

Basińska, B. A., Wiciak, I. (2014). Zastosowanie aplikacji internetowych i e-learningu w zarządzaniu kompetencjami: studium przypadku. W: B. A. Basińska, I. Garnik (red.). *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy* (s. 56-76). Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Zastosowanie aplikacji internetowych i e-learningu w zarządzaniu kompetencjami: studium przypadku

Beata A. Basińska

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

Izabela Wiciak

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Wydział Administracji

Wprowadzenie

Dynamika rynku pracy oraz zmiany w zakresie treści i organizacji pracy pokazały, że szybszy rozwój organizacji zależy przede wszystkim od kompetencji pracowników (Oleksyn, 2010). Z tego powodu zjawiskiem charakterystycznym dla współczesnych organizacji jest postępująca profesjonalizacja i związane z nią wymaganie wysokiego poziomu kompetencji. Do tej pory kompetencje nie były tak powszechnie oczekiwane. Jednak teraz właśnie to wymaganie stało się niezbędne dla organizacji pragnących skutecznie konkurować na rynku. Poprzez zarządzanie kompetencjami organizacje mogą poprawić efektywność działania (Albertsen, Sandkuhl, Seigerroth, Tarasov, 2010; Zawadzka, 2010). To efekt ukierunkowania na wzrost wartości kapitału ludzkiego.

Wiąże się to ściśle z nadrzędnym celem, jakim jest osiągnięcie celów biznesowych przez organizację (Draganidis, Mentzas, 2006). Zarządzanie kompetencjami koncentruje się głównie na doskonaleniu jakości zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Używane tu instrumenty są niezbędne do osiągnięcia wspomnianych wcześniej celów biznesowych organizacji. Zastosowanie narzędzi informatycznych i ich wersji do badań on-line może spowodować znaczący wzrost efektywności zarządzania (Schmidt, Kunzmann, 2006).

Kompetencje to połączenie umiejętności, wiedzy, postaw i motywacji pracowników, co decyduje o efektywnym lub wyjątkowym wykonywaniu zadań na wybranym stanowisku (Berdrow, Evers, 2011; Bonder, Bouchard, Bellemare, 2011). Są one podstawą tworzenia i poszerzania wartości kapitału ludzkiego w organizacji. Można je nie tylko posiadać, co jest istotne w momencie pozyskiwania odpowiednich pracowników, ale też nabywać, rozwijać i się nimi dzielić. Warta podkreślenia jest dynamika kompetencji i ich relacyjność (Janjua, Naeem, Kayani, 2012). Kompetencje nie są więc wyłączną własnością jednej osoby – mogą być przenoszone na innych pracowników. Relacje sprzężenia zwrotnego są tu częste. Jednak od organizacji zależy, w jakim stopniu będzie inicjować i stymulować mechanizm rozprzestrzeniania się i dzielenia kompetencjami w ramach posiadanych zasobów personalnych (Whiddett, Hollyforde, 2003). Do niedawna transfer kompetencji był ograniczony do bezpośrednich relacji. W dobie rozwoju e-learningu i coraz powszechniej stosowanych webinarów kompetencje mogą być przekazywane i doskonalone w nowoczesny sposób.

W celu właściwego zarządzania kompetencjami organizacje powinny wytworzyć własny model kompetencji, dostosowany do ich specyfiki. Model kompetencji to zbiór kompetencji i powiązanych z nimi wskaźników behawioralnych opisujących efektywność działania osób w danej organizacji oraz posiadających określoną strukturę. Model kompetencji powinien być dopasowany do potrzeb i wymagań całej organizacji, a także uwzględniać specyfikę różnych obszarów funkcjonalnych organizacji (Whiddett, Hollyforde, 2003).

Efektywność zarządzania kompetencjami zależy nie tylko od stopnia dopasowania modelu kompetencji do specyfiki organizacji. Ważne jest powiązanie modelu kompetencji z innymi systemami (Kidron, Tzafir, Meshulam, Iverson, 2013). Ponadto jego efektywność jest bezpośrednio powiązana z zaangażowaniem kadry menedżerskiej, zwłaszcza podczas inicjowania i tworzenia procesu zarządzania kompetencjami (Harter, 2000;

Aplikacje internetowe w zarządzaniu kompetencjami

Van der Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, Lens, 2010). Model kompetencji może doskonalić bieżące funkcjonowanie organizacji oraz poprawiać jej działania wobec przewidywanych wyzwań i zmian (Gangani, McLean, Braden, 2006). Wprowadzenie nowoczesnych instrumentów, głównie narzędzi on-line, jest niezbędne w dążeniu do uzyskania jeszcze bardziej spójnego, a przede wszystkim bardziej efektywnego zarządzania całą organizacją (Schmidt, Kunzmann, 2006). Narzędzia zaprojektowane w środowisku informatycznym mogą poprawić zarządzanie w aspekcie dostępności, czasu i podejmowania koherentnych decyzji, mogą też sprzyjać poszerzaniu grona odbiorców.

Efekty wdrożenia zarządzania kompetencjami będą zależne od operacjonalizacji poszczególnych jego elementów, takich jak:

- kompetencyjne opisy stanowisk pracy, czyli profilowanie kompetencyjne;
- zdefiniowanie kompetencji krytycznych, konieczne do sprawnej rekrutacji i selekcji oraz wejścia na określony poziom organizacyjny;
- ścieżka sukcesji;
- ocena poziomu kompetencji osób i grup w organizacji;
- obiektywizacja procesu oceny pracowników;
- planowanie i ocena efektywności działań rozwojowych i szkoleń;
- promocja pracy, rozwoju kariery zawodowej i wzrost samoświadomości pracowników;
- doskonalenie wewnętrznej komunikacji w organizacji (Draganidis, Mentzas, 2006; Zawadzka, 2010).

