

Mapa Kompetencji - opis

Wprowadzenie

Pojęcie „kompetencje” zawsze występuje w liczbie mnogiej, podobnie jak okulary, drzwi, spodnie czy nożyczki. Wskazuje to na fakt, że w rozważaniach o kompetencjach niezwykle trudno jest wyizolować pojedynczą kompetencję i traktować ją jako właściwość całkowicie niezależną, oderwaną od innych dyspozycji. To stwierdzenie tworzy prostą drogę do budowania zbiorów kompetencji – szczególnie w odniesieniu do organizacji, w których pracuje przecież wiele osób.

Na bazie 20 lat doświadczeń pokusiliśmy się o zbudowanie usystematyzowanego zbioru najczęściej wykorzystywanych kompetencji. Zadanie to jest oczywiście dość trudne. Należy bowiem z jednej strony określić i opisać pewien zamknięty zbiór kompetencji, a z drugiej uwzględnić chociażby podstawowe czynniki różnicujące poszczególne organizacje. Przygotowując tego typu opracowanie, przyjęto kilka kluczowych założeń:

1. Model powinien łączyć w sobie aspekty użyteczności (przydatności dla różnych organizacji) oraz rzetelnej metodologicznie analizy.
2. Model powinien pozwalać na jego elastyczne wykorzystanie przez różne typy organizacji.
3. Podstawowymi czynnikami różnicującymi poszczególne typy organizacji są branża, w której działają oraz ich kultura.
4. Model powinien być maksymalnie prosty – ale nie za prosty.

Zestawienie kompetencji

Przedstawione założenia te pozwoliły podjąć szereg działań i decyzji prowadzących do powstania opracowania nazwanego Mapą Kompetencji.

W Mapie Kompetencji przygotowano zestawienie 36 kompetencji najczęściej wykorzystywanych kompetencji. Jest to efekt analizy niemal 200 wdrożeń systemów kompetencji w różnorodnych organizacjach. Za kluczowe kryterium przyjęliśmy, że kompetencje włączona do zbioru musiała być uznana za ważną przez co najmniej 75% firm w których realizowane były wdrożenia rozwiązań opartych o kompetencje. Uwzględnialiśmy opisy stanowisk, systemy ocen, audyty kompetencji oraz programy szkoleniowe.

Nie zakładamy zatem, że jest to kompletna lista, lecz zbiór pozwalający w znaczącej ilości przypadków wprowadzić do firm System Zarządzania Kompetencjami bez potrzeby znacznego rozbudowywania tego materiału. Jak widać, podstawowe założenie opiera się na pragmatyce – skoro pewne kompetencje są znacząco częściej wybierane niż inne, to staranne ich opracowanie w postaci zbioru powinno być użyteczne dla wielu organizacji.

Okazało się także, że cały zbiór można podzielić na cztery główne kategorie:

1. Kompetencje osobiste
2. Kompetencje społeczne
3. Kompetencje menedżerskie
4. Kompetencje zawodowe

Tab 1. Zestawienie kompetencji w podziale na kategorie

KOMPETENCJE SPOŁECZNE	KOMPETENCJE OSOBISTE	KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE	KOMPETENCJE ZAWODOWE
Budowanie relacji	Dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość)	Budowanie sprawnej organizacji	Administracja /prowadzenie dokumentacji
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	Innowacyjność i elastyczność	Budowanie zespołów	Negocjowanie
Identyfikacja z firmą	Myślenie analityczne	Delegowanie	Orientacja w biznesie
Komunikatywność	Samodzielność	Motywowanie	Procedury – znajomość i stosowanie
Orientacja na klienta	Podejmowanie decyzji	Myślenie strategiczne	Umiejętności IT
Praca zespołowa /współpraca w zespole	Rozwiązywanie problemów	Planowanie	Umiejętności techniczne
Rozwiązywanie konfliktów	Sumienność/rzetelność	Przywództwo	Wiedza zawodowa
Współpraca wewnątrz firmy	Rozwój zawodowy /gotowość do uczenia się	Zarządzanie projektami	Zarządzanie procesami
Wywieranie wpływu	Zarządzanie sobą	Zarządzanie zespołem	Znajomość języków obcych

Źródło: opracowanie własne.

Każda z kompetencji podstawowych zamieszczonych w zestawieniu posiada:

- Nazwę, definicję oraz wskaźniki – jakiego rodzaju zachowania składają się na opis danej kompetencji,
- skalę obserwacyjną – każdy wskaźnik opisany na pięciu poziomach przyswojenia,
- wskazówki rozwojowe,
- pytania do testu kompetencyjnego,
- pytania do wywiadu kwalifikacyjnego.

Uznajemy bowiem, że dopiero taki materiał może być w pełni użyteczny dla organizacji.

Tab 2. Lista kompetencji podstawowych z definicjami

	NAZWA KOMPETENCJI	DEFINICJA KOMPETENCJI
1.	Administrowanie /prowadzenie dokumentacji	Sprawną realizacją zadań administracyjno-organizacyjnych. Zgodne z formalnymi wymogami prowadzenie dokumentacji. Gromadzenie oraz zapewnianie wymiany informacji umożliwiające efektywną organizację pracy.
2.	Budowanie i rozwój organizacji	Podejmowanie działań mających na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji i zapewnienie jej jak największej efektywności.
3.	Budowanie relacji	Nawiązywanie i budowanie dobrych relacji. Dbłość o kontakty i efektywną współpracę. Pozyskiwanie zaufania i poparcia współpracowników.

