

„Jak badać kompetencje? Narzędzia badawcze nie tylko dla HR”



O R A N G E H I L L

Maciej Głogowski

Kompetencje, a kwalifikacje – co tak naprawdę chcemy badać?

Elementy składowe kompetencji:

wiedza

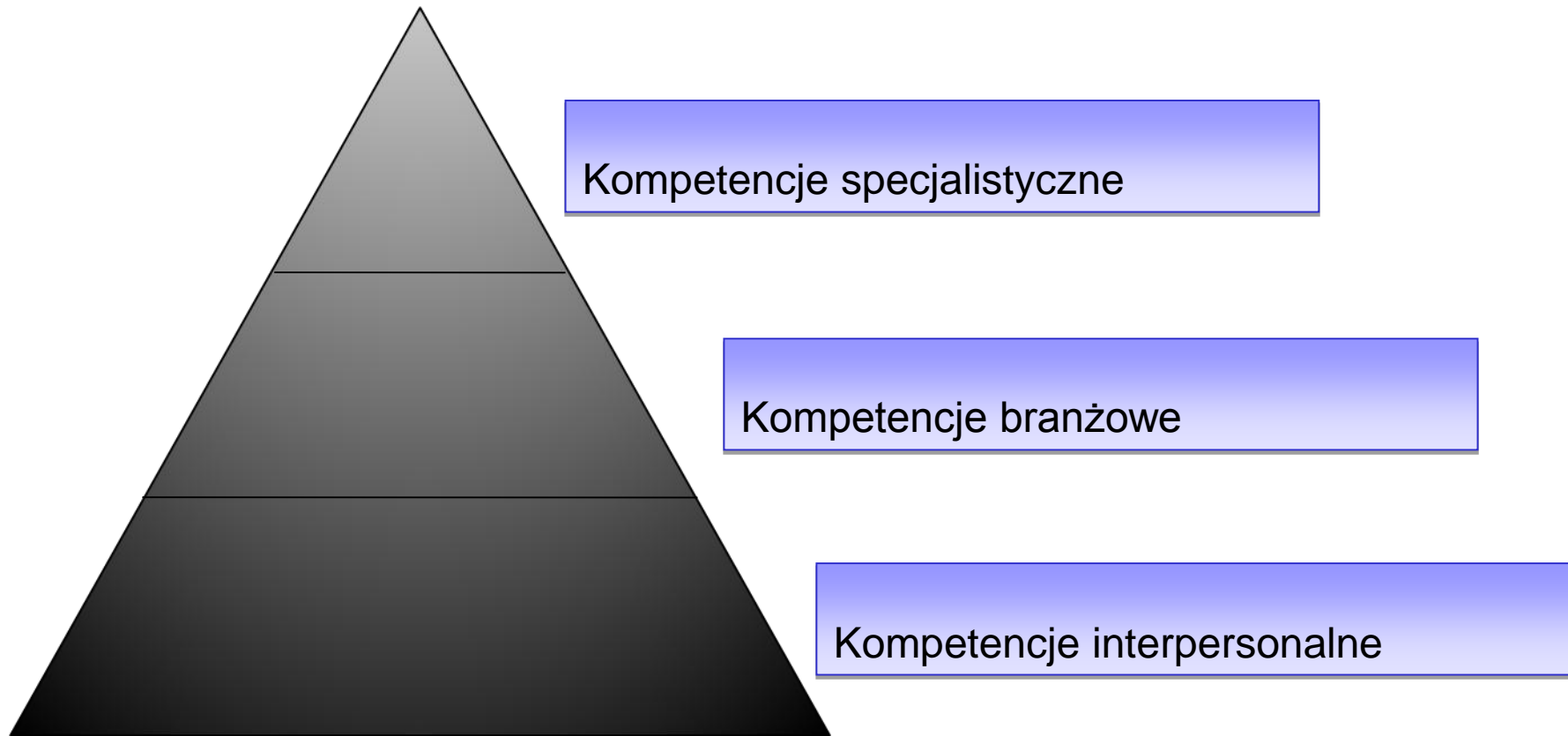
umiejętności

postawy

Celem badania kompetencji jest zdiagnozowanie luk kompetencyjnych oraz zdefiniowanie działań rozwojowych, mających zapełnić te luki

Kwalifikacje – formalnie potwierdzone efekty uczenia się.

