

**Poradnik – zasady
prowadzenia bilansu
kompetencyjnego**

Spis treści

Wstęp.....	3
Założenia teoretyczne modelu kompetencyjnego	4
Kompetencje.....	4
Budowa profili kompetencyjnych	6
Cele bilansu kompetencyjnego - bilans kompetencyjny a ocena okresowa.....	8
Przebieg bilansu kompetencyjnego	11
Rozmowa rozwojowa.....	14
Zasady przeprowadzania rozmowy rozwojowej	14
Zasady udzielania informacji zwrotnej	16
Wypełnienie formularza bilansu	20
Podsumowanie	24
Odpowiedzialność przełożonych za efektywność podległych im pracowników	24

Spis rycin

Ryc. 1 Etapy wdrażania modelu kompetencyjnego	4
Ryc. 2 Etapy rozmowy rozwojowej	14
Ryc. 3 Model „kanapki trójwarstwowej” udzielania informacji zwrotnej.....	17
Ryc. 4 Model „kanapki dwuwarstwowej” udzielania informacji zwrotnej	18
Ryc. 5 Model „Z” udzielania informacji zwrotnej	18
Ryc. 6 „Metryczka” arkusza bilansu kompetencji	20
Ryc. 7 Część „BILANS KOMPETENCJI”	22

Wstęp

Niniejszy poradnik został opracowany w ramach projektu pt. „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenia kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Poradnik ten został stworzony na potrzeby urzędów realizujących usprawnienie w obszarze zarządzania przez kompetencje w celu zapewnienia pracownikom urzędów wsparcia merytorycznego w zakresie przeprowadzenia bilansu kompetencyjnego.

Zapoznanie się z niniejszym opracowaniem pozwoli na lepsze zrozumienie celów i założeń bilansu kompetencyjnego oraz lepsze przygotowanie do jego przeprowadzenia.

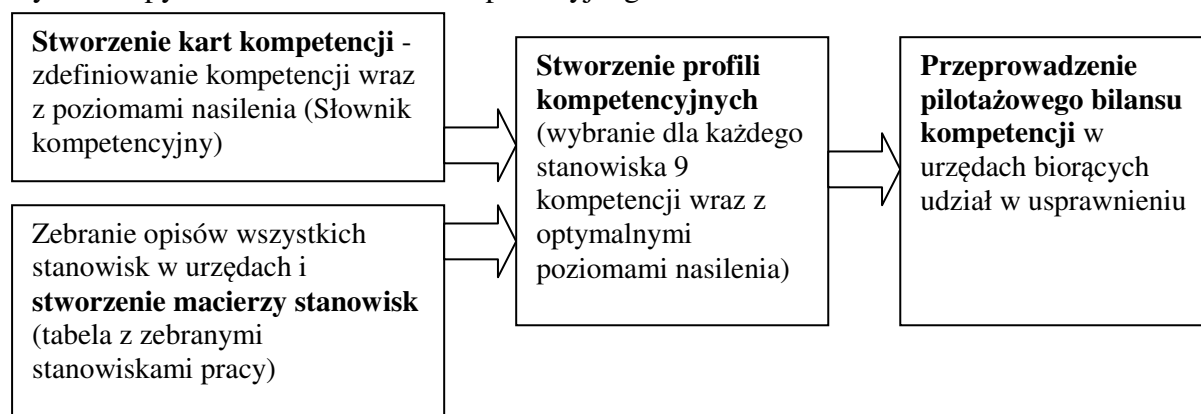
Poradnik zawiera następujące elementy:

- założenia teoretyczne modelu kompetencyjnego;
- definicje kompetencji i modelu kompetencyjnego;
- budowa profili kompetencyjnych;
- cele bilansu kompetencyjnego;
- przebieg bilansu kompetencyjnego;
- prowadzenie rozmowy rozwojowej;
- podsumowanie.

Założenia teoretyczne modelu kompetencyjnego

Proces powstawania modelu kompetencyjnego był wieloetapowy i wymagał zaangażowania przedstawicieli wszystkich komórek organizacyjnych urzędów. Realizacja usprawnienia przebiegała zgodnie z poniższym diagramem (ryc. 1):

Ryc. 1 Etapy wdrażania modelu kompetencyjnego



Kompetencje

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, zgodnie z definicją zawartą w poradniku „Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej” 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”.¹ Kompetencje pracowników ujawniają się w określonych

¹ *Jak sporządzać opisy stanowisk pracy w służbie cywilnej*-poradnik, Departament Służby Cywilnej Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, sierpień 2007, str. 5

sytuacjach – pracownik, w przypadku każdej z tych sytuacji może prezentować różny sposób zachowania – sposoby zachowania świadczą o konkretnym nasileniu danej kompetencji u pracownika.

Zgodnie z założeniami modelu kompetencyjnego, w przypadku każdej kompetencji wyróżniono pięć poziomów nasilenia (przekładającego się na efektywne działanie w coraz trudniejszych, wymagających danej kompetencji sytuacjach, lub efektywne działanie w sytuacjach o coraz większym zasięgu wpływu – zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz urzędu).

- 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, poradzenia 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.

Umiejętności związane z kolejnymi poziomami danej kompetencji zawierają umiejętności poziomów niższych – np. pracownik, który proponuje rozwiązanie możliwe do zastosowania w całej organizacji będzie miał przypisany poziom D w tej konkretnej

kompetencji, o ile potrafi działać efektywnie w każdej sytuacji, wymagającej tej kompetencji (przejawia umiejętności poziomu C).

Budowa profili kompetencyjnych

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.

