
MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

*doświadczenia z wdrażania modelu w
czterech urzędach woj. śląskiego*

Katarzyna Śliwa - Szajor
Zuzanna Bartczak



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

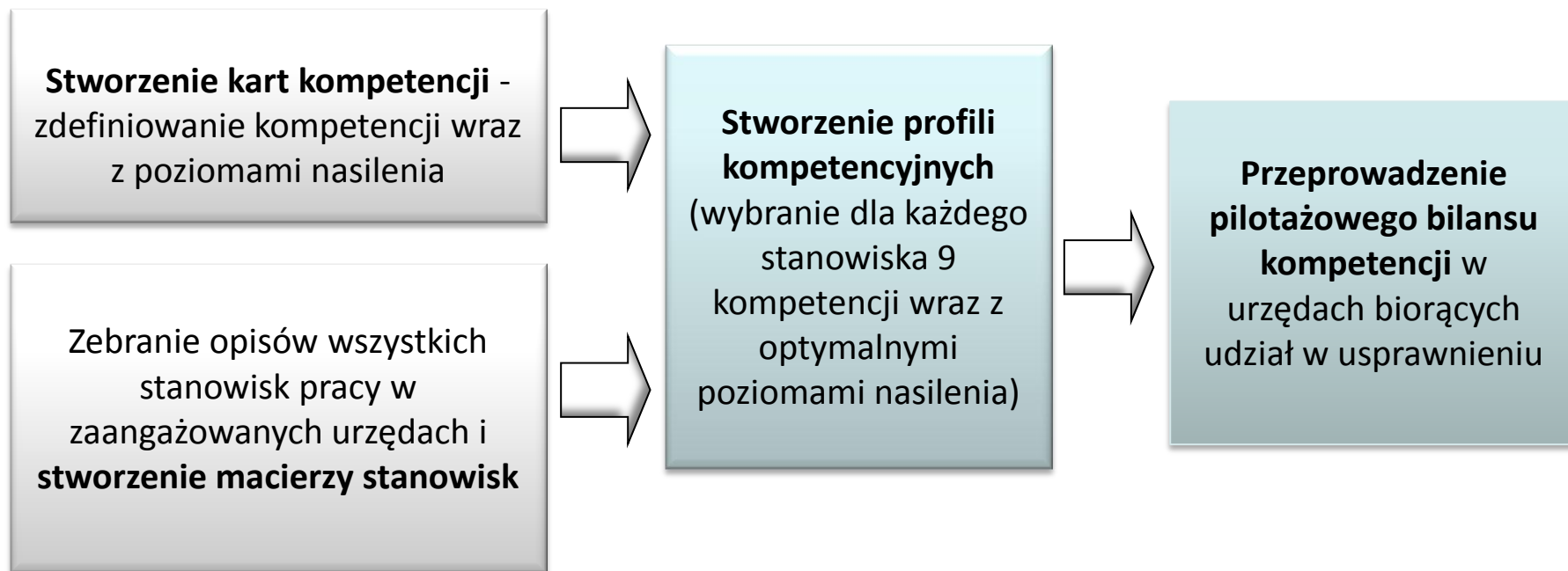
Co zdecydowało o wdrożeniu modelu:

- 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 **18 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 urzędzeń 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

