

MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

*Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Czym jest model kompetencyjny

Model kompetencyjny jest to zestaw najważniejszych z punktu widzenia organizacji **kompetencji**. Kompetencje w modelu są pogrupowane i przypisane do poszczególnych stanowisk. Zdefiniowane i przypisane do stanowiska kompetencje wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik, aby osiągać najlepsze, na danym stanowisku, efekty pracy.

Kompetencje oznaczają „wiedzę, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji”.

MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Co zdecydowało o wdrożeniu modelu:

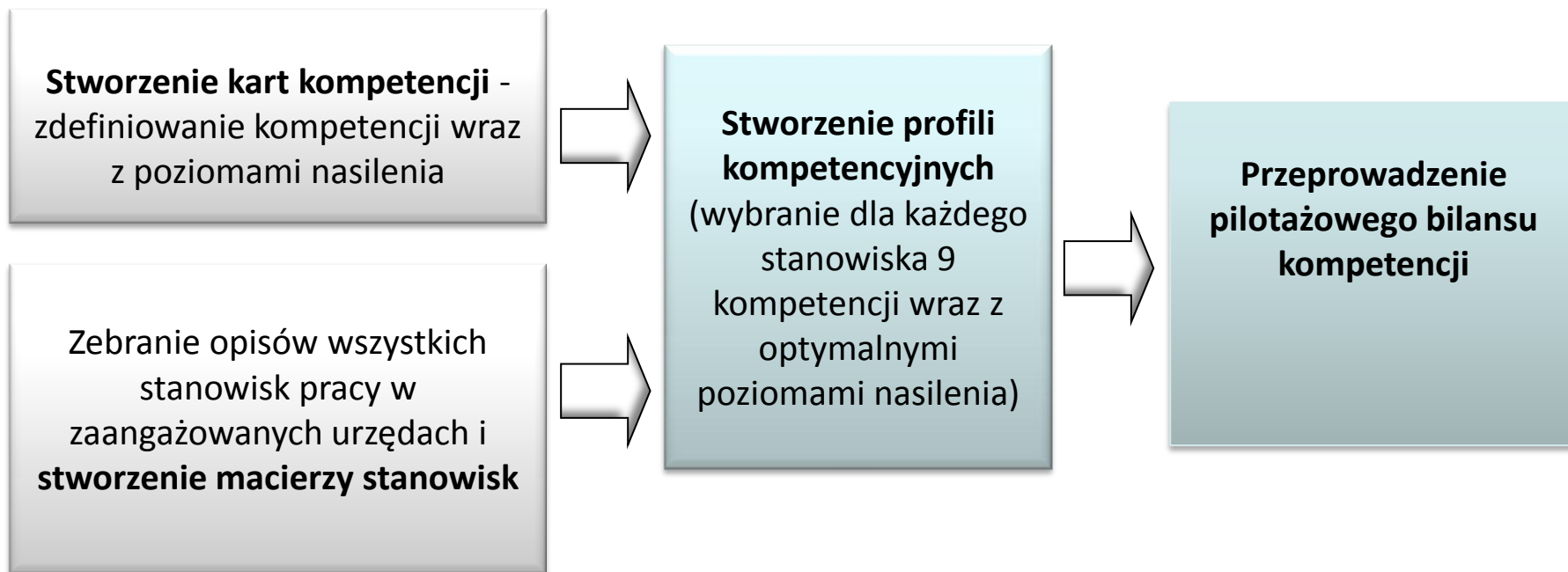
- brak narzędzi kompleksowych, dostarczających przekrojowej informacji o organizacji i pozwalających zarządzać jej wynikami we wszystkich podstawowych wymiarach jej funkcjonowania;
- brak zidentyfikowanych i opisanych kompetencji pracowniczych, powiązanych w spójny i funkcjonalny model.

Generalnie brakowało nam jednego spójnego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, które mogłoby być wykorzystywane we wszystkich istotnych działaniach z tego zakresu.