Zarządzanie kompetencjami uzupełnia lukę, która wytworzyła się wskutek nadmiernej koncentracji na wymiernych wynikach pracy, z pominięciem jakości wykonania zadania oraz sposobu osiągnięcia celów przez pracowników (Letkiewicz, Szankin, 2013). Jest to szczególnie istotne w organizacjach administracji publicznej (Bonder, Bouchard, Bellemare, 2011; van Buuren, Edelenbos, 2013). W tych instytucjach celami biznesowymi są jakość obsługi oraz zaspokojenie potrzeb klientów (Horton, Hondeghem, Farnham, 2002).

Przykładem organizacji administracji publicznej jest Policja, której celem jest zabezpieczenie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa

i dbałość o bezpieczeństwo obywateli (Luen, Al-Hawamdeh, 2001). Celem niniejszej pracy jest studium przypadku zarządzania kompetencjami w administracji publicznej na przykładzie polskiej Policji. Jego zakres obejmuje projekt łączący wiedzę, narzędzia zarządzania oraz aplikacje informatyczne i platformę do badań on-line. Wprowadzenie nowoczesnych narzędzi on-line było kluczowe w dążeniu do efektywniejszego zarządzania organizacją. W ten sposób przygotowano warunki do osiągnięcia efektu synergii, zwiększając oczekiwaną efektywność zarządzania kompetencjami.

Metodologia

Metoda studium przypadku

Studium przypadku (ang. *case study method*) wywodzi się z grupy metod badań jakościowych (Gerring, 2007). Głównym jego celem jest pogłębiona analiza konkretnego przypadku lub zjawiska poprzez analizę celów, założeń i działań. Celami szczegółowymi studium przypadku w zarządzaniu są opis funkcjonowania organizacji w określonym obszarze, chęć dokładnego poznania zachodzącego procesu oraz prezentacja praktyk organizacyjnych, w tym analizowanie procesu operacyjnego, analizowanie błędów, prezentacja wzorów korzystnych zachowań i dobrych praktyk. Takie podejście pozwala wnioskować o uwarunkowaniach organizacyjnych, technicznych, społecznych i kulturowych oraz o skutkach procesu czy konstrukcji modelu biznesowego. Studium przypadku poszerza wiedzę równocześnie w obszarze nauki i praktyki. Jest więc metodą, która łączy podejście naukowe, edukacyjne i aplikacyjne.

W niniejszej pracy analizie zostanie poddany projekt „Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej Policji”, zwłaszcza pod kątem celów, założeń, działań, zasobów merytorycznych, procesu wykonania i przewidywanych rezultatów, zarówno korzyści, jak i potencjalnych zagrożeń.

Charakterystyka projektu modelu zarządzania kompetencjami

Cel projektu

Głównym celem projektu „Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej Policji” było zaproponowanie z informatyzowanego, nowoczesnego systemu zarządzania kompetencjami menedżerskimi kadry kierowniczej Policji. Projekt nastawiony był na wzrost efektywności zarządzania kadrami kierowniczą oraz podniesienie efektywności wykorzystania potencjału zasobów ludzkich.

Projekt był realizowany przez zespół specjalistów Policji oraz zewnętrzną firmę ALTA w latach 2010–2013. Drugą autorką pracy była aktywnym członkiem zespołu projektowego. Projekt „Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej Policji” był finansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (projekt rozwojowy nr OR00002611). Połączenie wiedzy i doświadczenia w projektowaniu modeli kompetencji i tworzeniu aplikacji informatycznych specjalistów z organizacji oraz z firmy zewnętrznej wzmocniło innowacyjność projektu.

Pierwsze dwa lata realizacji projektu poświęcone były wytworzeniu systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich średniej kadry kierowniczej, za którą uznano grupę stanowisk średniego szczebla zarządzania w Policji (naczelnicy wydziałów komendy powiatowej, miejskiej lub rejonowej i ich zastępcy; komendanci powiatowi, miejscy i rejonowi oraz ich zastępcy; naczelnicy wydziałów komend wojewódzkich i ich zastępcy). W trzecim roku skupiono się na wyższej kadrze kierowniczej Policji (komendanci wojewódzcy i ich zastępcy, komendanci szkół i ich zastępcy, dyrektorzy biur Komendy Głównej Policji i ich zastępcy).

Struktura projektu

Projekt „Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej Policji” jako model zarządzania kompetencjami został tak pomyślany, aby odzwierciedlał wymagania i specyfikę organizacji oraz uwzględniał kompetencyjne profile stanowisk menedżerskich średniego i wyższego szczebla zarządzania. Projekt zawiera aplikacje informatyczne oraz platformę do badań on-line. Zawartość merytoryczna tej platformy to narzędzia i metody oceny

kompetencji. W ramach systemu opracowano programy szkoleniowe, w tym e-learningowe, wspierające rozwój kluczowych kompetencji menedżerskich, jak również szkolenia dla użytkowników systemu – Akademia Rozwoju Użytkowników. Efektem końcowym projektu był z informatyzowany system oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich w strukturach Policji.

Procedura i narzędzia

Prezentowany projekt obejmował cztery grupy zadań. Najpierw został opracowany model kompetencji kierowniczych wraz z narzędziami wspomagającymi ich ocenę. Wśród wspomnianych narzędzi były przewodniki do prowadzenia wywiadów kompetencyjnych, system oceny kompetencji techniką 360 stopni, sesje ośrodków oceny i sesje rozwoju kompetencji menedżerskich oraz narzędzia psychometryczne do badania on-line kompetencji kadry menedżerskiej. Kolejno zostały opracowane testy i moduły edukacyjne dedykowane warsztatom rozwojowym, w tym szkoleniom i warsztatom rozwoju kompetencji menedżerskich w Policji, oraz Akademia Rozwoju Użytkowników. Ostatecznie zaprojektowano aplikacje informatyczne systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich on-line, zaimplementowano platformę do badań on-line wraz z zasobami merytorycznymi oraz przeprowadzono ich testowanie; podobnie zaimplementowano zasoby merytoryczne do e-learningu.

