

# Budowa modelu kompetencyjnego z zastosowaniem podejścia evidence-based

Kompetencje i modele kompetencyjne zrobiły niezwykłą karierę i można powiedzieć, że w pewnym stopniu zrewolucjonizowały sposób zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Mimo powszechności stosowania modeli kompetencyjnych nadal zgłaszane są wątpliwości co do skuteczności ich działania<sup>1</sup>.

dr Victor Wekselberg

Jeśli ich źródłem jest tzw. gotowiec, nie spełniają swojej roli, ponieważ nie są dostosowane do konkretnej organizacji. A jeśli buduje się je bez zbierania danych i dowodów, są często zbyt proste lub zbyt skomplikowane, co w obu przypadkach bardzo ogranicza ich użyteczność.

Korzystanie z koncepcji kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest dość nowym rozwiązaniem. Chociaż psychologia organizacji badała kompetencje już od lat 50., na przykład w sesjach Assessment Center, jako koncepcję modelu kompetencyjnego datuje się ją od początku lat 90. Jej stosowanie w działaniach HR-owych rozpoczęło się, gdy Gary Hamel i Coimbatore K. Prahalad przekonali świat, że organizacje biznesowe również posiadają kompetencje<sup>2</sup>. Niestety, naukowcy dotychczas nie dostarczyli dobrego teoretycznego

podejścia do koncepcji kompetencji, a jednocześnie jest to powszechnie stosowane w organizacjach pojęcie i konkretne narzędzia na nim oparte..

## Różne podejścia

W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że mamy do czynienia z dwoma podejściami do kompetencji. W pierwszym podejściu (nazwijmy je składnikowym) definiuje się kompetencje jako składające się np. z wiedzy, umiejętności i postaw (np. model Filipowicza<sup>3</sup>). Inne, bardziej psychologiczne podejścia traktują kompetencje jako składające się z wiedzy, zdolności, umiejętności i innych czynników, takich jak osobowość<sup>4</sup> (tzw. KASO). Takie rozumienie kompetencji ignoruje fakt, że powinny być one

<sup>1</sup> D. Malinowska, V. Wekselberg, (Po)waga profesjonalizmu, czyli jak prawidłowo zbudować model kompetencyjny w organizacji, „Personel i Zarządzanie”, 11/2010, s. 68–71; oraz G.W. Stevens, A critical review of the science and practice of competency modeling, „Human Resource Development Review”, 12/2013, s. 86–107.

<sup>2</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, Strategic intent, „Harvard Business Review”, 5–6/1989, s. 63–76.

<sup>3</sup> Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Uniwersalny Model Kompetencyjny – Podręcznik użytkownika, Warszawa 2011.

<sup>4</sup> M.A. Campion, A.A. Fink, B.J. Rugeberg, L. Carr, G.M. Phillips, R.B. Odman, Best Practices in Competency Modeling, „Personnel Psychology”, 64/2011, s. 225–262.

obserwowalne (jak np. w Assessment Center lub w systemie ocen okresowych). Zastosowanie evidence-based jest praktycznie niemożliwe w podejściu składnikowym. W trakcie budowy kompetencji w konkretnych organizacjach nie ma możliwości uwzględnienia podłoża psychologicznego kompetencji traktowanych jako umiejętności. Poza tym koncepcja składnikowa zakłada, że wszystkie źródła kompetencji (np. postawy, osobowość, doświadczenie) mają zawsze równy wpływ na rozwój kompetencji. Jest to jednak niemożliwe ze względu na różnorodność źródeł rozwoju kompetencji u danego człowieka (patrz ramka: „Źródła rozwoju kompetencji”).

Zastosowanie podejścia evidence-based jest możliwe, gdy rozpatrzymy kompetencję ściśle na gruncie behawioralnym. W takim podejściu traktujemy kompetencje jako umiejętności, które są obserwowalne w zachowaniu. Pozwala to w pełni zastosować metodologię evidence-based (patrz rysunek: „Pięć kroków metodologii evidence-based”).

