



ZBIÓR KOMPETENCJI W SYSTEMIE TWORZENIA I KONTROLI ZESPOŁÓW

DZIURZAŃSKA A. 2009, *ZBIÓR KOMPETENCJI W SYSTEMIE TWORZENIA I KONTROLI ZESPOŁÓW*, ZACHODNIOPOMORSKI UNIWERSYTET TECHNOLOGICZNY W SZCZECINIE, WWW.TEAM.WI.ZUT.EDU.PL, DOSTĘPNY W DNIU: DD-MM-RRRR.

Podstawą do zebrania i określenia możliwości kandydatów na członków zespołów jest model kompetencji^{1 2} bazujący na kompetencjach. Kompetencje definiowane za McClellandem³ jako „wiedza, umiejętności, cechy, postawy, koncepcja siebie samego, wartości lub motywacje bezpośrednio związane z wykonaniem pracy lub ważnym życiowym wynikiem pokazane, by odróżnić wykonawców najlepszych od przeciętnych” są głównym składnikiem takiego modelu. Na podstawie analizy literatury wyodrębniono trzy podstawowe grupy kompetencji:

- kompetencje zawodowe = wiedza + doświadczenie + umiejętności,
- kompetencje społeczne,
- kompetencje osobowościowe.

Kompetencje z grupy kompetencji zawodowych są indywidualne dla każdego realizowanego projektu i zależą zasadniczo od dziedziny projektu. Informują one o zasobach doświadczenia, wiedzy oraz umiejętności posiadanych przez zespół. Pozostałe dwie grupy kompetencji, to kompetencje oddziałujące na sposób wykonywanej pracy i relacje w zespole. Powyżej wyodrębnione grupy można dalej grupować dochodząc do odpowiedniego poziomu szczegółowości. Takiego grupowania dokonano (Tabela 1) i zaimplementowano w systemie tworzenia i kontroli zespołów TeamCrator.

¹ Crawford, L. 2005, Senior management perceptions of project management competence, *International Journal of Project Management* 23.

² Sampson, D., Fytros, D. 2008, *Competence Models in Technology-enhanced Competence-based Learning*, w: (ed.) Adelsberger, H.H., Kinshuk, Pawlowski, J.M., Sampson, D. 2008, *International Handbook on Information Technologies for Education and Training*, Springer.

³ McClelland, D. 1973, Testing for Competence Rather Than for Intelligence, *American Psychologist*, vol. 28.

Tabela 1. Schemat kompetencji

1. kompetencje zawodowe	
1.1. wykształcenie (wiedza)	<p>1.1.1. edukacja</p> <p>1.1.2. szkolenie</p>
1.2. publikacje (wiedza)	<p>1.2.1. dyscyplina naukowa główna</p> <p>1.2.2. dyscyplina naukowa wspomagająca</p>
1.3. zatrudnienie (doświadczenie)	<p>1.3.1. zatrudnienie</p>
1.4. granty/badania (doświadczenie)	<p>1.4.1. dyscyplina naukowa główna</p> <p>1.4.2. dyscyplina naukowa wspomagająca</p>
1.5. umiejętności zawodowe – ponaddziedzinowe (pd)	<p><i>JĘZYKOWE</i></p> <p>1.5.1. język</p> <p>1.5.2. certyfikaty językowe</p> <p><i>OGÓLNE UMIEJĘTNOŚCI W ZAKRESIE OBSŁUGI KOMPUTERA</i></p> <p>1.5.3. system operacyjny</p> <p>1.5.4. inne</p> <p>1.5.5. programy biurowe</p> <p><i>PRAWO JAZDY KATEGORII</i></p> <p>1.5.6. prawo jazdy</p> <p><i>MERYTORYCZNE ponaddziedzinowe</i></p> <p>1.5.7. merytoryczne pd</p> <p><i>TECHNICZNE I NARZĘDZIOWE ponaddziedzinowe</i></p> <p>1.5.8. techniczne i narzędziowe pd</p> <p><i>UPRAWNIENIA ponaddziedzinowe</i></p> <p>1.5.9. uprawnienia pd</p>