W opracowanym w ramach usprawnienia modelu kompetencyjnym uwzględniono 22 kompetencje, które pogrupowano w następujący sposób:

Kompetencje wspólne

Rzetelność

Wiedza specjalistyczna

Zorientowanie na osiąganie celów

Doskonalenie zawodowe

Kompetencje kluczowe

Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych

Negocjowanie

Obsługa urzędów 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

Kompetencje wspólne dotyczą wszystkich pracowników, co oznacza, że kompetencje te są elementem profilu każdego stanowiska pracy i każde stanowisko ma wyznaczony oczekiwany poziom każdej z tych czterech kompetencji wspólnych.

Kompetencje kluczowe dotyczą wszystkich stanowisk, przy czym profile dla stanowisk kierowniczych zawierają jedną kompetencję z tej grupy, natomiast profile stanowisk specjalistycznych – dwie kompetencje z tej grupy.

W przypadku stanowisk kierowniczych dla danego stanowiska z puli kompetencji kluczowych wybierana jest jedna (najbardziej odpowiadająca wykonywanym zadaniom) kompetencja kluczowa, a następnie jest określane jej oczekiwane nasilenie.

W przypadku stanowisk specjalistycznych (wszystkie stanowiska niekierownicze) wybierane są dwie kompetencje kluczowe najlepiej odpowiadające obowiązkom wykonywanym na danym stanowisku specjalistycznym, a następnie jest określane ich oczekiwane nasilenie.

Kompetencje specjalistyczne dotyczą wyłącznie stanowisk specjalistycznych. W tym przypadku dla każdego stanowiska niekierowniczego, wybierane były trzy kompetencje specjalistyczne najlepiej pasujące do danego stanowiska. Po wyborze kompetencji określany jest ich poziom oczekiwany.

Kompetencje kierownicze dotyczą wyłącznie stanowisk kierowniczych, co oznacza, że kompetencje te są elementem profilu każdego kierowniczego stanowiska pracy i każde stanowisko kierownicze ma wyznaczony oczekiwany poziom każdej z tych czterech kompetencji kierowniczych.

Należy pamiętać, że profil kompetencyjny jest tworzony dla wymagań na danym stanowisku, a nie pod kątem osoby zajmującej to stanowisko.

Poniżej znajduje się przykładowy **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 specjalistycznego obejmuje cztery obowiązkowe kompetencje wspólne (kolor zielony), dwie – wybrane pod kątem dopasowania do stanowiska – kompetencje kluczowe (kolor szary) oraz trzy – wybrane pod kątem dopasowania do stanowiska – kompetencje specjalistyczne (kolor jasnoszary).

Cele bilansu kompetencyjnego - bilans kompetencyjny a ocena okresowa

Bilans kompetencyjny to proces weryfikacji przypisanych do stanowisk profili kompetencyjnych z rzeczywistymi profilami kompetencji pracowników zajmujących dane stanowiska.

Realizacja bilansu kompetencyjnego ma na celu :

- weryfikację użyteczności Słownika Kompetencyjnego (Kart kompetencji);
- zweryfikowanie przypisanych do danego stanowiska wymagań kompetencyjnych (profilu kompetencyjnych);
- wskazanie pracownikowi, jak jego zachowanie wpisuje się w model kompetencyjny – wsparcie przed oceną okresową;
- zdefiniowanie luk kompetencyjnych pracowników;
- wskazanie kompetencji rozwiniętych na poziomie oczekiwanym;
- zaproponowanie pracownikom adekwatnych działań rozwojowych;
- zdefiniowanie nadwyżek kompetencyjnych pracowników i określenie sposobów ich wykorzystania;
- określenie dla pracowników najbardziej efektywnych kierunków rozwoju zawodowego wewnątrz organizacji;
- określenie rozkładu kompetencji na poziomie danych jednostek organizacyjnych (wydziały, departamenty) - ewentualne korekty rozdysponowania obowiązków lub korekty sposobów zarządzania poszczególnymi zespołami (np. promowanie współpracy);

Podstawowym celem stworzenia i wdrożenia modelu kompetencyjnego w organizacji jest zdefiniowanie oczekiwań co do umiejętności osób wykonujących określone obowiązki. Przypisany do danego stanowiska profil kompetencyjny pokazuje, które kompetencje są szczególnie ważne w kontekście wykonywanych na danym stanowisku zadań, oraz jakie są optymalne ze względu na te zadania poziomy nasilenia wskazanych kompetencji. Bilans kompetencyjny jest porównaniem przypisanego do danego stanowiska profilu kompetencyjnego (poziomów nasilenia kompetencji wchodzących w skład profilu) z rzeczywistym poziomem nasilenia wskazanych kompetencji u pracownika zajmującego dane stanowisko. Innymi słowy, w procesie bilansu kompetencyjnego każdy pracownik jest oceniany tylko i wyłącznie pod względem tych kompetencji, które tworzą profil kompetencyjny przypisany do zajmowanego przez tego pracownika stanowiska.

W wyniku bilansu kompetencyjnego zidentyfikowane zostają te obszary umiejętności pracownika, które wymagają poprawy i doskonalenia w celu zwiększenia efektywności jego pracy (luka kompetencyjna) oraz określone zostają te obszary, w których pracownik przewyższa optymalny ze względu na wykonywane obowiązki poziom (nadwyżka kompetencyjna). Zdefiniowanie luk kompetencyjnych umożliwia zaproponowanie precyzyjnych, efektywnych (dopasowanych do rodzaju luki) działań rozwojowych. Określenie nadwyżek kompetencyjnych u pracownika pozwala natomiast na wykorzystanie tych umiejętności pracownika, które ze względu na określony rodzaj obowiązków były wykorzystywane w niewielkim stopniu lub w ogóle.