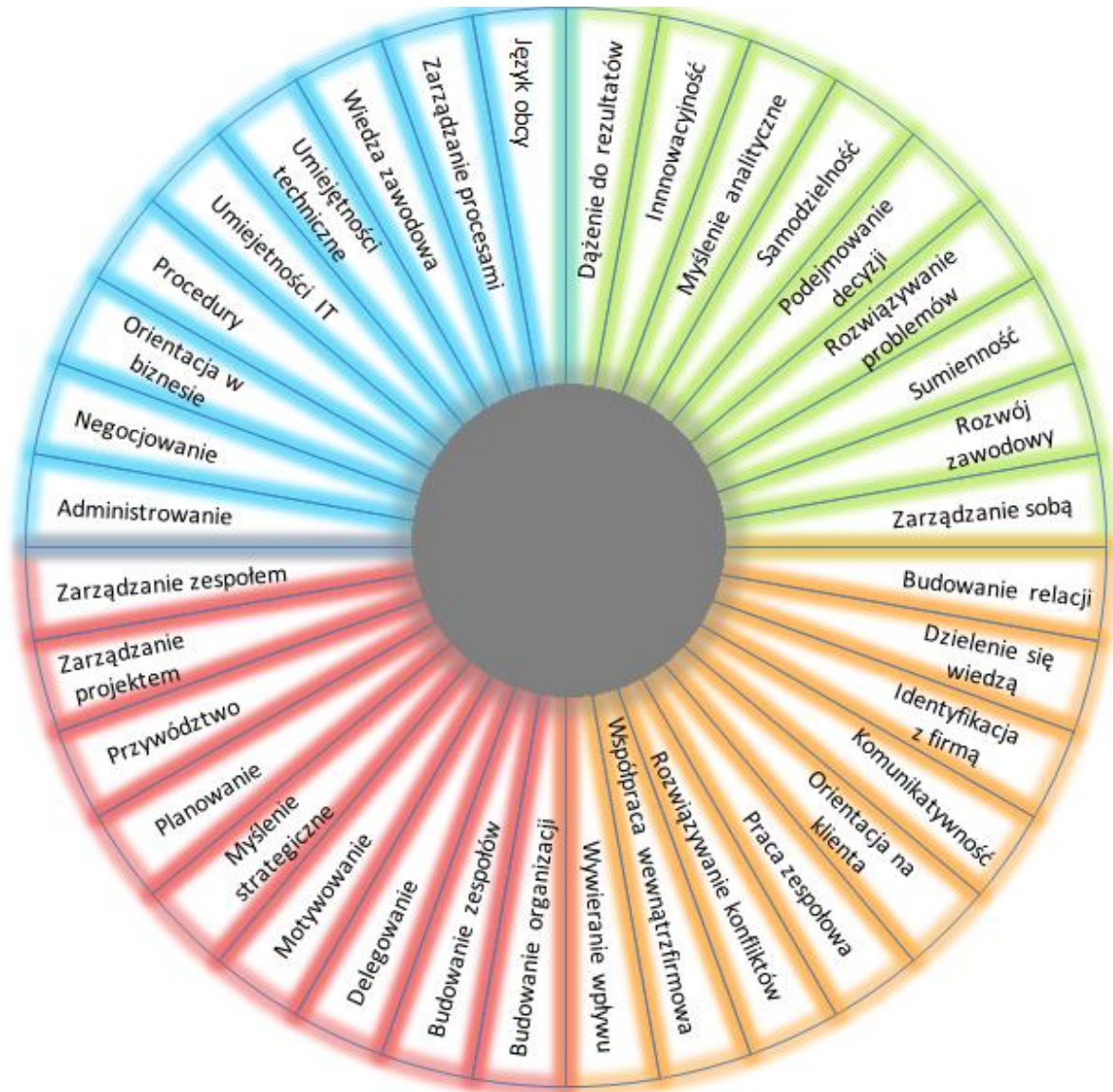
4.	Budowanie zespołów	Dobór odpowiednich ludzi. Tworzenie, integrowanie i organizowanie działań zespołu.
5.	Dążenie do rezultatów /przedsiębiorczość	Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Podejmowanie działań ukierunkowanych na doskonalenie przebiegu pracy. Pozytywne nastawienie do pracy oraz wychodzenie naprzeciw trudnościom i szukanie nowych wyzwań.
6.	Delegowanie	Przekazywanie pracownikom zadań do wykonania. Zapewnienie odpowiednich informacji i uprawnień oraz wsparcia niezbędnego do ich realizacji.
7.	Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	Przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób użyteczny, ułatwiający realizację zadań zawodowych
8.	Identyfikacja z firmą	Działanie zgodnie z interesami i wartościami firmy. Dobra znajomość firmy oraz aktywne kształtowanie jej pozytywnego wizerunku. Łączenie własnych celów zawodowych z celami i strategią firmy.
9.	Innowacyjność i elastyczność	Podejmowanie nowych inicjatyw i szukanie rozwiązań. Dostosowanie działań do zmieniających się wymogów sytuacji. Przewidywanie skutków podjętych działań oraz tworzenie planów alternatywnych. Skuteczne działanie także w obliczu niejednoznaczności i niepewności.
10.	Język obcy	Porozumiewanie się w mowie i piśmie w języku innym niż ojczysty w sposób swobodny i zrozumiały dla odbiorcy.
11.	Komunikatywność	Umiejętność jasnego i precyzyjnego wyrażania się. Zdolność do rozumienia wypowiedzi innych, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami.
12.	Motywowanie	Budowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia pracowników do realizacji zadań. Docenianie oraz zachęcanie pracowników do efektywnej pracy.
13.	Myślenie analityczne	Analiza danych i wyciąganie wniosków. Rozumienie złożonych sytuacji i relacji. Dostrzeganie nieprawidłowości. Dzielenie się swoimi wnioskami, sygnalizowanie zauważonych nieprawidłowości.
14.	Myślenie strategiczne	Kształtowanie oraz wdrażanie strategii działania na podstawie dostępnych danych, analiz sytuacji oraz przewidywanych tendencji.
15.	Negocjowanie	Wypracowywanie rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymania pozytywnych kontaktów. Umiejętność osiągania satysfakcjonujących celów negocjacyjnych.
16.	Orientacja na klienta	Pozytywne nastawienie do klientów oraz ich potrzeb. Wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia do kształtowania odpowiednich relacji biznesowych z klientami.
17.	Orientacja w biznesie	Znajomość i rozumienie procesów biznesowych i rynkowych istotnych dla działalności firmy. Wykorzystanie wiedzy na temat aktualnych trendów rynkowych w organizacji.
18.	Planowanie	Określanie celów operacyjnych, zadań do wykonania, niezbędnych zasobów oraz sposobów ich realizacji.
19.	Podejmowanie decyzji	Podejmowanie właściwych, trafnych decyzji w odpowiednim czasie, na podstawie posiadanych danych i przesłanek.
20.	Praca zespołowa	Aktywne uczestnictwo w pracach zespołu opierające się na zaangażowaniu i dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu. Budowanie rozwiązań usprawniających pracę i zapewniających osiągnięcie celów.
21.	Procedury – znajomość i stosowanie	Praktyczna znajomość i stosowanie się do procedur działania oraz przepisów dotyczących pracy na danym stanowisku.
22.	Przywództwo	Budowanie i wdrażanie inspirujących koncepcji i celów oraz wspieranie pracowników w ich osiąganiu. Budowanie zaangażowania zespołów oraz poszczególnych osób w procesie osiągania celów.
23.	Rozwiązywanie konfliktów	Radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi poprzez osiąganie

