

SYSTEM OCENY I ROZWOJU KOMPETENCJI MENADŻERSKICH KADRY KIEROWNICZEJ POLSKIEJ POLICJI

Artykuł, jest próbą syntetycznego przedstawienia wyników przeprowadzonych w ramach projektu badawczo-rozwojowego, badań dotyczących kompetencji zawodowych średniej i wyższej kadry menadżerskiej polskiej Policji.

Słowa kluczowe: kompetencje menadżerskie, zarządzanie kompetencjami, model kompetencyjny.

**Zubrzycka Anna
Katarzyna,**

*kom. Zakład
Zarządzania
Kryzysowego
Instytut
Bezpieczeństwa i
Porządku Publicznego
Wydział
Bezpieczeństwa
Wewnętrznego
Wyższa Szkoła Policji
w Szczytnie*

W szeregach współczesnej Policji znajdujemy przekrój społeczeństwa, ludzi o różnych profesjach (cywilnych), zainteresowaniach i pasjach. Formacja przechodzi wewnętrzne przeobrażenia, stając się nowoczesną organizacją, której naczelnym zadaniem jest służba społeczeństwu, ochrona i utrzymywanie bezpieczeństwa ludzi i porządku publicznego. Kadre kierowniczą Policji, bez narażenia się na semantyczne nadużycie, śmiało można zaliczyć do grona menadżerów. W obliczu nowych wyzwań stawianych przed Policją, samoistnie nasuwa się pytanie jaki powinien być menadżer zarządzający Policją a nadal,

a może przede wszystkim, funkcjonariusz Policji? Próbę odpowiedzi na to pytanie, podjął zespół nauczycieli akademickich z Wyższej Szkoły Policji Szczytnie. W ramach projektu rozwojowego: Wytworzenie systemu oceny i rozwoju kompetencji menadżerskich kadry kierowniczej Policji, przeprowadzono badania naukowe, których efektem, między innymi, jest określenie kompetencji, którymi powinien się legitymować funkcjonariusz – kandydat na stanowisko kierownicze (średniego i wyższego szczebla). Przez średni szczebel zarządzania rozumiemy stanowiska komendantów powiatowych/miejskich i ich zastępców, naczelników komend powiatowych/miejskich i ich zastępców oraz naczelników komend wojewódzkich. Wyższy szczebel zarządzania to Komendanci wojewódzcy i ich zastępcy oraz dyrektorzy biur Komendy Głównej Policji.

Skuteczne i efektywne realizowanie polityki personalnej, zgodnej z wizją i strategią organizacji, wymaga spójności i integracji działań i narzędzi związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jednym ze sposobów ułatwiających taką integrację jest wykorzystanie w zarządzaniu ludźmi koncepcji zarządzania przez kompetencje. Zastosowanie w zarządzaniu podejścia kompetencyjnego uzupełnia istotną lukę, jaką jest przykładanie wagi głównie do wymiernych wyników pracy, bez zwracania uwagi na znaczenie jakości oraz sposobu, w jaki ludzie wykonują zadania i osiągają cele. Pojęcie kompetencji można definiować na wiele sposobów, na potrzeby badań przyjęto, że kompetencje to:

- połączenie umiejętności, wiedzy, postaw i motywacji, które decydują o efektywnym lub wyjątkowym wykonaniu zadań na wybranym stanowisku,
- przejawiają się w zachowaniach i pozwalają realizować zadania na odpowiednim poziomie,
- są mierzalne i podlegają zmianom
- można nimi zarządzać,
- można je nabywać, rozwijać i dzielić się nimi.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły wysnuć wniosek dotyczący kształtu struktury Modelu Kompetencji Kierowniczych Policji Średniego Szczebla. *Model zawiera 5 skupisk kompetencji*: kompetencje poznawcze, kompetencje społeczne, kompetencje przywódcze, kompetencje osobiste, kompetencje efektywnościowe.