Bilans kompetencyjny należy traktować jako narzędzie rozwojowe, nie zaś ocenę (w formalnym znaczeniu tego słowa) - nie wiąże się z konsekwencjami dla pracownika takimi jak np. kara (konsekwencją może być natomiast ustalenie działań rozwojowych lub pewna zmiana obowiązków) – a podsumowanie bilansu nie jest włączane do akt pracowniczych. Rzetelnie przeprowadzony bilans kompetencyjny daje natomiast szereg korzyści informacyjnych zarówno dla przełożonego, jak i dla pracownika. Przełożony otrzymuje informacje o swoim pracowniku – może precyzyjnie zaproponować dla niego działania rozwojowe, wykorzystać jego potencjał i lepiej dopasować obowiązki oraz ewentualnie wskazać pracownikowi najbardziej efektywną (z dostępnych) ścieżkę rozwoju. Przełożony



dostaje również informacje o rozkładzie kompetencji w całej podległej sobie jednostce organizacyjnej. Pozwala to na dostrzeżenie ewentualnych powtarzających się u więcej niż jednego pracownika luk bądź nadwyżek kompetencyjnych, co może wskazywać na potrzeby skorygowania stylu zarządzania (np. jeżeli wśród pracowników danej jednostki organizacyjnej powtarza się luka w zakresie umiejętności współpracy, może to oznaczać, że przełożony w zbyt małym stopniu promuje i wzmacnia działania na rzecz rozwoju współpracy w podległym sobie zespole).

Pracownik w wyniku bilansu kompetencji ma szansę dostać jasną i precyzyjną informację o tym, jakie umiejętności powinien rozwinąć dla zwiększenia własnej efektywności na danym stanowisku – wartością dodaną takiej informacji jest możliwość lepszego przygotowania się do oceny okresowej. Kolejną korzyścią dla pracownika jest uzyskanie informacji o możliwościach wykorzystania przez niego tych umiejętności, które do tej pory nie były wykorzystywane, a także o ewentualnych szansach podjęcia bardziej odpowiedzialnych obowiązków w przyszłości po zwiększeniu poziomu nasilenia określonych kompetencji.



Przebieg bilansu kompetencyjnego

Proces bilansu kompetencyjnego obejmuje następujące etapy:

- rozpowszechnienie wśród pracowników urzędu informacji o celach i sposobie realizacji bilansu kompetencyjnego;
- instruktaż dla przełożonych dotyczący zasad i zaleceń przy przeprowadzaniu bilansu;
- przygotowanie się pracowników i przełożonych do bilansu kompetencyjnego;
- przeprowadzenie przez przełożonych rozmów rozwojowych ze swoimi podwładnymi;
- wdrożenie działań rozwojowych.

Jakość przeprowadzenia bilansu kompetencyjnego zależy przede wszystkim od stopnia zaangażowania wszystkich pracowników biorących udział w procesie (zarówno jako oceniani, jak i oceniający lub koordynujący proces w danym urzędzie). Bardzo ważne jest rzetelne poinstruowanie zarówno pracowników, jak i przełożonych w zakresie zasad prowadzenia bilansu kompetencyjnego (kryteria oceny kompetencji, narzędzia pomocnicze itp.) oraz poinformowanie o celu bilansu, a w szczególności o korzyściach, płynących z rzetelnie przeprowadzonego procesu.

Realizacja bilansu kompetencyjnego powinna rozpocząć się działaniami instruktażowo-informacyjnymi, skierowanymi zarówno do pracowników liniowych, jak i osób pełniących funkcje kierownicze. Niektóre osoby (np. pełniące funkcje kierownicze średniego szczebla) będą pełniły role zarówno osób dokonujących diagnozy (bezpośrednio podległych sobie pracowników), jak i diagnozowanych (przez swojego bezpośredniego przełożonego – osobę pełniącą funkcje kierownicze wyższego szczebla) – osoby te będą musiały przygotować się zarówno do oceny pracowników podległego zespołu, jak i do własnej oceny.

Przygotowanie się do bilansu kompetencyjnego od strony przełożonego polega na określeniu rzeczywistego poziomu kompetencji u każdego podległego pracownika (tych kompetencji, które wchodzi w skład przypisanego do danego stanowiska profilu). Przy określaniu poziomów nasilenia danej kompetencji warto przywołać i spisać konkretne

przykłady zachowań pracownika potwierdzających dany poziom nasilenia ocenianej kompetencji. Po przyrównaniu rzeczywistego profilu kompetencyjnego pracownika do oczekiwanego profilu (przypisanego do zajmowanego przez pracownika stanowiska) osoba oceniająca powinna określić w zakresie jakich kompetencji pracownik prezentuje niższy od oczekiwanego poziom nasilenia i zaprojektować działania rozwojowe optymalne do rodzaju oczekiwanego poziomu kompetencji oraz rodzaju wykonywanych przez pracownika obowiązków. Analogicznie – w przypadku tych kompetencji, co do których pracownik prezentuje wyższy od oczekiwanego poziom nasilenia, osoba oceniana powinna w ramach możliwości znaleźć sposoby wykorzystania takich nadwyżek kompetencyjnych. Przed przystąpieniem do rozmów rozwojowych z podległymi sobie pracownikami przełożony powinien przeprowadzić analizę kompetencji u wszystkich swoich pracowników – może się bowiem okazać, że możliwy jest transfer umiejętności pomiędzy poszczególnymi pracownikami (np. przydzielenie bardziej doświadczonemu w danej dziedzinie pracownikowi funkcji osoby uczącej mniej doświadczonych współpracowników).