Do budowy modelu kompetencyjnego zastosowano dwie metody: ekspercką oraz partycypacyjną (Rowe, Frewer, 2000). Metoda ekspercka, realizowana przez specjalistów i ekspertów zewnętrznych, została wykorzystana przy opracowywaniu systemu kompetencyjnego. Natomiast metoda partycypacyjna do projektowania systemu kompetencyjnego angażowała pracowników Policji. Ponadto wykorzystano: metodę zdarzeń krytycznych wraz z wywiadami w oparciu o metodologię *Repertory Grid Interview* (Duda, 2011; Hunter, Beck, 2000), wywiad kompetencyjny (Kessler, 2006), metodę oceny kompetencji 360 stopni, metodę *assessment center* i *development center* (Vloeberghs, Berghman, 2003).

Osiągnięte rezultaty

Poniżej przedstawiono analizę celów i założeń, dokonano przeglądu zasobów merytorycznych oraz procesu wykonania czterech głównych zadań w projektowaniu zarządzania kompetencjami kadry menedżerskiej

Aplikacje internetowe w zarządzaniu kompetencjami

w Policji. Następnie rozpoznano przewidywane rezultaty, zarówno korzyści, jak i potencjalne zagrożenia.

Mapa kompetencji menedżerskich

W celu opracowania modelu kompetencji menedżerskich w Policji zastosowano metodę benchmarkingu (Talluri, 2000). Do porównania włączono rzeczywiście istniejące w różnych krajach europejskich policyjne modele kompetencyjne. Połączono informacje wywodzące się z trzech źródeł: wiedzy, doświadczenia oraz najlepszych praktyk w zakresie budowania modeli kompetencyjnych. Takie podejście przyczyniło się do stworzenia spójnej koncepcji modelu kompetencji średniej i wyższej kadry kierowniczej w Policji.

Następnie analizie poddano istniejące w polskiej Policji dokumenty. Była to dokumentacja kadrowa, opisy stanowisk pracy, akty prawne i procedury postępowania. Celem było poznanie specyfiki organizacji, a przede wszystkim określenie dotychczasowych standardów oceny.

Kolejno została opracowana koncepcja wywiadów z pracownikami, zgodnie z zasadą partycypacji pracowników we wprowadzaniu zmian. Zastosowano metody zdarzeń krytycznych oraz wywiadów w oparciu o metodologię *Repertory Grid Interview* (Dick, Jankowicz, 2001; Duda, 2011). W kilkunastu ośrodkach przeprowadzono wywiady z osobami zajmującymi stanowiska menedżerskie. Tak przygotowane wywiady umożliwiły zebranie ponad tysiąca przykładów konkretnych zachowań związanych z efektywnym działaniem kierowników zatrudnionych na różnych szczeblach zarządzania w Policji.

Następnie sklasyfikowano dane uzyskane podczas wywiadów. Najpierw odrzucono opisy, które były niejasne, wykluczono opisy powtarzające się, a opisy nadmiernie skomplikowane uproszczono. Kolejno skategoryzowano wybrane zachowania w spokrewnione grupy. Ich nazwy były reprezentowane przez treść kluczowych zachowań. Z tych grup kompetencji utworzono skupiska kompetencji. Efektem była lista kompetencji wraz z odpowiadającymi im wskaźnikami behawioralnymi (Draganidis, Mentzas, 2006). Wskaźniki behawioralne to wymierne i konkretne zachowania doskonale odzwierciedlające daną kompetencję. Zawierały one zarówno pozytywne, jak i negatywne opisy zachowania identyfikujące kompetencję. Wskaźniki behawioralne, zgodnie z założeniem, cechowały się jasnością, niepowtarzalnością, i niezależnością. Dzięki tym trzem wymiarom w przyszłości korzystanie ze wskaźników

behawioralnych będzie jednoznacznie identyfikowało kompetencje przy wykluczeniu zbieżności z innymi kompetencjami. Stanowiąc będzie o jednoznaczności opisów kompetencji. Łatwość oceny kompetencji zapewni skala ocen, prawidłowo opisana w każdym punkcie.

W ten sposób została opracowana wstępna wersja Mapy Kompetencji Menedżerskich, najpierw dla średniej, później dla wyższej kadry kierowniczej, obie według tej samej metodologii. Na poszczególne wersje mapy składały się nazwy kompetencji, definicje oraz zestawy wskaźników behawioralnych wraz ze skalą oceny kompetencji. Weryfikacji wstępnych wersji map kompetencji kierowniczych dokonał zespół projektowy oraz zaproszonych ekspertów z organizacji. Wykorzystano tu metodę partycypacji pracowników. Po przeprowadzonych dyskusjach ustalono finalną wersję Mapy Kompetencji Menedżerskich. Struktura mapy kompetencji obejmowała pięć skupisk kompetencji dla średniej kadry kierowniczej: kompetencje poznawcze, kompetencje społeczne, kompetencje przywódcze, kompetencje osobiste i kompetencje efektywnościowe, oraz cztery skupiska dla wyższej kadry: kompetencje strategiczne, kompetencje społeczne, kompetencje osobiste i kompetencje przywódcze. Ostateczne wersje Map Kompetencji Menedżerskich zostały zaimplementowane do aplikacji informatycznej.

Mapa Kompetencji Menedżerskich jest podstawowym elementem projektowanego systemu. Zastosowanie wielu metod zbierania danych oraz metod klasyfikacji i opisu daje szansę, że podstawowy warunek jednoznacznego podejścia do definiowania kompetencji i ich identyfikowania zostanie spełniony. Implementacja Mapy Kompetencji Menedżerskich do aplikacji informatycznej i platformy do badań on-line będzie stanowiła jej punkt centralny.