Kompetencje poznawcze obejmują następujące wyznaczniki: poszukiwanie informacji; analiza i rozwiązywanie problemów; kreatywność.

Jako wyznaczniki kompetencji społecznych przyjęto: współpracę; kreowanie wizerunku; aktywną komunikację; wywieranie wpływu; rozwiązywanie konfliktów.

Do kompetencji przywódczych zakwalifikowano: planowanie i organizowanie; nadzór; delegowanie; motywowanie; wspieranie rozwoju.

Kompetencje osobiste objęły takie wyznaczniki jak: aktywność i energia; elastyczność i otwartość na zmiany; radzenie sobie ze stresem.

Natomiast do kompetencji efektywnościowych zaliczono: wiedzę i umiejętności zawodowe; orientację na cel; podejmowanie decyzji.

Każda kompetencja opisana jest poprzez: nazwę; definicję; zachowania pozytywne; zachowania negatywne;

Kompetencje poznawcze

Poszukiwanie informacji odbywa się przy wykorzystaniu różnorodnych źródeł. Dotyczą one identyfikowania luk w posiadanych informacjach oraz uzupełniania brakujących szczegółów. Prezentując zachowania pozytywne menedżer korzysta z różnorodnych źródeł informacji. Poszukuje informacji na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Identyfikuje luki w posiadanych informacjach i poszukuje uzupełniających je danych. Rozróżnia informacje istotne od nieistotnych oraz korzysta z wiedzy innych osób, aby zdobyć potrzebne informacje.

Zachowania negatywne menedżera przejawiają się w korzystaniu wyłącznie z ogólnodostępnych, standardowych źródeł informacji. Działając w ten sposób menedżer bezkrytycznie przyjmuje i akceptuje informacje bez ich weryfikacji. Koncentruje się przede wszystkim

na informacjach nieistotnych i drugorzędnych. Opiera się na przypuszczeniach, domysłach, niesprawdzonych informacjach oraz odrzuca informacje dostarczone przez innych.

Analizując i rozwiązując problemy menedżer patrzy na problem z różnych perspektyw i poszukuje efektywnych rozwiązań sytuacji – problemów. Analizuje informacje w sposób logiczny i systematyczny. Zachowania pozytywne kierownika obejmują analizowanie informacji, danych i faktów oraz wyciąganie logicznych wniosków. Menedżer łączy dostępne informacje, dane w związku przyczynowo-skutkowe, aby wyjaśnić ich wpływ w szerszym kontekście. Rozpoznaje przyczyny zaistniałych problemów. Poszukuje efektywnych rozwiązań problemów oraz identyfikuje potencjalne problemy i podejmuje działania zapobiegające ich występowaniu.

Prezentując zachowania negatywne menedżer analizuje informacje pobieżnie, wyciąga pochopne wnioski. Nie identyfikuje przyczyn problemów. Wykorzystuje niepraktyczne lub nieskuteczne sposoby rozwiązywania problemów. Pozostawia nierozwiązane problemy. Oczekuje na podanie gotowego rozwiązania problemu.

Kreatywność umożliwia tworzenie niestandardowych rozwiązań i metod pracy. Kierownik kwestionuje ugruntowane sposoby działania. Działając pozytywnie kierownik przedstawia pomysły usprawniające pracę. Prezentuje pomysł wraz z metodami jego wdrożenia. Proponuje różne niestandardowe metody pracy i sposoby na realizację zadań. Konstruktywnie kwestionuje ugruntowane sposoby działania. Przed-

stawia nowe sposoby wykorzystania istniejących rozwiązań.