Osoba oceniana również powinna przygotować się do takiej rozmowy. Przygotowanie się osoby ocenianej do bilansu polega przede wszystkim na zapoznaniu się pracownika z przypisanym do jego stanowiska profilem kompetencyjnym i ocenie własnego poziomu nasilenia kompetencji, a także zastanowieniu się nad działaniami rozwojowymi, które według osoby ocenianej wpłynęłyby na wzrost efektywności wykonywania powierzonych jej obowiązków.

Kolejnym etapem bilansu kompetencyjnego jest przeprowadzenie rozmów rozwojowych przełożonych z podwładnymi, czyli udzielenie podwładnemu informacji zwrotnej o rzeczywistym poziomie nasilenia kompetencji pracownika oraz ustalenie z nim działań rozwojowych. Po zakończeniu rozmowy rozwojowej sporządzany jest formularz bilansu kompetencyjnego, który następnie jest podpisany przez osobę ocenianą, oceniającą oraz bezpośredniego przełożonego osoby oceniającej.

Po przeprowadzanych indywidualnie rozmowach rozwojowych ze swoimi podwładnymi przełożony może również zorganizować spotkanie z całym podległym zespołem i podzielić



się z podwładnymi wnioskami na poziomie całej jednostki organizacyjnej oraz nakreślić ogólne kierunki działań rozwojowych na poziomie całej jednostki organizacyjnej².

² Przez jednostkę organizacyjną rozumie się departament, wydział, dział itp. w zależności od terminologii danego urzędu oraz rangi zespołu podległego osobie oceniającej

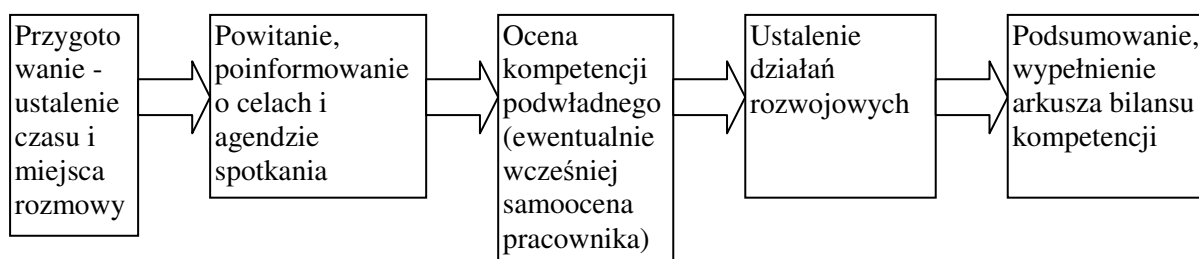


Rozmowa rozwojowa

Zasady przeprowadzania rozmowy rozwojowej

Jak opisano powyżej rozmowa rozwojowa nie jest oceną okresową, a jej podstawowym celem jest udzielenie pracownikowi informacji o tym, na ile spełnia on oczekiwania w zakresie kompetencji stawiane na zajmowanym przez niego stanowisku. Podczas rozmowy następuje również ustalenie szczegółów dotyczących działań rozwojowych (cel, działania, oczekiwane rezultaty, termin realizacji, osoba odpowiedzialna za podjęcie działań), jakie powinien podjąć pracownik w celu likwidacji bieżących luk kompetencyjnych lub ewentualnego podjęcia bardziej odpowiedzialnych zadań w przyszłości. Etapy przeprowadzania rozmowy rozwojowej pokazuje poniższy diagram (Ryc. 2).

Ryc. 2 Etapy rozmowy rozwojowej



Oprócz przygotowania merytorycznego osoby biorące udział w rozmowie rozwojowej powinny się przygotować w sensie organizacyjnym. Przed spotkaniem z pracownikiem należy uzgodnić z nim czas i miejsce przeprowadzenia rozmowy – należy zadbać o to, aby współ rozmówcy dysponowali w czasie rozmowy odpowiednią ilością czasu (zazwyczaj do jednej godziny) oraz mieli zapewnione komfortowe miejsce na rozmowę. Każdy z uczestników rozmowy powinien mieć możliwość przygotowania się do niej, tj. pracownik powinien mieć możliwość wcześniejszego zapoznania się z przypisanym do swojego stanowiska profilem kompetencyjnym, tak, aby móc we własnym zakresie zweryfikować swój rzeczywisty profil kompetencyjny (autoocena), wskazać ewentualne przyczyny występowania luk i określić swoje potrzeby rozwojowe. Przełożony powinien przed rozmową z danym pracownikiem dokonać oceny kompetencji wszystkich swoich podwładnych, tak,

aby móc dokonać oceny i zaproponować działania rozwojowe w kontekście całego podległego sobie zespołu (np. zaproponować zmiany w obowiązkach, zlecić osobom z nadwyżkami kompetencyjnymi instruowanie osób z lukami w tych kompetencjach, itp.).

Po rozpoczęciu spotkania przełożony powinien poinformować pracownika o celu samej rozmowy, jak i o celu i kolejnych etapach procesu bilansu. W szczególności należy powiadomić podwładnego o rozwojowym charakterze rozmowy i o różnicach bilansu kompetencyjnego i oceny okresowej. Mając świadomość różnic pomiędzy bilansem a oceną okresową pracownik ma szansę podejść do procesu w bardziej otwarty sposób i tym bardziej skorzystać z niego dla poprawy własnej efektywności w przyszłości.