Potencjalne zagrożenie wynikające z przygotowania mapy kompetencji dotyczy jej zmienności w czasie. Dla uniknięcia ryzyka dewaluacji systemu warto określić punkty kontrolne, których celem będzie ocena zmian warunkowanych dynamiką środowiska pracy i nowych wyzwań organizacyjnych. Jest to zgodne z metodologią zarządzania projektami (Walczak, 2009).

Podsumowanie zadania Mapa Kompetencji Menedżerskich:

- Przygotowanie:
 - benchmarking modeli kompetencji organizacji z różnych krajów,
 - analiza dokumentów wewnątrzorganizacyjnych,

Aplikacje internetowe w zarządzaniu kompetencjami

- metoda zdarzeń krytycznych,
- wywiady – *Repertory Grid Interview*.
- Zasoby merytoryczne:
 - klasyfikacja danych – podejście jakościowe,
 - listy kompetencji wraz ze wskaźnikami behawioralnymi,
 - metoda partycypacji w ustaleniu finalnej wersji mapy kompetencji.
- Aplikacja informatyczna *Mapa Kompetencji Menedżerskich* i jej implementacja na platformę do badań on-line.

Ocena kompetencji menedżerskich

W ramach kolejnego zadania zostały przygotowane przewodniki wywiadów kompetencyjnych dla poszczególnych kompetencji oraz ocena kompetencji metodą 360 stopni (Lepsinger, Lucia, 2007). Podręcznik „Przewodnik do prowadzenia wywiadu kompetencyjnego” oraz lista kontrolna zostały wprowadzone celem usprawnienia procesu oceny kompetencji. Przyjęta koncepcja wywiadu kompetencyjnego (Jankowski, 2014) zakładała stosowanie następującej sekwencji pytań: pytania o działanie, pytania o intencje oraz pytania o refleksję. Pytania o działanie obejmowały przykłady konkretnych sytuacji z przeszłości oraz przyjęte w tych sytuacjach wzorce zachowań. Pytania o intencje prowadziły do identyfikacji przyczyn sekwencji zachowania. Natomiast pytania o refleksję określały subiektywne postrzeganie własnej skuteczności oraz ocenę własnej efektywności. Służyły także wyodrębnieniu czynników, które – po pierwsze – miały wpływ na osiągnięty sukces, a po drugie – odsłaniały wzory zachowania, które w przyszłości można zmieniać, modyfikować i doskonalić. Przewodnik do wywiadów zawierał mapę kompetencji, ustrukturyzowaną metodologię prowadzenia wywiadu, model obserwacji, zapisu, klasyfikacji i oceny zachowania oraz listę kontrolną do wywiadu kompetencyjnego.

Następnie do zinformatyзованego systemu oceny kompetencji typu 360 stopni przygotowano zasoby merytoryczne w formie dokumentów. Aby zapewnić skuteczność merytorycznej zawartości aplikacji informatycznej, podjęto decyzję o wyszczególnieniu następujących parametrów:

- wygląd ekranów aplikacji,

Beata A. Basińska, Izabela Wiciak

- szablony zaproszeń i przypomnień, wysyłanych jako wiadomość e-mail,
- kwestionariusze samooceny oraz dla osób oceniających,
- treść poszczególnych instrukcji,
- algorytmy obliczania i prezentacji wyników,
- szablony raportów,
- szablony treści do raportów.

Powyższe elementy zostały przygotowane zgodnie z zasadami ergonomii projektowania zasobów informatycznych (Sikorski, 2012), a następnie włączone do aplikacji informatycznej i platformy, co umożliwiło uruchomienie oceny on-line.

W dalszej kolejności zaprojektowano zadania *assessment center* razem ze szczegółową dokumentacją pozwalające na zaprojektowanie i przeprowadzenie sesji *assessment center*. Opracowano koncepcję jednodniowych sesji *assessment center* służących diagnozie wybranych kompetencji. Podobnie postąpiono w przypadku sesji *development center*, dotyczących oceny i rozwoju zidentyfikowanych wcześniej kompetencji. Przygotowano następujące typy zadań łącznie z kompletem niezbędnych dokumentów: dyskusja grupowa bez przypisanych ról, rozmowa symulowana wewnętrzna, rozmowa symulowana zewnętrzna, indywidualne zadanie analityczne. Dane o charakterze jakościowym i ilościowym zostały zaprezentowane w formie tekstu, wykresów i tabel.

W kolejnym etapie została opracowana metodologia, na którą składały się matryca kompetencje-zadania oraz testy psychometryczne do oceny wybranych kompetencji menedżerskich. Matryca kompetencji to macierz pokazująca połączenia pomiędzy poszczególnymi kompetencjami a weryfikującymi je zadaniami. Pozwala ona na lepsze zarządzanie wyborem zadań o największej efektywności w stosunku do badanej kompetencji. Natomiast testy psychometryczne to narzędzia wykorzystywane w procesach związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacjach do badania preferencji, zdolności i umiejętności, zarówno pracowników, jak i kandydatów do pracy. Swoją popularność zawdzięczają spełnieniu pięciu kluczowych standardów psychometrycznych – cechują się odpowiednią trafnością i rzetelnością psychometryczną oraz są wystandaryzowane, zobiektywizowane i posiadają normy (Brzeziński, 2014). Efektem końcowym tego etapu było

Aplikacje internetowe w zarządzaniu kompetencjami

zaimplementowanie i uruchomienie na platformie do badań on-line narzędzi i procedur oceny kompetencji menedżerskich.