Natomiast zachowanie negatywne kierownika to nie przedstawianie pomysłów usprawniających pracę. Kierownik uznaje jedynie standardowe i sprawdzone podejścia, metody pracy. Sprzeciwia się stosowaniu nowych podejść, sposobów realizacji zadań. Okazuje negatywny stosunek do pomysłów innych (bezzasadnie krytykuje, obraźliwie komentuje itp.). Trzyma się utartych, rutynowych schematów

Kompetencje społeczne

Współpraca prowadzona jest podczas realizowanych przez zespół zadań. Obejmuje dbanie o przepływ informacji potrzebnych do osiągnięcia wyznaczonych celów. Kierownik okazuje zrozumienia dla emocji, uczuć i problemów innych. Prezentując zachowania pozytywne menedżer aktywnie uczestniczy w realizowanych przez zespół zadaniach. Współpracuje również z osobami, które mają odmienne poglądy, pomysły na realizację zadania. Przekazuje innym członkom zespołu ważne informacje, potrzebne do realizacji zadania. Uwzględnia wpływ stanów emocjonalnych na zachowania i działania innych. Wspiera innych w trudnych sytuacjach problemach osobistych oraz wskazuje możliwości uzyskania profesjonalnej pomocy.

Zachowania negatywne to odcinanie się kierownika od prac zespołu. Woli on pracować indywidualnie. Zatrzymuje istotne informacje potrzebne do realizacji zadania. Utrudnia współpracę w zespole. Ignoruje problemy i uczucia innych. W zbyt dużym stopniu osobiście angażuje się w rozwiązywanie problemów innych.

Kreowanie wizerunku to budowanie pozytywnego wizerunku Policji poprzez nawiązywanie i utrzymywanie korzystnych relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Działając pozytywnie kierownik buduje pozytywne relacje wewnątrz organizacji sprzyjające efektywnej realizacji zadań. Poszukuje okazji do nawiązywania nowych, przydatnych kontaktów. Korzysta z nawiązanych relacji, aby uzyskać potrzebne informacje lub osiągnąć cel. Dbą o dobre relacje Policji z władzami lokalnymi. Inicjuje działania mające na celu kreowanie pozytywnego wizerunku Policji wśród społeczności lokalnych.

Zachowanie kierownika oceniane jest negatywnie gdy nie utrzymuje on długotrwałych, pozytywnych relacji na wewnątrz organizacji. Negatywnie oddziałuje na wizerunek Policji w środowisku lokalnym. Rzadko wykorzystuje okazje do nawiązywania nowych, korzystnych kontaktów. Nie wspiera działań osób odpowiedzialnych za instytucjonalne kreowanie wizerunku Policji. Zgadza się na niski poziom kompetencji/ kwalifikacji policjantów, co wpływa negatywnie na wizerunek Policji.

Aktywna komunikacja umożliwia dostosowywanie stylu komunikowania do odbiorcy. Komunikowanie odbywa się w jasny i jednoznaczny sposób przy wykorzystaniu różnych form. Pozytywne zachowania kierownika to wypowiadanie się w jasny i jednoznaczny sposób. Taki kierownik dostosowuje sposób i treść wypowiedzi do odbiorcy. Sprawdza, czy został dobrze zrozumiany. Zadaje pytania, upewniając się, czy dobrze zrozumiał wypowiedź innych. Dostosowuje formę komunikacji (e-mail, zebrania, prezentacje, itd.) do osób, wymagań sytuacji.

Natomiast wypowiadanie się w sposób chaotyczny i niejasny to przejaw zachowania negatywnego. Kierownik taki posługuje się językiem niezrozumiałym dla odbiorcy (zbyt specjalistyczny język lub żargon, niezrozumiałe skróty myślowe). Nie upewnia się, czy został dobrze zrozumiany. Wstrzymuje i blokuje dyskusję, wymianę poglądów. Nie dostosowuje formy komunikacji do sytuacji.