		satysfakcjonującego porozumienia. Rozstrzyganie sporów wśród współpracowników, w zespole oraz w relacjach z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi.
24.	Rozwiązywanie problemów	Identyfikowanie i weryfikowanie źródeł problemów. Znajdowanie optymalnych dla danych sytuacji rozwiązań.
25.	Rozwój zawodowy	Stałe doskonalenie własnych umiejętności, poszerzanie zakresu praktycznej wiedzy. Świadome kształtowanie własnej kariery.
26.	Samodzielność	Skuteczna, samodzielna realizacja zadań bez szczegółowych wytycznych. Efektywne wykorzystanie czasu pracy – zgodnie z wymaganiami oraz własnymi możliwościami.
27.	Sumienność / rzetelność	Dbłość o szczegóły i zaangażowanie w działania ukierunkowane na ukończenie zadania. Podejmowanie długotrwałego wysiłku oraz gotowość do mierzenia się z pojawiającymi się przeciwnościami.
28.	Umiejętności IT	Posługiwanie się sprzętem komputerowym oraz różnymi programami niezbędnymi w pracy zawodowej. Łatwość w nabywaniu nowych umiejętności w tym zakresie.
29.	Umiejętności techniczne	Obsługa narzędzi oraz maszyn wykorzystywanych w pracy. Sprawne posługiwanie się nowymi rozwiązaniami technologicznymi.
30.	Wiedza zawodowa	Wykorzystanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia pozwalające na wykonywanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Dobra orientacja w dziedzinie związanej z wykonywaną pracą.
31.	Współpraca wewnątrz firmowa	Uwzględnianie perspektywy i potrzeb innych zespołów. Dbłość o kontakty ze współpracownikami w ramach całej organizacji. Znajomość oficjalnych i nieoficjalnych relacji w firmie.
32.	Wywieranie wpływu	Ukierunkowane – zgodne z własnymi intencjami - wpływanie na postawy, decyzje i zachowania innych osób.
33.	Zarządzanie procesami	Określanie, kontrolowanie, koordynowanie i udoskonalanie procesów. Dążenie do usprawnienia funkcjonujących procesów, systemów, rozwiązań w ramach organizacji.
34.	Zarządzanie projektami	Realizacja projektu zgodnie z założeniami (czas, budżet, jakość). Określanie, koordynacja i kontrola działań w ramach projektu.
35.	Zarządzanie sobą	Stabilność emocjonalna i decyzyjna. Dbłość o samego siebie. Utrzymywanie wysokiej efektywności pracy w sytuacji działania pod presją, w trudnych warunkach.
36.	Zarządzanie zespołem	Organizacja pracy zespołu. Realizacja planów i spraw bieżących poprzez zapewnianie i wykorzystanie zasobów oraz koordynację pracy ludzi w podległym obszarze.

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie 36 podstawowych kompetencji podzielonych na cztery kategorie dość łatwo jest przedstawić w postaci grafu – koła. Stąd powstała pewna analogia do uproszczonego kompasu, który może być pomocny w nawigacji po mapie osobistych (a także firmowych) kompetencji. Metafora ta będzie wielokrotnie wykorzystywana między innymi dlatego, że sprawdziła się w działaniach wdrożeniowych.

Ryc.3 Mapa Kompetencji



Źródło: opracowanie własne

ELEMENTY MAPY KOMPETENCJI

Skale obserwacyjne

Skala obserwacyjna jest zasadniczo przełożeniem opisu kompetencji na wszystkich jej poziomach na język zachowań. Inaczej mówiąc, opisujemy, jak zachowuje się osoba, która przyswoiła daną kompetencję na określonym poziomie.

Ryc.4 Przykład skali obserwacyjnej

NEGOCJOWANIE					
Wypracowywanie rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymania pozytywnych kontaktów. Umiejętność osiągania satysfakcjonujących celów negocjacyjnych.					
WSKAŹNIK	BARDZO SŁABY	PODSTAWOWY	DOBRY	EKSPERT	WYBITNY
Poszukiwanie, wypracowywanie porozumienia.	Nie poszukuje porozumienia, nie potrafi ustępować i szukać kompromisu.	W większości przypadków wie kiedy powinien zaproponować ustępstwa, aby osiągnąć kompromis.	Jest elastyczny/a w rozmowach i dąży do porozumienia / rozwiązań kompromisowych.	Pomaga innym dostrzec, kiedy zaproponowanie pewnych ustępstw prowadzi do osiągnięcia porozumienia.	Nawet w przypadkach „nie podlegających negocjacom” z punktu widzenia oponenta, wypracowuje korzystne porozumienie.
Dbłość o własne (firmowe) interesy	Nie realizuje własnych interesów lub osiąga nieznaczne ustępstwa kosztem pogorszenia relacji.	Czasami zdarza się, że dbając o własne interesy osłabia relację z partnerem negocjacji.	Realizuje własne interesy negocjacyjne nie pogarszając przy tym stosunków z partnerem negocjacji.	Nawet przy bardzo trudnym negocjatorze, osiąga założone cele i zachowuje dobre relacje.	Sklania oponenta do znacznych ustępstw i/lub wypracowuje rozwiązania pozwalające na osiągnięcie rezultatów korzystniejszych, niż zakładane.
Znajomość i wykorzystywanie technik negocjacyjnych	Używa niewłaściwych do okoliczności strategii negocjacji – zbyt ustępliwej bądź zbyt twardej.	Zna strategię negocjacji i je stosuje, lecz robi to nieadekwatnie do okoliczności.	Skutecznie stosuje odpowiednie techniki negocjacyjne.	Zna i wykorzystuje w praktyce różnorodne strategie i techniki negocjacyjne - z jego/jej umiejętności korzystają inni.	Tworzy nowe techniki / strategię negocjacyjne, które później wykorzystuje w praktyce.
Asertywne radzenie sobie z presją i próbami wywierania wpływu	Łatwo i często ulega wpływom innych osób – najczęściej nie zdaje sobie z tego sprawy.	Rozpoznaje sytuację, gdy ktoś próbuje wywrzeć na niego wpływ lub manipulować, lecz nie zawsze jest w stanie się temu oprzeć.	Asertywnie i skutecznie radzi sobie ze zdecydowaną większością prób manipulacji i/lub wywierania wpływu.	Asertywnie identyfikuje próby presji i/lub podejmowanych manipulacji; wykorzystuje te sytuacje na własną korzyść.	Sam aktywnie tworzy i wykorzystuje techniki niwelujące wszelkie próby manipulacji.
Osiąganie satysfakcjonujących celów negocjacyjnych	Nie potrafi osiągnąć w negocjacjach celów, które sobie założył.	W większości przypadków przynajmniej częściowo osiąga założone cele.	W procesie negocjacji potrafi w sposób skuteczny osiągnąć cele, które sobie wyznaczył.	Tak sprawnie osiąga wyznaczone sobie cele negocjacyjne, że jest proszony o wsparcie w trudnych negocjacjach prowadzonych przez innych.	W negocjacjach używa wypracowanych przez siebie metod osiągania założonych celów, które ułatwiają mu wynegocjowanie najlepszych rozwiązań.