Piramida kompetencji – nie zapomnijmy o tej klasyfikacji



Model kompetencji i profil kompetencyjny

Model kompetencji – zbiór wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji, pogrupowanych w odpowiednie profile ze względu na charakter stanowisk pracy lub specyfikę ról pełnionych w organizacji

Profil kompetencyjny – zbiór wszystkich kompetencji opisujących dane stanowisko pracy lub daną rolę organizacyjną. Kompetencje w profilu definiuje się poprzez wskazanie zachowań wymaganych od pracowników piastujących dane stanowisko lub pełniących określoną rolę. Profil kompetencyjny powinien określać również wymagany poziom wykazywania przez pracownika zdefiniowanych kompetencji.

Tworzenie modelu kompetencji, które mają zostać poddane badaniu

Model składa się zazwyczaj z następujących grup kompetencji:

- Kompetencji wspólnych dla całej organizacji,
- Kompetencji uzupełniających, wyróżnionych ze względu na przynależność:
 - do kadry zarządzającej,
 - do kadry pracowników niezarządzających.
- Kompetencji uzupełniających, wyróżnionych ze względu na specyfikę danego stanowiska / roli pełnionej w organizacji

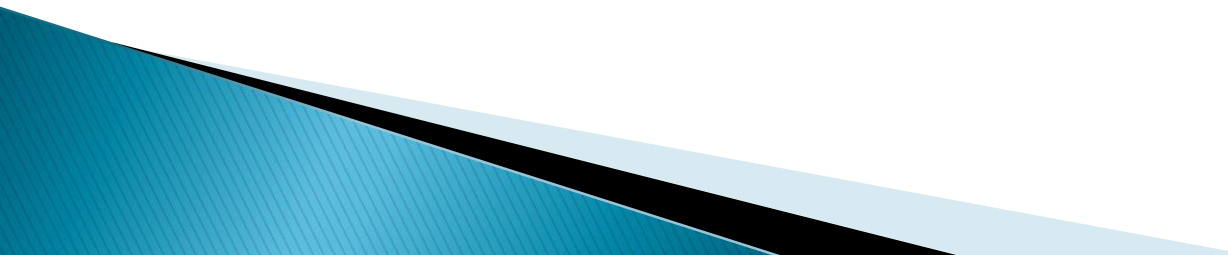
Dla ujednoczenia tzw. mapy myślenia oraz ułatwienia posługiwania się modelem, poszczególne kompetencje najczęściej składają się z:

- nazwy (definicji kompetencji)
- zestawu zachowań obserwowalnych, charakteryzujących posiadanie danej kompetencji (tzw. behawioralnych wyznaczników danej kompetencji) wraz z poziomem ich spełniania.

Metody i techniki wykorzystywane w trakcie definiowania modelu kompetencji i profili kompetencyjnych

- IDI – indywidualne wywiady pogłębione,
- FGI – zogniskowane wywiady grupowe,
- Desk Research (analiza danych wtórnych), np. w postaci:
 - opisów stanowisk,
 - zakresów obowiązków,
 - regulaminów organizacyjnych,
 - założeń i kryteriów ocen pracowniczych
- Action Research – badania w działaniu

Definiowanie obszarów kompetencyjnych

- kompetencje wspólne dla organizacji, np.:
 - skuteczne komunikowanie się,
 - rzetelność i staranność wykonywania działań,
 - organizowanie pracy zapewniające wysoką jakość wykonywania zadań
 - kompetencje uzupełniające: kadra zarządzająca / pozostali pracownicy, np.:
 - umiejętne podejmowanie decyzji / analizowanie problemów i wyciąganie wniosków
 - umiejętne kierowanie zespołem / umiejętność współpracy i współdziałania
 - kompetencje uzupełniające ze względu na specyfikę stanowiska / roli, np.:
 - odporność na stres,
 - radzenie sobie z konfliktami,
 - umiejętność kreatywnego myślenia.
- 

Przykład: Skuteczne komunikowanie się

Definicja:

Umiejętność przedstawiania zrozumiałym językiem oraz w sposób dopasowany do słuchacza, własnych opinii, pomysłów, punktów widzenia, decyzji, jak również umiejętność aktywnego słuchania.