Wywieranie wpływu to przekonywanie do swojego stanowiska przy użyciu odpowiednich argumentów. Obejmuje ono korzystanie z różnorodnych technik wywierania wpływu dostosowanych do osób, sytuacji lub okoliczności. Zachowania pozytywne kierownika przejawiają się przez prezentowanie własnego stanowiska jasno i czytelnie przedstawiając argumenty. Dostosowuje treść i siłę argumentów do osób i sytuacji. Pozyskuje sojuszników, by wzmocnić siłę oddziaływania. Prezentując swoje argumenty podkreśla korzyści wynikające z przyjęcia tego stanowiska. Przewiduje kontrargumenty i jest przygotowany do ich przedyskutowania.

Z kolei działając negatywnie kierownik rezygnuje ze swojego stanowiska/ zdania nawet pod wpływem słabych kontrargumentów. Wykorzystuje metody wywierania wpływu niedostosowane do osób lub sytuacji. Narzuca swoje pomysły, poglądy i rozwiązania wykorzystując pozycję, stanowisko. W sytuacji pojawienia się «impasu» wycofuje się z dyskusji (obraża się, nie dąży do wznowienia rozmów). Manipuluje treścią i sposobem przekazu argumentów.

Rozwiązywanie konfliktów polega na identyfikowaniu przyczyn konfliktów oraz podejmowaniu działań służących ich

rozwiązaniu. Niezbędne jest przy tym dostosowywanie poziomu zaangażowania w rozwiązanie konfliktu do osób i sytuacji.

Grupa zachowań pozytywnych obejmuje: identyfikowanie przyczyn konfliktów; zachowywanie bezstronności i nie opowiadanie się po żadnej ze stron konfliktu zanim wcześniej nie nastąpi zapoznanie się ze sprawą; przewidywanie potencjalnych źródeł konfliktów i podejmowanie odpowiednich działań zapobiegające ich pojawieniu się; dostosowywanie poziomu osobistego zaangażowania w rozwiązanie sytuacji konfliktowej do wymagań sytuacji lub osób; zachęcanie podwładnych do samodzielnego rozwiązywania konfliktów.

Zachowania negatywne w obszarze rozwiązywania konfliktów obejmują: brak dążenia do rozwiązania konfliktu w zespole; przy rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych utrata obiektywizmu (kierownik opowiada się po jednej ze stron, bez racjonalnych podstaw przesłanek, argumentów); ignorowanie potencjalnych źródeł konfliktów; reagowanie emocjonalnie w sytuacjach konfliktowych – utrata panowania nad sobą; kreowanie sytuacji konfliktowych umożliwiającą manipulowanie innymi.

Kompetencje przywódcze

Planowanie i organizowanie to tworzenie planów wraz z określeniem priorytetów i punktów krytycznych. Obejmuje także budowanie struktury zespołu optymalnej do realizacji wyznaczonych celów i zadań. Pozytywnie działający kierownik tworzy plany ustalając priorytety, etapy działania i punkty krytyczne (np. ostateczne terminy poszczególnych działań). Tworzy alternatywne

plany działania. Dostosowuje plany do zmieniających się okoliczności. Zabezpiecza siły i środki niezbędne do realizowanych zadań. Tworzy zespoły, w których wiedza, umiejętności i doświadczenia osób uzupełniają się.

Działając negatywnie kierownik nie planuje działań zespołu. Ustala nierealne plany realizacji zadań i projektów. Nie identyfikuje możliwych do przewidzenia trudności, co prowadzi do zakłóceń w realizacji planów. Nalega na trzymanie się istniejących planów pomimo zmieniających się okoliczności. Nie dostosowuje struktury zespołu i zasobów do wymagań zadania.

Nadzór polega na jasnym określaniu wymagań i oczekiwań co do realizowanych zadań oraz kontrolowaniu postępów w realizacji wyznaczonych celów. Pozytywnie oceniany kierownik jasno przedstawia swoje wymagania i oczekiwania. Na bieżąco ocenia postępy w realizacji zadania. Na bieżąco przekazuje informacje o stanie realizacji zadań i ich zgodności z wymaganiami. Dostosowuje sposoby kontroli do sytuacji i osób. Zapobiega potencjalnym zagrożeniom, mogących wystąpić podczas realizacji zadań.

