

PODREČZNIK UŻYTKOWNIKA

MODUŁU

DOSKONALENIA KOMPETENCJI

Jak zarządzać własnymi kompetencjami



Autorzy:

Monika Ćwiklińska - Gorczyca

przy współpracy:

Katarzyna Lenczowska – Soboń

Monika Stęplowska

Projekt pn. „Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości” jest realizowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020

Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Kompetencje – czym są i jak nimi zarządzać	4
2.1. Ocena poziomu kompetencji.....	8
2.2. Kształtowanie i rozwój kompetencji miękkich	8
2.3. Opis metody badawczej – badanie kompetencji miękkich.....	9
2.4. Etapy tworzenia bazy pytań testów kompetencji	10
2.5. Kompetencje w e-KSSiP	12
3. Badanie kompetencji za pomocą platformy e-KSSiP.	15
3.1. Etapy badania kompetencji na platformie e-KSSiP.....	17
3.1.1. Logowanie do narzędzia e-KSSiP oraz Modułu Doskonalenia Kompetencji.....	17
3.1.2. Bezpieczeństwo danych zawartych w Module Doskonalenia Kompetencji.	20
3.1.3. Wybór odpowiedniego testu.....	20
3.1.4. Nawigacja po testach	23
3.1.5. Ścieżka kompetencyjna – szkolenia stacjonarne i e-learningowe.....	32
4. WCAG	42

Wstęp

Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury realizując projekt pn. *„Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości”*, którego jednym z założeń było umożliwienie kadrom wymiaru sprawiedliwości i prokuratury zbadanie poziomu kompetencji miękkich oraz zarządzanie nimi, uruchomiła w styczniu 2020 r. platformę szkoleniową – e-KSSiP.

e-KSSiP, to innowacyjne narzędzie internetowe służące do rekrutacji, obsługi i ewaluacji szkoleń stacjonarnych, realizacji szkoleń e-learningowych, komunikacji i wymiany doświadczeń. Przede wszystkim jest to jednak narzędzie pozwalające na samodzielną diagnozę stopnia spełnienia wymaganych kompetencji i umożliwiające dalszy ich rozwój poprzez nowy moduł służący doskonaleniu kompetencji Użytkowników.

W ramach projektu zapraszamy Państwa do stworzenia własnego profilu kompetencyjnego. W celu zapewnienia całkowitej anonimowości dostęp do niego jest chroniony odrębnym hasłem, ustalonym przez użytkownika w trakcie tworzenia profilu. Hasło oraz informacje zawarte w profilu są znane tylko właścicielowi profilu.

W celu utworzenia profilu kompetencyjnego należy po zalogowaniu się do e-KSSiP wykonać zamieszczony w module doskonalenia kompetencji test kompetencyjny. Celem testu jest pomoc w wyborze szkoleń (stacjonarnych oraz e-learningowych), które będą dla Państwa przydatne w pracy zawodowej i umożliwią dalszy rozwój osobisty.

Projekt *„Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości”* skierowany jest do kadr wymiaru sprawiedliwości i prokuratury, a mianowicie: sędziów, prokuratorów, referendarzy sądowych, asesorów sądowych, asesorów prokuratorskich, asystentów sądowych, asystentów prokuratorskich, kuratorów sądowych oraz urzędników sądów i prokuratur.

Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020, Oś Priorytetowa II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji w zakresie Działania 2.17 Skuteczny wymiar sprawiedliwości.

1. Kompetencje – czym są i jak nimi zarządzać

Kompetencja - „jest to kompleks złożony z wiedzy, umiejętności, a także cech osobowości, który jest widoczny w zachowaniu i umożliwia efektywną realizację zadań na określonym stanowisku pracy w określonej firmie”.

Posiadanie określonej grupy kompetencji jest niezbędne do skutecznego działania w określonej roli w organizacji. Istnieje kilka podziałów grup kompetencji. Jednym z nich jest podział ze względu na rolę w organizacji, jaką pełni dana osoba.

