

Model kompetencyjny jako przykład profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Śląski Urząd Wojewódzki w partnerstwie ze Śląskim Wojewódzkim Inspektoratem Farmaceutycznym, Kuratorium Oświaty w Katowicach oraz Wojewódzkim Inspektoratem Nadzoru Budowlanego w Katowicach wdrożyły **model kompetencyjny** dla wszystkich stanowisk pracy w urzędach. Docelowo na modelu kompetencyjnym zostaną oparte wybrane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, w tym m.in. strategia planowania zasobów ludzkich, system motywacyjny, procedury naboru, podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz dokonywania okresowej oceny pracowniczej.

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

Wdrożenie modelu kompetencyjnego w organizacji pozwala na:

- precyzyjne określenie wymagań i oczekiwań przełożonego wobec pracownika,
- tworzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego umożliwiających adekwatne dostosowanie działań rozwojowych oraz szkoleń do rozwoju kompetencji potrzebnych pracownikowi przy realizacji celów zawodowych,
- określenie czytelnych kryteriów naboru na stanowiska w służbie cywilnej,
- przeprowadzenie w sposób efektywny procesu rekrutacji.

Zgodnie z założeniami modelu kompetencyjnego opracowanego na potrzeby ww. urzędów, zidentyfikowano łącznie 22 kompetencje, w tym kompetencje wspólne (np. rzetelność, wiedza specjalistyczna, zorientowanie na osiąganie celów), kluczowe (np. radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych, kreatywność, umiejętności analityczne), kierownicze (np. zarządzanie personelem, podejmowanie decyzji, skuteczna komunikacja) i specjalistyczne (np. pozytywne podejście do klienta, inicjatywa, podejmowanie decyzji) dla poszczególnych stanowisk pracy, w przypadku każdej kompetencji wyróżniono pięć poziomów nasilenia:

- **Poziom A** oznacza, że pracownik w sytuacji wymagającej danej kompetencji nie przejawia zachowań świadczących o posiadaniu kompetencji – tj. poziom **A** oznacza brak danej umiejętności, wiedzy lub postawy.
- **Poziom B** oznacza podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, radzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów w przypadku samodzielnego wykonywania zadań i umiejętne ich wykonywanie w przypadku monitoringu/ kontroli.
- **Poziom C** oznacza samodzielne i efektywne działanie w prawie każdych (nawet trudnych) warunkach w ramach powierzonych obowiązków.

Poziomy D i E wykraczają poza indywidualne obowiązki pracownika.

- **Poziom D** wiąże się z instruowaniem współpracowników i dzieleniem się z nimi wskazówkami zwiększającymi efektywność ich pracy.

- **Poziom E** oznacza tworzenie rozwiązań i dobrych praktyk, a także proponowanie procedur działania dotyczących danego zagadnienia na skalę całego urzędu.

W oparciu o zidentyfikowane kompetencje oraz wyszczególnione skale nasilenia tworzone są profile kompetencyjne adekwatne do wymagań. Profil kompetencyjny wskazuje, które kompetencje są szczególnie ważne dla efektywnej realizacji zadań związanych z danym stanowiskiem oraz jakie nasilenia tych kompetencji są optymalne biorąc pod uwagę związane ze stanowiskiem obowiązki.

Poniżej znajduje się przykładowy **profil kompetencyjny 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
Podjęcie decyzji	D

Profil dla stanowiska kierowniczego obejmuje cztery obowiązkowe kompetencje wspólne (kolor zielony), jedną kompetencję kluczową (kolor jasnoszary) oraz trzy kompetencje kierownicze (kolor ciemnoszary).

Po opracowaniu profili kompetencyjnych, przeprowadzono bilans kompetencyjny, który polegał na porównaniu przypisanego do danego stanowiska profilu kompetencyjnego (poziomów nasilenia kompetencji wchodzących w skład profilu) z rzeczywistym poziomem nasilenia wskazanych kompetencji u pracownika zajmującego dane stanowisko.

Zachęcamy do zapoznania się z materiałami szkoleniowymi oraz z poradnikiem przedstawiającym zasady prowadzenia bilansu (przeglądu) kompetencji w organizacji. Materiały zostały opracowane przez wykonawcę zewnętrznego na użytek niniejszego usprawnienia.

Szczegółowe informacje na temat usprawnienia można uzyskać w urzędach, które wdrożyły model kompetencyjny, tj. w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim (osoby kontaktowe: Pani Zuzanna Bartczak, Oddział Zarządzania Personalem, tel. 032 2077 245, e-mail: bartczakz@katowice.uw.gov.pl oraz Pani Katarzyna Śliwa – Szajor, Kierownik Oddziału Zarządzania Personalem, tel. 032 2077 245, e-mail: sliwak@katowice.uw.gov.pl) oraz w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego (Pani Joanna Mościcka, Biuro Kadr i Szkolenia, tel. 022 4210 574, e-mail:jmoscicka@mkidn.gov.pl).