Po wyżej opisanym krótkim wprowadzeniu powinna nastąpić informacja zwrotna dotycząca rzeczywistych poziomów kompetencji u pracownika i przyrównanie ich z poziomami oczekiwanymi na danym stanowisku (porównanie z profilem kompetencyjnym). Przełożony powinien również spytać podwładnego o to, jak sam podwładny ocenia swój rzeczywisty poziom nasilenia poszczególnych kompetencji. W przypadku, gdy podwładny i przełożony różnią się w opinii odnośnie rzeczywistego poziomu nasilenia danej kompetencji u pracownika, przełożony ma obowiązek wysłuchać argumentów podwładnego, po czym podjąć decyzję o ocenie tej kompetencji (biorąc pod uwagę argumenty podwładnego) uzasadniając rzetelnie swoją decyzję (odwołując się do konkretnych zachowań podwładnego).

W dalszej kolejności przełożony i podwładny ustalają działania rozwojowe. Przy ustalaniu działań rozwojowych, poza określeniem samych działań, należy określić jakiej kompetencji dotyczy dane działanie rozwojowe, jaki jest szczegółowy cel podjęcia zadania (np. zwiększenie umiejętności efektywnego prezentowania działań), określić wskaźniki weryfikujące skuteczność działania (oczekiwane rezultaty), a także wskazać termin realizacji zadania oraz osobę odpowiedzialną za podjęcie działania (patrz część dotycząca wypełniania formularza – strona 20). Przy określaniu działań rozwojowych warto wesprzeć się podręcznikiem „Poradnik programów i inicjatyw rozwijających kompetencje”.

Rozmowa rozwojowa powinna zakończyć się podsumowaniem samej oceny oraz ustaleń dotyczących dalszych działań.

Zasady udzielania informacji zwrotnej

Informacja zwrotna jest podstawowym i niezwykle ważnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednio przekazana informacja zwiększa efektywność dalszego działania podwładnego. Pracownik otrzymuje praktyczne wskazówki i porady, a także otrzymuje wsparcie od przełożonego (w tym pochwała za starania i efekty pracy), co bardzo korzystnie wpływa na motywację i zaangażowanie pracownika. Informacja zwrotna, aby zadziałała w opisany powyżej sposób, powinna zostać przeprowadzona zgodnie z następującymi zasadami:

1. Oceniane są zachowania a nie ludzie.

Bilans kompetencyjny to proces oceny kompetencji pracowników, nie zaś ocena ich samych jako osoby. Przy ocenie kompetencji należy więc unikać ogólnych stwierdzeń adresowanych personalnie do pracownika („Ty jesteś”), oceniane są wyłącznie działania pracownika. Ocena działań w mniejszym stopniu wywołuje „odruch obronny” – działania można stosunkowo łatwo modyfikować, tym bardziej, jeżeli zmiana ma służyć poprawie efektywności działań pracownika. Przy formułowaniu oceny należy więc unikać generalizowania („zawsze”, „nigdy”) i odwoływać się do konkretnych sytuacji i zachowań. Przełożony, nawet jeżeli korzysta z różnych źródeł informacji o pracowniku, dokonuje oceny samodzielnie, w swoim własnym imieniu i bierze za to pełną odpowiedzialność – to jego zadaniem jest poprawa efektywności pracy podwładnych poprzez rozpoznawanie ich mocnych i słabych stron oraz dostosowanie zadań i stylu zarządzania do konkretnego podwładnego.

2. Informacja o mocnych stronach jest tak samo ważna jak informacja o obszarach rozwojowych

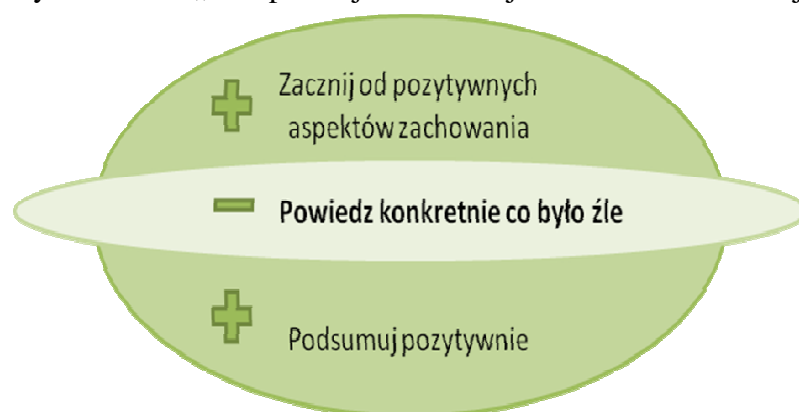
Bardzo często przełożeni uważają, że jeżeli dane działanie podwładnego jest efektywne, to nie jest konieczne uzgodnienie przekazywanie podwładnemu informacji zwrotnej o ocenie tych działań przez przełożonego. Tymczasem proces udzielanie pracownikom informacji zwrotnej o efektywnie realizowanych zadaniach spełnia podwójną funkcję – informacyjną

i motywującą. Pracownik dostaje jasną informację o tym, które zachowania nie wymagają modyfikacji i mogą być „pielęgnowane” (funkcja informacyjna), a ponadto otrzymuje informację o tym, że przełożony dostrzega jego starania i efekty działań.