### Definiowanie celów i potrzeb informacyjnych

W przypadku modeli kompetencyjnych bardzo ważne jest ustalenie celów, które dotyczą samej budowy modelu, ale także określenie, w jakich dziedzinach HR-owych (i nie tylko) modele te będą wykorzystane. Już na samym wstępie ustala się także, jakie informacje są potrzebne do budowy modelu. Nie chodzi tu tylko o zwykle uwzględniane: strategię organizacyjną i wartości. Istotne są także wszelkie informacje dotyczące kultury

### ► Źródła rozwoju kompetencji

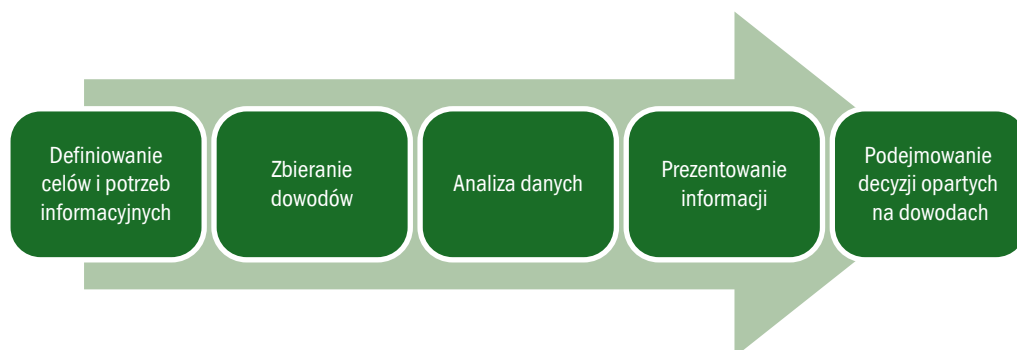
Małgorzata i Krzysztof posiadają średni poziom kompetencji „współpraca”. W przypadku Małgorzaty ważnym źródłem jest baza osobowościowa. W przypadku Krzysztofa – doświadczenie wynikające z pracy w organizacjach promujących współpracę (pomimo słabej bazy osobowościowej).

organizacyjnej (np. wyniki badań ankietowych) i funkcjonowania różnych procesów organizacyjnych (np. podejmowania decyzji, przepływu informacji).

### Zbieranie dowodów

Standardowo budowa modelu odbywa się podczas warsztatów, w trakcie których wybiera się i opracowuje kompetencje. Zbyt rzadko zbierane są dane, które można poddać jakiejś analizie statystycznej. Zwykle odbywa się wybrana forma tzw. „burzy mózgów”, podczas której uczestnicy omawiają pomysły i drogą dyskusji dochodzą do ostatecznej wersji opisu kompetencji. Formalnie żadne dane nie są zbierane, a osoby bardziej energiczne lub bardziej zmotywowane po prostu przekonują innych do swoich pomysłów. Nie gwarantuje to niestety opracowania modelu kompetencji optymalnego dla danej organizacji. Uczestnicy warsztatu mogą często nie wyrażać swoich wątpliwości (np. co do jasności opisu kompetencji), ale zgodzić się z aktualną wersją, bo np. są już zmęczeni warsztatami. Nawiasem mówiąc, budowa modeli kompetencyjnych wymaga dość ►

### ► Pięć kroków metodologii evidence-based



■ Źródło | opracowanie własne autora.

dużej „gimnastyki umysłowej”. W przypadku procedury evidence-based podczas całego warsztatu zbierane są i poddawane analizie statystycznej decyzje grupy warsztatowej. Dodatkowo wykorzystuje się specjalne oprogramowanie, np. Gauss Consilio™, MakeItRational czy TransparentChoice.