W ten sposób są opisane wszystkie kompetencje z Mapy Kompetencji.

Taka konstrukcja opisu kompetencji pozwala skonkretyzować opis i znacząco zmniejsza zakres dowolnego interpretowania tego jak daną kompetencję można rozumieć.

Skale obserwacyjne mogą – i powinny – być wykorzystywane w innych zakresach działań personalnych, w których obecne jest myślenie kompetencyjne. Chodzi głównie o

- Budowanie profili kompetencyjnych
- Różnorodne formy oceny kompetencji
- Zarządzanie szkoleniami,
- Selekcję kandydatów,
- Budowanie ścieżek kariery.

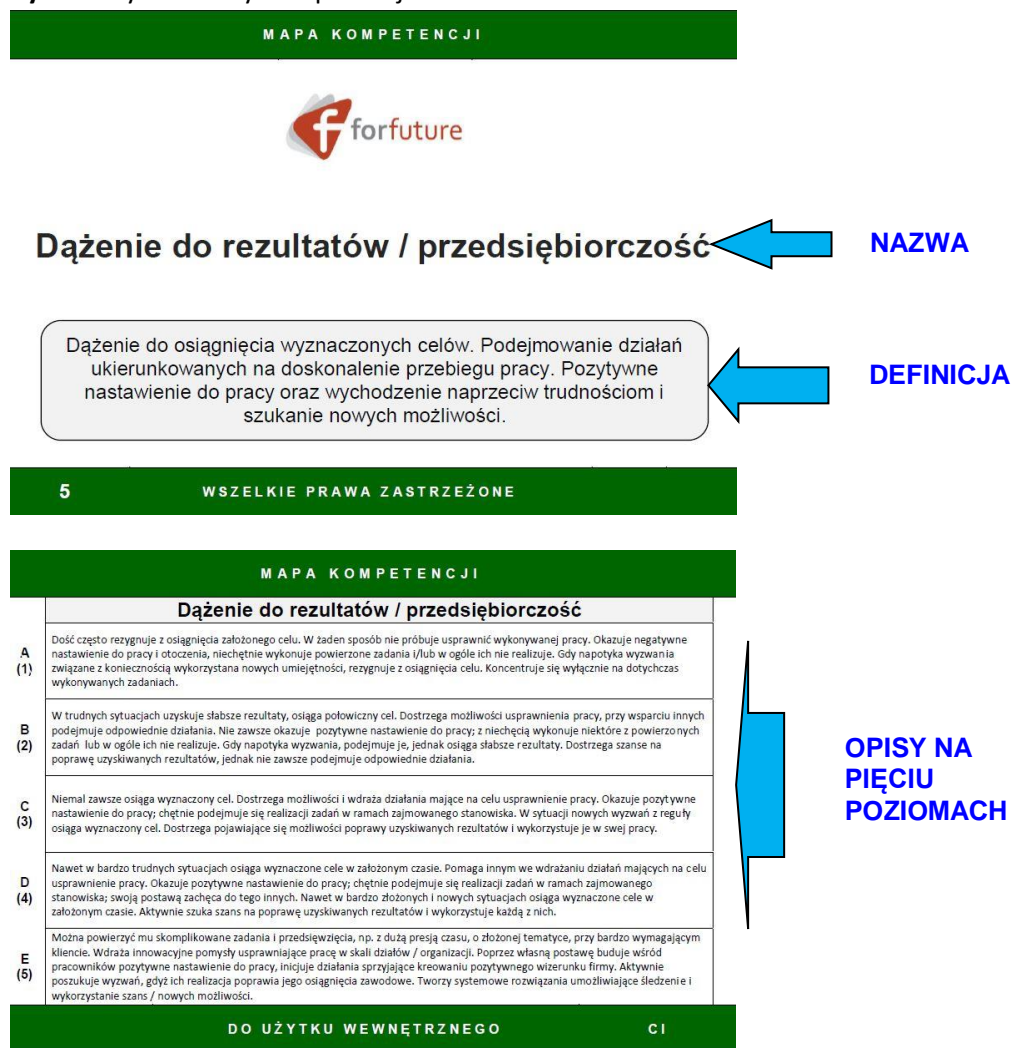
Karty kompetencji

Precyzyjne opisy kompetencji w postaci skal obserwacyjnych są niezwykle cennym opracowaniem wykorzystywanym w wielu działaniach wdrożeniowych. Mają one jednak podstawową wadę: są mało czytelne dla osób niezajmujących się tą problematyką. Dlatego też szukamy zwykle możliwości wprowadzenia opisów uproszczonych. Jedną z ciekawszych form takich uproszczonych opisów kompetencji są właśnie karty kompetencyjne. 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 poziomów są identyczne ze skalą obserwacyjną, rezygnujemy jednak z oddzielnego pokazywania wskaźników. Dzięki temu opisy poszczególnych poziomów można po prostu scalić. Graficzne opracowanie karty dostarcza również informacji, do jakiej kategorii należy dana kompetencja (karty kompetencji należących do trzech kategorii różnią się kolorem) – ułatwia to uporządkowanie i wykorzystanie kart. Poniżej przedstawiam przykład opisanej karty z kompetencją menedżerską. Wszystkie pozostałe karty zbudowane są według tego samego wzorca.

Ryc. 5 Przykład karty kompetencji



Zakres wykorzystania

Karty kompetencyjne stanowią podstawowe narzędzie pracy podczas panelu ekspertów, czyli spotkania warsztatowego, podczas którego dokonywany jest wybór kompetencji. Najczęściej jest to warsztat, podczas którego zostaje opracowany profil kompetencyjny dla opisywanego stanowiska.

Niejednokrotnie wybór kompetencji dla danego stanowiska opiera się tylko na jej nazwie. Doświadczenie pokazuje, że różne osoby mogą odmiennie rozumieć kompetencje o nazwie „Dążenie do rezultatów”. Karty kompetencyjne mają za zadanie ujednolicić sposób rozumienia konkretnych kompetencji. Ta sama zasada ma zastosowanie przy wyborze poziomu kompetencji wymaganego dla osób zajmujących opisywane stanowisko.