Zasoby merytoryczne przygotowane do oceny kompetencji menedżerskich również spełniają kryteria nowoczesności i są dopasowane do specyficznych praktyk i procedur wewnątrzorganizacyjnych. Podobnie jak w przypadku mapy kompetencji jako potencjalne zagrożenie należy uznać nieuwzględnianie feedbacku i sprzężenia zwrotnego pomiędzy uczestnikami (pracownicy szkoleni i oceniani), użytkownikami (osoby oceniające), projektantami (zespół specjalistów z organizacji) i zespołem informatyków.

Podsumowanie zadania Ocena Kompetencji:

- Zasoby merytoryczne:
 - przewodniki wywiadów kompetencyjnych (zawartość: mapa kompetencji, ustrukturyzowana metodologia wywiadu, model obserwacji, zapisu, klasyfikacji i oceny zachowań oraz lista kontrolna),
 - ocena kompetencji metodą 360 stopni (zasoby merytoryczne i dokumentacja),
 - specyfikacja parametrów aplikacji informatycznej,
 - zadania *assessment center* i *development center* wraz z dokumentacją (zasoby merytoryczne: dyskusja grupowa bez przypisanych ról, rozmowa symulowana wewnętrzna i zewnętrzna, indywidualne zadanie analityczne),
 - matryca kompetencje-zadania,
 - testy psychometryczne do oceny wybranych kompetencji menedżerskich.
- Implementacja przewodników wywiadów, *assessment center*, *development center*, matryc kompetencje-zadania i testów psychometrycznych na platformę do badań on-line.

Szkolenia i rozwój kompetencji menedżerskich

Integralną częścią systemu zarządzania kompetencjami są szkolenia i warsztaty rozwoju kompetencji menedżerskich. Ich celem jest właściwe przygotowanie kadry kierowniczej do wykonania tego zadania.

W związku z tym opracowano programy szkoleniowe z materiałami ułatwiającymi prowadzenie warsztatów dla kierowników.

Najpierw podjęto decyzję dotyczącą tematyki szkoleń, przyporządkowano poszczególne kompetencje do warsztatów oraz ustalono harmonogram. Podczas spotkań zespół projektowy opracował warsztaty wraz z dokumentacją. Szczególną uwagę zwrócono na strukturę i jakość tych dokumentów. Dla każdego warsztatu opracowano: program warsztatów, zawierający poszczególne tematy, tezy i przewidywany czas realizacji; podręcznik trenera, opisujący wszystkie ćwiczenia i zadania do realizacji podczas warsztatów; prezentację w programie *PowerPoint*, materiały do ćwiczeń dla uczestników warsztatów oraz poszczególne ćwiczenia do warsztatów.

Równolegle prowadzono szkolenia w ramach Akademii Rozwoju Użytkowników dla wykonawców projektu w obszarach podstaw teoretycznych i metodologicznych (np. moduł dotyczący modelu kompetencji), narzędzi oceny i rozwoju kompetencji (wywiad kompetencyjny, *assessment center* oraz *development center*, udzielanie informacji zwrotnej, testy psychometryczne wraz z interpretacją wyników) oraz technicznej obsługi opracowanej aplikacji.

Zasoby merytoryczne wraz z dokumentacją do modułów Szkolenia i Rozwój zostały przygotowane z wykorzystaniem nowoczesnych ujęć metodologicznych i najlepszych praktyk. Podobnie postępowano w przypadku Akademii Rozwoju Użytkowników. Potencjalne zagrożenia wynikają z konieczności utrzymania sprawności działania systemu oraz uwzględniania pojawiających się nowych technologicznych rozwiązań. Ponadto zbyt mało miejsca poświęcono na komunikację z uczestnikami i użytkownikami oraz informację zwrotną.

Podsumowanie zadania Szkolenia i Rozwój:

– Zasoby merytoryczne:

- program szkoleń i warsztatów rozwoju kompetencji menedżerskich (temat dla przyporządkowanej kompetencji, główne tezy, czas realizacji),
- dokumentacja do szkoleń i warsztatów – podręcznik trenera (ćwiczenia i zadania, prezentacje multimedialne w programie *PowerPoint*), materiały do ćwiczeń dla uczestników,
- harmonogram szkoleń.

Aplikacje internetowe w zarządzaniu kompetencjami

- Akademia Rozwoju Użytkowników dla wykonawców projektu:
 - zasoby teoretyczne (np. moduł modelu kompetencji),
 - zasoby metodologiczne: narzędzia oceny i rozwoju kompetencji (wywiad kompetencyjny, *assessment center* oraz *development center*, udzielanie informacji zwrotnej, testy psychometryczne wraz z interpretacją wyników),
 - zasoby aplikacyjne: techniczna obsługa aplikacji informatycznej.
- Implementacja aplikacji informatycznych szkoleń i warsztatów oraz Akademii Rozwoju Użytkowników na platformę do badań on-line.

Wspomaganie informatyczne zarządzania kompetencjami menedżerskimi

W celu utworzenia efektywnego narzędzia umożliwiającego zarządzanie kompetencjami przygotowano projekt aplikacji informatycznej do oceny kompetencji menedżerskich oraz moduł e-learningowy (dla wyższej kadry kierowniczej) do wspierania rozwoju tych kompetencji. Następnie zaimplementowano platformę do badań on-line.

Implementacja platformy do badań on-line umożliwia: zarządzanie kontami użytkowników, tworzenie bazy uczestników, wysyłanie indywidualnych zaproszeń do oceny, ocenę on-line, generowanie indywidualnych i zbiorczych raportów, udostępnianie szkoleń e-learningowych. Na platformie e-learningowej przygotowano i zaimplementowano do warsztatów rozwojowych następujące moduły edukacyjne: kompetencje komunikacyjne (aktywna komunikacja, wywieranie wpływu, kreowanie wizerunku), rozwiązywanie konfliktów, współpraca i radzenie sobie ze stresem, podejmowanie decyzji (procesy decyzyjne i kreatywność), zarządzanie zespołem (motywacja, informacja zwrotna i konstruktywna krytyka, przywództwo).