Podział kompetencji ze względu na rolę w organizacji

Kompetencje kluczowe

- wynikają z najważniejszych wartości organizacji i służą realizacji strategii instytucji; do ich rozwoju powinni dążyć wszyscy pracownicy firmy czy instytucji, niezależnie od funkcji i stanowiska;

Kompetencje **Kompetencje związane z rolą (hierarchiczne)**

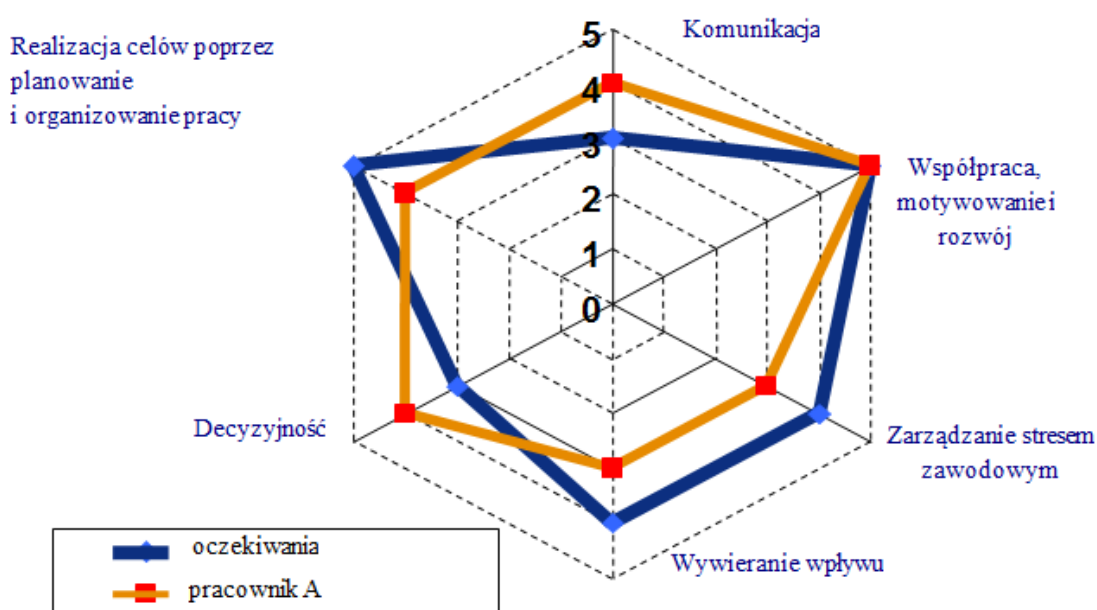
- opisują czynniki sukcesu wyróżniające poszczególne role lub poziomy w organizacji (np. kierownicy, dyrektorzy);

Kompetencje funkcjonalne

- wymagane są od pracowników z zależności od ich przynależności do poszczególnych grup funkcjonalnych (np. finanse, obsługa klienta/interesanta, bezpieczeństwo informatyczne, etc.).

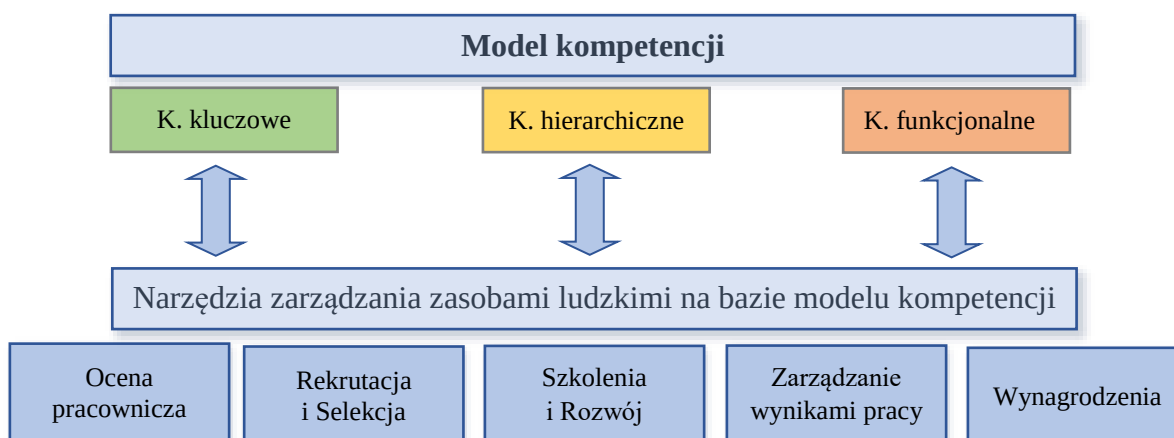
Od każdego stanowiska w organizacji (w ramach kadr wymiaru sprawiedliwości i prokuratury) oczekuje się różnego poziomu spełnienia (stopnia nasilenia) każdej z tych wymienionych trzech grup kompetencji.

Wymagania kompetencyjne na poszczególnych stanowiskach przedstawione są w postaci **profilu kompetencyjnego**. Przykład takiego profilu kompetencyjnego zamieszczony jest na rys. 1.