Natomiast kierownik oceniany negatywnie przekazuje w niejasny sposób oczekiwania i wymagania. Stosuje nadmierną kontrolę. Nie sprawdza postępów w realizacji zadań, weryfikuje jedynie ostateczny rezultat. Nie stosuje obiektywnych kryteriów oceny postępów w realizacji zadań w kierowanych zespołach. Brak systematyczności w stosowaniu kontroli.

Delegowanie zadań realizowane jest przy uwzględnieniu kompetencji, doświadczenia, preferencji oraz możliwo-

ści pracowników. Obejmuje udzielanie potrzebnych wskazówek i wsparcia podczas realizacji zadań. Kierownik oceniany pozytywnie deleguje zadania biorąc pod uwagę kompetencje i doświadczenie podwładnych. Delegując zadania dba o równomierne adekwatne obciążenie pracą. Deleguje uprawnienia zgodnie z obowiązującymi procedurami i uregulowaniami prawnymi. Okazuje zaufanie osobom, którym deleguje zadania. Udziela pracownikom potrzebnych wskazówek i wsparcia w realizacji delegowanych zadań.

Zachowania kierownika oceniane negatywnie występują gdy nie deleguje on zadań. Przekazuje osobom zadania nie uwzględniając ich możliwości i umiejętności. Narzuca sposoby realizacji zadań utrudniając samodzielność. Delegując zadania pracownikom nie udziela im potrzebnych wskazówek i wsparcia. Przydziela zadania wykraczające poza zakres uprawnień podległych osób.

Motywowanie dotyczy stosowania różnorodnych metod oddziaływania dostosowanych do osób i sytuacji. Obejmuje docenianie pracownika za osiągnięcia i motywowanie do zaangażowania. Oceniany pozytywnie kierownik prezentuje jasne kryteria przyznawania nagród i konsekwentnie ich przestrzega. Wykorzystuje różne formy motywowania (np. uścisk dłoni, pochwała na forum, nagrody). Dostosowuje metody motywowania do sytuacji i osób. Zachęca pracowników do angażowania się w realizację wyznaczonych celów. Własnym zaangażowaniem i postawą zachęca innych do zwiększenia wysiłków, podejmowania wyzwań.

Negatywnie oceniany kierownik koncentruje się głównie na błędach.

Nie chwali za osiągnięcia. Swoim zachowaniem i podejmowanymi działaniami powoduje spadek motywacji u podwładnych. Nie dostosowuje sposobów motywowania do potrzeb różnych osób/ wymagań sytuacji. Nie wykorzystuje dostępnych środków motywacji podwładnych.

Wspieranie rozwoju to identyfikowanie mocnych stron i obszarów wymagających rozwoju pracowników i podejmowanie działań wspierających ich rozwój oraz dbanie o racjonalną politykę kadrową. Kierownik, którego zachowania oceniane są pozytywnie, rozpoznaje i przekazuje innym konstruktywne informacje zwrotne na temat mocnych stron i obszarów wymagających rozwoju poszczególnych pracowników. Wskazuje sposoby i możliwości doskonalenia i rozwoju. Zachęca do podnoszenia kwalifikacji. Przydziela ambitne i nowe zadania stwarzające możliwości rozwoju i zdobywania nowych doświadczeń. Określa i realizuje jasne kryteria polityki kadrowej w podległej jednostce/komórce organizacyjnej.

Kierownik prezentujący zachowania oceniane negatywnie nie zna mocnych stron i potrzeb rozwojowych poszczególnych pracowników. Przekazuje innym negatywne lub niejasne informacje zwrotne dotyczące ich pracy. Nie dopasowuje potencjału pracownika do potrzeb/wymagań organizacji. Blokuję dostęp do możliwości rozwojowych. Nie przygotowuje/ nie dba o przygotowanie kadry rezerwowej (zastępstwa).