Przykłady zachowań:

Poprawność językowa / przejrzystość wypowiedzi

W komunikacji werbalnej i pisemnej posługuje się zrozumiałym językiem, nadając przekazywanym informacjom zwięzłą, jasną i przejrzystą strukturę. Stosuje odpowiednią pod względem gramatycznym, logicznym i stylistycznym formę oraz budowę zdań.

Adekwatność słownictwa

Dobiera słowa i stosuje słownictwo dostosowane do słuchaczy, unika nieuzasadnionego stosowania fachowego żargonu. Posługując się pojęciami właściwymi dla charakteru rozpatrywanych spraw dba o klarowność komunikatu dla jego odbiorcy.

Aktywne słuchanie / okazywanie zainteresowania

W czasie rozmów wykazuje zainteresowanie partnerem, pozwala innym wypowiedzieć się, sprawdza, czy dobrze zrozumiał swojego rozmówcę i pozwala się skorygować w przypadku, jeżeli coś źle zrozumiał.

Wskaźniki zachowań – przykład skali ocen

Wskaźniki zachowań - kryteria oceny na podstawie których stwierdzamy występowanie danej kompetencji (danych zachowań). Mogą być oceniane np. na skali 1 – 4, odzwierciedlającej poziomy nabywania każdej kompetencji:

- **Nieświadoma niekompetencja** – osoba oceniana nawet nie wie, że nie potrafi wykonać danej czynności. Badane zachowanie nie występuje w ogóle.
- **Świadoma niekompetencja** – osoba oceniana wie, że czegoś nie umie, gdyż obserwuje jak robią to inni ludzie. Czasem zdarza jej się wykonać czynność, ale robi to jeszcze nie do końca poprawnie i potrzebuje wsparcia osoby doświadczonej. Badane zachowanie występuje rzadko
- **Świadoma kompetencja** – osoba poznaje proces i opanowuje wszystkie kroki potrzebne do wykonywania danej czynności. Czynności są wykonywane, ale do ich wykonania konieczne jest jeszcze świadomie kontrolowane. Zachowanie podlegające diagnozie występuje często.
- **Nieświadoma kompetencja** – osoba oceniana robi coś automatycznie, bez zastanowienia – „ma to „we krwi” i może być wzorem do naśladowania. Zachowanie podlegające ocenie występuje bardzo często lub zawsze.

Wskaźniki zachowań – przykład skali ocen

1	2	3	4
Nieświadoma niekompetencja	Świadoma niekompetencja	Świadoma kompetencja	Nieświadoma kompetencja
Osoba badana najprawdopodobniej nie ma świadomości, że dane zachowanie jest pożądane. Nie przejawia takich zachowań lub nie potrafi zachowywać się w pożądany sposób	Osoba badana posiada świadomość, iż dane zachowanie jest pożądane, jednakże jest w fazie uczenia się tego zachowania. Zdarza jej się sporadycznie tak zachowywać, ale wymaga to wysiłku. Popełnia błędy	Osoba badana w pełni świadomie prezentuje dane zachowanie, jednakże nie jest ono dla tej osoby zachowaniem naturalnym. Osoba ta zdaje sobie sprawę z tego, że w danej sytuacji powinna tak się zachować	Osoba badana przejawia dane zachowania w sposób naturalny i spójny. Występuje pewien automatyzm, bez konieczności refleksji. Można ją określić mianem eksperta
Zachowania pożądane nie są wcale obserwowane	Zachowania pożądane są obserwowane rzadko	Zachowania pożądane są obserwowane często	Zachowania pożądane są obserwowane zawsze / bardzo często

Istotne wskazówki

- Oceniamy wyłącznie osoby, których zachowanie mieliśmy okazję obserwować w dłuższym horyzoncie czasowym,
 - Oceniamy faktyczne zachowania danej osoby, a nie samą osobę - istotne jest, jak ta osoba zachowuje się w określonych sytuacjach,
 - Unikamy przenoszenia opinii o zachowaniach osoby ocenianej z innych, poza zawodową, sfer życia,
 - Zawyżając ocenę sprawiamy, iż osoba oceniana nie będzie miała możliwości poznania swych luk kompetencyjnych, a co za tym idzie nie będzie mogła uzasadnić potrzeby rozwojowej w tym zakresie,
 - Kierujemy się wyłącznie opiniami opartymi na własnych obserwacjach,
 - Istotne są jedynie aktualne obserwacje (nie te sprzed lat)
 - Szczerość intencji to podstawa.
- 