

## ZAPLANUJ ROZWÓJ SWYCH KOMPETENCJI

Maria Korczyńska



Przed każdym menedżerem stoi wyzwanie polegające na stałym podnoszeniu swoich kwalifikacji. Nie wystarczy jednak tylko sam udział w projektach szkoleniowych. Warto zacząć od precyzyjnego zdefiniowania kompetencji kluczowych na konkretnym stanowisku pracy oraz przygotować się do wdrożenia ich w życie. Tylko wówczas można zaplanować efektywny i ukierunkowany rozwój.

Z reguły, na co dzień menedżerowie nie otrzymują feedbacku dotyczącego pełnienia ich funkcji. Tenże feedback otrzymują najczęściej okresowo od swoich przełożonych podczas rozmów rozwojowych czy też oceniających osiągnięte przez nich wyniki. Innym źródłem informacji zwrotnych są badania satysfakcji pracowników, jednak tylko w niektórych firmach wyniki tych badań menedżer może odnieść bezpośrednio do siebie (ponieważ dotyczą one konkretnie jego osoby), a nawet jeśli tak jest, to już znacznie rzadziej przełożeni oceniają od menedżerów tego, że badania te będą podstawą działań rozwojowych. W wielu firmach przyjmuje się założenie, że jeśli menedżer ma dostęp do wyników badań satysfakcji pracowników, to samodzielnie, z własnej inicjatywy podejmie działania, które przyczynią się do podniesienia poziomu satysfakcji jego zespołu pracowników.

Z reguły organizacje decydują się aktywnie wspierać rozwój swoich menedżerów poprzez realizację projektów szkoleniowych rozwoju kompetencji. Ich efektywność uzależniona jest od właściwej konstrukcji projektu oraz szeregu działań około szkoleniowych (coaching, zadania wdrożeniowe, testy wiedzy, wdrażanie narzędzi, itd.), które wzmacniają efektywność takich przedsięwzięć. Jednak menedżerowie w różnym stopniu wykorzystują możliwości takiego projektu, zwłaszcza jeśli nie jest on wspierany dostatecznie przez przełożonych i nie daje możliwości zindywidualizowanych działań rozwojowych. Wydaje się, że warto zwrócić szczególną uwagę na aspekty, które silnie mogą wpłynąć na skuteczność działań rozwojowych:

- Oczekiwania sformułowane wobec menedżera przez firmę i przełożonego,

- Indywidualna diagnoza kompetencji, która może ukierunkować menedżera w planowaniu i realizacji działań rozwojowych,
- Opracowanie indywidualnego planu rozwoju oraz realizacja tego planu,
- Aktywne wsparcie menedżera ze strony przełożonego i działu HR.

Rozwój indywidualnych kompetencji menedżerskich może być realizowany m.in. przez program PRO-minent results™.

**Niezwykle istotnym czynnikiem motywującym menedżera, ale i ukierunkującym jego rozwój jest określenie przez organizację oczekiwań.**

Często jest to zestaw kompetencji strategicznych dla firmy z punktu widzenia jej strategii rozwoju i kultury organizacyjnej. W takim przypadku menedżer otrzymujący wyniki indywidualnej diagnozy kompetencji może zidentyfikować luki kompetencyjne, nad którymi powinien

popracować. Jeśli kompetencje te nie są zdefiniowane, warto to zrobić, aby zapewnić efektywność programu rozwoju kompetencji.

Narzędziem diagnostycznym jest ocena 360 stopni (w ocenie tej biorą udział: przełożony, współpracownicy, podwładni). **Kluczowym elementem projektu jest stworzenie menedżerom poczucia bezpieczeństwa związanego z tego, że wyniki oceny 360 stopni posłużą tylko jako baza do rozwoju kompetencji, a nie do selekcji pracowników.**

Przeanalizowanie wyników tej oceny wymaga od menedżera:

- właściwego zrozumienia definicji kompetencji, które były przedmiotem badania,
- umiejętności interpretacji wyników (osoba badana nie ma możliwości bez wsparcia konsultanta dokonać dogłębnej i prawidłowej interpretacji, ponieważ w tym przypadku nie ma wyników „złych”, „dobrych” - nie można analizować pojedynczych kompetencji w izolacji od innych, jest to system naczyń połączonych),

- poradzenia sobie z emocjami, które towarzyszą zapoznawaniu się z wynikami oraz emocjami skierowanymi do uczestników tego badania (m.in. „dlaczego tak mnie ocenili? to niesprawiedliwa ocena”).