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

PRZEBIEG WDROŻENIA



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

W pierwszym etapie zidentyfikowano **cztery grupy** kompetencji:

- **kompetencje kluczowe** – czyli takie, bez których nie jest możliwe efektywne wykonywanie pracy w urzędzie,
- **kompetencje wspólne** – czyli kompetencje, które dotyczą wszystkich pracowników w urzędzie,
- **kompetencje kierownicze** – związane z pełnieniem funkcji kierowniczych lub koordynujących i jednocześnie obejmujące zarządzanie personelem,
- **kompetencje specjalistyczne** – czyli kompetencje charakterystyczne dla pojedynczych stanowisk lub grup stanowisk wykonujących pracę o charakterze specjalistycznym (np. BHP i PPOŻ) lub o podobnym charakterze (np. finansowo- księgowy).



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Następnie określono i opisano łącznie **21 kompetencji**, które stworzone zostały na podstawie definicji 18 kryteriów oceny okresowej:

Kompetencje wspólne

Rzetelność

Wiedza specjalistyczna

Zorientowanie na osiągnięcie celów

Doskonalenie zawodowe

Kompetencje kluczowe

Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych

Negocjowanie

Obsługa urządzeń specjalistycznych

Znajomość języka obcego

Współpraca

Kreatywność

Umiejętności analityczne

Planowanie i myślenie strategiczne

Kompetencje specjalistyczne

Pozytywne podejście do klienta

Inicjatywa

Skuteczna komunikacja

Zarządzanie zasobami

Podejmowanie decyzji

Kompetencje kierownicze

Zarządzanie zasobami

Zarządzanie personelem

Podejmowanie decyzji

Skuteczna komunikacja



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Wyróżniono **pięć poziomów nasilenia** każdej kompetencji

Poziom	Charakterystyka
Brak kompetencji (A)	Brak pożądanych zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność radzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji
Uczący się (B)	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów w przypadku samodzielnego wykonywania zadań i umiejętne ich wykonywanie w przypadku monitoringu/ kontroli
Dobry (C)	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji
Ekspert (D)	Sprawna, bezbłędna realizacja zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję; osoby z poziomu „ekspert” często stawiane są jako wzór do naśladowania, zachowują się w sposób płynny, radzą sobie z trudnymi zadaniami, również w niestandardowych sytuacjach
Wybitny (E)	Sprawne wykonywanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających danej kompetencji, wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

UMIEJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY

Umiejętność skutecznej realizacji zadań w grupie/ zespole, budowania kontaktu z inną osobą. Działanie na rzecz wspólnego celu zespołu/ grupy.

