
MODEL KOMPETENCYJNY

- *PO CO NAM TO?*

Warsztaty dla zainteresowanych

wdrożeniem modelu



Akademia Zarządzania Instytucjami Publicznymi
15 kwietnia 2014 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

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

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

- 1) Co to są te kompetencje?
- 2) Skąd ja mam wiedzieć, że mój pracownik je ma?
- 3) Skoro pracownik realizuje zadania, to po co jeszcze rozmawiać o jakichś kompetencjach?
- 4) Nie rozumiem tego opisu, on nie jest dla mnie jasny!
- 5) Co z tego, że je akceptowałem, skoro nie wiedziałem, do czego to będzie służyło?
- 6) Miałem wpływ na opis? Rzeczywiście przyszło coś do przeczytania, ale miałem wtedy ważniejsze sprawy, więc zgodziłem się, bo myślałem, że będzie to można zmienić. A tak naprawdę, to nie miałem czasu przeczytać...



MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

A teraz zastanówmy 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.



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

Wyzwania związane z modelem

- 1.Brak spójności lub rozłączności modelu kompetencyjnego, czyli brak określenia wszystkich niezbędnych z punktu widzenia organizacji kompetencji w modelu kompetencyjnym lub pokrywanie się definicji kompetencji (np. bardzo podobne wskaźniki poziomów aspektów kompetencji w dwóch różnych kompetencjach)
- 2.Brak efektywności procesów zarządzania zasobami ludzkimi opartych na modelu kompetencyjnym (np. zbyt długi czas trwania procesów, brak osiągnięcia zakładanych rezultatów itp.)
- 3.Brak jasności i przejrzystości zasad modelu kompetencyjnego – brak zrozumienia modelu przez jego użytkowników



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

Wyzwania związane z modelem

4. Nieefektywna komunikacja modelu kompetencyjnego w organizacji (np. brak lub niewystarczające informowanie pracowników organizacji o realizowanym usprawnieniu na poszczególnych etapach budowania i wdrażania modelu)

5. Nieodpowiednie przygotowanie użytkowników do posługiwania się modelem kompetencyjnym

6. Brak weryfikacji i utrzymywania modelu kompetencyjnego



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

Etapy wdrożenia modelu:

1. Powołanie zespołu projektowego
2. Określenie celu i zakresu zastosowania modelu kompetencyjnego
3. Opracowanie planu wdrożenia modelu
4. Gromadzenie i analiza danych – analiza regulacji wewnętrznych, opisów stanowisk pracy, aktów prawnych dot. służby cywilnej oraz przeprowadzenie zogniskowanych wywiadów grupowych i paneli ekspertów.
5. Opracowanie wstępnego projektu modelu kompetencyjnego – obejmującego słownik kompetencji (karty kompetencji), macierz kompetencji, oraz skale nasilenia kompetencji i behawioralne wyznaczniki kompetencji dla kolejnych poziomów nasilenia wraz z przykładami zachowań, które świadczą o posiadaniu lub braku danej kompetencji.



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

Etapy wdrożenia modelu cd.:

6. Weryfikacja użyteczności modelu oraz jego modyfikacja – warsztaty/spotkania dotyczące oceny modelu kompetencyjnego.

7. Opracowanie narzędzi wspomagających wdrożenie modelu zarządzania przez kompetencje w urzędzie, np. formularze oceny kompetencji, instrukcję oceny kompetencji, formularz wywiadu kompetencyjnego, poradnik rozwojowy (przewodnik programów i inicjatyw rozwijających kompetencje).

8. Przeprowadzenie pilotażowego bilansu kompetencji wśród wybranych stanowisk/pracowników urzędu.

9. Wprowadzenie modelu kompetencyjnego w życie (wsparcie szkoleniowe i doradcze w zakresie wykorzystania modelu oraz przygotowania do prowadzenia bilansu kompetencji).



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

Obowiązki kierownictwa lub wyznaczonych pracowników:

1. Współtworzenie koncepcji modelu kompetencyjnego (uwagi w zakresie zaproponowanych działań, własne propozycje rozwiązań itp.)
2. Udział w panelach ekspertów, zogniskowanych wywiadach grupowych, warsztatach z zakresu funkcji, warsztatach w zakresie weryfikacji użyteczności modelu oraz w sesjach szkoleniowo-warsztatowych
3. Weryfikacja kompetencji (definicja, aspekty, poziomy, zachowania)
4. Współtworzenie, weryfikacja i zatwierdzenie profili kompetencyjnych w odpowiednim dla danego dyrektora komórki organizacyjnej obszarze



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

Proces wdrożenia modeli kompetencyjnych w urzędach powinien uwzględniać specyfikę i kulturę organizacyjną administracji publicznej.

A na co warto zwrócić szczególną uwagę?

1) Dobór kompetencji w modelu kompetencyjnym oraz odpowiednie zestawienie kompetencji w profilach kompetencyjnych powinny być dostosowane do środowiska prawnego, w którym funkcjonuje służba cywilna oraz urzędy administracji publicznej (przy tworzeniu modelu kompetencyjnego należy w szczególności uwzględnić treść Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. *w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej*, co pozwoli zapewnić efektywniejszy proces dokonywania ocen okresowych w urzędach w kolejnych latach).



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

- 2) **Podział kompetencji w modelu kompetencyjnym na grupy kompetencji.** Podział kompetencji nie powinien być zbyt złożony - optymalnym rozwiązaniem jest wyłonienie 3 grup kompetencji (np. kompetencje wspólne, kierownicze i specjalistyczne). W modelu kompetencyjnym opartym na kryteriach oceny okresowej podział kompetencji na więcej niż 3 grupy kompetencji powoduje małą elastyczność w profilach kompetencyjnych.
- 3) **Wielokrotną weryfikację kart kompetencji.** Ważne, aby karty kompetencji (słownik kompetencyjny) zostały zweryfikowane podczas warsztatów zarówno z osobami odpowiadającymi za wdrożenie modelu, jak i z kadrą kierowniczą urzędu.
- 4) **Zapewnienie jak największego udziału kierownictwa urzędu w tworzeniu modelu kompetencyjnego.** Każda osoba zarządzająca zasobami ludzkimi powinna zostać objęta wsparciem szkoleniowym.



MODEL KOMPETENCYJNY – PO CO NAM TO?

- 5) **Przeprowadzenie kampanii informacyjnej dla pracowników urzędu.**
Wszyscy pracownicy urzędu powinni wziąć udział w spotkaniu informacyjnym, na którym dowiedzą się, czym jest model kompetencyjny i jakie konsekwencje będzie miało wdrożenie modelu kompetencyjnego w urzędzie dla ich pracy.
- 6) **Przeprowadzenie bilansu kompetencji wszystkich pracowników urzędu.**
Ważne, aby pracownicy mieli świadomość oczekiwań przełożonych, stawianych w oparciu o model kompetencyjny.
- 7) **Posługiwanie się nomenklaturą użytą w modelu kompetencyjnym we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (np. przy tworzeniu opisów stanowisk).**