Ten etap projektu odbywa się w formie warsztatów, zwłaszcza jeśli dotyczy on grupy menedżerów, a nie pojedynczych osób. Menedżer potrzebuje wsparcia, aby móc przejść do fazy konstruktywnej pracy, związanej z planowaniem działań, które pozwolą mu na zwiększenie kompetencji. Dodatkową wartością warsztatów są wzajemne dyskusje uczestników, uświadamianie sobie jakie zachowania mogą decydować o postrzeganiu danej osoby przez otoczenie i wnoszą cenne wskazówki dla konkretnych osób do pracy nad własnym planem rozwoju.

**Kluczowym momentem jest wybór kompetencji, które menedżer powinien rozwijać. Na podstawie raportu z oceny 360 stopni musi dokonać wyboru.** Bardzo istotną wskazówką mogą być zdefiniowane przez pracodawcę

kompetencje, którymi menedżerowie powinni się wykazywać. Oprócz tego każdy menedżer musi również spojrzeć przez pryzmat aktualnej sytuacji w firmie, własnego stanowiska oraz własnych priorytetów. Najpierw należy przeanalizować kompetencje, w których otrzymało się wysokie wyniki (od co najmniej 2 grup uczestników feedbacku, np. od przełożonego i współpracowników lub pracowników i przełożonego) oraz kompetencje, które wykazują duże zależności między sobą (np. konserwatyzm może być moderowany poprzez rozwój innowacyjności, czyli jeśli kompetencja konserwatyzm została oceniona wysoko, to należałoby pracować nad innowacyjnością). Na tym etapie należy również przyjrzeć się kompetencjom, w których otrzymało się niskie wyniki. Następnie przez pryzmat przyjętych filtrów, np. oczekiwania firmy, aktualna sytuacja, itd. należy wybrać kompetencje, w których otrzymało się niskie wyniki, a które są kluczowe. Na koniec robi się przegląd wszystkich kompetencji, które pojawiły się w analizie i wybiera te, których

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Rozwój kompetencji menedżerskich jest ukierunkowany oczekiwaniami sformułowanymi przez organizację.
2. Bardzo cennym źródłem informacji do zbudowania planu rozwoju są wyniki feedbacku 360 stopni oraz samoocena.
3. Zbudowanie planu rozwoju kompetencji wymaga przeanalizowania oczekiwań organizacji, aktualnej sytuacji w firmie, potrzeb z punktu widzenia zajmowanego stanowiska oraz priorytetów własnych
4. Plan rozwoju kompetencji to dobry początek, potem trzeba go tylko konsekwentnie realizować.
5. Podczas rozwoju kompetencji każdy menedżer potrzebuje wsparcia przełożonego, HR i kolegów, których darzy zaufaniem. A na koniec warto zobaczyć postępy analizując wyniki powtórnego feedbacku

### PRZYKŁAD FRAGMENTU PLANU ROZWOJU

#### KOMPETENCJA: KOMUNIKACJA

**Sytuacje, nad którymi chcę pracować:** prezentowanie, dyskusja  
**Jak się zachowuję w tych sytuacjach?**

Prezentacje są przeładowane treścią, podczas prezentacji nie wychodzę poza treść slajdów, mówię nudno, monotonna, nie potrafię przekonać innych do swoich pomysłów.

Przychodzę przekonany do swoich racji, ale kiedy inni przytaczają swoje argumenty, to ulegam im, nie potrafię obronić swojego stanowiska, a potem jestem wściekły na siebie; pozwalam sobie przerywać i nie doprowadzam swojej wypowiedzi do końca.