Istnieją różne metody udzielania informacji zwrotnej pomagające przekazywać zarówno pozytywne informacje, jak i negatywne komunikaty. Poniżej propozycje trzech z nich:

„Kanapka trójwarstwowa”

Ryc. 3 Model „kanapki trójwarstwowej” udzielania informacji zwrotnej



Przykład:

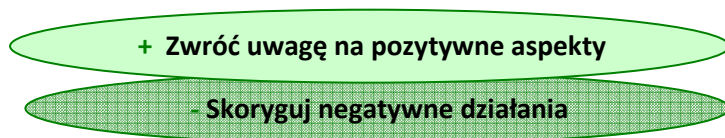
+ *Uzasadniłeś tę decyzję w jasny i zrozumiały sposób oraz odwołałeś się do wielu źródeł informacji, aby stworzyć ten dokument*

- *W dokumencie brakowało odpowiedniej struktury ułatwiającej odbiorcy jego zrozumienie*

+ *Używałeś sprawdzonych i różnorodnych danych, na czym zyskał cały dokument. Widzę, iż bardzo rozwinąłeś się w tym obszarze.*

„Kanapka dwuwarstwowa”

Ryc. 4 Model „kanapki dwuwarstwowej” udzielania informacji zwrotnej



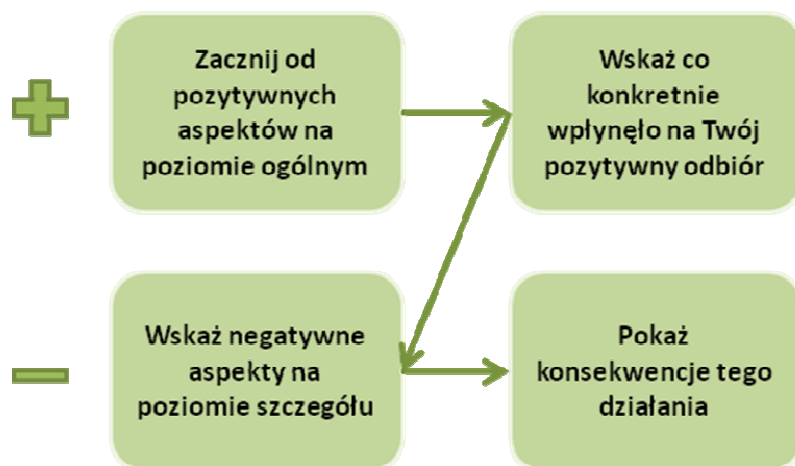
Przykład:

+ Widać, że byłeś zaangażowany w rozwiązanie problemu kolegi z zespołu i podjąłeś odpowiednie działania

- Powinieneś jednak uważniej słuchać jego uwag i nie przerywać jego wypowiedzi

Model „Z”

Ryc. 5 Model „Z” udzielania informacji zwrotnej



Przykład:

+ **ogół** *Bardzo podoba mi się, że stosujesz niektóre narzędzia zarządzania czasem, które poznałeś na szkoleniu*

+ **szczegół** *Obserwowałem Cię wczoraj i zauważyłem, że monitorujesz uważnie swoją pracę i konsekwentnie realizujesz zadania, które sobie zaplanowałeś*

- **szczegół** *Powinieneś zwrócić jednak większą uwagę na nadawanie priorytetów swoim działaniom i zmieniać priorytety wraz ze zmieniającą się sytuacją*

- **konsekwencje** *Brak aktualizacji priorytetów może spowodować niewykonanie w terminie kluczowego zadania i opóźnienie pracy całego wydziału*

Sposób udzielania informacji zwrotnej powinien być dostosowany do konkretnego pracownika. Model kanapki trójwarstwowej sprawdza się w przypadku stosunkowo doświadczonych pracowników, szczególnie potrzebujących wsparcia, model kanapki dwuwarstwowej jest skuteczny wobec osób doświadczonych, ale i odpornych na krytykę, u których jest szczególnie ważne „pozostawienie ich” z informacją o konieczności korekty pewnych działań, model „Z” szczególnie sprawdza się wobec mniej doświadczonych pracowników, którzy potrzebują przede wszystkim szczegółowego instruktażu i wytycznych.

3. Ludzie mają różne zdolności w zakresie przyjmowania informacji zwrotnej

Ze względu na sposób przyjmowania informacji zwrotnej, można wyróżnić następujące kategorie odbiorców:

„**Kubły**” – są gotowe i chętne do przyjęcia informacji zwrotnej, a nawet same ją poszukują. Mają zaufanie do własnych możliwości, rozwoju i zmian oraz pozytywne nastawienie do przyjęcia konstruktywnej krytyki. Uważać należy na tzw. „kubły z dziurą” – osoby, które zdają się pragnąć konstruktywnej krytyki, ale w rzeczywistości rzadko wcielają postanowienia w życie – wymagają częstego monitoringu.

„Kubki” – potrafią przyjąć rozsądną ilość krytyki (trzy, cztery informacje na swój temat). Informacje zwrotne traktują z reguły bardzo rzeczowo, o ile rozmowa dotyczy faktów i zachowań, a opinie są rzetelnie uzasadniane.

„Naparstki” – osoby wymagające szczególnej ostrożności. Być może czują się niepewne, wątpią w swoje możliwości doskonalenia lub posiadają negatywne doświadczenia w tym zakresie. Nie są zdolne przyjąć więcej niż jedną porcję krytyki na raz. To, co dla nich jest szczególnie ważne to wsparcie od przełożonego.