1.6. umiejętności zawodowe - dziedzinowe	
<i>dyscyplina naukowa główna</i>	
1.6.1.	merytoryczne g
1.6.2.	techniczne i narzędziowe g
1.6.3.	uprawnienia g
<i>dyscyplina naukowa wspomagająca</i>	
1.6.4.	merytoryczne w
1.6.5.	techniczne i narzędziowe w
1.6.6.	uprawnienia w
2. kompetencje społeczne	
2.1.1.	kompetencja społeczna
2.1.2.	inne
3. kompetencje osobowościowe	
3.1.1.	kompetencja osobowościowa
3.1.2.	inne

W systemie TeamCrator do tworzenia i kontroli zespołów zaimplementowany został powyższy schemat kompetencji umożliwiając jednocześnie stworzenie modelu kompetencji opartego na szczegółowym podziale kompetencji określonym wyżej. Dzięki temu możliwe jest stworzenie własnego zestawu kompetencji celowo pod konkretny projekt.

Ponieważ kompetencje społeczne i osobowościowe, w odróżnieniu od zawodowych, są względnie stałe dla pewnych rodzajów przedsięwzięć, dlatego dla systemu tworzenia i kontroli zespołów przeznaczonego do wspomagania tworzenia zespołów realizujących projekty badawcze wyodrębniony został domyślny zbiór tych kompetencji. Zbiór kompetencji społecznych i osobowościowych dodatkowo można modyfikować profilując go pod specyficzne potrzeby konkretnego projektu.

Zbiór kompetencji społecznych oraz osobowościowych wyodrębniony zostały ze względu na dwa podstawowe czynniki:

1. wymagania jakie stawia rodzaj przedsięwzięcia – tu projekt badawczy,
2. wymagania jakie stawia rodzaj formacji – zespół.

Pierwotny zbiór zawierał 114 kompetencji, których na drodze analizy i selekcji zredukowano ostatecznie pozostawiając zbiór pięćdziesięciu pięciu kompetencji domyślnych. Zbór ten zawiera kompetencje niezbędne w zespole realizującym projekty badawcze tak by osiągnął on wysoką efektywność. Poniżej (Tabela 2) zaprezentowano ostateczny zbiór kompetencji społecznych i osobowościowych, który został pozytywnie zweryfikowany przez eksperta dziedzinowego.

Tabela 2. Kompetencje społeczne i osobowościowe dla zespołu realizującego projekt badawczy

	<i>nazwa właściwa</i>	<i>opis</i>
		KOMPETENCJE OSOBOWOŚCIOWE
1.	kreatywność	umiejętność twórczego myślenia, wykorzystania wyobraźni do codziennych problemów
2.	określanie celów	umiejętność sformułowania i wyznaczenia celu ogólnego i celów szczegółowych oraz określenia metod i miar osiągania celów
3.	podejmowanie decyzji	umiejętność podjęcia efektywnych decyzji w określonym czasie
4.	rozwiązywanie problemów	umiejętność rozpoznania problemów i braków oraz znalezienia efektywnego rozwiązania
5.	rzetelność	umiejętność wykonywania zadań sumiennie i skrupulatnie oraz zgodnie z obowiązującymi zasadami oraz dostępną wiedzą
6.	otwarcie na rozwój	umiejętność przyjmowania nowych faktów i doświadczeń oraz chęć samodoskonalenia
7.	koncentracja na celu	umiejętność osiągania wyznaczonych celów
8.	adaptacja	umiejętność dostosowania się do nowych zmiennych warunków
9.	analityczne myślenie	umiejętność wyodrębniania, dzielenia problemów/rzeczy na składowe
10.	elastyczność myślenia	umiejętność łamania stereotypów
11.	innowacyjność	umiejętność tworzenia nowych nieznanymi rozwiązań i pomysłów
12.	praca pod presją czasu	umiejętność pracy w warunkach bardzo ograniczonych zasobów czasowych