Rys. 1 Przykład profilu kompetencyjnego pracownika

Linia niebieska ilustruje wymagane poziomy natężenia kompetencji na stanowisku, zaś linią żółtą zaznaczono, w jakim stopniu pracownik A spełnia te wymagania w wykonywaniu zadań zawodowych. Taka kategoryzacja kompetencji oraz stworzenie w oparciu o nią profili stanowiskowych dla całej organizacji oznacza wypracowanie modelu kompetencyjnego, który umożliwia integrację wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi.



Rys. 2. Rola modelu kompetencji w integracji procesów zarządzania zasobami ludzkimi

Podział kompetencji ze względu na zawartość treściową

Kompetencje w ścisłym znaczeniu

- odnosi się do cech i tych wymiarów zachowania się osoby, które leżą u podstaw kompetentnego wykonywania przez nią pracy (np. współpraca, komunikacja, wywieranie wpływu, itp.);
- analiza i identyfikacja następuje tutaj poprzez grupowanie zachowań leżących u podstaw kompetentnych działań zawodowych;

Kompetencje

Kompetencje jako pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin pracy, w której osoba jest kompetentna (np. zarządzanie, budowanie relacji z interesantami, etc.).

- tak rozumiane kompetencje są w rzeczywistości aspektami kompetencji, które identyfikuje się poprzez analizę funkcjonalną, tj. rozbicie/grupowanie zadań związanych z pracą w obszary funkcjonowania (np. kontakty z klientami, zarządzanie ludźmi etc.).

Zdaniem niektórych ekspertów badających kompetencje (m.in. Ch. Woodruffe'a), nie należy utożsamiać tych dwóch różnych pojęć i tworzyć takich list kompetencji, w których typy zachowań są wymieszane z aspektami pracy. Jednak praktyka zarządzania kompetencjami w wielu organizacjach uzasadnia tzw. podejście hybrydowe, uwzględniające dwa pojęcia kompetencji.

W związku z tym, na listach kompetencji wymaganych w danej organizacji, obok kompetencji behawioralnych, związanych z zachowaniem osób (komunikacja, wywieranie wpływu, decyzyjność), często znajdują się kompetencje związane z realizowanymi zadaniami (np. współpraca, motywowanie i rozwój). Takie podejście zastosowano w niniejszym projekcie.

Podział kompetencji ze względu na możliwości kształtowania i rozwoju

Kompetencje

Kompetencje twarde

- głównym komponentem tych kompetencji jest wiedza fachowa, wsparta doświadczeniem w jej stosowaniu w praktyce zawodowej;
- ten rodzaj kompetencji nazywany jest niekiedy mianem kompetencji merytorycznych.
- przykładem kompetencji twardej może być znajomość, przepisów, posługiwanie się językami obcymi, itd.
- ten rodzaj kompetencji stosunkowo łatwo jest rozwijać poprzez odpowiednie szkolenia i praktykę, a proces diagnozy tych kompetencji nie nastrocza większych problemów (można je weryfikować testami wiedzy czy metodą tzw. próbek pracy);

Kompetencje poznawcze

- głównym komponentem tych kompetencji są zdolności i umiejętności, czyli cechy osobowe związane z poziomem intelektualnym.
- ten rodzaj kompetencji trudno jest rozwijać, można co najwyżej stwarzać pracownikom warunki do wykorzystywania i stymulowania ich zdolności.
- stosunkowo łatwo jest natomiast diagnozować ten rodzaj kompetencji poprzez zastosowanie różnorodnych testów umiejętności, których rodzaj najczęściej dostosowany jest do profilu zawodowego osób badanych.

Kompetencje miękkie

- głównym komponentem kompetencji miękkich są cechy osobowości, wśród których wyróżniamy temperament, samoocenę, wartości, postawy, motywacje i inne.
- ten rodzaj kompetencji trudno jest kształtować i rozwijać (ich poziom wyjściowy często jest zależny od względnie trwałych, wrodzonych predyspozycji).
- proces ich diagnozy wzbudza wiele kontrowersji. W efekcie kompetencje miękkie są często zaniedbywane w procesie naboru