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
Podjęcie decyzji	D

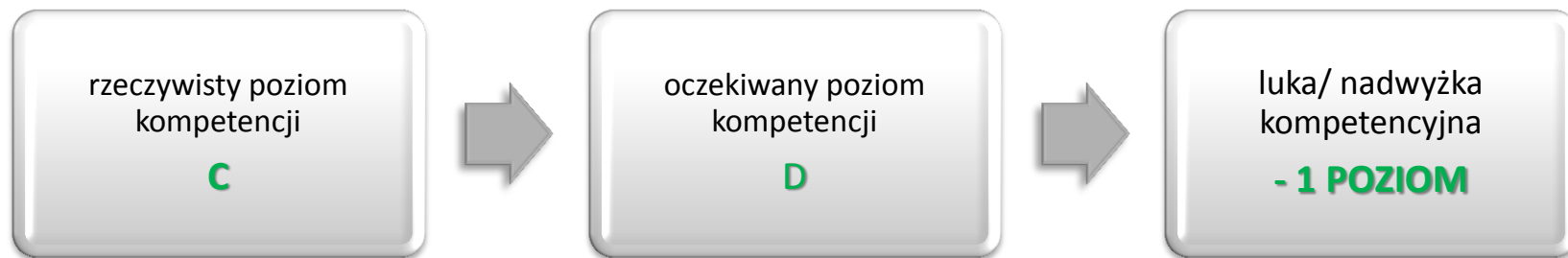


MODEL KOMPETENCYJNY JAKO NARZĘDZIE INTEGRACJI PROCESÓW HR W URZĘDZIE

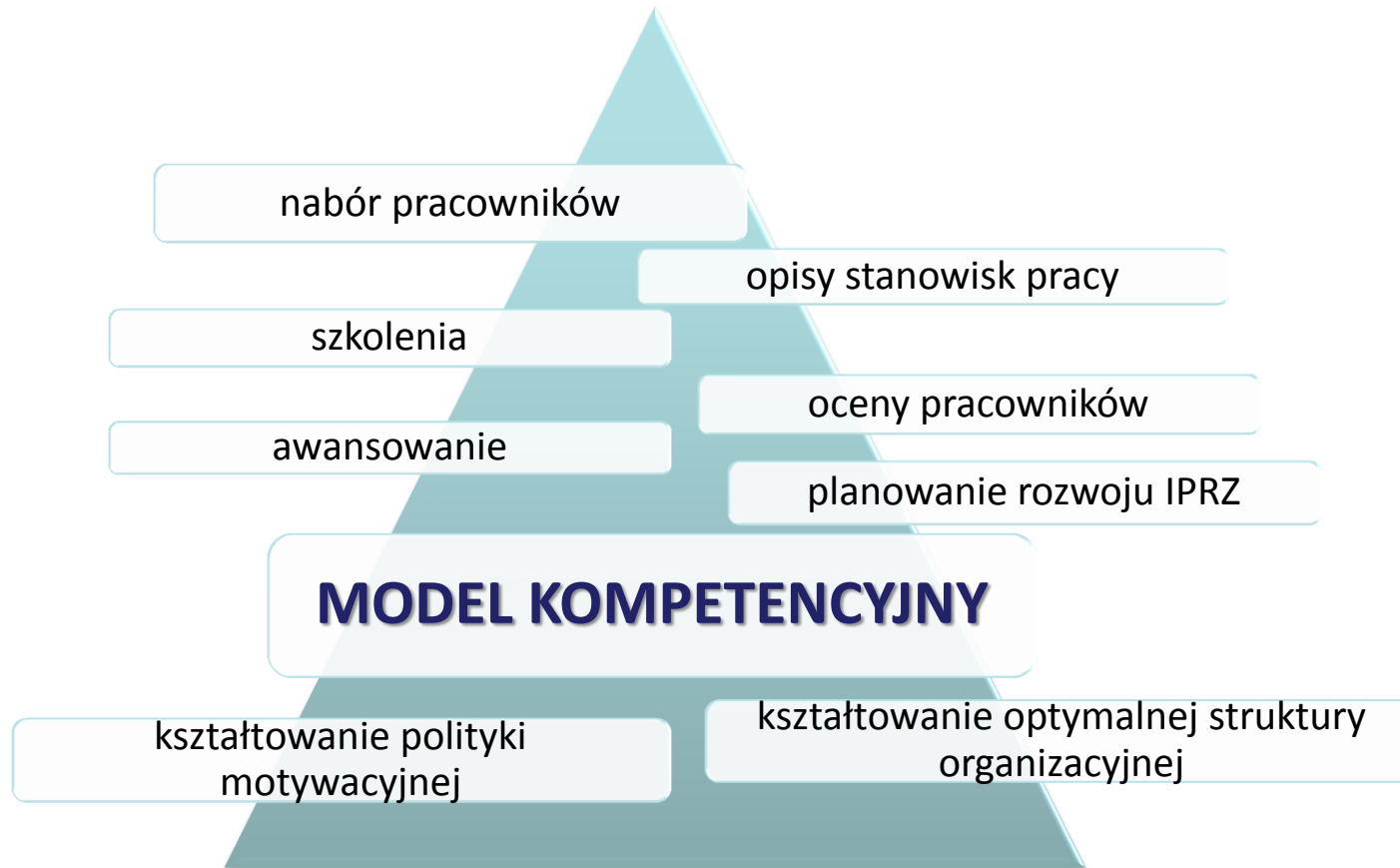
Ostatnim etapem było przeprowadzenie **bilansu kompetencyjnego** na wybranej grupie stanowisk.

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 kadre 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:**

- obejmuje wszystkich pracowników urzędów zaangażowanych w projekt;
- 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 stanowiska racy, 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**, z wykorzystaniem doświadczeń, które zaangażowane w projekt urzędy zdobyły w trakcie realizacji tego przedsięwzięcia.

