKAŹNIKI	DZIAŁANIA ROZWOJOWE
<p><b>Prowadzenie dokumentacji</b></p> <p><b>Przejrzyste prowadzenie dokumentacji służbowej zawierającej istotne/cenne dla firmy informacje</b></p>	<p><b>Jeśli chcesz rozwinąć ten aspekt kompetencji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznawaj i wykorzystuj stosowane w zespole/dziale/organizacji wzory/systemy służące prowadzeniu dokumentacji określonego rodzaju,</li> <li>• Pytaj bardziej doświadczonych osoby o ich metody tworzenia dokumentacji, porządkowania i korygowania danych,</li> <li>• Systematycznie sprawdzaj sporządzaną przez siebie dokumentację w celu jej uzupełnienia lub skorygowania ewentualnych błędów,</li> <li>• Tam, gdzie nie istnieją ogólnie przyjęte schematy, twórz własne ułatwiające ci pracę wzory prowadzonej dokumentacji,</li> <li>• Dziel się posiadaną wiedzą z mniej doświadczonymi pracownikami, pomagaj im korygować ewentualne błędy w prowadzonej przez nich dokumentacji,</li> <li>• Zgłaszaj poprawki do istniejących systemów służących sporządzaniu dokumentacji; w razie potrzeby proponuj ich nowe funkcjonalności,</li> <li>• Angażuj współpracowników do tworzenia nowych rozwiązań w zakresie prowadzenia wartościowej dla firmy dokumentacji.</li> </ul> <p><b>Jeśli jesteś menedżerem pracownika rozwijającego ten aspekt kompetencji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyznaczaj i wskazuj kryteria dobrze prowadzonej dokumentacji,</li> <li>• Umożliwaj pracownikowi dostęp do wiedzy na temat wzorów/systemów wykorzystywanych w zespole/dziale/firmie do tworzenia określonej dokumentacji, wspieraj w uczeniu się ich prawidłowego i pełnego wykorzystywania,</li> <li>• Inicjuj/umożliwaj udział pracownika w działaniach mających na celu wypracowanie lub usprawnienie metod/systemów prowadzenia dokumentacji w zespole/dziale/firmie.</li> </ul>
<p><b>Prowadzenie wewnętrznych rozliczeń</b></p> <p><b>Staranne, bezbłędne prowadzenie wewnętrznych rozliczeń; wprowadzanie udoskonaień/ systemowych rozwiązań w tym zakresie</b></p>	<p><b>Jeśli chcesz rozwinąć ten aspekt kompetencji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematycznie uzupełniaj wiedzę na temat stosowanych w firmie systemów prowadzenia wewnętrznych rozliczeń i korzystaj z nich w coraz szerszym zakresie,</li> <li>• Pytaj bardziej doświadczonych współpracowników o stosowane przez nich metody prowadzenia wewnętrznych rozliczeń i wykorzystuj je we własnej pracy,</li> <li>• Systematycznie monitoruj poprawność prowadzonych przez siebie rozliczeń i wprowadzaj właściwe korekty; w razie potrzeby korzystaj z pomocy bardziej doświadczonych w tym zakresie osób, tak aby z czasem samodzielnie radzić sobie z zadaniem,</li> <li>• Zgłaszaj poprawki do istniejących systemów służących prowadzeniu wewnętrznych rozliczeń, w razie potrzeby proponuj ich nowe funkcjonalności,</li> <li>• Dziel się posiadaną wiedzą w zakresie prowadzenia wewnętrznych rozliczeń z mniej doświadczonymi pracownikami, pomagaj im korygować ewentualne błędy,</li> <li>• Włączaj się do pracy lub twórz zespoły zadaniowe/projektowe mające na celu usprawnienie starych lub stworzenie nowych systemów pozwalających na efektywne dokonywanie wewnętrznych rozliczeń w zespole/dziale/firmie.</li> </ul> <p><b>Jeśli jesteś menedżerem pracownika rozwijającego ten aspekt kompetencji:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyznaczaj lub wskazuj pracownikowi kryteria dobrze prowadzonych rozliczeń,</li> <li>• Umożliwaj pracownikowi dostęp do wiedzy na temat wzorów/systemów wykorzystywanych w zespole/dziale/firmie do prowadzenia wewnętrznych rozliczeń,</li> <li>• Inicjuj/umożliwaj udział pracownika w działaniach mających na celu wypracowanie nowych lub usprawnienie starych metod/systemów prowadzenia wewnętrznych rozliczeń.</li> </ul>

# Wykorzystanie katalogu kompetencji

O jakości funkcjonowania rozwiązań kompetencyjnych możemy wnioskować na podstawie zakresu ich wykorzystania. Z pewnej perspektywy kompetencje tworzą wspólny język opisu rzeczywistości w obszarze ZZL. Im szerzej go wykorzystujemy tym lepiej. Najważniejszą jednak kwestią decydującą o budowie Systemu Kompetencji Zawodowych jest opracowanie kompetencyjnych Opisów Stanowisk Pracy i od tego najczęściej należy zaczynać.

**Rysunek nr 13.** Obszary wykorzystania Kompetencji Zawodowych



## Kompetencyjny opis stanowisk pracy

### Wprowadzenie

Jakość funkcjonowania praktycznie każdej organizacji i pracujących w niej ludzi jest uzależniona od wielu czynników – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Niebagatelną rolę w tym zakresie odgrywają kwestie organizacyjne. W zdecydowanej większości przypadków im lepiej praca jest zorganizowana, tym większe prawdopodobieństwo odpowiedniej realizacji zadań, a co za tym idzie osiągnięcia założonych celów. Jednym z kluczowych czynników wpływających na organizację pracy jest jasny Opis Stanowisk Pracy (OSP).

Opisy Stanowisk Pracy są z jednej strony podstawowym zadaniem działów odpowiedzialnych za politykę personalną firmy, a z drugiej jednym z bardziej zaniedbanych obszarów. Praktyka pokazuje, że w zdecydowanej większości przypadków istniejące opisy nie tylko są niewykorzystywane w całym zakresie możliwości lecz także w znacznej mierze nieadekwat-

ne do rzeczywistości. Dlaczego tak się dzieje? Wydaje się, że jednym z powodów jest brak jednoznacznych standardów i narzędzi pozwalających dokonanie poprawnych, użytecznych i elastycznych opisów. W przedstawionym materiale spróbujemy przedstawić nowe podejście do technologii opisów stanowisk pracy, której wykorzystanie może spowodować, że po trzech miesiącach pracy wprowadzimy użyteczne OSP.

## **Błyskawiczny Proces Opisu Stanowisk**

Opisywanie stanowisk, zwłaszcza w dużych strukturach, to zazwyczaj spory wysiłek czasowy i inwestycja finansowa. Na szczęście istnieje sposób, aby proces ten zrealizować nie tylko szybko lecz także w sposób niemal gwarantujący przygotowanie naprawdę użytecznego materiału.

Proces szybkiego i efektywnego przygotowania i wdrażania opisów pracy można zrealizować w ośmiu etapach:

1. Określenie celu prac oraz wybór i przygotowanie zespołu projektowego.
2. Przygotowanie narzędzi: Inwentarz Zachowań Organizacyjnych i Katalog Kompetencji.
3. Wybór pozostałych kryteriów opisu stanowiska oraz opracowanie wzoru Karty Opisu Stanowiska (KOS).
4. Wybór zadań i kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy – przy wykorzystaniu Inwentarza Zachowań Organizacyjnych oraz Katalogu Kompetencji.
5. Uzupełnienie KOS o zapisy w zakresie pozostałych kryteriów opisu.
6. Analiza uzyskanych danych – wprowadzenie ewentualnych zmian w opisach.
7. Formalne zatwierdzenie, akceptacja opisów – prezentacja dla zarządu.
8. Przygotowanie włączenia opisów stanowisk – ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji – w poszczególne obszary ZZL.

Proces ten opiera się na kilku założeniach.

Po pierwsze – tam gdzie się da, wykorzystywane są różnego rodzaju gotowe opracowania i szablony. Są one związane z tymi elementami opisu, które sprawiają najwięcej kłopotów, a bez których trudno się obejść, czyli z zadaniami i kompetencjami. Okazuje się, że warto poświęcić miesiąc na prace związane z adaptacją istniejących na rynku gotowych narzędzi, aby w ciągu następnego miesiąca wykonać same opisy. Bez wykorzystania tego typu narzędzi opisy tworzą się znacznie dłużej, a ponadto często są wyrazem radosnej twórczości pracowników. Algorytmicznie tworzone narzędzia ograniczają co prawda swobodę działania, ale prowadzą do jednoznacznych i systemowo powiązanych opisów. Szersza prezentacja Inwentarza Zadań Organizacyjnych oraz Katalogu Kompetencji zostanie

przedstawiona w dalszej części opracowania. Na razie tylko ich krótka charakterystyka.

Inwentarz Zachowań Organizacyjnych (IZO-NOMINO) – jest to zestawienie kilkuset zadań, które mogą być wykonywane na różnorodnych stanowiskach pracy. Zadania te są pogrupowane w szerokie kategorie, których jest około dwudziestu. Jest to zatem rodzaj słownika z opisanymi zadaniami. Charakteryzując stanowisko w kategoriach zadań przy wykorzystaniu IZO, nie opisujemy zadań lecz wybieramy je z wcześniej przygotowanego zestawienia. W pierwszej kolejności dokonywane jest określenie, które z kategorii należy uwzględnić w opisie danego stanowiska. W drugiej kolejności przeglądane są wszystkie zadania z wybranych kategorii i wybierane te, które odgrywają największą rolę.

Każda z kompetencji zawartych w Katalogu Kompetencji jest powiązana z zadaniami zawartymi w IZO. Inaczej mówiąc, każde zadanie ma przypisane kompetencje, które warunkują jego prawidłową realizację. Pozwala to z dużym prawdopodobieństwem wskazać na podstawie zakresu zadań, jakie kompetencje są pożądane na danym stanowisku.

Po drugie – zarówno podejmowane działania, jak i powstające opracowania powinny być realizowane zgodnie z zasadą KISS (keep it short & simple, czyli tak prosto jak się tylko da, ale nie prościej). Uproszczenie jest związane z wykorzystaniem gotowych narzędzi i szablonów, a także z trzymaniem się jednolitej metodologii pracy. Zakłada ona, co prawda, włączenie pracowników w proces opisu, jednak dzięki temu powstający materiał jest szybko akceptowany, co w efekcie znacząco skraca czas i ułatwia pracę.

Po trzecie – Opis Stanowisk Pracy od samego początku powinien być włączany i wykorzystywany we wszelkich możliwych obszarach ZZL. Zasadniczo OSP powstają na etapach od 2 do 6 (i na tym zakresie prac się skoncentrujemy w tym opracowaniu), jednak bez określenia celu i sposobu wykorzystania powstającego materiału ryzykujemy, że całość prędzej czy później i tak trafi do kosza.

## Karta Opisu Stanowiska – kategorie opisu

Każde stanowisko może być opisywane za pomocą różnorodnych aspektów. W praktyce jednak warto wybierać tylko te elementy, które ze względów pragmatycznych są użyteczne zarówno dla organizacji, jak i dla samych pracowników. Przejrzymy zatem podstawowe elementy najczęściej wykorzystywane w opisie stanowisk pracy, zdając sobie sprawę, że nie wszystkie z nich znajdą zastosowanie w konkretnych sytuacjach.

### Nazwa stanowiska

To hasło wywoławcze, za pomocą którego identyfikujemy dane stanowisko. Ten punkt odnosi się do określenia pełnej funkcjonalnej nazwy stanowiska, określającej w miarę jednoznacznie, jaka jest funkcja danego stanowiska w organizacji. Nazwa stanowiska powinna działać jak hasło w systemie informatycznym. Po wpisaniu hasła powinniśmy otrzymać



jeden materiał z jednoznacznie przypisanymi pozostałymi elementami opisu.

### **Cel/misja stanowiska**

Cel istnienia stanowiska jest możliwie najbardziej zwięzłą odpowiedzią na pytania: do czego stanowisko zostało powołane, dlaczego zostało utworzone oraz po co istnieje obecnie w przedsiębiorstwie (czyli jaka jest jego zasadnicza racja istnienia). Najlepiej, gdy odpowiedź na postawione pytania jest sformułowana w jednym krótkim zdaniu, zaledwie w kilku lub kilkunastu słowach. Dlatego starannie dobieramy sformułowania, których używamy w tym opisie. Nie jest to miejsce na dokonywanie przeglądu wykonywanych czynności, ale tylko na wskazanie ich ogólnego podstawowego celu.

### **Umiejscowienie w strukturze organizacyjnej**

Jest to przede wszystkim wskazanie, jakie jest miejsce danego stanowiska w strukturze i jakie są jego powiązania hierarchiczne. Podstawowe elementy z tego obszaru zawarte w opisie stanowiska:

1. Nazwa jednostki i komórki organizacyjnej.
2. Bezpośredni przełożony – określa stanowisko osoby pełniącej rolę przełożonego.
3. Bezpośredni podwładny – określa stanowiska podległe.
4. Współpracuje z – główne stanowiska współpracujące w realizacji przypisanych zadań.

### **Wymagania w zakresie kwalifikacji i doświadczeń**

Takie zestawienie zawiera określenie poziomu wymaganych kwalifikacji zawodowych oraz informacje o niezbędnych doświadczeniach zawodowych dla opisywanego stanowiska. Wypełnianie odpowiedniej rubryki powinno przede wszystkim być oparte na opisie wymagań niezbędnych, tj. takich, które są konieczne dla objęcia danego stanowiska. Można także dodać informacje o poziomie pożądanym, tzn. przydatnym dla efektywności pracy, aczkolwiek niewymaganych koniecznie od zatrudnianej osoby. Należy mieć na uwadze nie tyle aktualnie zatrudnionych pracowników, ale to, jakimi kwalifikacjami i doświadczeniami powinien się cechować tzw. efektywny pracownik, czyli taki, który będzie gotów w pełni realizować zadania i czynności na niezbędnym poziomie złożoności.

Doświadczenie jest zwykle pojmowane wyłącznie jako doświadczenie w pracy na określonych stanowiskach, najczęściej o analogicznej specjalności. Opisując na przykład stanowisko specjalisty do spraw księgowości, nie musi nas interesować ogólny dotychczasowy staż pracy, a jedynie czas pracy związany z dziedziną finansowo-księgową. Z reguły podajemy minimalny realny czas niezbędny do zyskania koniecznego doświadczenia zawodowego. Staż może się odnosić do: pracy w ogóle (różne miejsca i stanowiska), pracy na podobnym stanowisku/funkcji (na przykład menedżera), pracy w danej organizacji. Ważne jest, aby w miarę możliwości kryterium to wyrażać jak najdokładniej, ze wskazaniem liczby lat bądź miesięcy.



Kwalifikacje są rozumiane szeroko, nie tylko jako rodzaj i poziom wykształcenia instytucjonalnego niezbędnego dla objęcia danego stanowiska lub poziom rozumiany jako formalne kwalifikacje zawodowe nabyte w szkole lub w systemie kształcenia ustawicznego, ale również jako uczestnictwo w wewnętrznych i zewnętrznych kursach, szkoleniach etc. (o ile ich ukończenie jest potwierdzone formalnie dyplomem lub zaświadczeniem).

### **Zadania realizowane na stanowisku**

Jest to zbiór kluczowych zadań związanych z realizacją celów na danym stanowisku (tych, które decydują o sensie istnienia stanowiska). W tym miejscu należy opisać to, czym przede wszystkim zajmują się osoby zatrudnione na danym stanowisku, co robią, aby zrealizować postawione przed nimi cele. Niewątpliwie jest to jeden z najistotniejszych elementów Opisu Stanowiska Pracy. Dzięki niemu pracownicy wiedzą, co należy do ich obowiązków – obowiązkiem jest bowiem efektywna realizacja określonych zadań. Brak precyzji i niejasności w tym zakresie to jedna z głównych bolączek funkcjonujących opisów. Trudności w tym zakresie prowadzą do pewnego paradoksu, gdzie element potencjalnie najlepiej znany (czyli zadania, które są realizowane przez osoby zajmujące dane stanowisko) jest często najgorzej opisany. Jak zatem wybrnąć z tych trudności? Pewną propozycję w tym zakresie tworzy wykorzystanie gotowych opracowań opisanych w dalszej części.

### **Kluczowe wskaźniki efektywności**

Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI – Key Performance Indicators) są kryteriami oceny skuteczności działań, które podejmowane są na stanowisku. Pozwalają one określić stopień, w jakim osoba zatrudniona na stanowisku wypełnia wymagania stawiane przez poszczególne zadania i cele przewidziane do realizacji. Tam, gdzie istnieje możliwość określenia jasnych miar skuteczności działania, istnieje także możliwość wpisania kluczowych wskaźników efektywności. Oczywiście do opisów stanowisk nie wpisujemy oczekiwanego poziomu dla tych wskaźników, gdyż to zwykle ulega bardzo częstym zmianom. Chodzi tu o wskazanie tego, co będzie miarą efektywności funkcjonowania na danym stanowisku. Dla przedstawiciela handlowego może to być na przykład zapis, że miarą efektywności jego pracy będą: wysokość sprzedaży, liczba pozyskanych klientów oraz poziom ich satysfakcji.

### **Kompetencje**

Kompetencje można uznać za osobiste zasoby pracowników, które pozwalają im prawidłowo realizować przypisane zadania. Oczywiście trudności z opisem i przypisaniem odpowiednich kompetencji jest co najmniej równie dużo jak w przypadku zadań. Przypisanie kompetencji do wszystkich stanowisk pozwala m.in. na przygotowanie narzędzi selekcji kandydatów, ocenę pracowników, ścieżek rozwojowych i wielu innych kluczowych elementów polityki personalnej. Te organizacje, którym udało się zbudować profile kompetencyjne dla wszystkich stanowisk, często twierdzą, że jest to najcenniejszy element Karty Opisu Stanowiska. Podobnie jak w przypadku zadań ułatwień należy szukać przede wszystkim w wykorzystaniu gotowych narzędzi.