Oczywiście karty kompetencji można też wykorzystywać wszędzie tam, gdzie potrzebne jest szybkie wyjaśnienie tego jak rozumiemy daną kompetencję i jak opisujemy poszczególne poziomy jej przyswojenia.

Mapa Kompetencji zawiera karty kompetencji w formacie PDF (możliwość udostępnienia formatu edytowalnego) oraz jako specjalny wydruk – do natychmiastowego wykorzystania.

Wskazówki rozwojowe

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 może rozwijać kompetencje wymagane na jego stanowisku. Wskazówki rozwojowe w postaci opracowań mogą być dostępne w formie drukowanej (np. ogólnodostępna księga kompetencji) lub w formie elektronicznej - umieszczona w intranecie.

Konstrukcja wskazówek rozwojowych

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.

Ryc. Przykład wskazówki rozwojowej (fragment 1)

Budowanie relacji	
Nawiązywanie i budowanie dobrych relacji. Dbłość o kontakty i efektywną współpracę. Pozyskiwanie zaufania i poparcia współpracowników.	
Jest to jedna z kluczowych kompetencji społecznych decydujących o jakości naszych relacji zawodowych. Kompetencja ta jest związana z umiejętnością nawiązywania, utrzymywania i rozwoju dobrych kontaktów z innymi osobami. Osoba posiadająca tę kompetencję łatwo nawiązuje relacje, jest otwarta na inne osoby, na bieżąco rozwiązuje wszelkie nieporozumienia mogące utrudnić współpracę. Kompetencja ta oznacza również zdolność pozyskiwania zaufania i poparcia dla własnych pomysłów, decyzji i działań. Dzięki kontaktom i dobrym relacjom z innymi, osoba posiadająca tę kompetencję pozytywnie wpływa na jakość i atmosferę współpracy. Wzbudza szacunek i zaufanie do siebie i do firmy.	
Rozwijając tę kompetencję warto zwrócić uwagę na:	
1 Nawiązywanie relacji	Łatwość nawiązywania kontaktu z innymi osobami niezależnie od ich nastawienia i otwartości; umiejętność nawiązywania kontaktu z większym audytorium.
2 Rozwijanie / budowanie relacji – dbłość o kontakty	Utrzymywanie regularnego bezpośredniego i pośredniego kontaktu z innymi; inicjowanie przedsięwzięć umożliwiających zacieśnianie wzajemnych relacji.
3 Skuteczne rozwiązywanie nieporozumień	Radzenie sobie ze wszelkimi rodzajami nieporozumień, wykorzystywanie takich sytuacji do wzmacniania relacji.
4 Pozyskiwanie zaufania i poparcia	Zdobywanie zaufania i wsparcia dla własnych koncepcji, decyzji i działań. Jest to możliwe jeśli przez innych jesteśmy postrzegani jako osoby wiarygodne.
5 Udzielanie wsparcia	Podejmowanie z własnej inicjatywy działań mających na celu niesienie pomocy innym; angażowanie do tego współpracowników.

Ryc. Przykład wskazówki rozwojowej (fragment 2)

WSKAZÓWKI ROZWOJOWE

	Na każdym spotkaniu stawiaj sobie za cel poznanie nowych osób; ustal obszary, które Cię z nimi łączą.
	Z własnej inicjatywy utrzymuj bezpośredni i pośredni (telefon, e-mail) kontakt z klientami/ kontrahentami/ współpracownikami, tak aby zapewnić ciągły przepływ informacji oraz utrzymać dobre relacje; planuj w kalendarzu terminy kolejnych kontaktów tak, aby utrzymać ich regularność.
	Podczas rozmów z innymi aktywnie słuchaj informacji dotyczących ważnych dla nich spraw; dopytuj o istotne szczegóły a po upływie pewnego czasu z własnej inicjatywy dowiaduj się o ich dalszy przebieg; Kontaktuj się z innymi po to, aby dowiedzieć się, co u nich słychać, jak sobie radzą z ważnymi dla nich sprawami itp.).
	Podejmując działania oraz proponując określone rozwiązania zastanów się, na kogo/ co będą miały one wpływ; Kontaktując się z innymi osobami pytaj o ich punkt widzenia danej sytuacji/ problemu; dopytuj, jaki wpływ mają proponowane przez Ciebie działania/ rozwiązania na realizowane przez nich zadania/cele.
	Kontaktując się z osobami agresywnymi pozwól im na wyrażenie własnej frustracji; potwierdzaj skinieniami głowy, parafrazą i pytaniami doprecyzowującymi, że ich słuchasz; nie oceniaj i pozwól im swobodnie się wypowiedzieć, aż ich wzburzenie nieco opadnie.
Działania samodzielne	Proponuj rozwiązania pozwalające na systematyczne kontakty z pracownikami, klientami, kontrahentami np. określaj minimalną ilość kontaktów (spotkań, telefonów, telekonferencji itp.) w tygodniu/ miesiącu; projektuj rejestry umożliwiające notowanie informacji sprzyjających utrzymaniu ciągłości relacji.

Ryc. Przykład wskazówki rozwojowej (fragment 3)

Sugestie dla menedżerów

Jeśli jesteś menedżerem pracownika rozwijającego daną kompetencję:

- 1 Twórz sytuacje pozwalające mu na poznawanie nowych osób – zapraszaj na spotkania z nowymi klientami, powierzaj zadania wymagające kontaktowania się z osobami spoza zespołu/ organizacji
- 2 Wyznaczaj zadania wymagające nawiązania kontaktu z innymi osobami (np. pozyskanie danych kontaktowych od określonej liczby osób, zebranie określonych informacji od nowo poznanych uczestników spotkania)
- 3 Organizuj pracę zespołu/ grupy zadaniowej tak, aby pracownicy mogli wzajemnie pomagać sobie podczas realizowania codziennych zadań, jak i wyjątkowo trudnych projektów
- 4 Modeluj w zespole postawę uwzględniającą interesy innych osób/ zespołów (np. przydzielając zadania miej na uwadze inne prace realizowane przez poszczególne osoby; podejmując decyzje pytaj innych, jaki to będzie miało wpływ na ich sytuację oraz aktualnie realizowane przez nich cele)

Zakres wykorzystania

Wskazówki rozwojowe to wsparcie wielu działań związanych z oceną i rozwojem kompetencji, w tym:

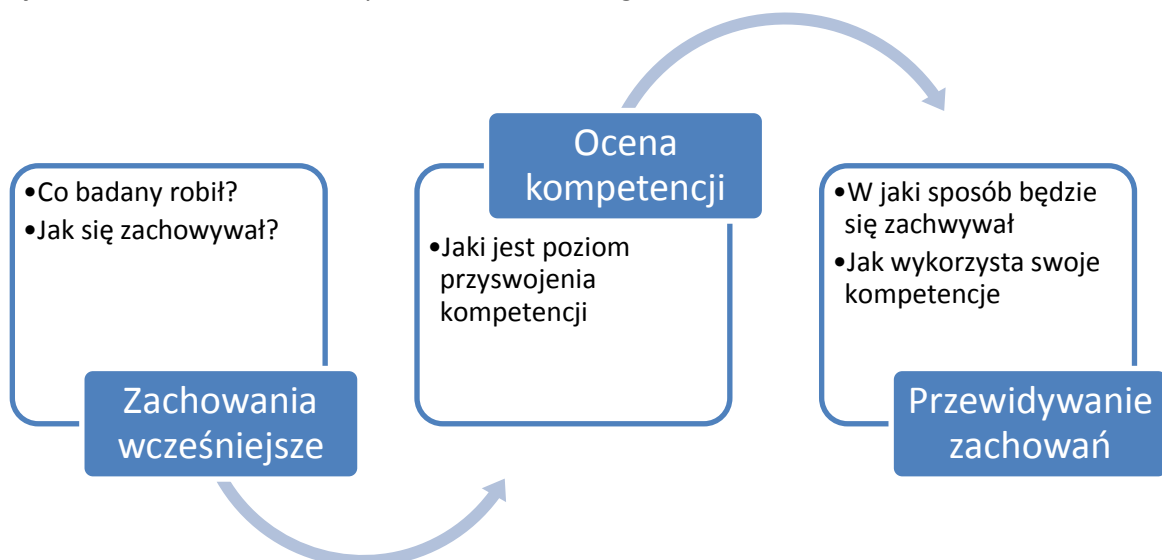
- pomoc w uzyskaniu informacji zwrotnych oraz w opracowaniu działań rozwojowych podczas rozmowy oceniającej. Przeprowadzający rozmowę może posłużyć się propozycjami działań rozwojowych w zakresie konkretnych kompetencji, a także zasugerować proponowane we wskazówkach rozwojowych formy i tematy szkolenia czy też przykładową literaturę
- Konkretnie wskazówki dotyczące niezbędnych działań rozwojowych
- Uzupełnienie programów szkoleniowo - rozwojowych

Pytania do wywiadów behawioralnych

Wywiad behawioralny to sposób prowadzenia rozmowy, który pozwala na diagnozę poziomu rozwoju kompetencji. Opiera się on na specjalnie przygotowanych pytaniach powiązanych z opisem konkretnych kompetencji. Skonstruowane są one w taki sposób, aby można było ocenić zarówno poziom kompetencji u osoby mającej doświadczenie zawodowe w tym zakresie, jak i poziom deklaracji kompetencji osób, które nie miały jeszcze okazji sprawdzić się w realizacji zadań wymagających diagnozowanych kompetencji. Wywiad behawioralny jest wykorzystywany najczęściej podczas rozmowy rekrutacyjnej.

Istotą kompetencyjnego wywiadu behawioralnego jest omawianie konkretnych zachowań danej osoby powiązanych z interesującą nas kompetencją. Dlatego też im bardziej zejdziemy na poziom szczegółowych czynności, wypowiedzi itd., tym lepiej. Przyjmujemy bowiem założenie, że jeśli dana osoba zachowywała się w przeszłości w sposób wskazujący na wykorzystanie danej kompetencji, to istnieje uzasadnione przypuszczenie, że możemy spodziewać się podobnych zachowań także w przyszłości.

Ryc. Proces wnioskowania z wywiadu behawioralnego



Źródło: opracowanie własne.

Konstrukcja pytań

Każde pytanie jest skonstruowane tak, aby odpowiedź na nie pozwalała wnioskować prowadzącemu rozmowę o reprezentowanym przez rozmówcę poziomie przyswojenia kompetencji. Pytania wymagają od kandydata odwoływania się do własnych doświadczeń zawodowych. Jednakże ze względu na to, że rozmówca nie musi mieć doświadczeń zawodowych wymagających danej kompetencji, dla każdego wskaźnika stworzona została wersja pytań odnoszących się do wyobraźni rozmówcy. Te pierwsze pytania oznaczone są literą R, co określa retrospektywny charakter pytania, te drugie zaś literą P, co oznacza perspektywiczny charakter pytania. W przypadku braku oznaczenia literą pytanie może być kierowane do osób zarówno posiadających doświadczenie zawodowe jak i tych, którzy go jeszcze nie mają.

Pytania z zakresu danej kompetencji odnoszą się do konkretnych wskaźników (opisów zachowań), zawartych w skalach kompetencyjnych. Ułatwia to przewidywanie możliwych odpowiedzi sugerujących poziom rozwoju kompetencji kandydata. Możliwe odpowiedzi pogrupowane są pod

względem pięciu poziomów rozwoju kompetencji i umieszczone są w tabeli razem z pytaniami (zob. tabela 2.6).

Tabela 2.6. Przykładowe pytania

	Wskaźnik	Pytanie	Rodz	Kategorie odpowiedzi
Delegowanie	Sprawnie deleguje zadania, niezależnie od stopnia ich trudności	Czy doświadczył/a Pan/Pani sytuacji, kiedy miał/a Pan/Pani wiele zadań do wykonania? Proszę opowiedzieć, czy wszystkie zadania wykonywał/a Pan/Pani sam/a?	R	A – przekazuje pracownikom tylko najprostsze, rutynowe zadania. Uważa, że jeśli coś zrobi osobiście, na pewno będzie to dobrze zrobione B – deleguje pracownikom zadania, ale trudniejsze woli wykonywać osobiście. Nie zadaje sobie trudu, żeby przeanalizować kompetencje i umiejętności pracowników i na tej podstawie delegować część nawet trudniejszych zadań C – sprawnie deleguje zadania, niezależnie od stopnia ich trudności. Doskonale wie, komu z pracowników jakie zadanie może delegować D – deleguje trudne i odpowiedzialne zadania, uzyskując dzięki temu dobre rezultaty E – deleguje różnorodne zadania, czym przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy
		Proszę wyobrazić sytuację, że ma Pan/Pani wiele zadań do wykonania. Czy wszystkie zadania próbuje Pan/Pani wykonać samodzielnie? Jeśli „NIE WSZYSTKIE”, proszę podać, jakie kryteria przydzielania zadań dla siebie i innych stosowałby/stosowałaby Pan/Pani?	P	

Źródło: opracowanie własne.