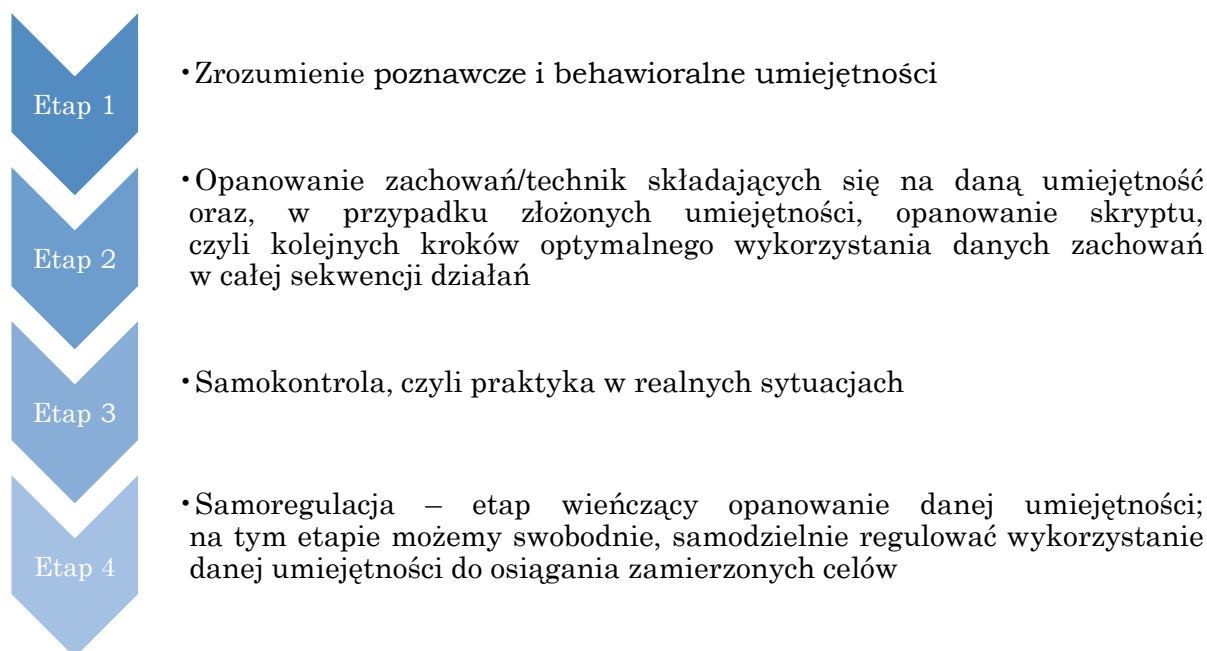
i rozwoju pracowników, a główny nacisk kładzie się na sprawdzanie, czy pracownik posiada określony rodzaj wiedzy i określony poziom znajomości narzędzi pracy.

1.1. Ocena poziomu kompetencji

Ocena poziomu danej kompetencji oznacza określenie zakresu występowania jej behawioralnych wskaźników. W ocenie natężenia kompetencji należy kierować się zasadą dopełniania się poszczególnych poziomów spełnień kompetencji, tj. przyjąć założenie, że każdy wyższy poziom spełnienia kompetencji zawiera w sobie wszystkie niższe poziomy spełnienia. Nie jest konieczne demonstrowanie najwyższego natężenia kompetencji na każdym ze stanowisk. Wymagany poziom kompetencji, jest zróżnicowany między innymi zajmowanym stanowiskiem, a także oraz przydzielonymi zadaniami.

1.2. Kształtowanie i rozwój kompetencji miękkich

Kształtowanie i rozwój kompetencji miękkich to proces czasochłonny i pracochłonny. Można wyróżnić cztery zasadnicze etapy budowania pożądanej umiejętności:



Dwa pierwsze etapy budowania wprawy mogą być z powodzeniem zrealizowane podczas tradycyjnych szkoleń, zaś dwa pozostałe, kluczowe dla rozwoju prawdziwej wprawy (umiejętności), wymagają tzw. naturalnego treningu i doświadczenia w realnych sytuacjach, w których istnieje możliwość praktykowania częściowo już opanowanej umiejętności. Treningi (szkolenia) doskonale sprawdzają się jako oddziaływania, które zapoczątkowują proces kształtowania kompetencji, czyli początek budowania wprawy. Pozwalają zrozumieć, na czym polega dana umiejętność oraz poznać i owoić się z zachowaniami, które się na nią składają.

1.3. Opis metody badawczej – badanie kompetencji miękkich

Zarządzanie zasobami ludzkimi na podstawie kompetencji stworzyło zapotrzebowanie na rzetelne i trafne metody diagnozy i oceny pracowników w tym zakresie. Jednym z narzędzi badania są **testy kompetencyjne**, definiowane jako wystandaryzowane zestawy zadań (jednostek testowych), których wykonanie angażuje określony element składowy kompetencji. Testy takie mogą być realizowane bez konieczności oceniania zachowań osób badanych w trakcie ich wypełniania.