Niezbędne do korzystania z systemu jest logowanie za pomocą adresu e-mail i hasła. Odpowiednie hasło uczestnik otrzymuje w zaproszeniu do badania on-line (wiadomość e-mail). Hasło dostępu jest ważne przez określony, ustalony przez administratora czas. Stosowana jest procedura bezpiecznego połączenia SSL.

W panelu użytkownika znajdują się informacje dotyczące logowania do systemu, liczby badań zakończonych od ostatniego logowania oraz liczby dni pozostałych do utraty ważności hasła. Ponadto zakładka „Pomoc” pozwala użytkownikowi na administrowanie dokumentacją znajdującą się na platformie i korespondencją. W dolnej części panelu użytkownika znajduje się dostęp do jednej z najczęściej wykonywanych operacji, czyli wyszukiwania uczestnika. Można tu przejść do zakładek: „Uczestnicy”, „Badania on-line”, „Projekty”, „Modele kompetencyjne”.

Panel uczestnika zawiera informacje o logowaniu, ogłoszenia i terminarz badań on-line. Po zalogowaniu do systemu wyświetla się okno panelu uczestnika wraz z informacjami o logowaniu do systemu i zasadami ochrony danych osobowych. W zakładce „Operacje” uczestnik może edytować swoje dane osobowe oraz przejść do okna „Moje konto”. Ogłoszenia są miejscem kontaktu pomiędzy administratorem systemu a uczestnikiem. Dzięki terminarzowi uczestnik otrzymuje kluczowe daty i informacje. W centralnym oknie strony uczestnik widzi badania on-line, do których został zaproszony.

System zawiera również materiały pomocnicze i doskonalące: przewodnik do wywiadu, generowanie indywidualnych raportów oraz e-learning. Przewodnik do wywiadu to grupa dokumentów generowanych oddzielnie dla każdej kompetencji. Jego zawartość obejmuje nazwę grupy kompetencji, nazwę kompetencji, definicję, wskaźniki behawioralne prezentujące zachowania pozytywne i negatywne, skalę oceny oraz listę kontrolną wywiadu kompetencyjnego. Do każdego testu generowany jest indywidualny raport wyników z komentarzem oraz wskazówki wspierające rozwój danej kompetencji. W raporcie oceny 360 stopni użytkownik znajdzie wprowadzenie, opis ocenianych kompetencji i skali oceny, statystykę odpowiedzi oraz ocenę ogólną i szczegółową. W skład e-learningu wchodzi panel zaproszonego uczestnika zawierający dane osobowe i sekcję „Moje konto” oraz wskazujący status poszczególnych etapów i stopień ich realizacji. Lekcję rozpoczyna przedstawienie tematu. Treść lekcji zawiera definicje i przykłady przedstawione nie tylko w formie tekstowej, ale wizualizowane wykresami i aplikacjami graficznymi.

Podsumowanie zadania Aplikacje Informatyczne oraz Platforma do Badań On-line:

- Zarządzanie kontami użytkowników: logowanie, hasło, bezpieczne połączenie SSL:

Aplikacje internetowe w zarządzaniu kompetencjami

- baza danych uczestników,
 - panel użytkownika (zakładki „Uczestnicy”, „Badania on-line”, „Projekty”, „Modele kompetencyjne”),
 - panel uczestnika (logowanie i ochrona danych, „Moje konto”, ogłoszenia, zaproszenia do badań on-line, terminarz).
- Ocena on-line: indywidualne zaproszenia, ocena on-line, raporty (indywidualne i zbiorcze).
 - Materiały pomocnicze i doskonalące: przewodnik do wywiadu, moduły edukacyjne do warsztatów rozwojowych, indywidualne raporty, szkolenia e-learningowe.

Wdrożenie wersji pilotażowej

Przed wdrożeniem projektu w całej organizacji zaplanowano uruchomienie wersji pilotażowej. Do jej testowania zostali zaproszeni kierownicy średniego lub wyższego szczebla zarządzania oraz zatrudnieni w Policji członkowie zespołu projektowego.

Aplikacje informatyczne do oceny i rozwoju kompetencji oraz platforma do badań on-line wymagają ciągłego testowania i doskonalenia. Dopiero stałe korzystanie z platformy i aplikacji może wykazać, czy jest ona rzeczywiście w pełni prawidłowo przygotowana oraz czy jest w pełni zgodna z zasadami ergonomii projektowania stron WWW (por. Sikorski, 2012). W praktyce zawsze pojawiają się słabe punkty związane z przygotowaniem systemu informatycznego oraz wynikające z umiejętności osób korzystających z aplikacji i platformy on-line. Warto również poświęcić uwagę przełamywaniu barier związanych z zaufaniem do prowadzonych ocen on-line poprzez większą promocję zasad etycznych oceny kompetencji personelu, poszanowania praw uczestników oceny oraz dbałości o poufność danych i bezpieczeństwo (World Medical Association, 2001).

Dyskusja

Zaprezentowane studium przypadku – projekt „Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej Policji” – pokazuje, że system ten jest rozwiązaniem ukierunkowanym na

zarządzanie kompetencjami zgodnym z aktualnymi modelami teoretycznymi i praktycznymi, wykorzystującym nowoczesne technologie. Wdrożenie koherentnego modelu kompetencyjnego umożliwi organizacji wykorzystywanie jednego spójnego zbioru kryteriów decyzyjnych do realizacji kluczowych procesów związanych z doбором i rozwojem kadry menedżerskiej. Zapewnia jednocześnie jednakowe rozumienie tych kryteriów na różnych poziomach funkcjonowania organizacji i precyzyjne określenie standardów pracy na poszczególnych stanowiskach.