Osoba prowadząca rozmowę nie musi korzystać z opracowanych kategorii odpowiedzi, choć ich uwzględnianie podnosi rzetelność diagnozy kompetencji podczas wywiadu. Jeśli w trakcie rozmowy rekrutacyjnej wykorzystujemy pytania odnoszące się do wskaźników kompetencji, warto stosować również formularze oceny kompetencji kandydatów. Formularz zawiera wskaźniki danej kompetencji, miejsce na uwagi podczas rozmowy oraz pięciostopniową skalę oceny kompetencji. Narzędziem, które może służyć jako arkusz oceny kompetencji podczas rozmowy, jest też skala kompetencyjna.

Dla wszystkich kompetencji z Mapy opracowano komplet pytań (do każdego wskaźnika) wraz z przyporządkowaniem kategorii odpowiedzi do sugerowanego poziomu oceny.

Testy kompetencyjne

To zdecydowanie najpopularniejsza, ale też jedna z bardziej kontrowersyjnych metod przeprowadzania audytu kompetencyjnego. Popularność tej metody znajduje odzwierciedlenie zarówno w liczbie powstających i wykorzystywanych testów, jak i w zakresie dostępnej literatury. W większości przypadków mamy jednak do czynienia z tzw. testami introspekcyjnymi. Warto przypomnieć, że ten rodzaj testów nie nadaje się do przeprowadzania rzetelnego audytu kompetencyjnego.

Test kompetencyjny pozwala oszacować poziom badanych kompetencji zawodowych, a dokładniej – wiedzy na temat tego, jak należy się zachować w danej sytuacji zadaniowej, oraz postawy określającej gotowość do praktycznego wykorzystania tej wiedzy.

Konstrukcja

Nasze testy to tzw. testy wykonania, pozwalające określić, jak pracownik będzie się zachowywał w określonych sytuacjach. Testy te mają formę krótkiego opisu sytuacji związanej z daną kompetencją, wraz z kilkoma możliwymi wyborami, w tym zachowania najlepszego i najgorszego. Znacznie poszerza to zakres możliwych analiz i uzyskiwanych wyników.

Ryc. Przykładowe pytanie testowe

	Twoja ocena możliwych odpowiedzi		Pytanie
	Min.	Maks.	Odpowiedzi
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Rozpatrujesz zaistniałą sytuację i zastanawiasz się nad alternatywnymi rozwiązaniami, odmiennymi od zwolnienia pracownika.</i>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Szybko podejmujesz decyzję, w tej sytuacji nie ma wątpliwości. Należy zwolnić pracownika.</i>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Sprawdzasz opcję, która wydaje ci się najbardziej optymalna, i jeżeli nie masz do niej zastrzeżeń, dłużej się tym nie zajmujesz.</i>

Źródło: opracowanie własne.

Do każdej z kompetencji przypisanych jest 5 pytań co pozwala spełnić normy metodologiczne założone dla tego rodzaju badań.

Realizacja badania

Badanie z wykorzystaniem testów kompetencyjnych powinno być wykonywane zgodnie z powszechnie przyjętymi regułami dotyczącymi technik psychometrycznych. Należy zatem pamiętać o kilku podstawowych czynnikach mających wpływ na poprawność realizacji badań.

Budowa narzędzia

- test składa się z pozycji (zadań) opisujących sytuacje interpersonalne lub zadaniowe oraz trzy możliwe sposoby postępowania,
- zadaniem badanego jest wskazanie, które z proponowanych działań lub postaw są najbardziej, a które najmniej efektywne. Wyboru dokonuje przez zaznaczenie odpowiedzi min. (opcja najgorsza) i jednej odpowiedzi maks. (opcja najlepsza),

- pytania są tak przygotowane, że wymagają od badanego określonego poziomu badanych kompetencji, pozwalającego na zrozumienie opisywanych sytuacji oraz przewidzenie konsekwencji proponowanych rozwiązań.

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.

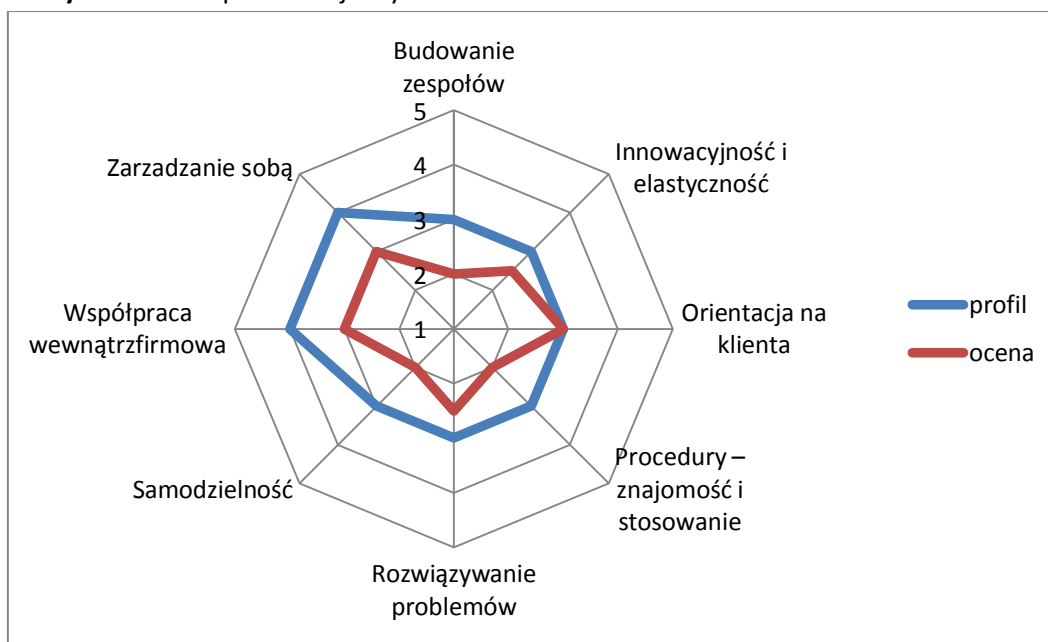
Jaki jest wynik badania?