#### PLAN DZIAŁANIA:

##### PREZENTOWANIE

Na najbliższe 3 prezentacje – do 30.09.2009:

- Poproszę przełożonego oraz kolegę Marka W. o sugestie co powinienem zmienić w sposobie prezentowania,
- Przygotuję slajdy i dam je do przejrzania Markowi W. – doradzi mi, co zmienić,
- Opracuję treść do przekazania przy każdym slajdzie – treść będzie oparta o przykłady, rozszerzające dane,
- W przypadku gdy będę chciał przekonać innych do swojej koncepcji, przygotuję korzyści z jej przyjęcia i sposób realizacji,
- Poproszę Marka W. lub Bognę S. o udzielenie feedbacku po prezentacji i wprowadzę zmiany stosownie do feedbacku.

Odbędę szkolenie ze sztuki prezentowania i emisji głosu w firmie X do 30.11.2009.

Zawsze przed prezentacją poproszę kogoś z kolegów, aby udzielili mi feedbacku po prezentacji.

##### PROWADZENIE DYSKUSJI PODCZAS SPOTKAŃ

- Przed każdym spotkaniem, którego celem będzie dyskusja nad jakąś koncepcją przygotuję listę argumentów, których chcę użyć (korzyści, silne strony koncepcji, ryzyka, dane liczbowe).
- Na początku spotkania poproszę o ustalenie sposobu prowadzenia dyskusji, do którego będę się mógł odwoływać w trakcie spotkania.
- Podczas przedstawiania swoich argumentów nie pozwolę sobie przerwać używając np. sformułowań: „pozwól, że skończę”, „kiedy skończę, chętnie oddam Ci głos”, itp.
- Na dwa najbliższe takie spotkania zaproszę coacha (do 30.07.2009) jako obserwatora i poproszę go o feedback, a następnie wprowadzę w życie jego wskazówki.
- Przy 5 takich spotkaniach – po każdym z nich – zrobię „stop-klatkę” i przeanalizuję: jakich argumentów użyłem. Czy argumenty, które przygotowałem były skuteczne? Czy, jeśli przyjąłem argumenty innych, to dlatego, że były przekonujące, czy też dlatego, że nie potrafiłem obronić własnych? Co powinienem poprawić w przygotowaniu do dyskusji na przyszłość?
- Po 5 spotkaniach poproszę swojego przełożonego o feedback – nie później niż 15.10.2009.

rozwój w opinii menedżera przyniesie największy efekt.

Pracując zgodnie z zaproponowaną metodologią, menedżer wybiera konkretne kompetencje, na rozwoju których chciałby się skoncentrować. Najbardziej pożądaną formą pracy są warsztaty, podczas których konsultant przeprowadza uczestników przez cały cykl: od właściwego zrozumienia definicji kompetencji,

interpretacji wyników feedbacku poprzez proces przygotowywania indywidualnego planu rozwoju. To, co istotne, przeprowadza w sposób bezpieczny i konstruktywny dla uczestnika.

**Ustalenie planu działania wymaga przeanalizowania sytuacji zawodowych, w których wykorzystywana (lub nie) jest dana kompetencja oraz nazwanie zachowań, które dany me-**

nedżer przejawia. Wymaga to dojrzałości i otwartości na sugestie innych osób, ponieważ często nie mamy wystarczającego oglądu swoich zachowań. Indywidualny plan rozwoju powstaje podczas warsztatów, jednak jego dopracowanie odbywa się podczas coachingu. Niejednokrotnie coach może usłyszeć od menedżera, że nigdy wcześniej tak dogłębnie nie analizował swoich zachowań.