Aspekty	Poziomy				
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Zrozumienie racji innych	Nie okazuje zainteresowania i nie słucha aktywnie opinii innych. Kieruje się własnymi racjami nie dopuszczając innych rozwiązań i opinii.	Poświęca uwagę innym osobom wysłuchując ich racji (np.: nie przerywa, gdy ktoś ma odmienne zdanie na temat rozwiązania danego problemu).	Okazuje zainteresowanie oraz aktywnie słucha opinii innych - pyta o szczegóły. Stara się wykorzystać uzyskane informacje (np.: pyta o opinię na dany temat tych, którzy w danej dziedzinie mają większe doświadczenie).	Zachęca innych do dzielenia się ich zdaniem, potrafi moderować rozmowę (np.: tak kieruje rozmową, aby każdy jej uczestnik mógł zabrać głos), aktywnie dopytuje innych o szczegóły. Daje informację zwrotną w sposób profesjonalny (np.: według zasad budowania informacji zwrotnej). Doradza innym, jak dawać informację zwrotną.	Tworzy warunki do wymiany opinii i zdań (np. proponuje procedury sprzyjające przepływowi opinii i informacji).
Praca zespołowa	Nie pracuje zespołowo.	Uczestniczy w pracach zespołu w ramach otrzymanych poleceń/ instrukcji (np.: uczestniczy w pracach międzydziałowego zespołu projektowego).	Z własnej inicjatywy zgłasza propozycje/ rozwiązania, które mają na celu zwiększenie efektywności całego zespołu (np.: proponuje określoną kolejność wykonywania zadań zwiększającą efektywność wykorzystania zasobów).	Zna zasady funkcjonowania zespołu na poziomie procesów grupowych i wykorzystuje je dla zwiększenia efektywności pracy w zespole. Dzieli się tą wiedzą z innymi (np.: potrafi wspomagać proces przechodzenia z fazy konfliktu do fazy efektywnej współpracy).	Zna zasady funkcjonowania zespołu na poziomie organizacji, proponuje i/ lub tworzy reguły i procedury zwiększające efektywność pracy pomiędzy zespołami etc.
Przekazywanie informacji	Nie przekazuje posiadanych informacji, które mogą wpływać na planowanie lub proces podejmowania decyzji, osobom, dla których informacje te stanowią istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach.	Przekazuje informacje w podstawowym zakresie, tam gdzie trzeba (np.: obciąża go do tego przełożony, przepisy prawa)	Przekazuje informacje wszędzie tam, gdzie może być to przydatne (np.: zna organizację więc wie, że dla kogoś dana informacja może być kluczowa)	Wnioskuję na podstawie informacji, przesyła je dalej, gdyż widzi skutki dla innej osoby/ jednostki w razie, gdy nie otrzymają tej informacji. Wskazuje swoje wnioski osobom, którym przekazuje informacje.	Proponuje lub/ i tworzy systemy rozwiązań, dotyczących efektywnego przepływu informacji (np.: tworzy w sieciowych systemach komputerowych miejsca wymiany informacji na dany temat).



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Dla każdego ze stanowisk opracowano **profil kompetencyjny**, a następnie stworzono **macierz kompetencji**

profil dla stanowiska specjalistycznego

KOMPETENCJA	POZIOM
Rzetelność	C
Wiedza merytoryczna	C
Zorientowanie na osiągnięcie celów	C
Doskonalenie zawodowe	C
Języka obcy	B
Zarządzanie zasobami	C
Inicjatywa	C
Skuteczna komunikacja	D
Pozytywne podejście do klienta	B

profil dla stanowiska kierowniczego

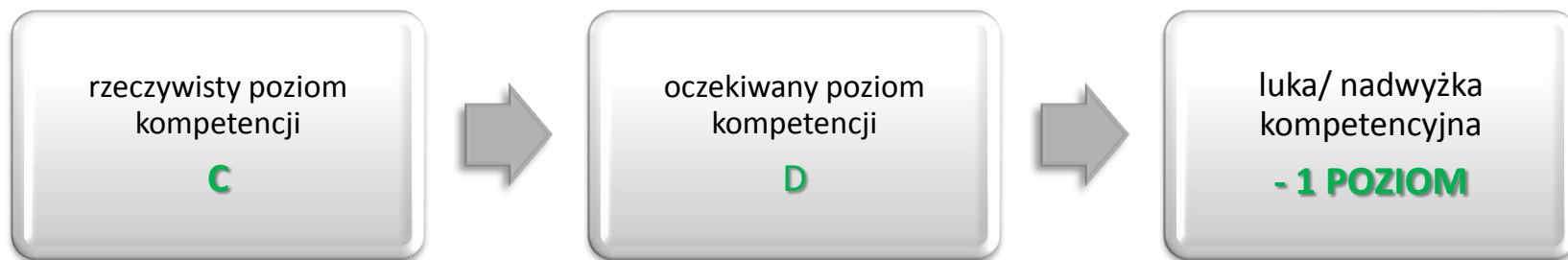
KOMPETENCJA	POZIOM
Rzetelność	D
Wiedza merytoryczna	C
Zorientowanie na osiągnięcie celów	D
Doskonalenie zawodowe	D
Umiejętności analityczne	C
Zarządzanie zasobami	C
Zarządzanie personelem	C
Skuteczna komunikacja	E
Podejmowanie decyzji	D

MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

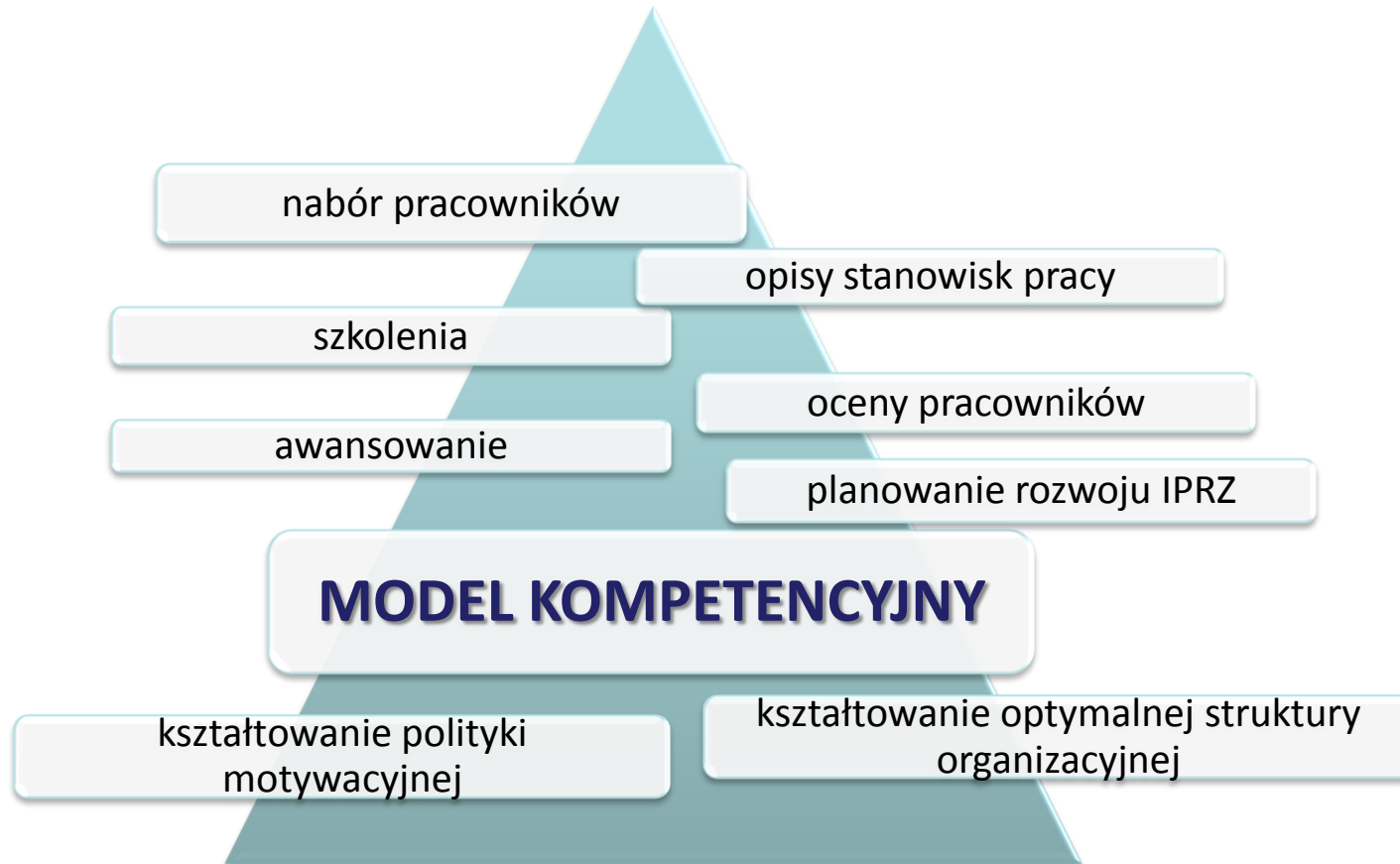
Ostatnim etapem było przeprowadzenie **bilansu kompetencyjnego** na wybranej grupie stanowisk.