Efekty aplikacyjne systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich pozwolą organizacji na uzyskanie obiektywnych informacji o mocnych stronach kadry menedżerskiej oraz na zidentyfikowanie kluczowych obszarów wymagających działań rozwojowych. Taka wiedza może zwiększyć efektywność wykorzystania potencjału aktualnie zatrudnionych pracowników, przyczynić się do świadomego i celowego planowania ich dalszego rozwoju, zgodnie z potrzebami i długofalową strategią organizacji. Wdrożenie opracowanych rozwiązań powinno również pozytywnie wpłynąć na motywację i zaangażowanie pracowników oraz kreowanie pozytywnego wizerunku Policji w środowisku zewnętrznym (Luen, Al-Hawamdeh, 2001; Olszewski, 2010).

Jednak bez wsparcia technologicznego w postaci aplikacji informatycznych i platformy do badań on-line osiągnięcie celu projektu mogłoby być zagrożone. Platforma do badań on-line i e-learningu pozwala w sposób całościowy wprowadzić projekt w fazę realizacji we wszystkich jednostkach. Aplikacje on-line pozwalają na pokonywanie barier czasowych i lokalizacyjnych. Podsumowując, bez platformy badań on-line nie byłoby możliwe wprowadzenie w jednym czasie we wszystkich jednostkach zaprojektowanego systemu. Wdrożenie aplikacji informatycznych i platformy do badań on-line umożliwia też lepszy nadzór nad wykorzystaniem systemu oraz szybsze reagowanie na potencjalne uwagi i zgłaszane niedoskonałości.

Główne zagrożenia, które mogą pojawić się w trakcie funkcjonowania systemu zarządzania kompetencjami, koncentrują się wokół czynników technologicznych, społecznych i psychologicznych.

Po pierwsze, ograniczony dostęp do internetu może być przyczyną frustracji i braku satysfakcji użytkowników. W naszej opinii w projekcie zbyt mało uwagi poświęcono zapleczu technicznemu i wprowadzeniu pomocy typu *help desk*. Kolejną sprawą, która nie została jasno określona,

Aplikacje internetowe w zarządzaniu kompetencjami

jest miejsce stanowiska do oceny i szkoleń w konkretnych jednostkach organizacyjnych. Temu aspektowi, który jest bezpośrednio związany z wdrożeniem, nie poświęcono dostatecznej uwagi.

Po drugie, wśród czynników społecznych może pojawić się nieufność do nowych technologii, a zwłaszcza do bezpieczeństwa zgromadzonych w systemie danych. Dotyczy to również prawidłowego i etycznego ich wykorzystywania. Wydaje się, iż zespół projektowy nadmiernie ograniczył dyskusję nad etycznym kontekstem funkcjonowania systemu. W aplikacji informatycznej nie przewidziano miejsca na przedstawienie praw uczestników tego typu badań, w tym prowadzonych on-line. Nie uwzględniono również procedur odwoławczych oraz wyjaśniających wątpliwości uczestników szkoleń i ocenianych pracowników. Pomimo że w budowie projektu zastosowano metodę partycypacyjną, zabrakło jej w wystarczającym stopniu w jego ewaluacji. Nie zaproponowano modułu do zgłaszania uwag dotyczących niedogodności, braków czy punktów budzących wątpliwości. Tak więc problem uwzględniania informacji zwrotnej i feedbacku ze strony użytkowników i uczestników wymaga dalszego doskonalenia.

Po trzecie, należy liczyć się z oporem części użytkowników wobec nowego systemu. Każdej zmianie towarzyszy opór czy nawet niechęć. To naturalne zjawisko (Robbins, Judge, 2011). Dla wielu osób lepszym rozwiązaniem jest zachowanie *status quo*, niż uczenie się nowych sposobów realizacji zadań. Ten rodzaj potencjalnego zdystansowania jest uwarunkowany czynnikami natury zarówno technicznej, jak i merytorycznej. W prezentowanym projekcie warto poszerzyć zakres promocji projektu. Wydaje się, że potrzebne jest większe zaangażowanie w prezentację modelu zarządzania kompetencjami oraz wskazanie jego mocnych stron i płynących z niego korzyści. To wspomogłoby przełamywanie potencjalnych barier.

Pomimo przewidywanych zagrożeń system oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich może stanowić przełom w podnoszeniu efektywności pracy. Zintegrowanie nowoczesnej wiedzy z platformą informatyczną pozwoli na wzrost jakości pracy, lepsze wykorzystanie potencjału zasobów kadrowych, a przez to doskonalenie jakości usługi. Ten synergiczny efekt będzie korzystnie odczuwany przez obywateli będących klientami organizacji administracji publicznych.

Bibliografia

- Albertsen, T., Sandkuhl, K., Seigerroth, U., Tarasov, V. (2010). The practice of competence modelling. W: P. van Bommel i in. (red.). *The Practice of Enterprise Modeling* (s. 106-120). Berlin: Springer.
- Berdrow, I., Evers, F. T. (2011). Bases of competence: A framework for facilitating reflective learner-centered educational environments. *Journal of Management Education*, 35(3), 406-427.
DOI: 10.1177/1052562909358976
- Bonder, A., Bouchard, C., Bellemare, G. (2011). Competency-based management – An integrated approach to human resource management in the Canadian public sector. *Public Personnel Management*, 40(1), 1-10.
- Brzeziński, J. (2014). *Metodologia badań psychologicznych* (Wyd. V). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dick, P., Jankowicz, D. (2001). A social constructionist account of police culture and its influence on the representation and progression of female officers: A repertory grid analysis in a UK police force. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(2), 181-199.
- Draganidis, F., Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Duda, A. (2011). Weryfikacja kandydata. Wywiad kompetencyjny kluczem do profesjonalnej oceny. *Personel i Zarządzanie*, 3, 83-86.
- Gangani, N., McLean, G. N., Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139.
- Gerring, J. (2007). *Case study research. Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Harter, J. K. (2000). Managerial talent, employee engagement, and business-unit performance. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 215-224. DOI: 10.1037/h0095893