## Rysunek nr 14. Przykładowa Karta Opisu Stanowiska

### KARTA OPISU STANOWISKA

Nazwa stanowiska

--

Cel stanowiska

--

Umieszczenie w strukturze

Jednostka organizacyjna	
Komórka wykonawcza	
Stanowisko bezpośredniego przełożonego	
Stanowiska podległe	
Współpraca	

Doświadczenie i kwalifikacje

	WYMAGANE	POŻĄDANE
<b>DOŚWIADCZENIE</b>		
1. W pracy w ogóle		
2. Na określonych stanowiskach		
3. W określonej dziedzinie/specjalności		
<b>KWALIFIKACJE</b>		
1. Poziom wykształcenia		
2. Formalne kwalifikacje zawodowe		
3. Egzaminy i uprawnienia		

Zadania wykonywane na stanowisku

Główne zadania realizowane przez pracownika zatrudnionego na opisywanym stanowisku	

Kluczowe wskaźniki efektywności

<b>KPI – kryteria oceny skuteczności działań, które podejmowane są na stanowisku</b>	

Kompetencje

	KOMPETENCJA	POZIOM POŻĄDANY
<b>WIEDZA, UMIEJETNOŚCI I POSTAWY niezbędne do odpowiedniej realizacji zadań przypisanych stanowisku.</b>		

Przyjęcie powyższych kategorii opisu stanowiska pozwala na przygotowanie propozycji szablonu Karty Opisu Stanowiska. Oczywiście można go modyfikować – zachęcamy jednak, by ewentualne zmiany szły raczej w kierunku upraszczania niż komplikowania.

## Kompetencje w opisach stanowisk

Kompetencyjny opis stanowisk może być źródłem wielkich trudności. Zwykle wynikają one z tego, że po pierwsze nie posiadamy zbioru odpowiednio opisanych kompetencji, a po drugie nie mamy jasnych zasad, pozwalających na przypisanie kompetencji do stanowiska. Rozwiązaniem może być wykorzystanie Firmowego Katalogu Kompetencji.

### Profil Kompetencyjny

Wybór kompetencji dla danego stanowiska jest zadaniem stosunkowo prostym, pod warunkiem, że uda nam się do tego zaangażować odpowiednich pracowników. Zgodnie z założeniem partycypacyjnego modelu pracy proponujemy opisywać stanowiska podczas 1,5 godzinnego warsztatu, który nazywamy panelem ekspertów. Bierze w nim udział 6 – 8 osób, które stanowią:

- 1-2 osoby reprezentujące dane stanowisko,
- bezpośredni przełożony,
- bezpośredni podwładny (w przypadku stanowisk menedżerskich),
- współpracownik,
- klient wewnętrzny dla danego stanowiska,
- osoba moderująca.

Celem warsztatu jest wybór kluczowych kompetencji dla danego stanowiska oraz pożądanego poziomu przyswojenia każdej z nich. Prezentacją graficzną kompetencyjnego opisu jest typ wykresu radarowego, który naszym zdaniem najbardziej czytelny.

### Proponowany przebieg panelu ekspertów

**Rozpoczęcie** – rozpoczynamy od przedstawienia celu spotkania oraz metodologii pracy. Krótko prezentujemy założenia systemu kompetencyjnego (ze szczególnym podkreśleniem pięciostopniowej skali przyswojenia kompetencji) oraz przebieg projektu. Jeśli został dokonany wybór kompetencji firmowych lub innych przypisanych do pionów czy hierarchii stanowisk, zostają one zaprezentowane w tej części jako ustalony wcześniej element profilu kompetencyjnego. W zależności od przyjętych ustaleń pożądaný poziom przyswojenia tych kompetencji może być już określony lub będzie dyskutowany w dalszej części panelu.

**Opis stanowiska** – przedstawienie zadań kluczowych na danym stanowisku (prezentacja opracowań lub spisanie zadań), ewentualna dyskusja, uzyskanie zgody uczestników, że zakres zadań opisany jest trafnie. Uczestnicy muszą mieć jasność co do kluczowych zadań decydujących później o wyborze kompetencji.

**Wybór kompetencji** – na tym etapie wykorzystuje się karty kompetencyjne. Każdy z uczestników otrzymuje zestaw kart i indywidualnie dokonuje wyboru, które kompetencje jego zdaniem są kluczowe (niezbędne dla realizacji zadań), które są ważne, a które mniej ważne (inne) z perspektywy realizowanych zadań. Ważnym wymogiem jest to, aby liczba kart w tych trzech grupach była podobna. Jeśli zostały wcześniej wybrane kompetencje firmowe, warto podkreślić, że nie należy wybierać kompetencji pokrywających się z nimi znaczeniowo.

Rysunek nr 15. Wybór kompetencji



Gdy uczestnik dokona wyboru, dokonuje zapisu swoich ustaleń na arkuszu kontrolnym, nadając kompetencjom odpowiednie wagi:

- Kluczowe – 3
- Ważne – 2
- Inne – 1

Następnie indywidualne wybory zliczane są (najlepiej w arkuszu kalkulacyjnym) oraz sortowane. Dzięki temu uzyskujemy informację, które kompetencje zostały uznane za kluczowe przez uczestników panelu. Po ustaleniu wstępnej listy kluczowych kompetencji następuje dyskusja, które z nich powinny znaleźć się w profilu kompetencyjnym. Ostateczna liczba kompetencji to (razem z kompetencjami firmowymi):

- Od 6 do 8 – dla stanowisk wykonawczych i specjalistycznych,
- Od 8 do 10 – dla stanowisk menedżerskich,
- Od 10 do 12 – dla stanowisk dyrektorskich (kadra zarządzająca).

Należy podkreślić, że metoda matematyczna nie może być ostatecznym wyznacznikiem doboru kompetencji, najważniejsze są merytoryczne argumenty. Jeżeli dobierzemy do profilu większą liczbę kompetencji, stanie się on mało czytelny, ponadto narzędzia oceny będą rozbudowane (czyli czasochłonne i trudne w wypełnianiu) oraz trudniej będzie określić priorytety rozwojowe i zaplanować adekwatne działania.

### **Określenie poziomów pożądanych**

Po dokonaniu ostatecznego wyboru kompetencji określany jest (na podstawie dyskusji) poziom ich natężenia konieczny do skutecznej realizacji zadań na danym stanowisku. Podczas dyskusji uczestnicy korzystają ze skróconych opisów skal na kartach kompetencyjnych.

Warto podkreślić, że w większości przypadków dokonujemy wyboru między poziomem C3 lub D4 z zastrzeżeniem, że kompetencji na poziomie D4 powinno być nie więcej niż cztery (chyba że o ich większej liczbie przesądzą istotne argumenty). Jeśli chodzi o poziom B2, rzadko dopuszczamy w oczekiwaniach możliwość popełniania błędów oraz uczenia się (chyba że opisujemy stanowisko, które jest przejściowe – młodszy konsultant, który niektórych aspektów realizacji zadań dopiero się uczy). Poziom E5 zarezerwowany jest dla wyższej kadry menedżerskiej (np. w kompetencji „Myślenie strategiczne”) oraz specjalistów (np. w kompetencji „Wiedza zawodowa”). Generalnie w określaniu poziomu pożądanego należy pamiętać, że mówimy o pracownikach skutecznie realizujących zadania, a nie o wysokiej rangi specjalistach w zakresie swojego stanowiska. Jeżeli przyjmujemy zbyt wysokie wymagania, podczas oceny okaże się, że pracownicy mają znaczne luki kompetencyjne. Wskaże to na potrzebę działań rozwojowych nieadekwatnych z perspektywy efektywności pracownika na danym stanowisku.

**Rysunek nr 16.** Przykład profilu stanowiskowego dla specjalisty ds. obsługi klienta w firmie IT



Powyższy wykres radarowy pokazuje kompetencje ważne na danym stanowisku. Warto zwrócić uwagę na następujące elementy tego wykresu:

1. Każda z kompetencji jest wyskalowana, czyli obejmuje kilka poziomów jej nabycia (na przykładzie – pięć stopni)
2. Na wykresie zaznaczono pogrubioną linię, która określa stan pożądany (wyznaczany przez firmę).

## Rekrutacja i Selekcja

Rekrutacja i selekcja pracowników to jedno z podstawowych zadań polityki personalnej każdej firmy. W temacie tym napisano wiele rzetelnych opracowań dokładnie opisujących zasady i przebieg działań. W tym miejscu zatem ograniczę się tylko do podstawowych kwestii. Najpierw kwestie terminologiczne. O rekrutacji mówimy przede wszystkim w odniesieniu do procesu określania potrzeb personalnych i zbierania danych o kandydatkach na dane stanowisko. Selekcja to działania związane z oceną kandydatów pod względem ich przydatności do realizacji przewidzianych zadań oraz ich wyborem. W praktyce oznacza to zwykle weryfikację – na ile poszczególne osoby spełniają wcześniej określone kryteria. Nie można oczywiście zapomnieć o działaniach związanych z zawieraniem kontraktu, który często zawiera element negocjowania warunków pracy oraz wprowadzaniem nowej osoby do organizacji.

### Kiedy wykorzystywać?

Poza nielicznymi przypadkami małych rodzinnych firm z procesem rekrutacji i selekcji spotykamy się praktycznie na każdym kroku. Nawet jeśli przybiera on uproszczoną formę to niemal każda firma musi się z nim zmierzyć. Ze szczególnym nasileniem działań z tego zakresu powinniśmy się liczyć w kilku przypadkach:

- dynamicznego rozwoju organizacji,
- planowania istotnych zmian organizacyjnych,
- dużych zmian na rynku powodujących, że firma potrzebuje fachowców w nowych dla niej obszarach,
- rosnącego zapotrzebowania na specjalistów z pewnych dziedzin. Często prowadzi to do zwiększenia fluktuacji, gdyż pracownikom łatwiej jest znaleźć pracę na bardziej atrakcyjnych niż dotychczasowe warunkach.

## **Sugestie wdrożeniowe**

Podstawą skutecznej rekrutacji jest określenie kilku istotnych kwestii. Pierwsza z nich to odpowiedź na pytanie, kogo tak naprawdę szukamy, czyli co dana osoba ma robić. Druga to określenie, jakie kwalifikacje i kompetencje są niezbędne osobie, która miałaby skutecznie realizować postawione przed nią zadania. Trzecia to decyzja, jak zamierzamy do takich osób dotrzeć (nośnik ogłoszenia). Czwarta to weryfikacja, jak zamierzamy zweryfikować kwalifikacje i kompetencje pracownika (dobór właściwych narzędzi). I ostatnia kwestia to decyzja, jak porównać wyniki osiągnięte przez najbardziej interesujących nas kandydatów.

Na proces ten można spojrzeć jak na sposób wprowadzania do firmy kompetencji niezbędnych do realizacji stojących przed nią zadań. W ujęciu tym osoby przychodzące do pracy są nośnikami – faktycznym lub potencjalnym – tych kompetencji. Na tym etapie posługiwanie się profilami kompetencyjnymi ułatwia określenie wymagań stawianych kandydatom. Warto w tym zakresie pamiętać również o wymogach formalnych oraz kwalifikacjach. Selekcja w ujęciu kompetencyjnym polega na zastosowaniu narzędzi diagnozy wiedzy, umiejętności i postaw kandydatów (skale obserwacyjne, testy kompetencyjne, pytania rekrutacyjne), które dadzą nam gwarancję, że oceniana osoba posiada kompetencje umożliwiające realizację zadań przypisanych do stanowiska, o które się ubiega. Oczywiście – im lepiej opracujemy kryteria oceny kandydatów oraz im lepszymi narzędziami oceny dysponujemy, tym większe prawdopodobieństwo, że cały proces będzie skuteczny.

## **Możliwe trudności**

Podstawowa trudność obniżająca skuteczność procesu rekrutacji i selekcji jest niewątpliwie związana z trzema czynnikami:

1. Brakiem profesjonalnego przygotowania osób zajmujących się tym obszarem, które często uważają, że mają tak zwanego nosa. Niestety przekonanie takie jest źródłem wielu fatalnych wyborów.
2. Poleganie na jednym sprawdzonym źródle pracowników – znajomości. Nic złego się nie dzieje, jeśli znajomości są traktowane jako jedno z wielu źródeł pozyskiwania kandydatów, którzy następnie są oceniani w procesie selekcji. Jeśli jednak znajomość jest kryterium wystarczającym do złożenia oferty pracy, to cały proces staje się fikcją. Dodatkowo tworzy to kulturę kumoterstwa, która w dzisiejszych czasach rzadko sprzyja dobremu rozwojowi organizacji.

3. Zbytni nacisk na rekrutację wewnętrzną – szczególnie, gdy jest on powiązany z wykorzystywaniem tylko jednego kryterium: efektywności na dotychczasowym miejscu pracy. Prowadzi to w prostej linii do zaistnienia tzw. zasady Petera. Mówi ona, że każdy pracownik awansuje tak długo, aż trafi na swój szczebel niekompetencji. Inaczej mówiąc, to, że dana osoba sprawdziła się jako na przykład przedstawiciel handlowy, nie mówi nic o tym czy sprawdzi się także jako szef zespołu handlowców.

Błędy popełniane w procesie rekrutacji i selekcji są niestety kosztowne. Szacuje się, że pełen koszt zatrudnienia niewłaściwej osoby to równoważność jej zarobków w okresie od roku do 3 lat (szczególnie przy kadrze menedżerskiej).

## System ocen okresowych pracowników

Niezależnie od pozycji, jaką zajmują pracownicy w firmie, wszyscy są poddawani stałej ocenie przełożonych, podwładnych, klientów czy właścicieli. Od wyników tej oceny zależy zakres odpowiedzialności i swobody działania, przebieg kariery, jak również wysokość uposażenia. Dzieje się tak niezależnie od tego czy w organizacji funkcjonuje sformalizowany system oceniania pracowników, czy też nie. Ocenianie ma też ogromne znaczenie dla zarządzania, gdyż niemożliwe jest skuteczne zarządzanie jakimkolwiek zasobem, dopóki nie mamy systematycznych danych na temat jego wartości. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do pracowników, którzy pojawiają się w firmie jako jednostki faktycznie nieznane. Im lepiej pracownik, jego umiejętności i zdolności są znane pracodawcy, tym większa szansa na właściwe wykorzystanie tego kapitału. Najprostszą i najpewniejszą drogą do tego rodzaju wiedzy są systematycznie przeprowadzane oceny pracownicze. Wychodząc z takiego założenia, w wielu firmach i instytucjach uznaje się, że naturalny proces oceniania można wykorzystać jako ważny element systemu zarządzania zasobami ludzkimi. W ten sposób w wielu miejscach powstają mniej lub bardziej rozbudowane systemy ocen pracowników praktycznie wszystkich szczebli.

Dość często zakłada się, że dobrze funkcjonujący system ocen spełnia w przedsiębiorstwie dwie ważne funkcje: ewaluacyjną i rozwojową. Na funkcję ewaluacyjną składają się takie elementy, jak: ocena poziomu pracy, jej jakości, określenie stopnia przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku. Na podstawie tak rozumianej oceny wyniki mogą być wykorzystane do podziału wynagrodzeń czy też przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia (przeniesienia, degradacje, awanse, zwolnienia). Dodatkowo wyniki te mogą służyć do oceny efektywności systemu selekcji i rekrutacji. Na funkcję rozwojową składają się oceny pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, posiadanych kompetencji oraz postępów w tym zakresie. Dzięki temu ocena może stanowić źródło motywacji do rozwoju – jako informacja zwrotna o pozytywach i negatywach w wykonywaniu zadań przez pracownika. Stanowi też ona bardzo ważną informację umożliwiającą planowanie kształcenia i rozwoju pracownika.



## Kiedy wykorzystywać?

Zasadnicze cele Systemów Ocen są zbieżne z celami, jakie stawia sobie cała koncepcja HPI – zwiększenie wydajności pracowników przez adekwatną ocenę ich efektywności i kompetencji i uruchomienie odpowiednich działań rozwojowych. Dlatego też dobrze skonstruowany System Ocen może stanowić podstawowe narzędzie wspierające w firmie rozwój kompetencji i efektywności pracowników. Wydaje się jednak, że o rozwiązaniach tego typu należy szczególnie pomyśleć w kilku przypadkach:

1. Firma jest na etapie stabilnego rozwoju, konieczne jest jednak systemowe wsparcie wszelkich inicjatyw – szczególnie w obszarze ZZL – ten rozwój umożliwiających.
2. Istnieje uzasadniona potrzeba i możliwość nagradzania pracowników (na przykład przez premie bądź poziom podwyżek) za ich efektywność, jednak brak systemowych rozwiązań pozwalających na ocenę tej efektywności.
3. Specyfika realizowanych zadań wymaga ciągłego rozwoju kompetencji i doskonalenia zawodowego.
4. Nie wiemy, jakie kompetencje rzeczywiście warunkują efektywną realizację postawionych zadań.
5. Potrzebne jest wypracowanie jednolitej płaszczyzny analizy potrzeb szkoleniowo – rozwojowych dla wszystkich pracowników w organizacji.

## Sugestie wdrożeniowe

Przygotowanie i wprowadzenie do firmy systemu ocen pracowniczych jest z reguły przedsięwzięciem wieloetapowym, angażującym sporo sił i środków. Z całą pewnością na samym początku warto zadać sobie pytanie czy na pewno potrzebujemy takiego systemu w firmie. Jest wiele sytuacji, gdy sformalizowany SOP jest po prostu metodą nieadekwatną. Podstawowe czynniki, które powinny nas uwrażliwić na sformułowane wcześniej pytanie, to:

- Wielkość organizacji – im mniejsza (np. poniżej 100 osób), tym rzadziej wprowadzamy SOP,
- Poziom zróżnicowania zadań – zarówno sytuacja, gdy wszyscy robią to samo, jak i sytuacja, gdy praktycznie każdy specjalizuje się w innej dziedzinie, mogą znacząco podważyć sens SOP,
- Przeszłe negatywne doświadczenia pracowników mogą generować opór na tyle znaczący, że nie warto podejmować nowej próby,
- Okresy transformacji, fuzji, zmian właścicielskich także powinny zwiększyć naszą ostrożność.

Jeśli jednak zdecydujemy się na wdrażanie SOP, powinniśmy dokładnie określić, po co to robimy. Inaczej mówiąc, opracowanie systemu ocen

powinno rozpoczynać się od określenia celów, jakie stawiamy wobec tej metody.

Niezależnie od szczegółowych rozwiązań, warto pamiętać, że proces oceniania ma sens niemal wyłącznie wówczas, gdy pracownik orientuje się, kto i za co go ocenia oraz gdy ma możliwość wypowiedzenia opinii na swój temat. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy oceniamy umiejętności, poziom wiedzy czy indywidualne predyspozycje. Niejasności w tym zakresie z jednej strony są przyczyną licznych nieporozumień między kadrą oceniającą, a osobami ocenianymi. Z drugiej powodują arbitralność dokonywanych ocen, co najczęściej prowadzi do podważenia sensu całego procesu. Można zatem stwierdzić, że każdy system dotyczący ocen pracowniczych powinien uwzględniać takie wskazania, jak:

- jasny związek zakresu ocen z wykonywanymi zadaniami,
- jasne kryteria ocen,
- jasne konsekwencje wynikające z oceny,
- jasne przełożenie ocen na działania rozwojowe,
- możliwość dyskusji zarówno nad samymi ocenami jak i nad procesem oceny.