W wyniku bilansu kompetencyjnego zidentyfikowano:

- **luki kompetencyjne** – czyli obszary umiejętności pracowników, które wymagają poprawy i doskonalenia
- **nadwyżki kompetencyjne** – czyli obszary, w których pracownicy przewyższali optymalny, ze względu na wykonywane obowiązki, poziom.



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Główne korzyści z wdrożenia modelu kompetencyjnego dla pracowników urzędów:

- jasne określenie wymagań i oczekiwań przełożonego wobec pracownika – łatwiejsze przygotowanie się do oceny okresowej;
- tworzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego ukierunkowanych na rozwój kompetencji potrzebnych pracownikowi w realizacji celów zawodowych;
- czytelne kryteria naboru na stanowiska w służbie cywilnej – wiedza na temat kompetencji wymaganych na danym stanowisku i możliwość szybkiego porównania posiadanych kompetencji z wymaganymi na stanowisku.



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Główne korzyści z wdrożenia modelu kompetencyjnego dla przełożonych w urzędach:

- możliwość jasnego określenia wymagań i oczekiwań wobec pracownika – łatwiejsze przygotowanie się do oceny okresowej, dzięki możliwości odniesienia się do mierzalnych wskaźników;
- możliwość dokładnego określenia obszarów do rozwoju (luk kompetencyjnych) oraz mocnych stron pracowników;
- łatwiejsze i szybsze sporządzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego;
- adekwatne dostosowanie działań rozwojowych oraz szkoleń do rozwoju kompetencji potrzebnych pracownikowi w realizacji celów zawodowych;
- szybszy i efektywniejszy proces rekrutacji;
- całościowe i spójne zarządzanie zespołem w oparciu o jasne kryteria.

MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Główne korzyści z wdrożenia modelu kompetencyjnego dla kierownictwa urzędów:

- możliwość obiektywnego porównania kompetencji pracowniczych w różnych komórkach organizacyjnych, a także pomiędzy różnymi urzędami;
- poznanie przez kadrę zarządzającą stanu organizacji i pełna informacja o możliwym do wykorzystania kapitale ludzkim w urzędzie;
- dostępność narzędzia, które pozwala na kierowanie poszczególnymi segmentami zarządzania zasobami ludzkimi w sposób przejrzysty i uwzględniający zasadę równego traktowania pracowników;
- lepsze i spójne pomiędzy sobą procedury działania w poszczególnych komponentach zarządzania zasobami ludzkimi.

MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

Wdrożony model kompetencyjny **jest wszechstronnym i dynamicznym narzędziem, które co do zasady:**

- obejmuje wszystkich pracowników urzędu;
- może być wykorzystywany we wszystkich istotnych komponentach zarządzania zasobami ludzkimi;
- stanowi zestaw technik i pojęć zrozumiałych i akceptowalnych dla ogółu członków korpusu służby cywilnej;
- może stanowić istotne źródło informacji podczas projektowania programów zarządzania zasobami ludzkimi.



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

A przede wszystkim tak opracowany model kompetencyjny:

- wpisuje się w rozwiązania przyjęte w służbie cywilnej (oceny, opisy stanowisk pracy, IPRZ-y);
- dostarcza narzędzi i danych do porównywania uzyskiwanych wyników pomiędzy zaangażowanymi urzędami i może stanowić doskonałą **podstawę do wdrożenia benchmarkingu urzędów**, w których funkcjonuje korpus służby cywilnej;
- stanowi przykład dobrej praktyki w służbie cywilnej, a ponieważ jest to narzędzie uniwersalne, **może być zastosowane we wszystkich urzędach administracji rządowej**.



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

A w kolejnej części spotkania zastanowimy się:

- czy model kompetencyjny jest potrzebny mojej organizacji;
- czego należy być świadomym decydując się na wdrożenie modelu;
- jak przekonać do modelu naszych pracowników;
- jakie ryzyka możemy napotkać w trakcie wdrożenia;
- czy warto korzystać z doświadczeń i narzędzi wypracowanych w innych urzędach.