Wypełnienie formularza bilansu

Opisywany poniżej arkusz bilansu kompetencji został stworzony jako narzędzie wspomagające wdrożenie modelu kompetencyjnego w urzędach realizujących usprawnienie. Arkusz ten opracowany został z uwzględnieniem definicje kompetencji i zbioru profili kompetencyjnych (macierzy kompetencji) określonych dla modelu kompetencyjnego w ramach ww. usprawnienia

Jest to narzędzie (arkusz programu Microsoft Excel) służące podsumowaniu i udokumentowaniu różnic pomiędzy oczekiwanym a aktualnym poziomem wybranych kompetencji u pracowników, a także ustaleniu kierunków dalszych działań rozwojowych i oczekiwanych rezultatów dotyczących rozwoju kompetencji danego pracownika.

Przed przystąpieniem do pracy należy **włączyć obsługę makr** w pliku programu Microsoft Excel. Wypełnianie arkusza należy zacząć od uzupełnienia pól „metryczki” (sześć górnych pól formularza), z których cztery należy wypełnić przez wybranie odpowiedniej wartości z list rozwijanych (Ryc. 6).

Ryc. 6 „Metryczka” arkusza bilansu kompetencji

ARKUSZ BILANSU KOMPETENCJI	
Imię i nazwisko pracownika	
Institucja	
Komórka	
Stanowisko służbowe	
Do spraw	
Imię i nazwisko przełożonego	

W pierwszym wierszu należy wpisać imię i nazwisko ocenianego pracownika. Następnie należy „kliknąć” na strzałkę listy rozwijanej wiersza „Instytucja” (1) i z listy wybrać właściwą instytucję. W dalszej kolejności należy „kliknąć” na strzałkę listy rozwijanej wiersza „komórka” (2) i z listy wybrać jednostkę organizacyjną (biuro, departament), w którym jest zatrudniony oceniany pracownik. Kolejny krok to wybranie z listy rozwijanej wiersza „Stanowisko służbowe” (3) dot. rodzaju stanowiska zajmowanego przez ocenianego pracownika, a następnie wybór z listy rozwijanej wiersza „Do spraw” (4) dot. opisu zakresu merytorycznego stanowiska zajmowanego przez ocenianego pracownika. **Opisywane cztery rozwijane listy należy koniecznie wypełniać w kolejności opisanej powyżej** (czyli „Instytucja”, „Komórka”, „Stanowisko służbowe”, „Do spraw”), wybór wariantu listy wyższego wiersza powoduje pojawienie się dostępnych wariantów listy poniżej, a niezaznaczenie wariantu listy wiersza wyższego sprawia, że lista wiersza niższego pozostaje pusta. W ostatni wiersz pola „metryczki” należy wpisać imię i nazwisko bezpośredniego przełożonego osoby ocenianej, występującego jednocześnie w roli osoby oceniającej.

Po wypełnieniu wszystkich czterech list rozwijanych z pola „metryczki” następuje automatyczne uzupełnienie z bazy profili kompetencyjnych kolumn „Lista kompetencji” oraz „poziom kompetencji oczekiwany...” w części arkusza „BILANS KOMPETENCJI” (Ryc. 7).

Ryc. 7 Część „BILANS KOMPETENCJI”

BILANS KOMPETENCJI				
Prosimy o dokonanie w tej sekcji diagnozy kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy. Diagnozy dokonujemy poprzez wybranie odpowiedniego poziomu z listy rozwijanej przy każdej kompetencji				
Lista kompetencji	poziom kompetencji oczekiwany dla stanowiska (zgodnie z profilem kompetencyjnym)	aktualny poziom kompetencji pracownika	Luka / nadwyżka kompetencyjna	Komentarz przełożonego (w tym informacja o mocnych stronach pracownika i obszarach wymagających rozwoju)
		Brak oceny	5	
		Brak oceny	5	
		Brak oceny	5	

Kolumny „Lista kompetencji” oraz „poziom kompetencji oczekiwany dla stanowiska...” wypełniają się automatycznie na podstawie sporządzonych wcześniej profili kompetencyjnych. Osoba oceniająca, dla każdej z kompetencji przypisanych do stanowiska osoby ocenianej, wybiera z list rozwijanych kolumny „aktualny poziom kompetencji pracownika” (5) – tj. poziom kompetencji (A, B, C, D lub E), jaki zdaniem osoby oceniającej pracownik przejawia w codziennej pracy, zgodnie z wytycznymi zawartymi w podręczniku „Instrukcja oceny kompetencji z wykorzystaniem formularza oceny kompetencji”.

Po wypełnieniu list rozwijanych dotyczących rzeczywistych poziomów kompetencji automatycznie wypełnia się kolumna „luka/nadwyżka kompetencyjna” – jeżeli dla danej kompetencji u pracownika poziom aktualny przekracza poziom oczekiwany, w danym wierszu kolumny „luka/nadwyżka...” pojawi się wartość dodatnia, pokazująca liczbę poziomów przekroczenia oczekiwanej wartości danej kompetencji. Jeżeli dla danej kompetencji na danym stanowisku pracy oczekiwany jest poziom nasilenia „B”, a pracownik pod względem tej kompetencji przejawia aktualnie zachowania z poziomu „C”, w kolumnie „luka/nadwyżka...” pojawi się wartość „1” (wartość dodatnia – nadwyżka kompetencyjna), analogicznie – jeżeli oczekiwany poziom danej kompetencji to „C”, a pracownik pod względem tej kompetencji przejawia aktualnie zachowania z poziomu „B”, w kolumnie

„luka/nadwyżka...” pojawi się przy tej kompetencji wartość „-1” (wartość ujemna – luka kompetencyjna). Jeżeli dla danej kompetencji przy ocenie danego pracownika pojawia się wartość ujemna, osoba oceniająca ma obowiązek zaproponować osobie ocenianej odpowiednie działania rozwojowe, mające na celu osiągnięcie przez danego pracownika pożądanego poziomu nasilenia danej kompetencji. Ostatnim elementem wypełniania części „BILANS KOMPETENCJI” jest kolumna „Komentarze przełożonego”, gdzie należy wpisać np. zachowania wskazujące na aktualny poziom nasilenia danej kompetencji u ocenianego pracownika, jego mocne strony oraz obszary wymagające rozwoju danej kompetencji.