Coraz wyraźniej obserwowaną tendencją jest także wykorzystywanie w SOP elementów zarządzania przez cele. W działaniach praktycznych ma to odzwierciedlenie m.in. w budowie arkuszy stanowiących podstawę oceny i następującej po niej rozmowie ewaluacyjnej. Zasadniczą część arkusza tworzą fragmenty dotyczące ustanawiania i rozliczania celów zawodowych stawianych danemu pracownikowi w perspektywie roku (lub innego ustalonego okresu). Myślenie to doskonale współgra z koncepcją zarządzania kompetencjami. Jeśli kompetencje są wyrażone w mierzalnych jednostkach, to także w tym zakresie możemy formułować bardzo konkretne cele. Kompetencje można przy tym traktować jako niezbędne zasoby, umożliwiające realizację celów biznesowych. Im większe braki zasobów w tym zakresie, tym większe prawdopodobieństwo, że pojawią się kłopoty w procesie realizacji wyznaczonych celów biznesowych. Badania wskazują, że korelacja między poziomem kompetencji a efektywnością przedstawicieli handlowych sięga poziomu 0,5. Oznacza to w przybliżeniu, że kompetencje w 50 procentach odpowiadają za poziom realizacji celów handlowych. Można zatem twierdzić, że braki w tym zakresie to podstawowe źródło niepowodzeń.

Podsumowując, można stwierdzić, że na początku prac związanych z przygotowywaniem SOP powinniśmy określić czy:

- zależy nam głównie na ocenie pracowników (funkcja ewaluacyjna),
- potrzebujemy SOP, aby zaplanować rozwój (funkcja rozwojowa),
- chcemy zagwarantować rozwój zasobów kompetencyjnych niezbędnych do realizacji celów biznesowych (funkcja rozwojowa oraz biznesowa).

Dalsze działania mają charakter zdecydowanie bardziej techniczny i są przedmiotem wielu opracowań dostępnych na rynku polskim. Skoncentrujemy się zatem na wątku kompetencyjnym. Praca w tym zakresie zaczyna się od wyodrębnienia kompetencji, które chcemy uwzględnić w SOP. Przy istniejących kompetencyjnych opisach stanowisk mamy praktycznie gotowy materiał do konstrukcji Arkuszy Oceny Pracowników – zwłaszcza jeśli opisy te uwzględniają bieżące zadania określone w zakresie zarządzania przez cele. Czasem jednak wpisane w arkusz kompetencje różnią się w jakiś sposób od tych, które możemy wyróżnić, opisując konkretne stanowisko. SOP jest z reguły narzędziem stworzonym dla szerszych grup (rodzin) stanowisk w firmie, takich jak np. kadra menedżerska, pracownicy administracyjni etc. Przy takim podejściu trudne jest uwzględnienie specyfiki pojedynczych stanowisk. Jest to o tyle istotne, że dzięki temu zabiegowi wszyscy pracownicy danej grupy mają poczucie, że są oceniani względem tych samych kryteriów. Ułatwia to łączenie SOP np. z systemami motywacyjnymi.

Wadą takiego podejścia jest to, że zbiory kompetencji wyodrębnionych dla szerokich grup pracowników nie uwzględniają specyfiki wymogów kompetencyjnych na poszczególnych stanowiskach. Ciężko w takim przypadku uzyskać precyzyjne dane na temat potrzeb rozwojowych, nie mówiąc już o zapewnianiu zasobów kompetencyjnych do realizacji bieżących celów biznesowych. Pewnym rozwiązaniem tego problemu jest wkomponowanie w SOP dwóch lub nawet trzech rodzajów kompetencji:

1. Ogólnofirmowych – obowiązujących wszystkich pracowników.
2. Wspólnych dla danej grupy pracowników – np. kadry menedżerskiej.
3. Specyficznych dla danego stanowiska.

W trzeciej kategorii możliwe jest dokonywanie niemal bieżących zmian, uwzględniających zmienność zadań i celów stawianych pracownikom. W organizacjach o dużej kulturze zarządzania kompetencjami modyfikacje w trzeciej kategorii kompetencji dokonywane są na zasadzie porozumienia między przełożonym danej grupy pracowników, nimi samymi a specjalistą z działu HR. Pozwala to na bieżące dostosowywanie opisów kompetencyjnych do potrzeb sytuacji. Przykład takiego rozwiązania zamieszczamy w prezentowanym dalej Arkuszu Oceny Okresowej. Po ustaleniu zespołu kompetencji mających stanowić podstawę oceny z reguły przygotowuje się procedury, narzędzia oraz zasady dokonywania oceny i podejmowania decyzji na bazie uzyskanych wyników. Wskazane jest także odpowiednie przygotowanie kadry oceniającej i pracowników do korzystania z opracowanego systemu. Warto przy tym pamiętać, że do efektywnego wykorzystania SOP powinni być przygotowani nie tylko oceniający lecz także (a może przede wszystkim) oceniani. Najczęściej stosowaną formą takiego przygotowania stanowią krótkie dwu-trzy godzinne szkolenia informacyjne bądź coraz bardziej popularne szkolenia e-learningowe. Przygotowanie takie odgrywa także kluczową rolę w realizacji najtrudniejszego elementu SOP – rozmowy oceniającej.

## Możliwe trudności

Praktyka wskazuje, że jedną z najczęstszych przyczyn niepowodzeń we wdrażaniu SOP jest brak przygotowania i opór uczestników tego procesu. Ocena nie jest wygodną pod względem psychologicznym sytuacją, a poza tym jest procesem zabierającym sporo czasu i energii. Dlatego też działania z tego zakresu muszą być naprawdę dobrze uzasadnione. Nawet jeśli formalnie zobowiązemy ich do realizacji procesu oceny, to ma to niewielki wpływ na jakość dokonywanych ocen, a jeśli to jest wykonywane nierzetelnie, cały system staje się bezsensowny. System ocen jest bowiem tylko tak dobry i użyteczny jak jakość danych, które uzyskujemy w wyniku oceny. Wystarczy, że znaczna część pracowników i kadry menedżerskiej zlekceważy proces oceny i wszędzie wpisze maksymalne noty, a sensowne wykorzystanie całości materiału będzie niemożliwe. Dlatego też pozyskanie akceptacji i odpowiednie przygotowanie pracowników i kadry menedżerskiej wydaje się kluczowym czynnikiem sukcesu wszelkich projektów oceny pracowniczej.

Innym typowym błędem popełnianym przez wiele organizacji jest niewykorzystywanie wyników ocen do budowy i wdrażania działań rozwojowych. Sytuacja jest dość prosta – jeśli pracownicy nie widzą przełożenia ocen na projekty rozwojowe, to raczej prędzej niż później tracą zainteresowanie swoim uczestnictwem w procesie oceny. W prosty sposób prowadzi to do zaniechania oceny bądź jej lekceważenia ze wszelkimi opisanymi przed chwilą konsekwencjami.

Następnie należy ustalić działania, które miałyby ułatwić pracownikowi rozwinięcie umiejętności w powyższych zakresach. Warto podkreślić, że najlepiej pozostawić mu w tym zakresie inicjatywę, pytać o jego pomysły i propozycje. Takie postępowanie daje dwie podstawowe korzyści: zaplanowane działania będą bardziej dopasowane do potrzeb i oczekiwań pracownika oraz będzie on czuł się bardziej odpowiedzialny za ich realizację. Aby móc monitorować i ocenić efektywność działań rozwojowych, warto kluczowe informacje spisać w postaci kontraktu rozwojowego, który przedstawiamy poniżej:

**Tabela nr 9.** Formularz kontraktu rozwojowego

KOMPETENCJA	CEL	DZIAŁANIA ROZWOJOWE	OCZEKIWANE REZULTATY (obserwowalny wskaźnik realizacji)	TERMIN REALIZACJI	DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE

Kontynuując powyższy przykład kompetencji “Delegowanie”, można umówić się z kierownikiem na następujące ustalenia:

- **Kompetencja** – Delegowanie,
- **Cel** – Poznanie kompetencji pracowników oraz przekazywanie im trudniejszych działań,
- **Działania rozwojowe** – Przeprowadzenie z pracownikami rozmów oceniających oraz określenie na tej podstawie ich mocnych stron oraz obszarów rozwoju. Przypisanie na tej podstawie zadań do pracowników (z uwzględnieniem aspektu rozwojowego zadań)
- **Wskaźnik realizacji** – Przeprowadzenie rozmów z pracownikami. Raporty określające, jakie zadania mogą realizować. Liczba trudnych zadań (np. w najbliższym kwartale), które pracownicy zrealizują samodzielnie,
- **Termin realizacji** – 3 miesiące,
- **Działania wspierające** – Szkolenie oraz działania coachingowe z zakresu oceny kompetencji pracowników. Wsparcie przełożonego w formułowaniu raportów.

Jak już wielokrotnie powtarzaliśmy, skuteczność działań rozwojowych gwarantuje konsekwencja w ich realizacji. Dlatego warto zadbać o koordynację działań w tym zakresie, co może ułatwić m.in. to, że kopia wypełnionych arkuszy oceny oraz kontraktów rozwojowych będzie przekazywana działowi HR. Takie działanie daje możliwość:

1. Dokonania analizy, w jaki sposób wypełnione są arkusze. Pozwoli to sprawdzić, na ile to narzędzie jest wykorzystywane i czy jest użyteczne.
2. Weryfikacji zaplanowanych działań rozwojowych i na tej podstawie zaplanowania ogólnofirmowych działań w tym zakresie.
3. Monitorowania, na ile działania rozwojowe są realizowane. Często okazuje się, że działania nie są realizowane, co najczęściej tłumaczone jest brakiem wystarczającej ilości czasu. Bieżące monitorowanie zwiększa szanse na to, że działania będą zrealizowane. Warto podkreślić, że pracownik odpowiedzialny jest za realizację działań rozwojowych, natomiast przełożony za zapewnienie działań wspierających.

## Zarządzanie szkoleniami

Zasadniczym celem wszelkich programów szkoleniowych jest dokonanie zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności oraz postaw w takim zakresie, by przez zmiany w zachowaniu pracowników przyniosło to pozytywny wpływ na wydajność indywidualną i zespołową. To, co nas najbardziej interesuje, to wpływ programów szkoleniowych na kompetencje uczestników zajęć, a w dalszej perspektywie na ich efektywne funkcjonowanie w ramach organizacji. Przygotowanie, realizacja, a na-

stępnie ocena programu szkoleniowego w sposób naturalny odnosi nas zatem do procesu zwiększania efektywności zawodowej pracowników.

Działania związane ze szkoleniami można opisać w kategoriach spójnego procesu – począwszy od diagnozy potrzeb, przez realizację, aż po ocenę efektów. Procesem tym możemy dość precyzyjnie zarządzać, dlatego też często używa się sformułowania „zarządzanie szkoleniami”. O zarządzaniu szkoleniami możemy jednak mówić niemal wyłącznie w sytuacji, gdy stanowią one jeden z elementów działań firmy nastawionych na realizację jej strategicznych celów. Szkolenia wynikające z bieżących zapotrzebowań także stanowią ważny element polityki personalnej, trudno jednak mówić w tym przypadku o możliwościach długofalowego zarządzania takimi przedsięwzięciami.

Klasyczne już podejście do szkoleń mówi, że planowanie procesów szkoleniowych powinno opierać się na precyzyjnym określeniu kompetencji, które należy rozwijać w trakcie szkoleń. Zatem przygotowanie (zarówno merytoryczne, jak i metodologiczne) oraz realizacja zajęć szkoleniowych w każdym momencie muszą być nakierowane na osiągnięcie celów kompetencyjnych. Także monitoring skuteczności szkoleń dotyczy niemal wyłącznie obszaru zmian w zakresie kompetencji (szkolenie jest skuteczne, jeśli prowadzi do rozwoju odpowiednich kompetencji). Zadaniem realizatorów szkoleń (trenerów) jest prowadzenie szkoleń skutecznych, czyli takich, których efektem jest rozwój założonych kompetencji. Badanie efektywności to proces szerszy, związany z kwestią wpływu na poziom wydajności.

Zgodnie z prezentowanym w tym miejscu podejściem program szkoleniowy jest efektywny, jeśli przyczynia się do podnoszenia wydajności pracowników i realizacji celów biznesowych firmy. Efektywność zależy od prawidłowej realizacji wszystkich elementów procesu szkoleniowego i określana jest przez precyzyjnie dobrane wskaźniki biznesowe.

### **Kiedy wykorzystywać?**

Szkolenia to jedno z silniejszych i skuteczniejszych narzędzi rozwoju kompetencji. Z drugiej strony nie można przeceniać ich znaczenia dla rozwoju zawodowego. Wiele wskazuje na to, że doświadczenia własne zdobywane w miejscu pracy oraz zwyczajna wymiana informacji dotyczących działań zawodowych może być w tym zakresie skuteczniejsza. Szkolenia są przede wszystkim odpowiedzią na ewidentne braki w zakresie wiedzy i umiejętności. Dlatego też o programach szkoleniowych powinniśmy myśleć głównie wówczas, gdy wyniki audytu kompetencyjnego jednoznacznie wskazują, że istnieje rozbieżność między faktycznym, a pożądanym poziomem rozwoju kompetencji.

### **Sugestie wdrożeniowe**

Przystępując do projektowania programów szkoleniowych, za każdym razem powinniśmy zadać sobie pytanie, w czym lepszy będzie program szkoleniowy od innych metod wzbogacania firmy w niezbędne kompetencje. Dopiero jasna, pozytywna odpowiedź na to pytanie nadaje właściwy sens dalszym działaniom w tym zakresie – od przygotowania procesu aż po ocenę efektów.

Realizacja samych szkoleń to niewątpliwie serce całego procesu i trudno wyobrazić sobie sytuację, gdy mimo złej realizacji cały proces uznajemy za satysfakcjonujący. Kluczem do sukcesu w tym zakresie pozostaje dobrze przygotowany trener z dobrze opisanym programem. Na szczęście coraz więcej jest osób (i firm) profesjonalnie podchodzących do zadań szkoleniowca, a co za tym idzie coraz mniej jest kiepskich szkoleń. Upowszechniają się także licencje trenerskie, które co prawda nie gwarantują świetnej realizacji lecz niemal zawsze minimalizują ryzyko, że szkolenie będzie całkowitą porażką. Warto zatem sprawdzać trenerów – najlepiej przez rekomendacje oraz posiadane licencje.

Pamiętać należy, że w zależności od tego, jakiego rodzaju kompetencje zamierzamy rozwijać, warto sięgnąć po różne metody realizacji programu szkoleniowego. Czasem lepsze są proste wykłady bądź lekcje e-learningowe, a czasem trzeba sięgnąć po zajęcia typu outdoor (zadania realizowane na zewnątrz sali szkoleniowej w terenie). Warto pamiętać o kilku podstawowych wskazówkach:

1. Kompetencje specyficzne dla firmy oraz globalne w skali firmy zwykle lepiej są rozwijane przez wewnętrzne działy szkoleń.
2. Kompetencje wymagające szczególnej wiedzy etc. oraz charakteryzujące mniejsze grupy zwykle rozwijane są na zewnątrz firmy (różne formy outsourcingu szkoleniowego – i nie tylko).
3. Kompetencje specjalistyczne (techniczne, informatyczne, obliczenia etc.) najczęściej warto rozwijać w wysoko wyspecjalizowanych firmach, uczelniach etc.
4. Różne metodologie (prezentacje, warsztaty, e-learning, outdoor, metaplan etc.) mają różną skuteczność w zależności od rodzaju kompetencji, które chcemy rozwijać (wiedza umiejętności, postawy). W wielu przypadkach błędnie określona metodologia uniemożliwia jakiegokolwiek postęp w interesującym nas zakresie.

**Tabela nr 10. Macierz technik szkoleniowych**

	Sposób wprowadzenia	Proces przyswajania	Metoda sprawdzenia
<b>Wiedza</b>	Wykłady; wyjaśnianie; dzielenie się doświadczeniem; audio/video; literatura;	pytania; dyskusje; ćwiczenia;	odpowiedzi na pytania; testy wiadomości;
<b>Umiejętności</b>	demonstracje; studium przypadku; gry i ćwiczenia;	dyskusje; praktyka (odgrywanie ról, prezentacje etc.);	realizacja zadań;
<b>Postawy</b>	narzędzia zwiększające poziom samoświadomości (testy, sesje informacji zwrotnych etc.); motywujące wystąpienia i prezentacje (dyrekcja, autorytety etc.); dyskusje kierowane;	dyskusje grupowe; prezentacje;	testy postaw; wypowiedzi określające stanowiska.

# Temat Szkolenia

Tabela nr 11. Macierz: kompetencje/ tematy szkoleń

NAZWA KOMPETENCJI	Komunikacja interpersonalna	Współpraca w organizacji	Negocjacje w biznesie	Asertywność	Team building	Leadership	Zarządzanie czasem	Zarządzanie projektami
Budowanie sprawnej organizacji	X	X	X					
Budowanie zespołów	X				X	X		
Dążenie do rezultatów							X	X
Komunikatywność	X	X	X	X				
Negocjacje	X		X	X				
Współpraca w zespole	X	X		X				
Zarządzanie czasem							X	X

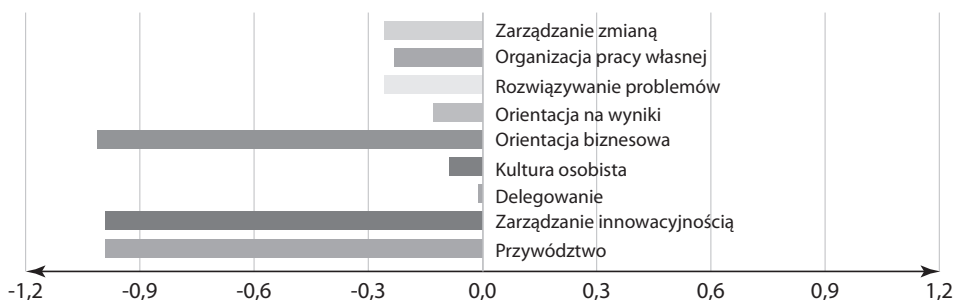
Kompetencyjny system zarządzania szkoleniami ułatwia dobór pracowników do grupy szkoleniowej. Dokonujemy go na podstawie analizy luk kompetencyjnych. Do grupy szkoleniowej dobieramy pracowników, którzy mają podobne potrzeby rozwojowe. Nie trzeba w takiej sytuacji dobierać pracowników do szkolenia np. działami. Podobny poziom kompetencji uczestników zwiększa skuteczność szkolenia, gdyż można w takiej sytuacji dostosować program do indywidualnych potrzeb. Takie planowanie szkoleń ułatwia również podejmowanie decyzji czy korzystne z perspektywy rozwoju pracownika będzie uczestnictwo w nim czy też nie. Jest to przydatne podczas rozmów oceniających i planowania rozwoju, gdyż pozwala określić, jakie szkolenia są wartościowe z perspektywy rozwoju. Daje to również możliwość precyzyjnego doboru szkoleń oraz oceny efektywności działań rozwojowych w indywidualnej perspektywie, czyli możliwość obserwacji, na ile uczestnictwo w szkoleniu pomogło pracownikowi w rozwoju jego kompetencji.