Kluczowym komponentem kompetencji w testach kompetencyjnych jest wiedza proceduralna („Jak należy się zachowywać?”). Wiedza ta nabywana jest w wyniku doświadczenia i ma wartość praktyczną dla sprawności działania osoby w określonych sytuacjach.

W metodologii testów kompetencyjnych pytania testowe składają się z opisów powszechnie spotykanych sytuacji zawodowych oraz zestawu zachowań lub opisów działań, będących reakcją na daną sytuację. Zadaniem osoby badanej jest ocenienie, na ile dane zachowanie lub działanie jest efektywne. Taką metodologię zastosowano również przy tworzeniu testów kompetencyjnych w ramach projektu pn. „Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości”.

1.4. Etapy tworzenia bazy pytań testów kompetencji w ramach projektu „Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości”,

Utworzenie bazy pytań do testów kompetencyjnych udostępnianych w ramach projektu na platformie e-KSSiP poprzedziło przeprowadzenie szczegółowych badań wykonywanych przy udziale przedstawicieli grupy docelowej. Badania te zrealizowane były na zlecenie Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury przez podmiot zewnętrzny. Na potrzeby projektu kadry wymiaru sprawiedliwości i prokuratury zostały podzielone na dziewięć grup stanowisk. Proces tworzenia modelu kompetencji dla tych dziewięciu grup zapoczątkowano analizą dostępnych danych i dokumentacji odnoszącej się do zakresu zadań i wymagań wobec poszczególnych ról zawodowych.

Podczas tego etapu uwzględniono następujące źródła informacji:

- Dotychczas wypracowane modele kompetencyjne dla poszczególnych kategorii stanowisk w wymiarze sprawiedliwości;
- Modele kompetencyjne wypracowane w innych organizacjach;
- Wymagania ustawowe stawiane wobec ww. grup stanowisk w wymiarze sprawiedliwości i prokuraturze.

Kolejny etap obejmował wywiady z przedstawicielami poszczególnych kategorii zawodów. Podczas wywiadów z przedstawicielami poszczególnych grup zawodów w wymiarze sprawiedliwości i prokuraturze wykorzystano następujące techniki:

- Analizę głównych zadań na stanowisku pracy;
- Analizę cech - Sieć REP (Repertory Grid Technique) wg Kelly’ego – jest to anonimowa analiza sylwetek efektywnych i mniej efektywnych przedstawicieli poszczególnych zawodów w wymiarze sprawiedliwości i prokuraturze;
- Analizę incydentów krytycznych (BEI) - jest to identyfikacja kompetencji niezbędnych do realizacji zadań/spraw nietypowych i o wysokim stopniu trudności.

Zgromadzone w ten sposób dane pozwoliły wyodrębnić listę cech, umiejętności i zachowań potrzebnych do efektywnej realizacji zadań przez osoby

na poszczególnych kategoriach stanowisk w wymiarze sprawiedliwości i prokuraturze.

Kolejnym krokiem było określenie kluczowych umiejętności dla poszczególnych stanowisk w resorcie sprawiedliwości oraz prokuraturze, a tym samym potrzeb szkoleniowych różnych kategorii pracowników. Oznacza to, że z jednej strony wyniki badania miały odpowiedzieć na pytanie, jakie jest zapotrzebowanie na szkolenia, z drugiej natomiast, wskazać na specyficzne potrzeby szkoleniowe różnych kategorii pracowników, gdyż różnice w charakterze wykonywanej pracy wymagają różnych umiejętności, a to z kolei przekłada się na odmienne zapotrzebowania na szkolenia.

Wyniki i wnioski z badań ankietowych pozwoliły na wyodrębnienie ośmiu wspólnych dla wszystkich grup zawodowych kompetencji. To stało się punktem wyjścia do stworzenia testów kompetencyjnych w następujących obszarach:

1. zarządzanie stresem zawodowym,
2. komunikacja,
3. wywieranie wpływu,
4. współpraca, motywowanie i rozwój
5. rozwój celów poprzez planowanie i organizowanie pracy,
6. decyzyjność,
7. otwartość na zmiany,
8. inteligencja emocjonalna.