Kompetencje osobiste

Aktywność i energia to okazywanie entuzjazmu i zaangażowania w realizację zadań oraz utrzymywanie odpowiedniego do

wymagań sytuacji lub zadania tempa pracy. Oceniany pozytywnie kierownik pracuje z entuzjazmem i zaangażowaniem. Działa szybko i energicznie. Utrzymuje odpowiednie tempo realizacji zadań/pracy. Skupia energię na głównych zadaniach i celach. Chętnie podejmuje się nowych wyzwań.

Negatywnie oceniany kierownik pracuje bez entuzjazmu i zaangażowania. Skupia się głównie na problemach i trudnościach (narzeka i krytykuje). Traci energię na sprawy nieważne lub niepotrzebne. Szybko się zniechęca. Nie angażuje się w nowe zadania, unika wyzwań.

Elastyczność i otwartość na zmiany przejawia się poprzez elastyczne dostosowywanie się do nowych okoliczności, sytuacji i zadań oraz kreatywne i innowacyjne podejście do zmian. Kierownik, którego zachowania oceniane są pozytywnie, korzysta z różnych zasobów osobistych w zależności od wymagań sytuacji. Zgłasza propozycje zmian możliwych do zrealizowania. Przedstawia korzyści wynikające z wprowadzanych zmian. Modyfikuje swoje podejście i sposób działania, jeśli pojawiają się nowe informacje lub okoliczności. Sprawnie realizuje kilka zadań lub projektów równolegle, gdy wymaga tego sytuacja.

Kierownik prezentujący zachowania oceniane negatywnie wykazuje bezzasadny opór wobec zmian. Krytykuje wprowadzane zmiany. Sztywno trzyma się raz ustalonych sposobów działania, podejść. Proponuje nierealistyczne i niepraktyczne zmiany i modyfikacje. Przy konieczności realizacji kilku zadań jego efektywność znacznie się obniża.

Radzenie sobie ze stresem to zachowywanie spokoju i opanowania w sy-

tuacjach trudnych. Jak również efektywne działanie również pod presją. Kierownik prezentujący zachowania oceniane pozytywnie, zachowuje spokój i opanowanie w sytuacjach trudnych/stresowych. Działając pod presją, koncentruje się na najważniejszych celach, nie traci z oczu priorytetów. W sytuacji kryzysowej szybko wypracowuje alternatywne rozwiązanie. W sytuacjach krytycznych korzysta z profesjonalnej pomocy. Korzysta z różnorodnych, konstruktywnych sposobów radzenia sobie ze stresem.

U kierownika, którego zachowania oceniane są negatywnie, sytuacje trudne powodują «groźne» obniżenie efektywności działania. W sytuacji trudnej traci panowanie nad emocjami. Działając pod presją, traci z oczu priorytety. Wykorzystuje nieefektywne metody radzenia sobie ze stresem. Swoim brakiem opanowania powoduje eskalację negatywnych emocji w zespole.

Kompetencje efektywnościowe

Wiedza i umiejętności zawodowe powinny być przez kierownika posiadane oraz efektywnie wykorzystywane w swojej pracy. Należy dążyć do poszerzania wiedzy i doskonalenia umiejętności zawodowych. Kierownik, którego zachowania oceniane są pozytywnie, posiada wiedzę merytoryczną i umiejętności zawodowe w swojej dziedzinie. Wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności w codziennej pracy. Dzieli się swoją wiedzą merytoryczną i umiejętnościami z innymi. Zna swoje mocne strony oraz obszary wymagające rozwoju. Podejmuje działania mające na celu poszerzenie wiedzy i umiejętności.

Negatywnie oceniany kierownik unika sytuacji, w których mógłby otrzymać informację zwrotną na temat swojej pracy. Wielokrotnie powtarza te same błędy. Nie dzieli się wiedzą i umiejętnościami. Nie podejmuje działań do poszerzania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji. Nie korzysta z wiedzy i doświadczeń innych.