# Diagnoza potrzeb rozwojowych

Na podstawie analizy luk kompetencyjnych w skali całej organizacji lub w danej grupie pracowników możemy określić potrzeby szkoleniowe/ rozwojowe. Zestawienie indywidualnych wyników daje nam informacje, jakie ogólne kierunki rozwoju są konieczne.

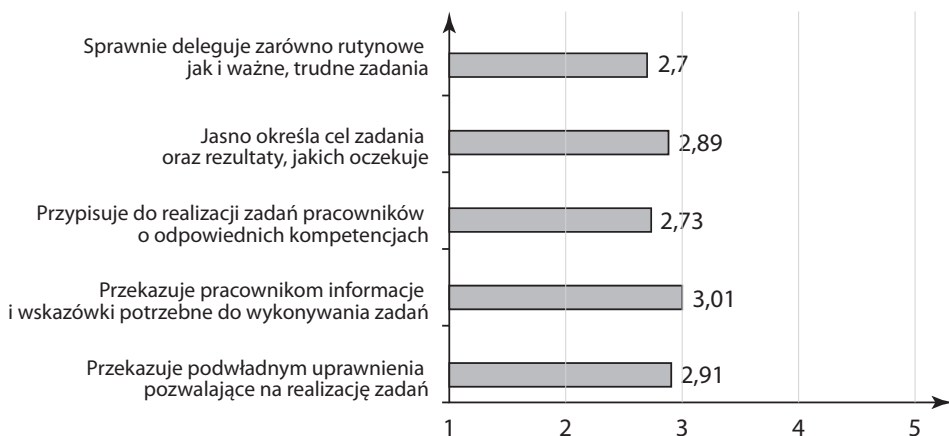


**Rysunek nr 17.** Rozkład wyników oceny kompetencji.



Umożliwia nam to dopiero jakościowa analiza wyników.

**Rysunek nr 18.** Szczegółowe wyniki oceny w zakresie jednej kompetencji



Taka analiza daje możliwość formułowania oczekiwań wobec firm szkoleniowych (lub trenerów wewnętrznych) w postaci bardzo konkretnych zagadnień. Nie będzie nam już chodziło o szkolenie z delegowania, ale o szkolenie, podczas którego głównie ćwiczone będą umiejętności oceny potencjału pracowników oraz określenie na tej podstawie zadań, jakie mogą skutecznie realizować. Innym słowy, szkolenie powinno koncentrować się na tych obszarach, których poziom przyswojenia przez pracowników został oceniony jako niewystarczający. W związku z tym zapytanie ofertowe możemy formułować w języku kompetencji. Oznacza to wyrażenie potrzeb szkoleniowych w kategorii konkretnych zachowań, w zakresie których oczekujemy zmian u pracowników na skutek uczestniczenia przez nich w danym szkoleniu. Naturalną konsekwencją formułowania w taki sposób oczekiwań jest ocena efektywności zrealizowanych szkoleń. Zastosowanie systemu kompetencji w obszarze oceny efektywności szkoleń pozwala na dokonanie precyzyjnego pomiaru zmian w zachowaniach pracowników, które nastąpiły na skutek uczestniczenia przez nich w danym szkoleniu. Dzięki zastosowaniu narzędzi oceny kompetencji otrzymujemy informację nie tylko na temat tego

czy coś się zmieniło w wybranym zakresie funkcjonowania pracownika, ale również, jakie konkretnie umiejętności, postawy i wiedzę rozwinął, a dodatkowo, jak duży dokonał się postęp.

Wdrożenie systemu kompetencji w obszarze oceny efektywności szkoleń daje narzędzia weryfikacji jakości usług świadczonych przez firmy szkoleniowe, a tym samym pozwala na optymalizowanie decyzji podejmowanych w tym zakresie.

## Plany awansów i ścieżki sukcesji

Pojęcia „kariera” oraz „ścieżki rozwoju” zwykle są utożsamiane z awansem. Oznacza to, że proces ten jest najczęściej rozumiany jako zdobywanie przez jednostkę (grupę) coraz wyższych stanowisk i pozycji w działalności zawodowej bądź jako przechodzenie z pozycji mniej cenionych w organizacji do pozycji wyżej uznawanych. Sam termin „kariera”, pochodzący od łacińskiego słowa carrus (wóz), może jednak oznaczać inne formy rozwoju. Coraz częściej rozwój kojarzy się nie tylko z awansem pionowym lecz także z tzw. awansem poziomym. Oznacza to, że zmiana może przebiegać zarówno pionowo, jak i poziomo i to niekoniecznie w ramach jednej struktury przedsiębiorstwa.

Awans pionowy (zwykle utożsamiany ze zmianą pozycji w organizacyjnej strukturze hierarchicznej) wymaga zwykle przyswojenia nowych umiejętności, na przykład kierowniczych i przywódczych. Niejednokrotnie już okazywało się, że utożsamienie rozwoju z tak pojętym awansem jest pułapką. W niezwykle ciekawy sposób zostało to przedstawione we wspomnianej już zasadzie Petera. Wskazuje ona, że w wielu organizacjach pracownicy awansują tak długo, aż trafią na swój szczybel niekompetencji. Dobry przedstawiciel handlowy może okazać się kiepskim kierownikiem zespołu handlowego. W ten sposób firma traci podwójnie – nie ma już dobrego przedstawiciela handlowego, a zyskała kiepskiego menedżera. Okazuje się bowiem często, że awans pionowy wymaga wręcz rewolucyjnych zmian w zakresie wykorzystywanych kompetencji, a nie wszyscy na takie zmiany są gotowi.

Awans poziomy pozwala uwidocznic (i docenić) rozwój specjalistycznych kompetencji i odpowiednie wykorzystanie gromadzonych doświadczeń. Jest on częściej wynikiem pozyskania specjalistycznej wiedzy i stopniowo gromadzonego doświadczenia przekrojowego związanego ze znajomością różnych obszarów funkcjonowania firmy. Kariera w ramach tego sposobu myślenia prowadzi do podejmowania przez daną osobę coraz to innych, z reguły bardziej odpowiedzialnych i prestiżowych przedsięwzięć. Nierzadko skutkuje to osiągnięciem pozycji (stanowiska) eksperta lub niezależnego konsultanta. Dla wielu osób, a także organizacji, jest to znacznie lepsze rozwiązanie niż poddanie się owczemu pędowi do awansowania za wszelką cenę. Ważne jednak jest, aby organizacja potrafiła promować i odpowiednio wynagradzać różne ścieżki karier pracowników, a przede wszystkim w sposób systematyczny je budować.

## Kiedy wykorzystywać?

Jakąś formę planowania kariery powinna mieć niemal każda organizacja. W przeciwnym razie dopuszczamy możliwość stagnacji w rozwoju zawodowym, co w dłuższej perspektywie rzadko przynosi dobre rezultaty. Jak zwykle jednak można wyróżnić kilka sytuacji szczególnie ukierunkowujących nas na wdrożenie systemowych rozwiązań w zakresie planowania kariery pracowników.

1. Firma planuje dalszy intensywny rozwój i niezbędni są sprawdzeni pracownicy, którzy mogą kształtować normy funkcjonowania u nowych pracowników. Jest to szczególnie istotne przy wchodzeniu firmy na nowe rynki.
2. Mamy do czynienia z dużą organizacją, gdzie właściwie nieustannie potrzeba zarówno nowej kadry menedżerskiej, jak i specjalistów w różnych dziedzinach.
3. Trudno jest pozyskać z rynku menedżerów bądź specjalistów o odpowiednich kompetencjach i wiedzy specjalistycznej.
4. Proces pełnego przygotowania nowego pracownika do efektywnej realizacji zadań jest czasochłonny i kosztowny. Większość naszych pracowników to ludzie młodzi, dla których kwestie rozwoju zawodowego są niezwykle istotne.
5. Struktura wiekowa pracowników (a szczególnie kadry menedżerskiej) wskazuje, że w perspektywie kilku lat niezbędna będzie wymiana pokoleniowa i już teraz należy zadbać o przygotowanie odpowiednich sukcesorów.

## Sugestie wdrożeniowe

Doświadczenia wielu firm wskazują, że nieco inaczej należy podchodzić do przedsięwzięć nastawionych na karierę związaną z awansami, a inaczej do projektów wspierających karierę specjalistów. Niezależnie jednak od tego, z jakim kierunkiem kariery mamy do czynienia, powinniśmy pamiętać, że dość trudno tego typu projekty budować w próżni. Jeśli bowiem nie mamy w firmie funkcjonującego systemu ocen, który pozwala na ocenę potencjału i preferencji poszczególnych pracowników, to niezmiennie trudno będzie nam coś sensownego im zaproponować. Idealnie jest, jeśli w organizacji funkcjonuje już model kompetencji. Możemy wówczas niemal na wejściu każdego pracownika do organizacji budować dla niego optymalne ścieżki kariery.

Programy dla sukcesorów to przede wszystkim przygotowywanie wybranych pracowników do pełnienia ról menedżerskich. Programy tego typu są nastawione na rozwój niezbędnych kompetencji menedżerskich, co dla pracowników oznacza często udział w odpowiednich szkoleniach, projektach etc. Ważne jest jednak, by osoby kwalifikowane do tego typu procesów przejawiały pewne predyspozycje menedżerskie. Bez tego cała inwestycja może się okazać stratą czasu.

Programy dla osób o wysokich kompetencjach specjalistycznych przygotowują je do coraz bardziej dopowiedzianych i skomplikowanych

zadań w danym obszarze działalności. Często są związane nie tylko z pogłębianiem wiedzy specjalistycznej lecz także z nabywaniem doświadczeń w innych obszarach działalności firmy. Jeśli na przykład informatyk pozna specyfikę pracy działu marketingu, to łatwiej mu będzie wdrażać systemy CRM. Kariera tego typu coraz częściej także opiera się na takich formach wsparcia, jak coaching czy mentoring.

### **Możliwe trudności**

Oprócz prób budowy programów wspierających karierę w próżni systemowych rozwiązań ZZL podstawowym zagrożeniem jest przyjęcie założenia, że każdy chce awansować. W ten sposób możemy wręcz wykształcić kulturę awansu za wszelką cenę, a stąd już tylko krok od frustracji, niepotrzebnych konfliktów, destrukcyjnej rywalizacji etc. Dlatego tak istotne wydaje się opracowywanie i promowanie różnorodnych form kariery w ramach organizacji.

## **Zarządzanie talentami**

Możliwość rozwoju zawodowego jest dla pracowników jedną z podstawowych wartości i motywatorów decydujących o ocenie życia zawodowego. Rozwój zawodowy jest przy tym coraz częściej rozumiany nie tylko jako przemieszczenia w poziomie, w pionie czy w głąb struktury organizacji, ale również jako rozwijanie kompetencji i zwiększanie zakresu odpowiedzialności. Firmy niemal zawsze są nastawione na budowanie potencjału organizacji, jednocześnie plany rozwojowe nie zawsze spotykają się z akceptacją samych zainteresowanych, czyli osób zatrudnionych. Wydaje się także, że sam rozwój często nie jest w porównaniu do poniesionych nakładów w wystarczającym stopniu konsumowany przez organizację. Taki stan może rodzić wśród kadry poczucie frustracji czy prowadzić wręcz do odpływu wartościowych pracowników, którzy gdzie indziej dostrzegą możliwość wykorzystania własnego potencjału.

Szczególny przypadek stanowią grupy osób o tzw. wysokim potencjale czy jak się je czasem inaczej nazywa: talenty (High Potentials – HiPo). Z punktu widzenia modelu kompetencji wysoki potencjał oznacza reprezentowanie przez pracownika poziomu kompetencji zgodnego lub przekraczającego stan pożądany na danym stanowisku – przy gotowości do dalszego szybkiego rozwoju. Posiadanie w organizacji grupy osób o wysokim potencjale z jednej strony jest sytuacją komfortową, bo oznacza możliwość sprawnej realizacji zadań bez konieczności ponoszenia niezbędnych nakładów na rozwój. Z drugiej strony jednak często stanowi trudność, bo firmy nie do końca wiedzą, jak zarządzać tego typu grupą, aby utrzymać ją w organizacji, w pełni korzystać z jej potencjału i zapewnić dalszy rozwój, satysfakcjonujący obie strony, tj. pracodawcę i pracownika. Oczywiście jest natomiast, że odpływ tego typu osób w dłuższej perspektywie może skutkować np. obniżeniem tempa rozwoju firmy. Z tego względu wiele firm coraz większą uwagę zwraca na tworzenie odpowiednich warunków dla wspierania pracowników zaliczanych do grupy talentów w realizacji ich planów rozwojowych, kreowaniu

własnej kariery. Kariera jest przy tym traktowana jako swoisty projekt życiowy, który wymaga odpowiedniego długofalowego zarządzania.

### **Kiedy wykorzystywać?**

Stworzenie odpowiednich programów wsparcia dla HiPo, a także przestrzeni umożliwiającej wykorzystanie potencjału takiej grupy może stanowić korzyść dla obydwu zainteresowanych stron – firmy i samych pracowników.

#### **Dla organizacji:**

- umożliwia pełne korzystanie z potencjału osób zatrudnionych,
- stwarza możliwość kreowania i realizowania nowatorskich rozwiązań czy zadań podnoszących konkurencyjność firmy,
- ułatwia motywowanie do rozwoju kompetencji istotnych z punktu widzenia organizacji,
- daje możliwość stworzenia adekwatnych do potrzeb, rozłożonych w czasie (długofalowe motywowanie) indywidualnych ofert rozwojowych,
- pozwala na utrzymanie cennych pracowników w firmie,
- zapewnia możliwość wychowania sukcesorów mogących zajmować coraz wyższe stanowiska w organizacji.

Odpowiednia realizacja projektów rozwojowych dla HiPo w dłuższej perspektywie czasowej prowadzi do wzmocnienia pozycji biznesowej organizacji na rynku.

#### **Dla samego pracownika:**

- daje możliwość kontrolowania własnego rozwoju, wyznaczanie krótko – i długoterminowych celów rozwojowych,
- ma szansę oceny propozycji rozwojowych organizacji z perspektywy osobistych celów zawodowych,
- daje możliwość konsumowania własnego potencjału i zaangażowania, dzięki uczestniczeniu w rozwojowych projektach,
- ma możliwość aktywnego kształtowania własnej kariery przez zaangażowanie w propozycje rozwojowe organizacji.

### **Sugestie wdrożeniowe**

Programy rozwojowe dla osób o wysokim potencjale są zwykle dość złożonym przedsięwzięciem. Do lamusa odchodzą praktyki opierania takich programów na kilku szkoleniach. Musimy pamiętać, że efektywny rozwój zawodowy wymaga odpowiedniego wykorzystania wielu czynników za ten rozwój odpowiedzialnych. Dlatego przygotowanie takiego programu wymaga znacznie więcej pracy niż proste ułożenie planu szkoleniowego. Wiele dobrych projektów tego typu jest realizowanych w kilku wyraźnie wyodrębnionych etapach:

1. Określenie związków z celami biznesowymi – po co nam taki program.
2. Określenie kryteriów wyboru osób o wysokim potencjale – zwykle są to kryteria wieloczynnikowe, uwzględniające wskazania przełożonych, uzyskiwane wyniki, ocenę poziomu rozwoju kompetencji, dotychczasowe osiągnięcia rozwojowe, motywację samych kandydatów.
3. Akcja informacyjna wśród kadry menedżerskiej i samych pracowników.
4. Wybór uczestników – bariera wejścia do takiego programu powinna być na tyle duża, by mogła stanowić dodatkowy czynnik nobilitujący.
5. Budowa ostatecznej wersji programu – na podstawie potrzeb biznesowych organizacji oraz oceny kompetencji uczestników programu.
6. Realizacja działań rozwojowych z wykorzystaniem możliwie wielu różnorodnych metod aktywizujących rozwój (szkolenia, zajęcia na uczelni, e-learning, coaching, wymiana doświadczeń, zadania praktyczne dla uczestników).
7. Monitoring i ocena poziomu rozwoju uczestników programu.
8. Zakontraktowanie możliwego wykorzystania potencjału uczestników programu w ramach organizacji – na przykład przez włączenie ich w różnorodne projekty realizowane w firmie.

Oczywiście każdy projekt tego typu może – a nawet powinien – przyjąć swoją indywidualną formę, jednak warto uważnie rozważyć każdy z tych etapów, by nie pominąć czegoś, co może zadecydować o powodzeniu całego przedsięwzięcia.