Każda z kompetencji badana jest za pomocą co najmniej pięciu pytań. Za każdą odpowiedź udzieloną na pytania osoba badana może otrzymać od 0 do 3 punktów (w zależności od tego, na ile odpowiedź jest zgodna z kluczem).

Ostateczny wynik przedstawiany jest na skali od 1 do 5 odpowiadającej pięciostopniowej skali rozwoju kompetencji.

Jeśli wcześniej określono profil pożądany to wyniki testu można do niego odnieść i przedstawić w formie graficznej. Dzięki temu natychmiast staje się widoczny zakres potrzeb rozwojowych.

Ryc. Graficzna prezentacja wyników



Oprogramowanie

Wykorzystanie informatycznego narzędzia do badania poziomu kompetencji – Competency Profiler© – ma szereg dość oczywistych zalet:

1. Generowanie testów dla dowolnych zestawów kompetencji jest łatwiejsze.
2. Testy w wersji elektronicznej są łatwiejsze w dystrybucji arkuszy i zbieraniu wyników.
3. Obliczanie wyników jest prostsze – podstawowe dane obliczeniowe są uzyskiwane automatycznie.
4. Szybko można uzyskać dane do analiz zbiorczych.

Program informatyczny obsługujący testy pozwala również na przechowywanie wyników pojedynczych badań. Poza oczywistą korzyścią płynącą z tego faktu w dalszej perspektywie mamy możliwość zbudowania bazy wyników, które posłużą jako uaktualnione normy.

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 zyskujemy wiedzę 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. Przebadać za pomocą testu 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 m.in. na uzyskanie odpowiedzi 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.

Ryc. Wnioskowanie na podstawie wyników testów kompetencyjnych



Źródło: opracowanie własne.

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

Zakres wykorzystania Mapy Kompetencji©

Z perspektywy organizacyjnej wykorzystanie Mapy Kompetencji to przede wszystkim ułatwienie wdrożenia systemu zarządzania kompetencjami (SKZ). Oznacza to że zakres wykorzystania Mapy Kompetencji jest zasadniczo tożsamy z wdrożeniem systemu kompetencji.

Kilka zastosowań zasługuje na szczególną uwagę.

Określenie właściwych wymogów do pracy na danym stanowisku. Opracowywane standardy pracy na stanowiskach wiążą się zarówno ze standardami kwalifikacji zawodowych, jak i z podziałem pracy w danej organizacji. Ważną zaletą SKZ jest łatwość i czytelność procesu budowania profili kompetencyjnych.

Badanie realnego potencjału – kompetencji pracowników i kadry menedżerskiej. Badanie to umożliwia dobór ludzi na stanowiska w ramach organizacji oraz ukierunkowuje rozwój zawodowy i przygotowanie awansów. Zarządzanie rozwojem kompetencji zawodowych jest przy tym najłatwiejszą, ale jednocześnie skuteczną formą ukierunkowywania i skłaniania ludzi do rozwoju.

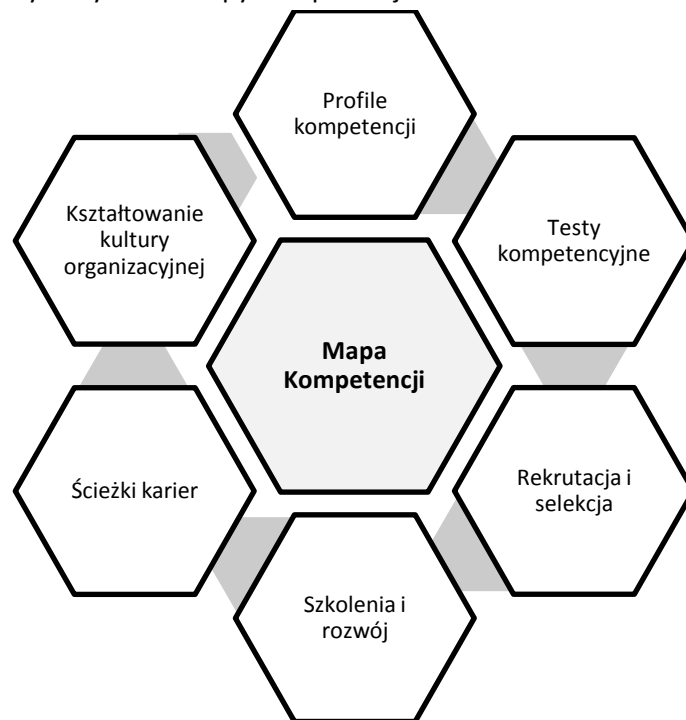
Przygotowanie ludzi w organizacji do bieżących i przyszłych zadań. Odpowiednie przygotowanie ludzi do sprawnej realizacji zadań zarówno bieżących, jak i przyszłych zależy od spełnienia wielu warunków. Okazuje się jednak, że znacznie łatwiej jest zaplanować przyszłe kompetencje niż konkretne zadania pracowników, które przy dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości są trudno przewidywalne.

Pozyskanie najlepszych pracowników z rynku pracy. Następuje to poprzez precyzyjną diagnozę potencjału zawodowego oraz budowanie optymalnych ścieżek rozwojowych dla już zatrudnionych osób..

Rozwój i maksymalne wykorzystanie silnych stron kadry menedżerskiej i pracowników przy marginalizacji wpływu ich słabych stron na organizację. Istotną rolę odgrywają rozpoznanie i wykorzystanie silnych stron pracowników oraz opieranie się na uzdolnieniach, zaletach i zainteresowaniach. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pozwala także jasno określić pożądaną ścieżkę rozwoju i wymagań firmy wobec wszystkich pracowników, których wysiłek ma spełnić oczekiwania firmy.

Tak szeroko określone cele wskazują, że Mapa Kompetencji może być wykorzystana w wielu obszarach ZZL. Co więcej – im szersze zastosowanie tego opracowania, tym większa szansa na to, że uzyskamy spodziewane rezultaty.

Ryc. Główne obszary wykorzystania Mapy Kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje są jak klocki Lego, które można łączyć w dowolne konstrukcje – pod warunkiem że części składowe są dobrze wykonane. Podobnie jest z rozwiązaniami wykorzystującymi koncepcję kompetencji - zanim przejdziemy do ich wdrażania, warto zadbać o możliwie jak najlepsze przygotowanie bazowego materiału.

Więcej informacji na temat merytorycznych podstaw Mapy kompetencji oraz wykorzystania jej poszczególnych elementów można znaleźć w książce: „*Zarządzanie Kompetencjami – perspektywa firmowa i osobista*” oraz na stronie www.forfuture.eu

Przygotował:
Grzegorz Filipowicz