### **Analiza danych**

Zebranie danych nie będzie miało zbyt dużego wpływu na budowany model, jeśli dane te nie zostaną poddane odpowiedniej analizie, która dostarczy użytecznych informacji prowadzących do podjęcia decyzji. Modele kompetencyjne budowane lokalnie w sposób partycypacyjny wymagają analiz statystycznych zgodności percepcji uczestników warsztatów oraz osób, które nie uczestniczyły w warsztatach, w ocenie poziomów kompetencji oraz zachowań. Dodatkowe analizy powinny być przeprowadzone na już funkcjonującym modelu, na przykład w ramach systemu ocen okresowych. Warto też sprawdzić, czy oceniane kompetencje nie są ze sobą zbyt powiązane. Jeśli tak jest, to możliwe, że korelujące kompetencje mierzą zbyt podobny zakres lub że oceniający nie potrafią lub nie chcą dostarczyć rzetelnych danych.

### **Prezentowanie informacji**

W metodologii evidence-based ważne jest także, w jaki sposób zebrane dowody zostaną zaprezentowane zespołowi budującemu model, a potem użytkownikom modelu kompetencyjnego. Jeśli analizy są jasne, to zespół zadaniowy może podjąć szybkie i dobre decyzje. Wyniki analiz potwierdzające jakość uzgodnionych kompetencji budują zaufanie do modelu. Dotyczy to także osób, które nie uczestniczyły bezpośrednio w budowaniu modelu.

### **Podejmowanie decyzji opartych na dowodach**

W trakcie budowy modelu kompetencyjnego z zastosowaniem metodologii evidence-based podejmowanych jest wiele decyzji (zwykle jest to kilkaset i więcej decyzji podczas jednego dnia warsztatowego). Skąd się bierze taka duża liczba? Jeśli w firmie budowanych jest np. tylko 12 kompetencji, to trzeba wypracować 60 poziomów kompetencji oraz

300 zachowań. Liczba wypracowanych zachowań jest zwykle większa, aby była możliwość odrzucenia tych, które się nie sprawdziły. Liczba decyzji rośnie także wraz z liczbą uczestników warsztatów, dlatego użyteczne jest stosowanie odpowiedniej metodologii prowadzenia warsztatów oraz używania aplikacji komputerowych, które ułatwiają zbieranie danych<sup>5</sup>.

## **Kluczowe założenia**

Budowa modelu kompetencyjnego w metodologii evidence-based opiera się na ośmiu założeniach.

### **1. W różnych organizacjach działa trochę inna koncepcja każdej z kompetencji**

Nie ma naukowych koncepcji tego, co my tu nazywamy kompetencjami behawioralnymi, a organizacje różnią się przede wszystkim podejściem do każdej z kompetencji. Dotyczy to wyboru zachowań, które należą do każdej z kompetencji, jak i rozumienia tego, co znajduje się na każdym z pięciu poziomów kompetencji. Na przykład w jednej z organizacji najniższym poziomem w kompetencji „komunikacja” może być: „słabo się komunikuje”, natomiast w innej najniższy poziom tej kompetencji to: „torpeduje komunikację”. Przykłady te zostały wzięte z wdrożonych modeli w dwóch różnych organizacjach. Modele są budowane lokalnie, aby uwzględnić specyfikę danej organizacji, ale także aby były zrozumiałe dla pracowników i łatwe w użyciu.

### **2. Wybór kompetencji dla danej organizacji zależy od strategii organizacji, wartości oraz typu biznesu (produkcja, usługi, sprzedaż)**

Organizacje różnią się wartościami, procesami (przepływem informacji, podejmowaniem decyzji, kierowaniem), co wpływa na to, które z kompetencji są najważniejsze. Rodzaj biznesu rzutuje na rodzaj zadań, które dominują w organizacji, a te z kolei wymagają określonych kompetencji. Wybór kompetencji odbywa się przy pomocy pomiaru zgodności percepcji ich potrzeby przez różnych członków organizacji.

<sup>5</sup> D. Ambroziak, V. Wekselberg, *Grupa mądrzejsza od jednostki*, „Personel Plus”, 10/2015, s. 78–82.