Kolejną częścią formularza jest część poświęcona uzgodnionym z osobą ocenianą działaniom rozwojowym (warto zapoznać się z wytycznymi zawartymi w podręczniku „Przewodnik programów i inicjatyw rozwijających kompetencje”). Do kolejnych wierszy tej części należy wpisać numer kolejnego działania rozwojowego, nazwę działania (np. szkolenie z zakresu..., lektura ustaw i rozporządzeń z zakresu... itp.), kompetencję, której dane działanie dotyczy, oczekiwany rezultat działań rozwojowych, termin oczekiwanego osiągnięcia pożądanego rezultatu przez osobę ocenianą oraz osobę odpowiedzialną za podjęcie danego działania rozwojowego (np. ze względu na odpowiedzialność finansową zwykle zgłoszenie na szkolenie jest dokonywane przez przełożonego osoby ocenianej).

Po wypełnieniu formularza przez osobę oceniającą oceniany pracownik ma możliwość wpisania swoich uwag dotyczących zarówno samej oceny kompetencji, jak i wytycznych dotyczących działań rozwojowych. formularz powinien zostać następnie podpisany przez osoby ocenianą (pracownika) i oceniającą (przełożonego) oraz przez bezpośredniego przełożonego osoby oceniającej (w zależności od formy obiegu dokumentów formularz powinien być wydrukowany, a uwagi osoby ocenianej i podpisy złożone na wydrukowanym egzemplarzu, a jeżeli w organizacji funkcjonuje elektroniczny obieg dokumentów – dokument powinien być zewidencjonowany w sposób zgodny z wytycznymi organizacji).

Podsumowanie

Odpowiedzialność przełożonych za efektywność podległych im pracowników

Pracownicy urzędów/organizacji mają obowiązek wykonywać powierzone im zadania z jak największą starannością, przy jak najefektywniejszym wykorzystaniu powierzonych mu zasobów (dokumenty, sprzęt komputerowy, urządzenia specjalistyczne, czas itp.), przy czym należy pamiętać, że każdy z pracowników charakteryzuje się specyficznymi uwarunkowaniami (wiedza, doświadczenie, uwarunkowania biologiczne itp.) co sprawia, że efekty realizowanych przez nich zadań mogą być różne.

Zbieżność rodzaju zadań i predyspozycji pracownika do wykonywania określonych obowiązków ma kluczowe znaczenie dla efektywności jego pracy. Jeżeli obowiązkiem pracownika jest staranne wykonanie powierzonych mu zadań, to obowiązkiem przełożonego jest najefektywniejsze dobranie zadań do pracowników (na etapie podziału zadań), pracowników do zadań (na etapie rekrutacji), oraz jasne i precyzyjne określenie swoich oczekiwań co do wykonania zadań i zakresu samodzielności pozostawianej pracownikowi.

Pracownik nie ma obowiązku, a często nie ma także możliwości trafnego odczytania oczekiwań przełożonego, więc może być rozliczony wyłącznie za te zadania, które były precyzyjnie zakomunikowane i mieściły się w ramach możliwości i swobody działania pracownika – tzn. pracownik musi mieć zarówno zasoby, jak i wiedzę oraz umiejętności, aby dane zadanie wykonać na satysfakcjonującym przełożonego poziomie.

Przeprowadzenie bilansu kompetencyjnego pozwala przede wszystkim na określenie przez przełożonego, na ile zadania powierzone danemu pracownikowi są zgodne z rzeczywistym profilem kompetencyjnym pracownika lub jakie umiejętności muszą być u pracownika rozwinięte, aby ten mógł skutecznie wykonywać powierzone mu obowiązki. Będąca elementem bilansu kompetencyjnego rozmowa rozwojowa umożliwia przełożonemu sprecyzowanie swoich oczekiwań względem pracownika, jak również podjęcie działań zmierzających do poprawy efektywności pracy podwładnego. W trakcie rozmowy pracownik

ma możliwość otrzymać jasny i czytelny komunikat ze strony przełożonego o tym, które z jego działań oceniane są jako efektywne i nie wymagające korekt, a które powinny zostać zmodyfikowane i z jakiego powodu (w jaki sposób te działania przekładają się na mniej efektywną realizację stawianych pracownikowi celów). Pracownik, który otrzymał wyczerpującą informację zwrotną na temat swojej pracy ma możliwość dokonania korekty swoich działań i szansę na szybki wzrost własnej efektywności.

Poświęcenie podwładnym należytej uwagi jest bardzo czasochłonne, a dostosowanie działań do indywidualnych predyspozycji pracownika wymaga dużego zaangażowania ze strony przełożonego. Takie podejście do zarządzania pozwala jednak na przejęcie przez dobrze przygotowanych podwładnych znacznej części „merytorycznych” obowiązków przełożonego. Osoba mająca funkcję kierowniczą, a która wykonuje więcej zadań indywidualnych niż tych na rzecz koordynowania prac podwładnych, jest bardziej wysoko postawionym specjalistą niż osobą realnie pełniącą funkcje kierownicze – a najważniejszym obowiązkiem osoby pełniącej funkcje kierownicze powinno być efektywne zarządzanie podległym zespołem.