

## **Dlaczego i jak badać kompetencje pracowników?**

Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji w znacznej mierze zależy od właściwego pomiaru kompetencji pracowników, zarówno pod kątem tych, które już posiadają, jak i tych, pożądanych na danym stanowisku. Kompetencje to nic innego jak dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności oraz postaw, które pracownik wykorzystuje i rozwija w trakcie pracy, dążąc tym samym do realizacji swoich zadań zawodowych. Badanie kompetencji pracowniczych ma zatem na celu określenie poziomu ich opanowania względem wymagań sformułowanych przez organizację na określonym stanowisku. Jak można tego dokonać?

### **Dlaczego warto badać kompetencje pracownicze?**

Kompetencje rozwijane są wraz ze zdobywanym doświadczeniem zawodowym, a to oznacza, że ich pomiar musi być dokonywany cyklicznie. Zanim jednak zdecydujemy się na powtórzenie badania kompetencji, powinniśmy zastanowić się, ile czasu minęło od poprzedniego pomiaru i czy był on na tyle długi, aby pracownik miał szansę rzeczywiście podnieść lub też obniżyć ich poziom. Pomiar realnych kompetencji pracowników przynosi ze sobą szereg korzyści. Po pierwsze, pozwala na identyfikację umiejętności kluczowych, a więc takich, które zadecydują o tym, czy dany pracownik ma szansę osiągnąć zakładane cele zawodowe. Badanie dostarcza również takich informacji jak:

- mocne strony i czynniki motywujące pracownika do osiągnięcia jeszcze lepszych efektów,
- reakcja na zmiany, wyzwania i presję czasu,
- nastawienie na działanie, realizację indywidualnych celów,
- praca w zespole,
- sposób komunikacji,
- zachowanie w trudnych, kryzysowych sytuacjach,
- rola, jaką pracownik przyjmuje w zespole,
- postawa wobec obowiązujących w firmie procedur i standardów.

Dzięki badaniu kompetencji pracodawca ma szansę poznać rzeczywiste potrzeby szkoleniowe pracownika i dowiedzieć się, w jaki sposób stworzyć dla niego program rozwojowy. Wyniki badań stanowią punkt wyjścia do określenia potencjału zespołu i jego możliwych ograniczeń, a co za tym idzie - do zbudowania lub oceny modelu kompetencji.

### **Jak mierzyć kompetencje pracowników?**

Istnieje wiele metod pomiaru kompetencji. Poniżej zamieszczamy niektóre z nich.

- **Testy** - należą do najbardziej popularnych metod badania poziomu kompetencji pracowników. Pozwalają między innymi na diagnozę poziomu umiejętności pracownika w zakresie analizowania oraz syntezy, predyspozycji do pracy w zespole, zdolności koncentracji, sposobu rozwiązywania konfliktów oraz radzenia sobie ze stresem, a także na identyfikację cech osobowości i temperamentu.

- **Testy wiedzy** - stosuje się je najczęściej do badania kompetencji funkcjonalnych. Mierzą one poziom wiadomości pracowników z określonej dziedziny. Można do nich zaliczyć między innymi testy językowe lub umiejętności. Wykorzystywane są najczęściej w procesach rekrutacyjnych, znacznie rzadziej natomiast w diagnozie kompetencji pracowników już zatrudnionych.

- **Testy kompetencji** - są to testy wielokrotnego wyboru, które umożliwiają zebranie większej liczby danych. W testach tych znajdują się opisy sytuacji charakterystycznych dla danego stanowiska lub roli, jaką pełni pracownik w firmie. Osoba badana ma za zadanie wybrać konkretną odpowiedź, deklarując tym samym swoje zachowanie w konkretnej sytuacji.

- **Testy predyspozycji** - wyniki tych testów pokazują, w jaki sposób aktualny poziom kompetencji pracownika odpowiada oczekiwaniom stawianym mu przez stanowisko. Na rynku dostępne są gotowe zestawy testów, które można wykorzystać w tym celu. Na szczególną uwagę zasługuje jednak fakt, że są to zazwyczaj kwestionariusze samoopisu - pracownik dokonuje zatem samooceny, która może niestety okazać się nieadekwatna do rzeczywistości.

- **Testy psychometryczne** - służą do ustalenia pewnych cech osób badanych. Muszą oczywiście charakteryzować się trafnością, rzetelnością, normalizacją, standaryzacją oraz adaptacją kulturową.

- **Ocena 360 stopni** - to badanie kompetencji pozwala na pozyskanie informacji z wielu źródeł. W tym celu przeprowadzana jest ankieta wśród osób znajdujących się w otoczeniu danego pracownika. Niezwykle istotne w wykorzystaniu oceny 360 stopni jest dopasowanie jej do danego stanowiska, a także do kompetencji, które są na nim wymagane.
- **Assessment/Development Centers** - są to wieloczynnikowe i jednocześnie najbardziej zaawansowane metody oceniające potencjał kompetencyjny pracownika. Polegają one na spotkaniach, na których pracownicy lub kandydaci ubiegający się o pracę rozwiązują przygotowane wcześniej zadania. W trakcie wykonywania zadań obserwowani są przez

przeszkolonych asesorów, którzy notują zaobserwowane zachowania i na tej podstawie wyciągają wnioski na temat ocenianych kompetencji.

Spośród dostępnych metod pomiaru kompetencji pracowniczych, pracodawcy wybierają te, które w ich opinii najbardziej odpowiadają wymaganiom konkretnej organizacji. Istotne kryterium stanowi oczywiście cena, czasochłonność badania czy merytoryczne przygotowanie osób oceniających.