Mercure  
HOTELS

## RACŁAWICE DOSŁOŃCE CONFERENCE & SPA



### 3. Zarząd lub jego przedstawiciele zaangażowani są w budowę i wdrażanie modelu kompetencyjnego

Model działa tylko wtedy, kiedy przestaje być narzędziem oddanym wyłącznie do dyspozycji działu HR. Członkowie zarządu są ważnymi interesariuszami modelu, stąd ich opinie mają istotne znaczenie. Bez zaangażowania zarządu trudno szybko i skutecznie wdrożyć model kompetencyjny.

### 4. Opis kompetencji jest prosty

Gdy opis kompetencji jest prosty, kompetencje są zrozumiałe dla wszystkich, łatwe do zapamiętania, co z kolei pozwala lepiej mierzyć je na bazie obserwacji zachowania.

### 5. Budowa modelu kompetencyjnego jest oparta na weryfikacji empirycznej

Bez weryfikacji empirycznej nie można zbudować modelu, który będzie logiczny i zrozumiały – nie da się go bowiem dobrze dostosować do konkretnej organizacji. Weryfikacja empiryczna praktycznie eliminuje błędy w opisie kompetencji, popełnione podczas warsztatów. W trakcie budowy modelu mamy wiele różnych możliwości jego sprawdzania. Aby zachować rozłączność kompetencji, ważne jest sprawdzenie, czy ich poziomy są klasyfikowane do odpowiednich kompetencji. Testem jeszcze bardziej wymagającym jest sprawdzenie, czy poszczególne zachowania są zgodnie klasyfikowane do poszczególnych kompetencji. Wypracowane podczas warsztatu zachowania dla poszczególnych poziomów kompetencji wymagają także sprawdzenia, czy uczestnicy warsztatu przypisują zgodnie poszczególne zachowania do poziomów. Taka ocena wymaga zastosowania odpowiednich metod statystycznych.

### 6. W budowę modelu kompetencyjnego zaangażowani są pracownicy z różnych szczebli i części organizacji

Jeśli zbudowane w trakcie warsztatu kompetencje przechodzą wstępną weryfikację, niezbędne jest sprawdzenie, czy inne osoby z organizacji, które nie uczestniczyły w warsztatach, podobnie interpretują koncepcje kompetencji. Do takiej weryfikacji wykorzystuje się badania ankietowe, które sprawdzają uporządkowanie poziomów w każdej kompetencji oraz ►

### PAKIETY KONFERENCYJNE

*najwyższa jakość w atrakcyjnej cenie*

### CENTRUM KONFERENCYJNE

*europijski standard w sielskiej atmosferze*

### IMPREZY INTEGRACYJNE

*naszą pasją jest łączenie ludzi*

od  
**124zł**  
os. / dobę

## Najlepsze SPA najbliżej Krakowa



REZERWACJA:

**12 378 47 27**

HOTEL MERCURE  
RACŁAWICE DOSŁOŃCE CONFERENCE & SPA

Dosłonce 56

32-222 Racławice

repcja@dosloncespa.pl

www.dosloncespa.pl

mercure.com | Ponad 700 hoteli w 50 krajach  
infolinia 801 606 606

✓ II miejsce w plebiscybie Imperium SPA 2012/2013  
w kategorii: Najlepsze SPA Konferencyjne

✓ II miejsce w plebiscybie Best Hotel Award 2011  
w kategorii: Najlepszy hotel na weekend

przyporządkowanie zachowań do poszczególnych poziomów. Zabezpiecza to dobre dostosowanie modelu do całej organizacji. Ponadto jest to działanie wspierające proces wdrażania modelu w organizacji.

**7. Model kompetencyjny jest łatwy i bezpieczny w użyciu**

Tak jak dla wszystkich narzędzi HR-owych, prostota systemu wpływa na motywację do jego poprawnego używania oraz postrzegania działu HR w organizacji. Łatwość użycia modelu umożliwia szkolenie i praktyczne stosowanie zarówno w grupie menedżerów, jak i wśród pozostałych członków organizacji. Zagwarantowanie łatwości używania modelu wynika z szerokiego udziału interesariuszy w budowaniu modelu oraz z empirycznego testowania poszczególnych jego elementów. Jeśli poziomy kompetencji i zachowania sprawdzają się empirycznie w badaniu, daje to gwarancję, że będzie on łatwy w użyciu oraz bezpieczny dla organizacji.