**Opracowany plan rozwoju powinien być omówiony z przełożonym. Takie spotkanie powoduje u menedżera dodatkową mobilizację do przygotowania planu, ale również może być źródłem cennych sugestii, które wynikają z obserwacji przełożonego i znajomości podwładnego.** W procesie rozwijania kompetencji ogromne znaczenie ma postawa przełożonego. Z doświadczenia wiem, że w takich sytuacjach menedżerowi bardzo zależy na otrzymaniu wskazówek, które pozwolą mu dopracować plan rozwoju oraz na wsparciu – akceptacji planu, zaproponowaniu pomocy w postaci rozmów, obserwacji, udzielaniu życzliwego feedbacku, a także monitorowania realizacji. Przełożony może skutecznie wpłynąć na zmotywowanie menedżera do pracy nad samodoskonaleniem, jak również zniechęcić go poprzez brak zainteresowania, dyskredytowanie jego pomysłów na rozwój, podważanie oceny dokonanej przez współpracowników, podwładnych i jego samego (tak również się zdarza, gdy menedżer prosi przełożonego o rozszerzenie jego niskiej oceny jakiejś kompetencji).

Indywidualna praca nad rozwojem kompetencji wymaga systematyczności i konsekwencji, co przy obciążeniu menedżera nie jest łatwe. Z reguły wymaga dużej determinacji i wsparcia, zwłaszcza, że menedżer często musi się zmierzyć ze swoimi nawykami i bardzo dobrze opanowanymi sposobami działania. Potrzebuje on wtedy zewnętrznej pomocy, np.

regularnych spotkań z przełożonym, coachingu zewnętrznego, dodatkowych treningów.

Jeśli w procesie biorą udział menedżerowie z tego samego szczebla, to mogą we własnym gronie pomagać sobie w realizacji planów rozwoju poprzez omawianie sukcesów i trudności oraz wzajemnym obserwowaniu się i udzielaniu feedbacku. Ostatnio podczas coachingu usłyszałam od menedżera: Wreszcie poczuliśmy się jak zespół – zaczęliśmy ze sobą rozmawiać o celach, wspierać się w ich realizacji, otwarcie omawiać problemy. A wszystko to dzięki projektowi rozwoju kompetencji.

## O AUTORZE



### **Maria Korczyńska – Dyrektor ds. Realizacji i Konsultant PROFES®**

Maria Korczyńska nadzoruje obszar merytoryczny projektów realizowanych przez konsultantów i trenerów PROFES®. Jest konsultantem i trenerem od ponad 15 lat.

Zarządza merytorycznie dużymi projektami, zarówno doradczymi, jak i doradczo-szkoleniowymi. Jest autorką i realizatorką szkoleń i działań doradczych z zakresu standaryzacji pracy menedżerów, zarządzania przez cele, motywowania pracowników i oceniania ich pracy, strategii rozwoju firmy, projektowania zmian organizacyjnych czy współpracy z problemowymi zespołami. Jest autorką i współautorką publikacji i referatów m.in. z zakresu organizacji przedsiębiorstwa oraz zarządzania firmą.

#### **Kontakt**

[www.profes.com.pl](http://www.profes.com.pl)

## PLAN DZIAŁANIA **Co możesz zrobić dla siebie?**

1. Zastanów się – może warto pomyśleć o zindywidualizowanym programie rozwoju kompetencji?

---

2. Pomyśl, czy chciałbyś uzyskać feedback od swojego przełożonego, współpracowników i pracowników (przedmiotem feedbacku są konkretne, zdefiniowane kompetencje, a respondenci odpowiadają na szereg pytań, które umożliwiają określenie oceny).

---

3. Znajdź na rynku program, w ramach którego możliwe jest profesjonalne przeprowadzenie takiego badania, a następnie przygotowanie planu indywidualnego rozwoju i wspieranie Cię w procesie realizacji poprzez coaching.

---

4. Zapisz się. Z reguły kolejność działań jest następująca:
  - a. wskazujesz osoby, od których chciałbyś uzyskać feedback (z reguły 3-5 współpracowników i pracowników oraz przełożony)
  - b. wypełniasz arkusz samooceny, a wskazane osoby arkusze oceny
  - c. uczestniczysz w warsztatach, podczas których otrzymujesz raport, analizujesz wyniki oraz tworzysz indywidualny plan rozwoju

---

5. Zdecyduj czy chciałbyś skorzystać z coachingu konsultanta oraz kto w Twojej firmie mógłby Cię wspierać w realizacji planu.

---