Aplikacje internetowe w zarządzaniu kompetencjami

- Horton, S., Hondeghem, A., Farnham, D. (2002). *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*. Amsterdam: IOS Press.
- Hunter, M. G., Beck, J. E. (2000). Using repertory grids to conduct cross-cultural information systems research. *Information Systems Research*, 11(1), 93-101.
- Janjua, S. Y., Naeem, M. A., Kayani, F. N. (2012). The competence classification framework a classification model for employee development. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 396-404.
- Jankowski, T. (2014). Assessment Center jako metoda rozwojowa. Zastosowanie Assessment Center w procesie doradztwa kariery osób planujących wejście na rynek pracy. *E-mentor*, 1(53), 21-30.
- Kessler, R. (2006). *Competency-based interviews*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Kidron, A., Tzafrir, S. S., Meshulam, I., Iverson, R. D. (2013). Internal integration within human resource management subsystems. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 699-719. DOI: 10.1108/JMP-05-2012-0156
- Lepsinger, R., Lucia, A. D. (2007). *360 stopni: system ocen pracowniczych*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Letkiewicz, A., Szankin, T. (2013). *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menedżerskie*. Szczytno: Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.
- Luen, T. W., Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. *Journal of Information Science*, 27(5), 311-318.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business.
- Olszewski, G. (2010). Competence in Police Work. *Internal Security*, 2(1), 193-200.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Beata A. Basińska, Izabela Wiciak

- Rowe, G., Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, Technology & Human Values*, 25(1), 3-29.
- Schmidt, A., Kunzmann, C. (2006). Towards a human resource development ontology for combining competence management and technology-enhanced workplace learning. W: *On the Move to Meaningful Internet Systems 2006: OTM 2006 Workshops* (s. 1078-1087). Berlin: Springer.
- Sikorski, M. (2012). *Usługi on-line. Jakość, interakcje, satysfakcja klienta*. Warszawa: Wydawnictwo PJWSTK.
- Talluri, S. (2000). A benchmarking method for business-process reengineering and improvement. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 12(4), 291-304.
- Van Buuren, A., Edelenbos, J. (2013). Organizational competence development in two public agencies in the Netherlands: The effectiveness of in-company training versus learning by doing. *Public Personnel Management*, 42(3), 385-402.
DOI: 10.1177/0091026013495771
- Van der Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. DOI: 10.1348/096317909X481382
- Vloeberghs, D., Berghman, L. (2003). Towards an effectiveness model of development centres. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 511-540.
- Walczak, W. (2009). Orientacja na cele w zarządzaniu projektami. *Master of Business Administration*, 17(4), 46-55.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003). *The competencies handbook*. London: IPD.
- World Medical Association (2001). World Medical Association Declaration of Helsinki. Ethical principles for medical research involving human subjects. *Bulletin of the World Health Organization*, 79(4), 373-374.
- Zawadzka, A. M. (2010). *Psychologia zarządzania w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Streszczenie

Cel. Integracja efektywnego zarządzania procesami pracy i wykorzystania potencjału zasobów ludzkich warunkuje rozwój organizacji. Jest to szczególnie istotne w organizacjach publicznych, w których wyniki pracy nie zawsze są zgodne z oczekiwanymi standardami. Prezentowana praca stanowi studium przypadku zarządzania kompetencjami w administracji publicznej z wykorzystaniem narzędzi informatycznych na przykładzie polskiej Policji.

Metoda. W prezentowanej pracy zastosowano metodę studium przypadku. Projekt „Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej Policji” zawierał model zarządzania kompetencjami z wykorzystaniem aplikacji informatycznych, e-learningu i platformy do badań on-line. Zakres projektu obejmował kadrę kierowniczą średniego i wyższego szczebla polskiej Policji. Przeprowadzono analizę celów, założeń, działań, zasobów merytorycznych, procesu wykonania i przewidywanych rezultatów projektu, zarówno pod kątem korzyści, jak i potencjalnych zagrożeń.

Wyniki. Analizie poddano cztery grupy zadań związanych z zarządzaniem modelem kompetencji. W pierwszej zawarto model kompetencji i narzędzia pomiaru, które zostały wykonane z wykorzystaniem wywiadów, metody 360 stopni i narzędzi psychometrycznych, oraz mapę kompetencji wraz ze wskaźnikami behawioralnymi. Kolejne dwie grupy zadań obejmowały moduł oceny kompetencji oraz moduły szkoleniowe i rozwojowe dla użytkowników systemu i uczestników. Następnie przygotowano aplikacje informatyczne i platformę internetową do prowadzenia badań on-line.

Dyskusja. Wprowadzenie spójnego systemu zarządzania kompetencjami, zintegrowanego z platformą on-line, może przyczynić się do rozwoju organizacji. Przewidywane główne bariery wykorzystania projektu są uwarunkowane czynnikami technicznymi, psychologicznymi i społecznymi. Oczekiwane wartości dodane wynikają przede wszystkim z wykorzystania aplikacji i platformy internetowej.

Oryginalność/Wartość. Model zarządzania kompetencjami z wykorzystaniem platformy internetowej integruje zarządzanie zasobami ludzkimi z wynikami pracy i realizacją kluczowych procesów.

Słowa kluczowe: e-learning, efektywność, kompetencje, aplikacje informatyczne, projekt, badania on-line, zarządzanie.

Sposób cytowania:

Basińska, B. A., Wiciak, I. (2014). Zastosowanie aplikacji internetowych i e-learningu w zarządzaniu kompetencjami: studium przypadku. W: B. A. Basińska, I. Garnik (red.). *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy* (s. 56-76). Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Adres do korespondencji: Beata A. Basińska, e-mail: bbas@pg.gda.pl