### **Możliwe trudności**

Praktyka pokazuje, że programy rozwojowe dla osób o wysokim potencjale wcale nie są takie łatwe, jak się często wydaje. Oto wybrane zagrożenia:

- niedopasowanie projektu do potrzeb organizacji, jej strategii oraz ewentualnych zmian,
- błędne określenie kryteriów wyboru pracowników o wysokim potencjale. Dość często osoby takie są po prostu wskazywane przez przełożonych, którzy mogą w ten sposób nagradzać dobrych, rzetelnych pracowników jednak bez odpowiedniego potencjału rozwojowego,
- niedopasowanie metod oceny kompetencji pracowników. Na przykład często wyniki z ocen okresowej mogą być niewystarczające, by zdefiniować szanse i możliwości rozwoju pracowników w perspektywie długookresowej. Warto wówczas rozpatrywać bardziej zaawansowane metody audytu –

np. Development Center,

- niedostateczny lub niejednoznaczny PR projektu. Na przykład pracownicy nie mają jasności, do czego służyć mają wypracowane ścieżki rozwojowe dla talentów. Często pojawiają się pytania czy program zarządzania talentami ma na celu przygotowanie pracowników gotowych do awansów, jeśli tak, to na ile te awanse są gwarantowane,
- brak możliwości dostarczenia pracownikom zróżnicowanych metod rozwoju konkretnych kompetencji, które warunkować mogą rozwój do poziomu oczekiwanego. Jak się okazuje nie tak łatwo jest rozwijać pracowników, którzy przecież już są w znacznym stopniu rozwinięci,
- brak monitoringu działań rozwojowych. Działania rozwojowe mają miejsce, jednak brak stałej oceny ich efektywności i wiązania ich z ścieżką zaplanowaną dla danego pracownika – talentu,
- niejasny zakres odpowiedzialności za rozwój poszczególnych pracowników. Na przykład pytanie czy odpowiedzialność za rozwój pracownika X ponosi on sam, jego przełożony, jego coach/mentor wewnętrzny, czy dział HR.

Zdarza się, że efektem realizowania ścieżek rozwojowych dla osób o wysokim potencjale jest sytuacja polegająca na tym, że w wyniku działań rozwojowych posiada się grupę pracowników rozwiniętych kompetencyjnie i gotowych do objęcia określonych funkcji, jednak w organizacji brak awansowania odpowiednich pracowników na te stanowiska. Jest to sytuacja rodząca głęboką frustrację u samych pracowników. Frustrację, która niestety dość często przeradza się w destrukcyjną postawę. A jak sobie łatwo wyobrazić – grupa frustratów o wysokim potencjale może się okazać groźna dla całej organizacji. Warto o tym zagrożeniu pamiętać, szczególnie na etapie planowania projektu.

## Zarządzanie wiedzą

Pojęcie „zarządzanie wiedzą” powoli lecz systematycznie przechodzi ze sfery rozważań teoretycznych do praktycznych wdrożeń. Wszystko dlatego, że rośnie świadomość znaczenia, jakie ma odpowiednie wykorzystanie zasobów wiedzy, informacji i doświadczeń w ramach organizacji. Coraz więcej przedsięwzięć wymaga od ich realizatorów wykorzystania wiedzy i doświadczeń wykraczających poza własne zasoby, co zmusza ich do poszukiwań. Z drugiej strony niemal w każdej organizacji pracują ludzie, których zasoby wiedzy i doświadczeń mogłyby okazać się niezwykle użyteczne w tym akurat przypadku. Każdy z tych pracowników może być specjalistą w jakiejś dziedzinie. Całość tych zasobów jest jednym z kluczowych elementów budujących tak zwany kapitał intelektualny organizacji. Odpowiednie zarządzanie wiedzą to umożliwienie przepływu wiedzy, informacji i doświadczeń w ramach organizacji, to optymalne wykorzystanie kapitału intelektualnego. Łatwo powiedzieć lecz dużo trudniej to zrobić.

## Kiedy wykorzystywać?

Wprowadzenie podstawowych zasad zarządzania wiedzą wydaje się korzystne niemal w każdej sytuacji. Istnieją jednak zjawiska, które powinny wyjątkowo uwrażliwić nas na ten temat:

- funkcjonowanie organizacji jest związane z dużą różnorodnością prowadzonych działań, które jednak wzajemnie są ze sobą powiązane,
- część działań jest oparta na doświadczeniach stosunkowo wąskiej grupy specjalistów. Ich wiedza jest unikatowa,
- firma ma strukturę rozproszoną, znacznie utrudniającą bezpośrednią wymianę informacji i doświadczeń między pracownikami,
- różne systemy zbierania i analizy informacji nie pozwalają na tworzenie zbiorczych zestawień i analiz,
- nawet podobne projekty za każdym razem wymagają żmudnego zdobywania wiedzy niezbędnej do ich realizacji,
- sami pracownicy narzekają, że mają za mało wiedzy dotyczącej ich obszaru działalności lub, że zdobycie tej wiedzy wiąże się z dużym nakładem czasu,
- zdarza się, że oferty dla klientów tworzone są przez różne grupy pracowników i przez to różnią się między sobą,
- zbiorcze opracowania są budowane na nieaktualnych danych.

## Sugestie wdrożeniowe

Jeden z głównych problemów, z jakim spotykamy się przy budowie systemów zarządzania wiedzą, jest czas i nakład pracy niezbędne do pozyskania niezbędnych informacji. Z reguły proces wyszukiwania informacji zajmuje trochę czasu. Oczywiście jest przy tym, że dużo szybciej znajdujemy interesującą nas informację, jeśli wiemy, gdzie jej szukać. Najkorzystniejsza jest sytuacja, jeśli znamy osobiście źródło informacji (np. osobę) bądź w łatwy sposób możemy wskazać obszar, w którym przydatne informacje powinny się znajdować. Dlatego tworząc system zarządzania wiedzą, warto uwzględnić kilka czynników:

- stworzenie bazy danych o pracownikach opisującej ich kompetencje, doświadczenie, udział w projektach,
- wprowadzenie bazy raportów z realizacji poszczególnych zadań, projektów,
- opracowanie bazy dokumentów pogrupowanych na kategorie tematyczne ułatwiające ich wyszukiwanie,
- łatwy dostęp dla każdego z pracowników do tej bazy wiedzy organizacji,
- umożliwienie bezpośredniej wymiany informacji i formułowania pytań – może to być na przykład serwis działający na zasadzie grupy dyskusyjnej, gdzie pracownicy mogą wysyłać problemowe



kwestie, a inni mogą o tym przeczytać i poinformować, gdzie można znaleźć rozwiązanie.

### **Możliwe trudności**

W obecnej chwili praktycznie każdy system zarządzania wiedzą bazuje na informatycznych technologiach komunikacyjnych. Coraz więcej dostępnych jest rozwiązań pozwalających na tworzenie baz wiedzy i platform wymiany informacji. W dużych organizacjach tworzy się hurtownie danych pozwalające na zbieranie i integrowanie danych z niemal wszystkich obszarów działalności firmy. Bardzo ważne jednak jest, by pamiętać, że zarządzanie wiedzą nie jest i nie powinno być zagadnieniem technologicznym. Jeżeli większość czasu przy tworzeniu systemu zarządzania wiedzą poświęcimy na systemy IT, nasz projekt przestanie być projektem zarządzania wiedzą, a stanie się projektem technologicznym. Wiedza z definicji jest aspektem tworzonym przez człowieka. To, co przechowujemy i udostępniamy w systemach IT, może być nazwane wiedzą jedynie wtedy, gdy uwzględnimy, że jest stworzone lub przetworzone przez człowieka i w efekcie staje się użyteczne dla innych ludzi.



# Projekty wspierające

# Audyt organizacji – program badawczy Inwestor w Kapitał Ludzki

Już od 11 lat program badawczo-rozwojowy „Inwestor w Kapitał Ludzki” pomaga polskim przedsiębiorstwom zaplanować, zorganizować, jak również ocenić efektywność prowadzonej polityki personalnej. Model merytoryczny programu kompleksowo weryfikuje tak złożony obszar jakim jest efektywność pracowników i organizacji znany jako Zarządzanie Efektywnością (Performance Management lub Human Performance Improvement).

Odniesienie do tej koncepcji, pozwala precyzyjnie wskazać jakie obszary oddziaływania organizacji na pracowników zdają egzamin, a które koniecznie wymagają usprawnienia. Zakładamy bowiem, że efektywność pracowników jest warunkowana takimi czynnikami jak:

- Dostępność do zasobów,
- Organizacja pracy,
- Jakość danych i informacji,
- Wiedza i kompetencje pracowników,
- Motywacja i zaangażowanie,
- Zdrowie (w możliwie najszerszym rozumieniu).

Pierwsze trzy aspekty dotyczą bardziej kwestii organizacyjnych, podczas gdy trzy następne wprost odnoszą się do „aspektu ludzkiego”. Odpowiednie działania w obszarze kompetencji, motywacji i zdrowia pracowników są podstawą rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. Dlatego też program Inwestor w Kapitał Ludzki oparty jest na badaniu, ocenie i tworzeniu rekomendacji rozwojowych w tych właśnie obszarach.

Coraz bogatsze doświadczenia pracodawców, jak również kolejne badania i płynące z nich wnioski potwierdzają, że czynnikiem decydującym o sukcesie niemal każdej organizacji są działania, pozwalające na wykorzystanie i rozwój potencjału pracowników. Zaangażowanie, rzetelność, ostatecznie efektywność zawodowa nie biorą się z niczego. Aby ją osiągnąć, na relacje między pracodawcą, a pracownikami trzeba spojrzeć jak na wzajemną wymianę dóbr i usług – im więcej zainwestujemy, tym więcej możemy w zamian otrzymać. Co ważne, wymiana ta powinna być prowadzona z korzyścią dla obu stron. Inaczej mówiąc – odpowiednie inwestycje w kapitał ludzki na pewno wszystkim się opłacają. Problem polega na tym, by mieć pewność, że inwestycje, które w tym obszarze czynimy, są rzeczywiście inwestycjami właściwymi.



Dlatego organizacje, które chcą:

- zbadać skuteczność własnych działań związanych z rozwojem potencjału zawodowego pracowników,
- efektywnie korzystać i rozwijać potencjał kadr,
- określić obszary wymagające inwestycji

zapraszamy do udziału we współpracującym Programie badawczym „Inwestor w Kapitał Ludzki” organizowany przez Fundację Obserwatorium Zarządzania (patrz: [www.inwestorwkapitalludzki.pl](http://www.inwestorwkapitalludzki.pl)).

## Korzyści z udziału w Programie

Program daje możliwość zbadania skuteczności własnych działań związanych z rozwojem potencjału zawodowego pracowników oraz weryfikacji na ile polityka kadrowa jest dostrzegana i doceniana przez pracowników. Dzięki audytowi Inwestor w Kapitał Ludzki firmy zyskują również rekomendacje do konkretnych działań rozwojowych. Wykorzystana w procesie tworzenia metodologii Programu oraz rekomendacji z badania koncepcja HPI (Human Performance Improvement), pozwala precyzyjnie wskazać jakie obszary oddziaływania organizacji na pracowników zdają egzamin, a które koniecznie wymagają usprawnienia.

**Rysunek nr 19.** Obszary oddziaływania Programu Inwestor w Kapitał Ludzki



Inwestycje w Kapitał Ludzki odnoszą się głównie do trzech obszarów: kompetencji (wraz z możliwościami rozwoju), motywacji i zaangażowania oraz jakości życia.

## Rysunek nr 20. Model Merytoryczny Audytu Inwestor w Kapitał Ludzki

### Model Merytoryczny



Organizacje przystępujące do Programu, oceniane są pod kątem rozwoju kadr, odpowiedzialnej i przejrzystej polityki personalnej oraz sukcesów w budowaniu klimatu organizacji opartej na wiedzy. Program daje możliwość analizy polityki personalnej realizowanej przez organizację na tle wiarygodnych badań i wskaźników, przy uczestnictwie wybitnych ekspertów branżowych. Każda organizacja biorąca udział w Programie, otrzymuje Indywidualny Raport pokazujący prowadzoną przez nią politykę personalną na tle rynku. Informacje zawarte w podsumowaniu badań pozwalają sprecyzować zadania stojące przed kadrą zarządzającą w obszarze ZZL oraz zweryfikować i udoskonalić politykę personalną.

Firmy, które zostaną wysoko ocenione w badaniu otrzymują Godło i mają możliwość posługiwania się tytułem Inwestor w Kapitał Ludzki w celach marketingu personalnego, między innymi: na rynku pracy w rekrutacyjnych reklamach prasowych oraz we wszelkich materiałach informacyjnych, kierowanych do wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Szczegółowa diagnoza firmy jest zawsze punktem wyjścia do dalszych działań strategicznych. Pozwala obiektywnie przyjrzeć się prowadzonej polityce oraz zweryfikować jej skuteczność w oczach pracowników. Kompleksowy audyt jest niezbędny celem określenia KPI polityki ZZL firmy oraz zaplanowania działań rozwojowych w zakresie zarządzania potencjałem kompetencji, potrzeb szkoleniowych i technologicznych, strategii rozwoju kultury organizacyjnej.

## Rysunek nr 21. Proces kompleksowego wsparcia zaudytowanych potrzeb firmy



**Więcej informacji na stronie internetowej:**  
[www.inwestorwkapitalludzki.pl](http://www.inwestorwkapitalludzki.pl)

# Profesjonalizacja rozwoju kompetencji – Program Profesjonalny Menedżer Kompetencji

Uczestnictwo w Programie Profesjonalny Menedżer Kompetencji pomaga w wypracowaniu pełnego warsztatu narzędziowego do skutecznej realizacji rozwoju kompetencji w organizacji.

## **Główne cele projektu szkoleniowo – wdrożeniowego to:**

- zidentyfikowanie, sformułowanie i rozwiązywanie problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji w oparciu o model kompetencji zawodowych,
- nauka metod zarządzania kompetencjami pracowników w kontekście zarządzania organizacją. Podczas szkoleń uczestnicy nabywają wiedzę jak projektować, wdrażać i wykorzystywać system zarządzania kompetencjami pracowników w różnych typach firm.

## **Do kogo skierowany jest Program Profesjonalny Menedżer Kompetencji?**

Umiejętność zarządzania kompetencjami to zarówno zadanie działu HR, jak i wszystkich pracowników, którzy mają wpływ na budowanie i realizację kluczowych celów i zadań w organizacji.

Do uczestnictwa w Programie zapraszamy kadrę kierowniczą średniego i wyższego szczebla wszystkich działów w organizacji oraz menedżerów i specjalistów zajmujących się polityką personalną w firmie.

## **Kto realizuje Program Profesjonalny Menedżer Kompetencji?**

Program PMK jest realizowany przez wybitnych teoretyków i praktyków. Zajęcia prowadzą dydaktycy z najlepszych niepaństwowych uczelni biznesu w Polsce, praktycy zarządzania oraz konsultanci z wiodących na rynku firm doradczych zajmujących się tematyką kompetencji zawodowych.

## **Metody realizacji zajęć:**

- autodiagnoza – pre i post testy dla uczestników zajęć,
- wykład – przekazanie treści teoretycznych,
- część praktyczna w formie warsztatów – praca w grupach na zadanych case study, dyskusje, burze mózgów,
- oparcie treści na najnowszych rozwiązaniach technicznych – poznanie praktycznych narzędzi usprawniających zarządzanie kompetencjami.

Główne powody, dla których warto wziąć udział w Programie Profesjonalny Menedżer Kompetencji:

- kompleksowy program sześciu dwudniowych warsztatów, obejmujący całość zagadnień z poziomu zarządzania kompetencjami,
- wsparcie merytoryczne International Partnership for Assessment and Development (IPAD),
- realizacja warsztatów przez wieloletnich praktyków z obszaru HR i biznesu oraz renomowanych trenerów,
- wiarygodna weryfikacja kompetencji uczestników potwierdzona certyfikatem Profesjonalny Menedżer Kompetencji: testy wiedzy, praktyczne wdrożenia, stały kontakt z ekspertami,
- możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń z innymi uczestnikami zajęć.

**Więcej informacji na stronie internetowej:**

[www.kompetencje.profesjonalnymenedzer.pl](http://www.kompetencje.profesjonalnymenedzer.pl)

**Kontakt:**

Agnieszka Żebrowska – menedżer projektu,

tel.: +48 22 314 14 86, e-mail: [agnieszka.zebrowska@obserwatorium.pl](mailto:agnieszka.zebrowska@obserwatorium.pl)

Marcin Piotrowski – konsultant,

tel.: +48 22 314 14 16, e-mail: [marcin.piotrowski@obserwatorium.pl](mailto:marcin.piotrowski@obserwatorium.pl)

## **Zarządzanie rozwojem kompetencji – platformy technologiczne wspierające realizację badań, wdrożeń i szkoleń: TrainingBot oraz CompetencyBot**

Wdrożenie i wykorzystanie Systemu Zarządzania Kompetencjami jest związane z dużą ilością danych. Pozwalają one podejmować racjonalne decyzje w różnych obszarach ZZZ jednak generują mnóstwo różnorodnych opracowań, raportów analiz etc. W zasadzie trudno sobie wyobrazić, aby jakkolwiek organizacja była w stanie w pełni wykorzystać możliwości wynikające z UMK bez odpowiedniego systemu informatycznego. Na szczęście także na rynku polski pojawiają się platformy IT wspierające systemowe rozwiązania w obszarze ZZZ budowane w oparciu o myślenie kompetencyjne.

Poniżej spróbuję przedstawić podstawową charakterystykę jednego z ciekawszych z systemów informatycznych zbudowanego dla specjalistów HR. System taki jest w chwili obecnej wdrażany do wykorzystania przez TrainingHub razem z kilkoma partnerami merytoryczno-organizacyjnymi.

## ZAŁOŻENIA

System TrainingBot (TBot) jest platformą IT wspomagającą procesy szkoleń rozwoju kompetencji pracowników w organizacji, umożliwiającą zarówno zarządzanie indywidualnymi działaniami rozwojowymi, jak również wspierającą działania realizowane w skali całej organizacji. TrainingBot odwzorowuje poszczególne procesy rozwojowo-szkoleniowe w zakresie:

- Organizacji szkoleń,
- Ewidencji uczestników,
- Diagnozy potrzeb rozwojowych,
- Oceny skuteczności i efektywności programów rozwojowych,
- Monitoringu działań realizowanych w projektach rozwojowo – szkoleniowych,
- Kontroli wykorzystania założonych budżetów.

### Kluczowe cechy TrainingBota:

- przejrzystość i prostota w obsłudze,
- obsługa na bazie przeglądarki internetowej,
- doskonała możliwość dopasowania do struktur organizacji,
- automatyzacja rutynowych zadań,
- szybki i prosty dostęp do systemu,
- networking – wymiana wiedzy i doświadczeń pracowników.

## Moduł ewaluacji

TBot daje niespotykaną do tej pory możliwość realizacji różnorodnych badań dotyczących kompetencji oraz innych aspektów funkcjonowania pracowników w organizacji – w szczególności tych związanych z rozwojem zawodowym.

Z założenia moduł ewaluacyjny TBot’a odwzorowuje proces szkoleniowo – rozwojowy poczynawszy od diagnozy potrzeb, aż po ocenę efektywności realizowanych programów w kategoriach zwrotu z inwestycji. Oznacza to, że możemy dokonać ewaluacji zarówno pracowników, jak i innych aspektów związanych z procesem rozwoju i szkoleń.