**8. Model kompetencyjny funkcjonuje jako podstawa dla wszystkich procesów HR-owych**

W przeciwnym wypadku ma on ograniczony wpływ na efekty biznesowe i może zostać zmarginalizowany tylko do systemu ocen. Na bazie modelu buduje się np. narzędzia selekcyjne – wywiady strukturyzowane oraz testy kompetencyjne.

**Wyzwania**

Podejście evidence-based do modeli kompetencyjnych gwarantuje ich jakość i bezpieczeństwo dla organizacji. Czasami zdarza się, że dana koncepcja kompetencji nie sprawdza się empirycznie, a jednak ktoś w firmie podejmuje decyzję o utrzymaniu w modelu tej kompetencji. Autorowi tego artykułu zdarzyła się sytuacja, że w jednej z organizacji medialnych wypracowana kompetencja ogólnofirmowa „innowacyjność” nie sprawdziła się, gdy w badaniach testowano ją w różnych działach. Okazało się, że działy różniły się interpretacją trudności poszczególnych zachowań. Dla działu księgowości zachowania zakwalifikowane na warsztacie budowy modelu do poziomu drugiego zostały ocenione jako trudniejsze i zakwalifikowano je do

poziomu trzeciego. Natomiast w dziale redakcyjnym te same zachowania zostały zakwalifikowane do poziomu drugiego. Mimo wcześniejszej argumentacji konsultantów, że nie warto budować ogólnofirmowej kompetencji „innowacyjność”, postanowiono poddać ją weryfikacji. Weryfikacja potwierdziła przewidywania konsultantów, ale kompetencja została wprowadzona do modelu wbrew zebranym danym. Płynnie z tego wniosek, że gdy stosujemy podejście evidence-based, lepiej opierać swoje decyzje na zebranych danych, zamiast kierować się postawami.

Na koniec warto zwrócić uwagę na dwa czynniki, które czasem zniechęcają decydentów w firmach do zastosowania podejścia evidence-based do budowy modelu kompetencyjnego. Czynniki te (wynikającymi z zastosowania określonej metodologii i związanych z nią narzędzi) są czas i koszt bezpośredni przygotowania modelu. Inwestycję taką można porównać do budowy domu, którego najważniejszym elementem jest solidny fundament. Zrezygnowanie z rzetelnego podejścia do budowy modeli kompetencyjnych kończy się zwykle mało przydatnym produktem, z którego trudno jest uzyskać wartość dodaną dla organizacji. Zainwestowanie w budowę modelu kompetencyjnego evidence-based wymaga czterech lub pięciu jednodniowych warsztatów. Jest to bardzo opłacalna inwestycja, ponieważ stanowi jedną z niewielu okazji, aby popracować w firmie nad kulturą organizacyjną. Dzieje się tak, ponieważ przy opisywaniu kompetencji określamy, jakie zachowania są oczekiwane w danej organizacji, a także jakie zachowania będą oceniane nisko. Bezpieczeństwo, łatwość użycia oraz możliwość wykorzystania tak zbudowanego modelu kompetencyjnego w innych procesach HR-owych uzasadniają zastosowanie metodologii evidence-based przy budowie modeli kompetencyjnych.■



**Victor Wekselberg**  
 jest psychologiem organizacji  
 (PhD, Doctor of Philosophy  
 z psychologii organizacji) z 40-letnim  
 doświadczeniem, pracuje  
 w Instytucie Gaussa. Ekspert w zakresie  
 doradztwa organizacyjnego, modeli kompetencyjnych,  
 procedur oraz narzędzi selekcji i oceny pracowników.