13.	samodyscyplina	umiejętność samokontroli, koncentrowania uwagi na rzeczach istotnych, organizowania sobie pracys
14.	syntetyczne myślenie	umiejętność złożenia wyodrębnionych części problemów/rzeczy w całość (odwrotność analitycznego myślenia)
15.	dalekowzroczność	umiejętność przewidywania i podejmowania działań tak aby ich rezultat był pozytywnie odczuwany w dłuższym okresie czasu
16.	dostrzeganie możliwości	umiejętność dostrzegania możliwości na przykład w jakimś zadaniu niezależnie od stopnia jego trudności
17.	dostrzeganie problemów	umiejętność dostrzegania problemów na przykład w jakimś zadaniu niezależnie od stopnia jego prostoty
18.	koncentracja na szczegółach	umiejętność skoncentrowania się na szczegółach zadania
19.	podejmowanie ryzyka	umiejętność do podejmowania ryzyka
20.	praktyczność	umiejętność podejmowania działań, które przy minimalnym nakładzie dają efekt
	<i>nazwa właściwa</i>	<i>opis</i>
		KOMPETENCJE SPOŁECZNE
21.	dzielenie odpowiedzialności	umiejętność dzielenia odpowiedzialności za działania podejmowane przez cały zespół – niezależnie od tego czy działania przyniosły sukces czy porażkę
22.	zaufanie	umiejętność wzbudzania oraz okazywania zaufania (a w tym wzajemny szacunek, szczerłość, lojalność)
23.	dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	otwartość na przekazywanie własnej wiedzy i doświadczenia innym
24.	efektywna komunikacja	umiejętność przekazywania komunikatów tak by odbiorca zrozumiał przesłanie oraz słuchania tak by zrozumieć przekaz nadawcy niezależnie kto jest nadawcą/odbiorcą oraz niezależnie od formy przekazu (ustna, pisemna)
25.	konstruktywne krytykowanie	umiejętność przekazywania krytyki w taki sposób by ona nie raniła oraz nie powodowała konfliktu ale by pomogła

		znaleźć rozwiązanie dla krytykowanej sytuacji
26.	praca zespołowa	umiejętność pracy w zespole czyli umiejętność ścisłej współpracy z innymi członkami zespołu, umiejętność określania wspólnego celu i zaangażowanie w jego osiągnięcie, umiejętność wypracowania wspólnego podejścia do pracy (metody)
27.	przywództwo	umiejętność przyjmowania roli lidera czyli umiejętność prowadzenia zespołu, motywowania, ochrony zespołu przed otoczeniem
28.	budowanie zespołu	umiejętność świadomego prowadzenia zespołu przez wszystkie fazy jego rozwoju od formowania do rozpadu
29.	partnerstwo	umiejętność traktowania podwładnych oraz współpracowników jako równorzędnych partnerów
30.	udzielanie wsparcia	umiejętność troszczenia się o innych członków zespołu, pomagania w rozwiązaniu ich problemów oraz wspomagania ich rozwoju
31.	zarządzanie konfliktem	umiejętność rozpoznawania i rozwiązywania sytuacji konfliktowych oraz wyciągania korzystania korzyści dla zespołu
32.	empatia	umiejętność rozpoznawania określonych emocji innych osób i współodczuwania - postawienia się na ich miejscu
33.	wyrażanie uzasadnionych wątpliwości	umiejętność zwerbalizowania i pokojowego przekazania wątpliwości

Tak określone kompetencje stanowią podstawę dla modelu kompetencji dostarczającego struktur technologicznych do zbierania, organizowania, dzielenia oraz odwzorowywania kompetencji. Model kompetencji pozwala na opisanie kompetencji niezbędnych do efektywnego wykonania zadań w organizacji.