Takie zestawienie narzędzi i możliwości analitycznych pozwala także na wykorzystanie tego modułu do różnego rodzaju innych działań wymagających wprowadzenia narzędzi badawczych. Przykładowe wykorzystania:

**Tabela nr 12.** Moduł ewaluacyjny TBot’a a proces szkoleniowo – rozwojowy

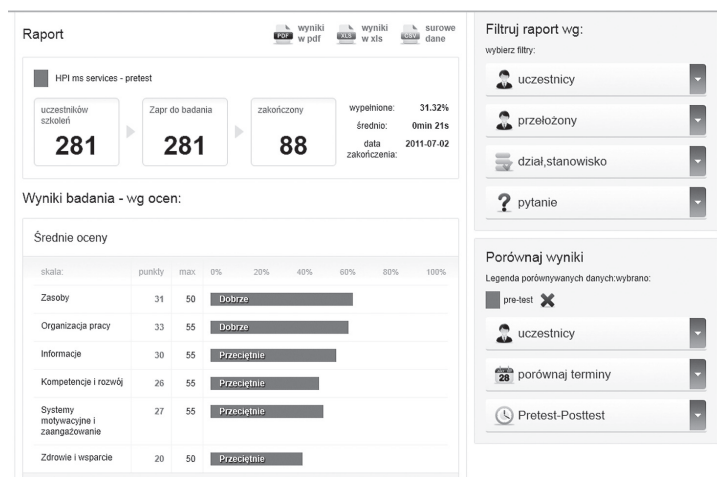
ETAP	ZAKRES EWALUACJI	NARZĘDZIA
Diagnoza potrzeb – pretest	Badamy przede wszystkim poziom wiedzy i kompetencji potencjalnych uczestników programu rozwojowego	Testy kompetencyjne; Testy wiedzy; Kwestionariusze samooceny i oceny przez przełożonych



Ocena szkoleń (i innych form rozwoju) przez uczestników	Weryfikujemy w jaki sposób program rozwojowy był odebrany przez uczestników – czy spełniał ich oczekiwania merytoryczno – organizacyjne	Ankiety satysfakcji uczestników z realizowanych zajęć
Ocena poziomu kompetencji/ wiedzy uczestników programu – posttest	Pozwala sprawdzić w jakim stopniu program rozwojowy przyczynił się do rozwoju kompetencji/wiedzy pracowników	Testy kompetencyjne; Testy wiedzy; Kwestionariusze samooceny i oceny przez przełożonych
Ocena zmian w zakresie zachowań	Określenie wpływu jaki proces rozwojowy ma na konkretne zachowania i realizację zadań przez pracowników	Ankiety i kwestionariusze do oceny zachowań i poziomu realizacji zadań
Ocena efektywności pracowników	Daje możliwość zbadania poziomu efektywności pracowników – uczestników programu rozwojowego. Dzięki opcji liczenia korelacji można oszacować zakres wpływu programu na indywidualną efektywność	Kwestionariusze oceny KPI (możliwość skorzystania z gotowych zestawień lub wpisania własnych KPI) Formatka do liczenia korelacji: kompetencje – KPI
Ocena zwrotu z inwestycji	Pozwala ocenić ROI z całej inwestycji. Uwzględnia ogólne koszty projektu oraz szacowany zysk	Gotowe wzorce do obliczania ROI

- audyt kompetencji dowolnej grupy pracowników. Wystarczy tylko określić profile i niemal natychmiast można uruchomić badanie. Każdy z uczestników jest za pośrednictwem platformy zapraszany indywidualnie. Natychmiast po wypełnieniu testu każdy otrzymuje raport indywidualny. Analizy zbiorcze dokonywane są na bieżąco zatem w dowolnym momencie można zweryfikować wyniki całej grupy. Dzięki łatwemu eksportowi danych do Excela można także wykonywać dowolne dodatkowe analizy całego materiału badawczego,
- Badanie HPI – gotowy kwestionariusz HPI jest wysyłany do dowolnie wskazanej grupy pracowników. Po jego wypełnieniu przez reprezentatywną próbę natychmiast uzyskujemy wyniki badania pozwalające na ocenę funkcjonowania firmy w kluczowych obszarach polityki ZZL (przykład takiego zestawienia pokazuje zrzut z ekranu prezentowany poniżej),
- Badanie KPI – można wykorzystać gotowy KPI Index lub określić własne kryteria. Wskazani respondenci dokonują oceny własnej (lub podwładnych) efektywności w odniesieniu do wskazanych KPI. Wyniki indywidualne i zbiorcze są generowane automatycznie,
- Badanie satysfakcji – TBot pozwala na uruchomienie dowolnego badania związanego z zebraniem opinii pracowników. Tak jak w pozostałych przypadkach wyniki zbiorcze są generowane automatycznie.

**Rysunek nr 22.** Zrzut z ekranu z ogólnymi wynikami badania HPI



## Baza gotowych narzędzi diagnostycznych

TBot posiada rozbudowaną bazę gotowych narzędzi znacznie ułatwiających realizację badań. Należą do nich:

1. Ankiety poszkoleniowe.
2. Testy kompetencyjne dla ponad 40 kompetencji. Istnieje również możliwość modyfikowania tych testów oraz tworzenia nowych.
3. Zbiór testów wiedzy z różnych dziedzin.
4. Kwestionariusze zachowań z różnych obszarów.
5. KPI Index z możliwością edytowania zbioru badanych wskaźników.
6. Kwestionariusz HPI i inne narzędzia badania polityki ZZL.

## Podsumowanie

Pełen opis funkcjonalności TBot'a – nawet w odniesieniu wyłącznie do modułu ewaluacji – przekracza ramy tego opracowania. Wydaje się jednak, że w końcu pojawiło się na rynku polskim narzędzie pozwalające na ocenę różnych aspektów zarządzania kompetencjami. Co ważne narzędzie to będzie dalej rozwijane i zgodnie z intencjami twórców wkrótce powstanie wersja wersja CompetencyBot (CBot) – dedykowana do zarządzania wszystkimi obszarami ZZL związanymi z kompetencjami. Będziemy zatem mogli w ramach jednego systemu realizować projekty szkoleniowe, rekrutacyjne, opisywać stanowiska pracy, czy też realizować oceny okresowe pracowników.

## Więcej informacji na stronie internetowej:

[www.trainingbot.pl](http://www.trainingbot.pl)

**Kontakt:** Marcin Czaiński – dyrektor sprzedaży,  
tel.: +48 22 314 14 14, e-mail: [marcin.czainski@obserwatorium.pl](mailto:marcin.czainski@obserwatorium.pl)



# Słownik pojęć

# Słownik pojęć

---

**Agregacja stanowisk.** Procedura łączenia stanowisk w rodziny.

**Arkusze kontrolny.** Lista kompetencji, na której uczestnik panelu ekspertów nadaje wagi poszczególnym kompetencjom.

**Assessment Center.** Metoda oceny pracownika polegająca na tym, że uczestniczy on w serii ćwiczeń, będących symulacją najważniejszych zadań na obecnym bądź przyszłym stanowisku.

**Development Center.** Metoda oceny pracownika polegająca na tym, że pracownik uczestniczy w serii ćwiczeń, dzięki którym może doskonalić kluczowe umiejętności dla danego stanowiska.

**Dyspozycje.** Względnie trwałe mechanizmy, które determinują tendencje człowieka do określonych zachowań.

**Generator testów.** Program umożliwiający tworzenie testów dla wybranych kompetencji oraz obliczanie wyników testu przez wprowadzenie odpowiedzi udzielonych przez badane osoby.

**Grupa referencyjna.** Grupa licząca 4 – 10 pracowników, która opiniuje i ocenia użyteczność opracowań powstających w poszczególnych etapach projektu.

**Karty kompetencyjne.** Podręczne karty zawierające definicje kompetencji oraz skrócony opis pięciostopniowej skali.

**Kompetencje.** Wiedza, umiejętności oraz motywacja warunkujące zachowania, które umożliwiają realizację zadań zawodowych zgodnie z oczekiwaniami.

**Kompetencje firmowe.** Kompetencje kluczowe (wymagane) dla wszystkich pracowników w organizacji.

**Kompetencje osobiste.** Związane z realizacją zadań wykonywanych osobiście. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość realizacji zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych działań.

**Kompetencje społeczne.** Wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi osobami. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się, działań handlowych oraz wywierania wpływu na innych.

**Kompetencje menedżerskie.** Związane z zarządzaniem pracownikami, dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak i strategicznych obszarów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności zarządzania innymi.

**Kompetencje specjalistyczne/techniczne.** Kompetencje mające związek ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy stanowisk. Często odnoszą się do specyficznych zakresów wiedzy (np. prawniczej czy też finansowej) lub umiejętności (np. obsługa określonych systemów

IT). Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska bądź funkcji.

**Kwestionariusz kompetencyjny.** Zestawienie odpowiednio dobranych stwierdzeń charakteryzujących zachowania wynikające z przyswojenia danej kompetencji na różnych poziomach.

**Lekcja e-learningowa.** Materiały merytoryczne opracowane w formie programu elektronicznego, dostępne na dysku CD lub stronie internetowej.

**Linia sukcesyjna.** Schemat awansów w organizacji.

**Materiał behawioralny.** Opis sytuacji zadaniowych oraz zestaw odpowiedzi opisujących możliwe zachowania.

**Normalizacja testów.** Procedura tworzenia zbiorów wyników narzędzia zebranych na podstawie badań określonej grupy, będących odniesieniem dla indywidualnych wyników.

**Obiektywność testu.** Niezależność wyników testowania od warunków i osoby testującej.

**Ocena metodą 180 stopni.** Ocena pracownika, w przypadku której informacje na temat jego kompetencji pochodzą z dwóch źródeł (np. oceny dokonuje przełożony i podwładny pracownika).

**Ocena metodą 360 stopni.** Ocena pracownika, w przypadku, której informacje na temat jego kompetencji pochodzą z kilku źródeł (np. oceny dokonuje przełożony, podwładny, współpracownik, klient wewnętrzny).

**Panel ekspertów.** Warsztat, podczas którego dokonywany jest kompetencyjny opis stanowiska.

**Partycypacyjny model pracy.** Model współpracy z klientami zakładający zaangażowanie pracowników w opracowywanie opisów, narzędzi i procedur wykorzystywanych w organizacji.

**Poziom pożądaną kompetencji.** Poziom przyswojenia kompetencji, który jest oczekiwany na danym stanowisku.

**Pytania rekrutacyjne.** Pytania wykorzystywane podczas rozmowy rekrutacyjnej skonstruowane tak, aby odpowiadający udzielił informacji wskazujących na jego rozwój w zakresie badanych kompetencji.

**Rodzina stanowisk.** Grupa stanowisk połączona ze względu na podobny zakres i specyfikę realizowanych zadań.

**Rzetelność testu.** Cecha testu, np. psychometrycznego, oznaczająca dokładność pomiaru.

**Skale kompetencyjne.** Podstawowe narzędzie do oceny kompetencji, oparte na wystandaryzowanych opisach zachowań rozpisanych na pięciostopniowej skali.

**Standaryzacja testu.** Zapewnienie takich samych warunków oceny lub badania.

**Testy kompetencyjne.** Pytania zawierające opis sytuacji oraz trzy

możliwe sposoby działania. Na podstawie odpowiedzi na pytania testowe dokonywany jest pomiar zakresu wiedzy na temat skutecznych sposobów zachowania w różnych sytuacjach zawodowych.

**Test psychologiczny.** Narzędzie pozwalające na podstawie reprezentatywnej próbki zachowania uzyskać informacje, w jakim stopniu badana osoba posiada daną cechę (zmienną). Jest to narzędzie charakteryzujące się odpowiednimi właściwościami psychometrycznymi.

**Wiarygodność, rzetelność i trafność oceny.** Nie ma idealnego narzędzia oceny kompetencji i cech osobowych – każde jest obciążone mniejszym lub większym błędem. Można i należy określać, jak znaczny jest to błąd, czyli jak często uzyskane wyniki nie są wiarygodne. Tak rozumianą rzetelność oceniamy głównie na podstawie oszacowania zgodności ocen dokonywanych przez różne osoby i z wykorzystaniem różnych narzędzi. Im wyniki bardziej są do siebie zbliżone, tym oczywiście lepiej. Wszelkie narzędzia powinny być zawsze stosowane w określonym zakresie. Na przykład na podstawie wyników ćwiczenia z zakresu umiejętności budowania zespołów możemy określać, czy dana osoba może być efektywnym menedżerem projektów. Trafność metody/narzędzia to właśnie obszar jego zastosowania. Najkrócej mówiąc, trafność określa, czy rzeczywiście mierzymy to, co mamy mierzyć. Najczęściej dane dotyczące trafności metod i narzędzi audytu przedstawiane są w postaci korelacji z innymi danymi wskazującymi na funkcjonowanie pracowników w firmie. Sprawdzenie trafności jest szczególnie ważne, gdy korzystamy z narzędzi uniwersalnych.

**Właściwości psychometryczne testu.** Statystyczne wskaźniki dotyczące obiektywizmu, trafności i rzetelności konkretnych testów psychologicznych. Właściwości psychometryczne testów obejmują również informacje dotyczące badań normalizacyjnych i standaryzacyjnych danego narzędzia oraz jasnych reguł obliczania wartości mierzonej cechy (zmiennej).

**Wskazówki rozwojowe.** Opracowania zawierające indywidualne wskazania dla pracownika dotyczące doskonalenia kompetencji podczas realizacji zadań zawodowych. Wskazówki obejmują wszelkie działania rozwojowe w odniesieniu do poszczególnych osób lub grup objętych audytem. Mogą one sugerować podjęcie działań, takich jak szkolenia, indywidualne konsultacje szkoleniowe (IKS), trening on the job, mentoring, coaching, korzystanie z doświadczenia innych osób w miejscu pracy, literatura fachowa.

**Wskaźnik behawioralny.** Zachowanie, na podstawie którego wnioskujemy o posiadanej/nabyciu przez osobę kompetencji.

**Wskaźniki biznesowe.** Dane dotyczące różnych aspektów funkcjonowania, zarówno poszczególnych osób, jak i zespołów, a nawet całych organizacji. Najczęściej wykorzystywane są wskaźniki dotyczące aspektów finansowych (przychód, koszty, zysk, zysk na klienta etc.). Wskaźniki biznesowe można jednak odnieść do obszaru rynku (udział w rynku, rozpoznawalność marki, satysfakcja klientów, okres lojalności klientów etc.), procesów biznesowych (czas realizacji zamówień, jakość – poziom

braków, liczba nowych projektów etc.), a także ludzi (czas pracy, absencje, satysfakcja pracowników etc.). Wskaźniki biznesowe zwykle dzieli się na tzw. twarde dane (hard data) – dające się precyzyjnie policzyć oraz miękkie dane (soft data) – dające się wyłącznie oszacować (jak np. satysfakcja klientów). Różnorodnie dobierane wskaźniki biznesowe świadczą o jakości funkcjonowania pracowników, zespołów i organizacji. Coraz częściej poziom realizacji różnorodnych wskaźników jest przedstawiany jedną syntetyczną miarą – poziomem realizacji celów. Wymaga to wcześniejszego określenia pożądanego poziomu realizacji tych wskaźników, określenia miar i systemu monitoringu, czyli najczęściej wdrożenia jakiejś formy Zarządzania Przez Cele (MBO – Management by Objectives).

**Zarządzanie przez cele** (MBO – Management by Objectives). Zbiór procedur określających wyznaczanie, analizowanie postępów oraz rozliczanie pracowników z realizacji celów.

**Zespół projektowy.** Grupa 2 – 4 pracowników z dobrą znajomością kluczowych aspektów ZZL, której zadaniem jest przygotowanie, realizacja i opracowanie wyników projektu.

**Zmienna pośrednicząca.** Zmienna wewnętrzna, której nie da się bezpośrednio mierzyć; ma charakter ukrytego czynnika, który pośredniczy pomiędzy zewnętrznymi warunkami a określonymi zachowaniami.



# Bibliografia



## Bibliografia

- Armstrong M., (2001), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Blanchard K., Johnson S., (2003), Jednominutowy menedżer, IFC PRESS, Kraków.
- Brzeziński J., (1996), Metodologia badań psychologicznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Davis F.,B., Guion R.,M.(red.), (1985), Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice, PTP, Warszawa.
- Dubois D., Rothwell W.J., (2008), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi oparte na kompetencjach, Helion, Gliwice.
- Filipowicz G. (2002), Metody pomiaru potencjału kompetencyjnego, w: Ludwiczyski A. (red.), Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, PFPK, Warszawa.
- Filipowicz G. (2004), Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa.
- Filipowicz G. (2008), Rozwój organizacji przez rozwój efektywności pracowników, Wolters Kluwer, Kraków.
- Filipowicz G., (2008), Wpływ zarządzania kompetencjami na rozwój organizacji w kontekście zarządzania talentami, w: Różański A. (red.), Rozwój zasobów ludzkich – teoria i praktyka, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Hornowska E., (2001), Testy psychologiczne. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Jędrzejczak J., (2000), Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie, OdiDK, Gdańsk.
- Król H., Ludwiczyski A. (2006), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWN, Warszawa.
- Lévy-Leboyer C., (1997), Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych, Poltext, Warszawa.
- Mądrzycki T., (1996), Osobowość jako system tworzący i realizujący plany, GWP, Gdańsk.
- McKenna E., Beech N., (1999), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- Oleksyn T., (2006), Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Reber A.S., (2000), Słownik psychologii, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Sajkiewicz A.(red.), (2000), Zasoby ludzkie w firmie, Poltext, Warszawa.

Sidor– Rządowska M., (2001), Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Sidor– Rządowska M., (2006), Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Wolters Kluwer, Kraków.

Smith M., Smith P., (2005), Testing People At Work- Competencies in Psychometric Testing, BPS Blackwell, Oxford.

Strelau J. (red.), (2000), Psychologia. Podręcznik akademicki, GWP, Gdańsk.

Strelau J., (2002), Psychologia różnic indywidualnych, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Whiddett S., Hollyforde S., (2003), Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Witkowski T.(red.), (1998), Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Woodruffe Ch., (2003), Ośrodki oceny i rozwoju, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.



# Katalizator Innowacji

## „Katalizator Innowacji”

Rekomendacje powstające w wyniku audytu Inwestor w Kapitał Ludzki w procesie wdrożenia często wymagają asysty doradcy.