Orientacja na cel to wytrwale realizowanie celów pomimo pojawiających się przeszkód i trudności. Dbanie o wysoką jakość realizowanych zadań oraz przestrzeganie obowiązujących reguł i procedur. Oceniany pozytywnie kierownik realizuje cele zgodnie z ustalonym planem i określonymi terminami. Wytrwale realizuje cele, pomimo pojawiających się trudności, przeszkód. Osiąga założone cele i rezultaty. Zapewnia wysoką jakość realizowanych zadań.

Wynikiem prac badawczych było również ustalenie kluczowych kompetencji wyższej kardy menadżerskiej Policji. Mapa zawiera 4 skupiska kompetencyjne: kompetencje strategiczne, społeczne, osobiste i przywódcze. Struktura modelu.

Wychodząc z założenia, że kompetencje można nabywać i rozwijać, w ramach projektu opracowane zostały szkolenia w formie warsztatów umiejętnościowych i e-learningu. Na szkolenia kierowani są ci funkcjonariusze, którzy nie legitymują się odpowiednim poziomem kompetencji (poziom poszczególnych kompetencji ustalany jest w wyniku zastosowania baterii narzędzi badawczych: CBI Competency Based Interview, Ocena typu 360°, Zadania symulacyjne Assessment Centre, oraz Kwestionariusze do oceny kompetencji osobistych, Analityczne: do oceny kompetencji poznawczych i Typu SJT: kompetencje efektywnościowe, kompetencje społeczne i kompetencje przywódcze). Wynik zastosowanych metod badawczych daje informację o poziomie posiadanych przez badanego kompetencji. Przyjęto 4-ro stopniową skalę ocen:

Poziom 1 – nie spełnia oczekiwań: aktywnie przeszkadza innym w wykonywaniu i okazywaniu kompetencji, demonstruje zachowania przeciwne do kompetencji.

Kompetencje strategiczne:

Myślenie strategiczne

Zarządzanie zmianą

Podejmowanie decyzji

Kompetencje społeczne:

Stymulowanie współpracy

Kreowanie wizerunku

Zarządzanie konfliktem

Negocjowanie

Kompetencje osobiste:

Innowacyjność

Radzenie sobie ze stresem

Orientacja na rozwój

Analiza i rozwiązywanie problemów

Kompetencje przywódcze:

Delegowanie

Wspieranie rozwoju

Motywowanie

Poziom 2 – poniżej oczekiwań: ogólnie deklaruje ważność kompetencji, potrzebę jej posiadania. Przejawia zachowania wskazujące na posiadanie kompetencji, jeśli ktoś inny go do tego zachęci, wskaże konieczność działania w dany sposób.

Poziom 3 – efektywny/spełnia oczekiwania: przejawy kompetencji na efektywnym poziomie. Wykorzystywanie opisywanych zachowań w sytuacjach typowych i standardowych dla pracy na danym stanowisku.

Poziom 4 – przekracza oczekiwania: przejawy kompetencji na wyższym poziomie, rozwinięta kompetencja, silna strona, wykorzystywanie opisywanych zachowań również w sytuacjach nowych i niestandardowych. Przekraczanie oczekiwań.

W celu kształtowania, doskonalenia kompetencji, których poziom jest niezadowalający, funkcjonariusze mogą podjąć odpowiednie szkolenia: warsztaty umiejętnościowe lub szkolenia e-learningowe. Tematyka proponowanych szkoleń jest następująca:

Kompetencje komunikacyjne;

Kompetencje poznawcze, w ramach tego warsztatu zawarto zagadnienia dotyczące:

Poszukiwanie informacji

Analiza i rozwiązywanie problemów

Podejmowanie decyzji

Kreatywność

Rozwiązywanie konfliktów, współpraca

Radzenie sobie ze stresem

Zarządzanie zespołem, które objęło problematykę związaną z: motywowaniem, delegowaniem, wspieraniem rozwoju, nadzorem i kontrolą.