Fundacja Obserwatorium Zarządzania jest instytucją otoczenia biznesu, realizującą stałe programy badawczo – certyfikacyjno – szkoleniowe, poświęcone strategii prowadzenia biznesu, finansowania inwestycji, zarządzania zasobami ludzkimi, budowania wartości firmy oraz wykorzystania technologii ICT (Inwestor w Kapitał Ludzki, Firma Przyjazna Klientowi, Użyteczna Strona, Owoce Biznesu). Ponadto zajmuje się zagadnieniami związanymi z katalizowaniem innowacji w przedsiębiorstwach w perspektywie najcenniejszych zasobów w firmie: ludzie, klient, technologia.



Projekt „Katalizator Innowacji – usługi doradcze dla biznesu realizowane w modelu audytu benchmarkowego” współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej – Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Działania 5.2 – Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym, osi priorytetowej 5 Dyfuzja innowacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007 – 2013. W przypadku kwalifikacji do projektu daje Państwu możliwość skorzystania z profesjonalnych usług doradczych, dofinansowanych w 100 procentach.

### Cele projektu „Katalizator Innowacji”

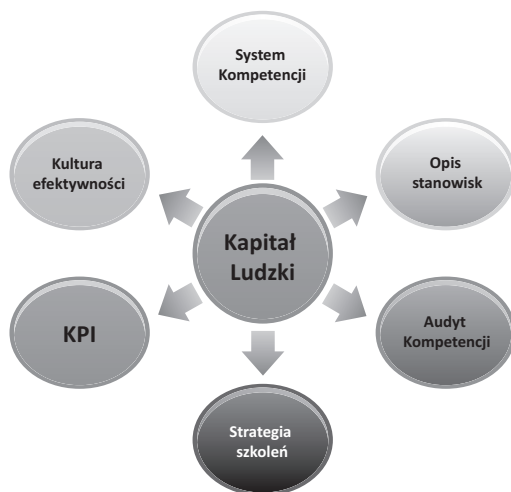
Celem ogólnym projektu jest przygotowanie i realizacja pakietu proinnowacyjnych usług, których nadrzędnym zadaniem jest ułatwienie firmom na terenie całego kraju (projekt ma zasięg ogólnopolski) dostępu do kompleksowych wysokiej jakości usług biznesowych niezbędnych z punktu widzenia prowadzenia działalności innowacyjnej.

W wyniku prac w ramach projektu udostępnione zostały przedsiębiorcom specjalistyczne usługi doradcze oparte na modelach benchmarkowych, których zakres obejmuje:

Usługi doradcze w ramach Kapitału Ludzkiego:

- System kompetencji zawodowych (SKZ),
- Opis stanowisk pracy (OSP),
- Audyt potencjału kompetencyjnego,
- Polityka szkoleń,
- Audyt efektywności pracowników HPI,
- Strategia rozwoju kultury organizacyjnej i zasobów ludzkich.

**Rysunek nr 23. Usługi w ramach programu Kapitał Ludzki**



### **Kto może przystąpić do projektu?**

Naszą ofertę współpracy w ramach projektu kierujemy do małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, które są w trakcie realizacji wewnętrznych i zewnętrznych projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkim, zarządzania kapitałem klienckim oraz kapitałem e-biznesowym. Wsparcie w ramach realizowanych usług doradczych proponujemy również przedsiębiorcom, którzy w swej strategii rozwoju planują działania mające na celu wdrożenie i rozwinięcie obszarów objętych wybraną usługą z korzyścią dla danego obszaru i funkcjonowania całej organizacji.

### **Koszt udziału w projekcie?**

Firmy zakwalifikowane do projektu korzystają z usług nieodpłatnie.

### **Jak przystąpić do projektu?**

Wszystkie przedsiębiorstwa zainteresowane udziałem w projekcie zapraszamy do kontaktu z naszymi konsultantami oraz na stronę [www.katalizatorinnowacji.pl](http://www.katalizatorinnowacji.pl). Podczas rozmowy oraz spotkania odpowiemy na szczegółowe pytania dotyczące możliwości uczestnictwa w projekcie. Rolą konsultantów jest również wsparcie w wyborze odpowiednich dla Państwa przedsiębiorstwa rozwiązań współpracy w ramach projektów Fundacji Obserwatorium Zarządzania.

### **Z jakich etapów składa się każda usługa?**

Wsparcie doradcze dzieli się na dwa główne etapy:

- pierwszy etap: naprawczy – realizacja wybranej usługi doradczej opartej na proponowanym w projekcie zakresie i indywidualnych potrzebach firmy,
- drugi etap: weryfikujący – diagnoza firmy po upływie około roku od przeprowadzenia pierwszego etapu projektu.

## Inne działania w ramach projektu

Projekt „Katalizator Innowacji” nie jest wyłącznie projektem doradczym. W swoich działaniach w ramach projektu Fundacja Obserwatorium Zarządzania oferuje przedsiębiorcom wiele inicjatyw mających na celu poszerzenie wiedzy oraz wymianę doświadczeń z obszarów objętych dofinansowaniem. Są to między innymi:

- Badania benchmarkowe, budujące wiedzę i pozwalające na zebranie informacji na temat aktualnych rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa w badanych obszarach i porównanie ich z wynikami innych weryfikowanych firm.
- Seminarium i konferencje tematyczne organizowane dla przedsiębiorców zainteresowanych zakresem dostępnych usług doradczych oraz wymianą doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie stosowanych narzędzi w obszarze kapitału ludzkiego, klienckiego i e-biznesowego z innymi decydentami.
- Opracowanie i wdrożenie programu ewaluacji świadczonych usług oraz przeprowadzenie działań ewaluacyjnych w przedsiębiorstwach objętych wsparciem.
- Zwiększenie jakości świadczonych usług przez Fundację Obserwatorium Zarządzania na rzecz przedsiębiorstw przy współpracy z ekspertami branżowymi oraz prowadzenie programu ewaluacji i monitorowanie trendów światowych. dzięki uczestnictwu w międzynarodowych sieciach IOB.

### Więcej informacji na stronie internetowej:

[www.katalizatorinnowacji.pl](http://www.katalizatorinnowacji.pl)

**Kontakt:** Magdalena Rudowska – menedżer działu realizacji usług,  
tel.: +48 22 314 14 18, e-mail: [magdalena.rudowska@obserwatorium.pl](mailto:magdalena.rudowska@obserwatorium.pl)

## Usługi doradcze w ramach projektu „Katalizatora Innowacji” – oferta dla dużych przedsiębiorstw

### System Kompetencji Zawodowych (SKZ)

System Kompetencji Zawodowych (SKZ) to zestaw narzędzi wspierających rozwój oraz ocenę kompetencji pracowników. Firma, która decyduje się zarządzać zasobami ludzkimi, opierając się na kompetencjach, w pierwszej kolejności powinna dokonać wyboru i opisu kluczowych z punktu widzenia danej organizacji oraz poszczególnych ról/stanowisk kompetencji.

## Cel

Celem realizacji oferowanej usługi doradczej jest wsparcie firm w budowie katalogu kompetencji – opisów oraz wskazówek rozwojowych dla danych kompetencji z uwzględnieniem specyfiki danej organizacji.

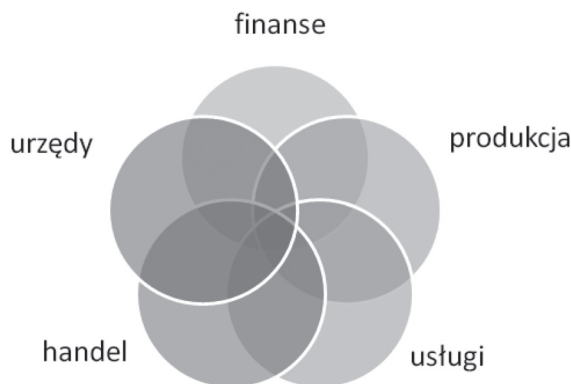
Oferta podstawowa – budowa katalogu kompetencji

### W ramach usługi otrzymują Państwo:

- narzędzia – przygotowanie firmowego katalogu kompetencji (opisów poszczególnych kompetencji wraz z wskazówkami rozwojowymi dotyczącymi możliwości rozwoju),
- wiedzę – warsztat instruktażowy, weryfikujący opisy kompetencji oraz wskazówki rozwojowe pozwalające na ich optymalne dostosowanie do specyfiki firmy,
- materiały pomocnicze – opisy, skale, instrukcje, wskazówki, podręcznik użytkownika.

Przygotowane przez Fundację Obserwatorium Zarządzania przy współpracy z Competency Institute wyjściowe katalogi kompetencji uwzględniają specyfikę poniższych pięciu sektorów:

**Rysunek nr 24.** Pięć sektorów uwzględnianych przez katalogi kompetencji



Oferta rozszerzona (poza zakresem dofinansowania w ramach projektu „Katalizator Innowacji”):

- dodatkowe 2 dni szkolenia dla przedstawicieli zespołu projektowego/wdrożeniowego firmy – przygotowanie do wdrożenia SKZ w organizacji,
- 0,5/1 dzień szkolenia dla kadry menedżerskiej – jak wykorzystywać opisy kompetencji w działaniach z zakresu rozwoju efektywności pracowników,
- możliwe dedykowane dodatkowe szkolenia dla wskazanych grup,
- możliwe konsultacje i wsparcie wdrożeniowe.

## Odbiorcy

Usługa skierowana jest do działów HR oraz kadry menedżerskiej organizacji, które wdrażają bądź planują wprowadzić w swojej organizacji systemowe rozwiązania wspierające rozwój potencjału pracowników na podstawie kompetencji.

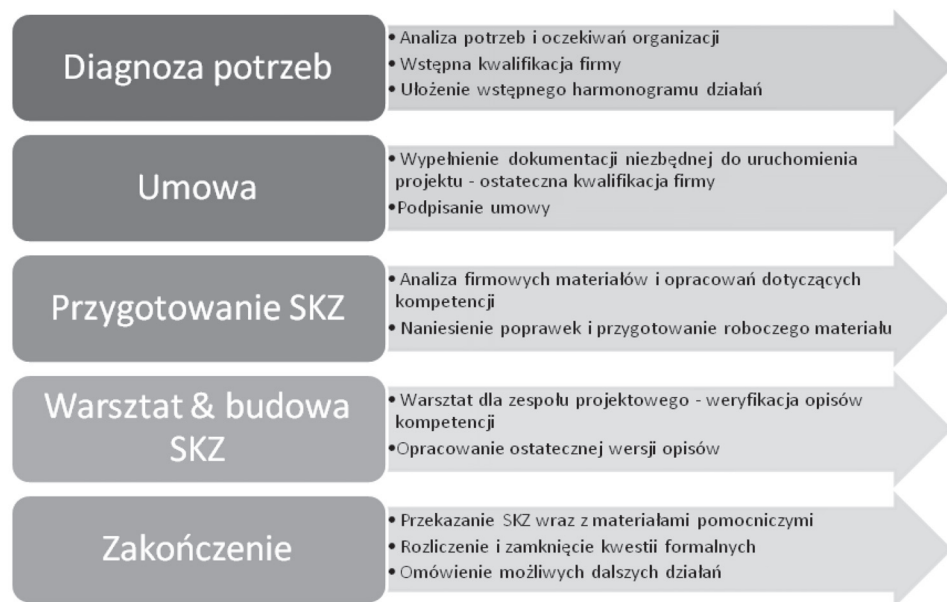
### Oczekiwane korzyści dla firm:

- zbudowanie podstaw polityki ZZL w firmie przez przygotowanie do różnych form oceny i rozwoju kompetencji,
- przygotowanie narzędzi HR opartych na nowoczesnych i sprawdzonych rozwiązaniach z zakresu zarządzania na podstawie kompetencji, łatwy do modyfikacji i zastosowania zestaw narzędzi i opracowań z możliwością wykorzystania specjalistycznej aplikacji IT,
- możliwość dofinansowania części usług doradczych w ramach projektu „Katalizator Innowacji” z programu PO IG 5.2.– [www.katalizatorinnowacji.pl](http://www.katalizatorinnowacji.pl).

### Proces realizacji usługi

Realizacja usługi związanej z budową Systemu Kompetencji Zawodowych dla danej organizacji można przedstawić jako szereg kolejnych działań.

**Rysunek nr 25.** Proces budowy Systemu Kompetencji Zawodowych



### Harmonogram

Całość projektu trwa od 6 do 8 tygodni.



## Kompetencyjne Opisy Stanowisk Pracy (KOSP)

Przygotowanie profesjonalnych Kompetencyjnych Opisów Stanowisk Pracy (KOSP) to jedno z podstawowych zadań działów personalnych. Jednoznaczne standardy i narzędzia pozwalające na dokonanie poprawnych, użytecznych praktycznie i elastycznych opisów to klucz do odpowiedniej organizacji pracy i wdrożenia kompleksowych rozwiązań w całym obszarze ZZL.

### Cel

Celem realizacji oferowanej usługi doradczej jest wsparcie firm w projektowaniu opisów stanowisk pracy z uwzględnieniem specyfiki sektora branżowego danej organizacji.

- Formatka do tworzenia opisu stanowisk pracy,
- Wybór kategorii opisu do danego stanowiska,
- Przygotowanie Katalogu Zadań Organizacyjnych,
- Warsztat z metodologii tworzenia opisu stanowisk pracy,

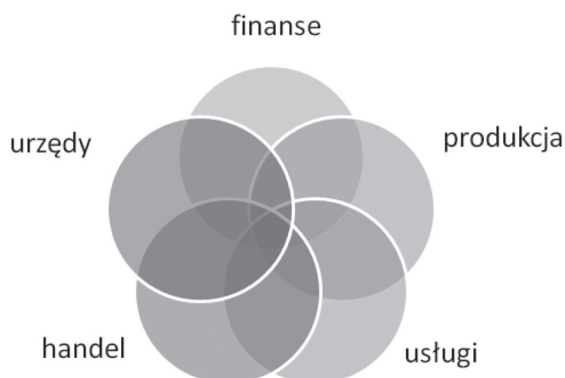
Oferta podstawowa – przygotowanie standardu i narzędzi opisu.

### W ramach usługi otrzymują Państwo

- narzędzia – Katalog Zadań Organizacyjnych (zestawienie zadań, które mogą być wykonywane na różnorodnych stanowiskach pracy); Indeks wskaźników efektywności (KPI Index),
- formatkę do tworzenia opisów,
- wiedzę – warsztat (jedno – bądź dwudniowy) z metodologii tworzenia opisu stanowisk pracy wraz z dostosowaniem narzędzi pozwalających na optymalne dostosowanie opisów do specyfiki firmy.

Przygotowane wyjściowe katalogi zadań organizacyjnych oraz KPI Index uwzględniające specyfikę pięciu sektorów:

**Rysunek nr 26.** Pięć sektorów uwzględnianych przez katalogi zadań organizacyjnych oraz KPI Index



## **Oferta rozszerzona (poza zakresem dofinansowania w ramach projektu „Katalizator Innowacji”)**

- dodatkowe konsultacje dla pracowników HR – przygotowanie do wdrożenia OSP w organizacji,
- dodatkowe warsztaty zespołu projektowego/wdrożeniowego firmy,
- dostosowanie Katalog Zadań Organizacyjnych do własnej firmy,
- wykorzystanie narzędzi IT do tworzenia opisów,
- wsparcie w realizacji opisów wybranych stanowisk (np. menedżerskich) – od wspólnego opracowywania do samodzielnego przygotowywania KOSP.

## **Odbiorcy**

Usługa skierowana jest do specjalistów HR oraz kadry menedżerskiej odpowiedzialnych za budowę polityki personalnej w firmie.

Oczekiwane korzyści dla firm:

- zaprojektowanie użytecznych i elastycznych narzędzi zarządzania personelem opartych na gotowych sprawdzonych rozwiązaniach,
- wsparcie w powiązaniu wymagań na poszczególnych stanowiskach z celami strategicznymi i biznesowymi firmy,
- powiązanie kluczowych zadań dla danego stanowiska z kompetencjami i wskaźnikami efektywności,
- możliwość dofinansowania części usług doradczych w ramach projektu „Katalizator Innowacji” z programu PO IG 5.2.– [www.katalizatorinnovacji.pl](http://www.katalizatorinnovacji.pl).

### Proces realizacji usługi:

Realizacja usługi związanej z przygotowaniem Opisów Stanowisk Pracy dla danej organizacji można przedstawić jako szereg kolejnych działań.

**Rysunek nr 27.** Proces budowy Opisów Stanowisk Pracy



### Harmonogram

Całość projektu trwa od 6 do 8 tygodni.

## Audyt Potencjału Kompetencyjnego

### Cel

Celem realizacji oferowanej usługi doradczej jest wsparcie firm w ocenie poziomu rozwoju pracowników w zakresie kluczowych dla organizacji kompetencji i tym samym przygotowanie do wdrożenia kompleksowych działań wspierających ten rozwój.

### Oferta podstawowa

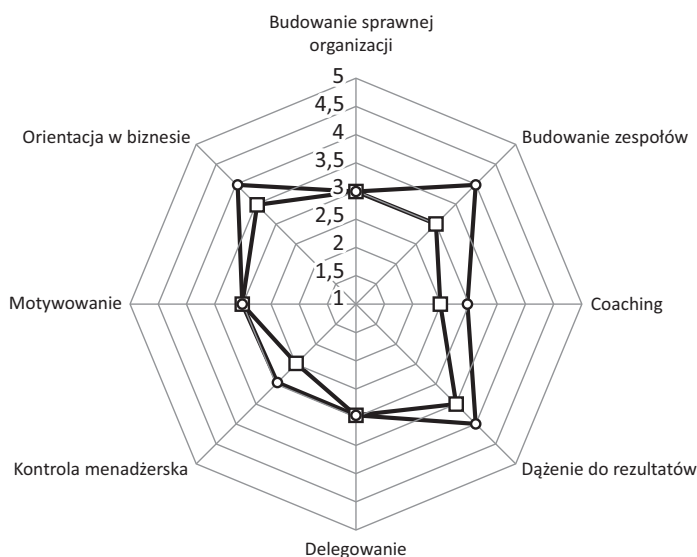
W ramach usługi otrzymują Państwo:

- narzędzia – możliwość opracowania do trzech profili kompetencyjnych wskazujących zakres i pożądany poziom danych kompetencji na podstawie branżowego katalogu kompetencji,
- wiedzę – warsztat konsultacyjny wspierający budowę profili kompetencyjnych,
- badanie – przygotowanie i realizację badania na grupie ok. 300 pracowników firmy na podstawie przygotowanych do trzech profili kompetencyjnych,

- prezentacje wyników – raporty indywidualne i zbiorcze dla zbudowanych i przebadanych profili.