Jestem głęboko przekonana, że właściwie wdrożony model kompetencyjny umożliwi:

wykorzystywanie jednego, wspólnego zbioru kryteriów decyzyjnych do wszystkich procesów zachodzących w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi;

jednakowe rozumienie definicji tych kryteriów na różnych poziomach funkcjonowania organizacji;

posługiwanie się narzędziami dostosowanymi do modelu kompetencyjnego nie tylko przez specjalistów działu HR, ale także przez psychologów.

Stworzony model kompetencyjny może być wykorzystywany w następujących celach:

tworzenie kompetencyjnych opisów stanowisk pracy, czyli profilowania kompetencyjnego;

rekrutacji i selekcji, czyli ustalenia kompetencji krytycznych dla kandydatów na dane stanowisko;

projektowania systemu okresowych ocen kompetencji;

projektowania działań szkoleniowych i rozwojowych;

planowania i oceny efektywności działań szkoleniowych;

planowania w organizacji awansów i zastępstw;

budowania kadry rezerwowej.

Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami umożliwi w przyszłości: opracowanie właściwych planów zatrudnienia, zoptymalizowanie procesów rekrutacji i selekcji nowych pracowników, ustalenie ścieżek rozwoju zawodowego kadry, budowanie systemów motywacyjnych i ocen w oparciu o kompetencje. Wdrożony projekt zwiększy wartość organizacji poprzez

wzrost wartości kapitału ludzkiego. Wprowadzenie przejrzystych i obiektywnych kryteriów oceny powinno dodatkowo pozytywnie wpłynąć na motywację i zaangażowanie funkcjonariuszy oraz wspierać kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji na zewnątrz. W modelu kształtowania kompetencji menedżerskich współczesnych organizacji, do którego powinna dążyć Policja, ważną rolę odgrywa świadomość kadry kierowniczej w zakresie koniecznych zmian, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w wymaganiach stawianych idealnemu – kompetentnemu menedżerowi. Zasadnicze znaczenie w kwestii kształtowania kompetencji współczesnego menedżera w Policji ma więc dostrzeżenie, uświadomienie sobie tego,

jakie umiejętności należy kształcić oraz jak się uczyć najlepiej. Ponieważ na kompetencje menedżerskie składają się trzy elementy, czyli wiedza, umiejętności i postawy, między którymi istnieją zależności, oznacza to, że należy stosować nowoczesne metody pozwalające podnosić ich poziom.

Bibliografia:

1. Letkiewicz A., Szankin T. Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menedżerskie. – Szczepiń, 2013.
2. Adamiec M., Kożusznik B. Zarządzanie zasobami ludzkim. Katowice: Aktor – Kreator – Inspirator. AKADE, 2000.
3. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. – Kraków: wyd. Wolter Kluwers Polska, 2011.

Зубрицька А. К. Система оцінювання і розвитку управлінської компетентності посадових осіб польської поліції.

У статті робиться спроба представити результати синтетичних, що проводяться в рамках дослідження-розробки, досліджень з професійної компетентності середньої та вищої ланки польської поліції.

Ключові слова: управлінська компетенція, управління компетенції, модель компетентності.

Zubrzycka A. K. Sistema oceny i rozwoju управленческой компетентности должностных лиц польской полиции.

В статье делается попытка представить результаты синтетических, проводимых в рамках исследования-разработки, исследований по профессиональной компетентности среднего и высшего звена польской полиции.

Ключевые слова: управленческая компетенция, управление компетенции, модель компетентности.

Zubrzycka A. K. System evaluation and development of managerial competence polish police officers.

The article is an attempt to present the results of synthetic conducted within the framework of the research-development, research on professional competence middle and senior managers of the Polish Police.

Key words: managerial competence, competency management, competency model.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2014