Audyt kompetencji pozwala porównać poziom rozwoju kompetencji z profilem pożądanym. Przedstawiamy to na przykładzie badania kadry menedżerskiej.

**Rysunek nr 28.** Poziom rozwoju kompetencji vs. Profil pożądaný



### **Oferta rozszerzona (poza zakresem dofinansowania w ramach projektu „Katalizator Innowacji”)**

- Analiza wyników audytu kompetencji w odniesieniu do wskaźników efektywności wraz ze wskazaniem związku kompetencji z efektywnością pracowników – szczegółowy raport z analiz statystycznych.
- Warsztat strategiczny – budowa planów optymalizacji działań rozwojowych dla badanej grupy pracowników. Podsumowanie w formie raportu z planem realizacji.

### **Odbiorcy**

Usługa skierowana jest do działów HR oraz kadry menedżerskiej organizacji, które wdrażają w swojej organizacji systemowe rozwiązania wspierające rozwój potencjału pracowników na podstawie kompetencji.

Oczekiwane korzyści dla firm:

- precyzyjna diagnoza potrzeb rozwojowych wybranych grup pracowników w zakresie kluczowych kompetencji,
- możliwość przygotowania planów rozwojowo-szkoleniowych na podstawie faktycznego poziomu rozwoju kompetencji,

- weryfikacja skuteczności realizowanych działań rozwojowych,
- wyłonienie grup pracowników o dużym potencjale rozwojowym (High Potentials oraz potencjalni sukcesorzy) oraz o największych potrzebach,
- możliwość dofinansowania części usług doradczych w ramach projektu „Katalizator Innowacji” z programu PO IG 5.2.– [www.katalizatorinnovacji.pl](http://www.katalizatorinnovacji.pl).

### Proces realizacji usługi:

Realizacja usługi związanej z audytem kompetencji dla wybranych pracowników danej organizacji można przedstawić jako szereg kolejnych działań.

**Rysunek nr 29.** Proces audytu kompetencji dla wybranych pracowników



### Harmonogram

Całość projektu trwa od 6 do 8 tygodni.

## Polityka Szkoleń

### Cel

Celem projektu doradczego jest wsparcie organizacji w optymalizacji standardu procesu szkoleniowego poprzez wdrożenie kluczowych narzędzi w tym zakresie.

### Odbiorcy

Usługa skierowana jest do działów HR oraz kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za politykę szkoleniowo-rozwojową w organizacji.

## Oferta podstawowa

W ramach usługi otrzymują Państwo:

- wiedzę: 1-dniowy warsztat projektowy dla członków zespołu HR oraz kadry menedżerskiej; wypracowanie procesu działań szkoleniowo-rozwojowych wpływających na efektywność i zaangażowanie pracowników,
- badanie: przygotowanie i realizację badania określającego uwarunkowania optymalnego procesu szkoleniowo-rozwojowego (kwestionariusz na reprezentatywnej grupie pracowników),
- narzędzia: określone narzędzia wykorzystywane w procesie szkoleń (od badania potrzeb po ocenę efektywności),
- materiał merytoryczny: książka Kompendium Zarządzania Szkoleniami, jako uzupełnienie wiedzy.

## Standardowy schemat realizacji usługi zakładu:

1. Spotkanie startowe wyznaczonego konsultanta prowadzącego (1,5 – 3 godziny) u klienta, celem:
  - omówienia szczegółowo merytorycznych zasad współpracy w ramach usługi,
  - analizy specyfiki potrzeb klienta i ustalenie zakresu potrzebnych informacji,
  - ustalenia głównych oczekiwań sformułowanych, jako cele projektu.
2. Analiza przesłanej dokumentacji, ustalonej na spotkaniu (struktura organizacji, struktura planu szkoleń, istniejące standardy szkoleniowe, istniejące narzędzia polityki szkoleń, opisy systemów i narzędzi innych systemów HR powiązanych z polityką szkoleniową itp.).
3. Zaprojektowanie (profilowanie) narzędzia badawczego do audytu efektywności procesów szkoleniowych.
4. Wykonanie badania na reprezentatywnej próbce populacji w organizacji zgodnie z ustaleniami.
5. Opracowanie wyników badania w formie statystyk i wniosków oraz projektu warsztatu szkoleniowego.
6. Przygotowanie do warsztatu.
7. Realizacji warsztatu z wypracowaniem narzędzi ustalonych, jako priorytetowe do wzbogacenia procesów szkoleniowych.
8. Opracowanie końcowego Raportu z projektu, zawierającego rekomendację dla dalszego procesu rozwoju polityki szkoleniowej.

## **Bezpośrednie korzyści bieżące**

Usługa oferty podstawowej daje klientowi:

- Możliwość bardzo dobrego zorientowania się w poziomie efektywności wszystkich swoich obszarów polityki szkoleniowej oraz ustalenia optymalnej strategii dla działań optymalizacyjnych w krótszej i dłuższej perspektywie czasowej,
- Wypracowanie priorytetowych narzędzi wzbogacających standard szkoleniowy narzędzia: określone narzędzia wykorzystywane w procesie szkoleń (od badania potrzeb po ocenę efektywności),
- Przygotowanie merytoryczne do dalszych, systemowych działań rozwojowych.

## **Oferta rozszerzona (poza zakresem dofinansowania w ramach projektu „Katalizator Innowacji”)**

**W ramach rozbudowanej usługi mogą Państwo otrzymać wsparcie w zakresie:**

- Opracowania i wdrożenie narzędzi do analizy potrzeb szkoleniowych,
- Przeprowadzenia identyfikacji potrzeb szkoleniowych w firmie,
- Opracowania i wdrożenie narzędzi profesjonalnej realizacji projektów szkoleniowych,
- Opracowania narzędzi optymalizacji wyboru dostawcy szkoleń,
- Zbadania efektywności projektu szkoleniowego,
- Zbadania rentowności projektu szkoleniowego.

**W ramach dostosowanej do potrzeb usługi mogą Państwo otrzymać wsparcie systemowe:**

- Zaprojektowanie i wdrożenie systemu identyfikacji potrzeb szkoleniowych (IPS),
- Opracowanie i wdrożenie standardu realizacji projektów szkoleń efektywnych biznesowo,
- Zaprojektowanie i wdrożenie systemu oceny efektywności projektów szkoleniowych,
- Zaprojektowanie i wdrożenie systemu oceny systemu polityki szkoleń,
- Opracowanie strategii szkoleniowej,
- Zaprojektowanie i wdrożenie systemu oceny rentowności projektów szkoleniowych.

## **Oczekiwane korzyści dla firm**

- Zbudowanie spójnej, opartej o najlepsze wzorce polityki szkoleniowo – rozwojowej pracowników w organizacji,

- Wdrożenie nowoczesnego systemu narzędzi wspierających działania szkoleniowo – rozwojowe,
- Optymalizacja kosztów programów szkoleniowo – rozwojowych,
- Możliwość rzeczywistej oceny skuteczności i efektywności szkoleń i innych działań rozwojowych.

Model wykorzystywany do budowania polityki szkoleniowej łączy w sobie najnowsze koncepcje teoretyczne z najlepszymi praktykami czołowych organizacji.

**Rysunek nr 30.** Training and Development Integrity Model



## Harmonogram

Całość projektu trwa od 6 do 8 tygodni.

## Audyt Efektywności Pracowników i Organizacji

### Cel

Celem realizacji oferowanej usługi doradczej jest wsparcie firmy w opracowaniu planu działań ukierunkowanych na zwiększenie efektywności osobistej pracowników i organizacyjnej. Osiągamy go przez ocenę wydajności pracowników i określenie kluczowych czynników decydujących o poziomie efektywności osobistej i organizacyjnej.

### Oferta podstawowa

**W ramach usługi otrzymują Państwo:**

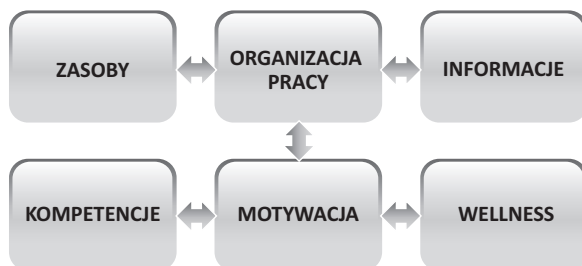
- narzędzia – KPI Index (Indeks kluczowych wskaźników efektywności, ang.: Key Performance Indicators) oraz kwestionariusz efektywności organizacyjnej,



- wiedzę – warsztat konsultacyjny dla kadry menedżerskiej wspierający określenie wskaźników efektywności dla kluczowych grup pracowniczych,
- badanie – przygotowanie i realizację badania efektywności organizacyjnej na reprezentatywnej grupie pracowników firmy,
- analizę wyników w zakresie wskaźników efektywności (KPI) oraz ich odniesienie do czynników kształtujących efektywność na poziomie organizacji,
- przygotowanie rekomendacji wdrożeniowych – co należy zrobić, by podnieść efektywność pracowników.

Wykorzystanie koncepcji HPI pozwala na precyzyjne określenie związku efektywności pracowników z funkcjonowaniem każdego z sześciu obszarów działalności organizacyjnej.

**Rysunek nr 31.** Sześć obszarów działalności organizacyjnej vs. efektywność pracowników



### **Oferta rozszerzona (poza zakresem dofinansowania w ramach projektu „Katalizator Innowacji”)**

- Analiza potrzeb w zakresie ZZL (zarządzanie zasobami ludzkimi) w odniesieniu do celów rozwojowych organizacji.
- Warsztat dla kadry zarządzającej – budowa założeń dla strategii rozwoju organizacji wysoko efektywnej.

### **Odbiorcy**

Usługa skierowana jest do kadry zarządzającej oraz menedżerów działów HR, które wdrażają w swojej organizacji systemowe rozwiązania wspierające rozwój efektywności pracowników i całej organizacji.

### **Oczekiwane korzyści dla firm:**

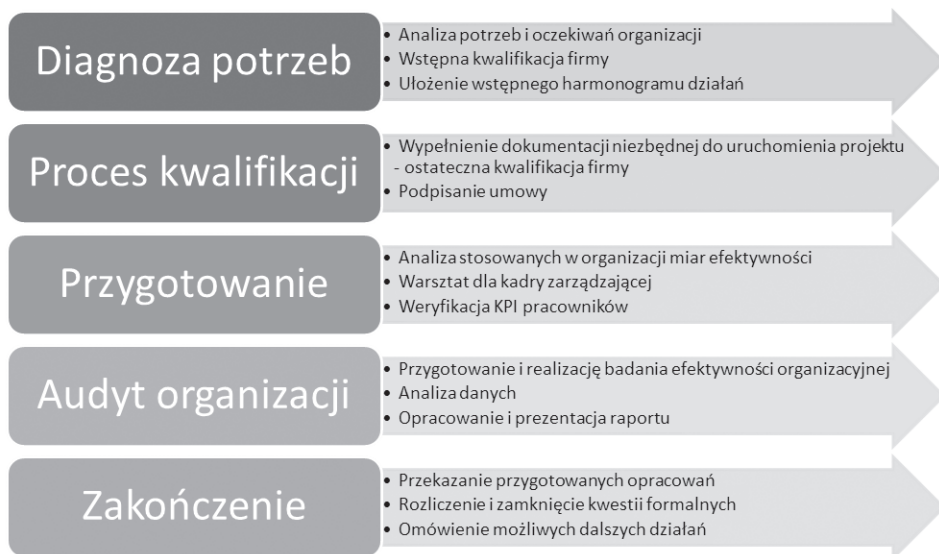
- wdrożenie wskaźników efektywności w system ZZL,
- podniesienie poziomu efektywności kluczowych grup pracowników,
- identyfikacja i budowa realnego planu minimalizacji barier ograniczających efektywność pracowników,
- przygotowanie rekomendacji rozwojowych dla organizacji,

- możliwość dofinansowania części usług doradczych w ramach projektu „Katalizator Innowacji” z programu PO IG 5.2.– [www.katalizatorinnowacji.pl](http://www.katalizatorinnowacji.pl).

### Proces realizacji usługi

Realizacja usługi związanej z realizacją analizy HPI danej organizacji można przedstawić jako szereg kolejnych działań.

**Rysunek nr 32.** Realizacja usługi związanej z realizacją analizy HPI danej organizacji



### Harmonogram

Całość projektu trwa od 6 do 8 tygodni.

## Strategia Rozwoju Kultury Organizacyjnej I Zasobów Ludzkich

### Cel

Celem realizacji oferowanej usługi doradczej jest wsparcie firmy w opracowaniu strategii rozwoju wysoko efektywnej kultury organizacyjnej (High Performing Culture – HPC®) opartej na optymalnym wykorzystaniu zasobów ludzkich w organizacji.

### Oferta podstawowa

**W ramach usługi otrzymują Państwo:**

- narzędzia – kwestionariusz kultury organizacyjnej oraz strategiczną kartę wyników w obszarze ZZL,

- wiedzę – spotkania projektowe z kadłą zarządzającą i grupą projektową odpowiedzialną za kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej oraz opisów wartości firmy,
- badanie – przygotowanie i realizację kwestionariusza pracowniczego, weryfikującego kulturę organizacyjną firmy na określonej grupie pracowników,
- prezentację wyników – analizę wyników wraz z raportem rozbieżności w poszczególnych obszarach,
- przygotowanie rekomendacji dla systemowych rozwiązań w obszarze ZZL dotyczących w szczególności takich dziedzin, jak: kształtowanie pożądanego modelu kultury i wartości organizacyjnych, zaangażowanie pracowników oraz polityka rozwoju potencjału kompetencyjnego.

#### **Oferta rozszerzona (poza zakresem dofinansowania w ramach projektu „Katalizator Innowacji”)**

- Precyzyjny plan rozwojowy dla wszystkich grup pracowników wspierający kształtowanie pożądanej kultury i systemów wartości.
- Warsztat dla kadry zarządzającej – budowa założeń dla strategii rozwoju wysokoefektywnej organizacji.

#### **Odbiorcy**

Usługa skierowana jest do kadry zarządzającej oraz menedżerów działów HR, odpowiedzialnych za kształtowanie i wdrażanie kompleksowych rozwiązań w zakresie kultury organizacyjnej oraz polityki personalnej.

#### **Oczekiwane korzyści dla firm:**

- wdrożenie pożądanej kultury organizacyjnej w powiązaniu ze strategią ZZL,
- przełożenie strategii organizacji na strategię ZZL,
- przygotowanie planu realizacji kluczowych inicjatyw,
- możliwość dofinansowania części usług doradczych w ramach projektu „Katalizator Innowacji” z programu PO IG 5.2.– [www.katalizatorinnowacji.pl](http://www.katalizatorinnowacji.pl).



**UWAGA:** W ramach projektu „Katalizator Innowacji” świadczone są również usługi dla małych i średnich firm. W tym celu prosimy o kontakt z konsultantem Fundacji Obserwatorium Zarządzania.

# Karta zgłoszenia

# Karta zgłoszenia

Prosimy o przesłanie zgłoszenia faksem na nr: +48 22 331 44 60

imię i nazwisko:

firma:

adres:

stanowisko:

telefon:

e-mail:

**TAK, jestem zainteresowany otrzymaniem informacji na temat usług doradczych w obszarze kapitału ludzkiego w ramach programu „Katalizator Innowacji”:**

- ☐ System kompetencji zawodowych (SKZ),
- ☐ Opis stanowisk pracy (OSP),
- ☐ Audyt kompetencji,
- ☐ Polityka szkoleń,
- ☐ Audyt efektywności pracowników HPI,
- ☐ Strategia rozwoju kultury organizacyjnej i zasobów ludzkich.



**TAK, jestem zainteresowany otrzymaniem informacji o dodatkowych usługach Fundacji Obserwatorium Zarządzania:**

- ☐ Program Badawczo-Certyfikacyjny Inwestor w Kapitał Ludzki
- ☐ Program Profesjonalny Menedżer Kompetencji
- ☐ Platformy Technologicznej TBot oraz CBot





Wysokiej jakości usługi doradcze  
skierowane do innowacyjnych firm

W przypadku kwalifikacji do projektu,  
usługi są w **100% dofinansowane**  
w ramach programu „Katalizator Innowacji”

analiza procesów  
obsługi Klienta

zarządzanie  
wartością Klienta  
crowdsourcing

badanie satysfakcji  
Klienta

**Katalizator  
Inwestycji**

Rozwój  
Zaangażowanie  
**Kompetencje**

satysfakcja pracowników

badania klimatu organizacji

strategia szkoleniowa

**HPI**

**SEO**

testy A/B

**użyteczność**

konwersja **dostępność**

badania z użytkownikami

testy konkurencji

**optymalizacja**

 **Kapitał Ludzki** |  **Kapitał Klienta** |  **Kapitał Technologii ICT**

**dowiedz się więcej:** tel.: (+48 22) 314 14 19 | [katalizatorinnowacji.pl](http://katalizatorinnowacji.pl)

Organizator:

  
**obserwatorium  
zarządzania**

Fundacja Obserwatorium Zarządzania  
ul. Wiertnicza 141, 02-952 Warszawa  
tel. +48 22 314 14 00  
[obserwatorium.pl](http://obserwatorium.pl)

„Katalizator Innowacji – usługi doradcze dla biznesu realizowane w modelu audytu benchmarkowego”. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Dotacje na innowacje. Inwestujemy w waszą przyszłość.

# Kontakt:

---



[www.katalizatorinnowacji.pl](http://www.katalizatorinnowacji.pl)



e-mail: [info@obserwatorium.pl](mailto:info@obserwatorium.pl)



**Nasi eksperci odpowiedzą na wszelkie pytania**

Grzegorz Filipowicz – ekspert kluczowy ds. HR, tel.: +48 22 314 14 01

Magdalena Rudowska – menedżer działu realizacji usług, tel.: +48 22 314 14 18

Wojciech Bodzan – menedżer działu badan, tel.: +48 22 314 14 59

Ireneusz Tomczak – kierownik projektu, tel.: +48 22 314 14 60



obserwatorium  
zarządzania

Fundacja Obserwatorium Zarządzania

Knowledge Village, ul. Wiertnicza 141

02-952 Warszawa - Wilanów

tel.: +48 22 331 44 66, faks: +48 22 331 44 60

[www.obserwatorium.pl](http://www.obserwatorium.pl)