W pytaniach testowych zawarto opisy sytuacji zadaniowych, z którymi poradzenie sobie wymagałoby zachowania się w określony dla danej kompetencji sposób. Sytuacje zostały dobrane tak, aby:

- odzwierciedlały realia pracy w wymiarze sprawiedliwości i prokuraturze;
- każda badana osoba, niezależnie od zajmowanego stanowiska, mogła odnieść je do własnego doświadczenia lub w łatwy sposób wyobrazić siebie w określonych okolicznościach.

- dla każdego opisu sytuacji zadaniowej opracowano 4 możliwe reakcje, tj. propozycje zachowań czy działań, które można podjąć w danych okolicznościach.

W testach pojawiają się także pytania o wiedzę stanowiącą jedną ze składowych danej kompetencji czy prośby o samoopis.

Rezultatem opisanych badań jest *„RAPORT KOŃCOWY zawierający bazę profili kompetencyjnych, obejmującą dziewięć modeli kompetencji w zakresie zarządzania i komunikacji dla stanowisk wchodzących w skład kadr wymiaru sprawiedliwości i prokuratury oraz samoopisowe testy kompetencji (wraz z obudową metodyczną) służące do diagnozy luk kompetencyjnych”* stanowiący podstawę do realizacji testów udostępnianych na platformie e-KSSiP w Module Doskonalenia Kompetencji.

1.5. Kompetencje w e-KSSiP

Testy kompetencyjne udostępniane w ramach projektu poprzez e-KSSiP badają spełnienie poszczególnych kompetencji na konkretnym poziomie. W każdej z kompetencji zostało wydzielone cztery poziomy tzw. spełnienia.

Kompetencja: Zarządzanie stresem zawodowym	
Poziom 1	Niewystarczająca znajomość zasad higienicznego trybu życia (odżywianie, sen, higiena pracy, wypoczynek, aktywność fizyczna) sprzyjających zachowaniu wysokiej wydolności psychofizycznej i radzeniu sobie z przeciążeniami wynikającymi z długotrwałego i intensywnego wysiłku.
Poziom 2	Brak praktycznej znajomości technik relaksacji, wykorzystywanych w emocjonalnie trudnych sytuacjach i podczas pracy pod presją, a służących redukcji napięcia emocjonalnego i zmęczenia, zachowaniu koncentracji uwagi oraz zachowaniu zdolności racjonalnego osądu sytuacji.
Poziom 3	Nieumiejętność identyfikacji zwiastunów wypalenia zawodowego i planowania działań zaradczych w przypadku ich pojawienia się.
Poziom 4	Brak umiejętności zarządzania stresem zawodowym podwładnych - kontrolowania stopnia obciążania poszczególnych pracowników, uczenia innych metod zarządzania stresem zawodowym,

	wypracowania metod zapobiegania wypaleniu zawodowemu w podległym zespole.
--	---

Kompetencja: Komunikacja	
Poziom 1	Niewystarczająco precyzyjny, zrozumiały oraz poprawny pod względem gramatycznym, stylistycznym i ortograficznym przekaz informacji (w mowie i piśmie).
Poziom 2	Brak aktywnego słuchania -niewystarczająco precyzyjny odbiór informacji, niewłaściwe rozumienie rozmówców.
Poziom 3	Niedostosowanie komunikacji werbalnej do odbiorców uniemożliwiające efektywne porozumiewanie się z odbiorcami z różnych środowisk (np. młodzież, osoby starsze, niewykształcone, biegli z różnych dziedzin nauki).
Poziom 4	Nieumiejętność reprezentowania wymiaru sprawiedliwości w kontaktach z mediami i instytucjami zewnętrznymi.

Kompetencja: Wywieranie wpływu	
Poziom 1	Nieumiejętność przekonywania do swoich opinii poprzez celną argumentację, sugestywny przekaz i odpieranie kontrargumentów.
Poziom 2	Niewystarczająco asertywne zachowanie (odmowa spełniania nieuzasadnionych roszczeń, przekazywanie trudnych informacji i decyzji, odpieranie nacisków i prób manipulacji) w kontaktach z innymi (strony postępowania, biegli, świadkowie, organy współpracujące, współpracownicy, przełożeni).
Poziom 3	Nieumiejętność egzekwowania odpowiednich postaw i zachowań od innych (strony postępowania, organy współpracujące, współpracownicy, biegli, świadkowie).
Poziom 4	Brak umiejętności wywierania wpływu na zachowania w grupie.

Kompetencja: Inteligencja emocjonalna	
Poziom 1	Problemy z rozumieniem własnych emocji – niewystarczająca świadomość przeżywania określonych emocji, nieumiejętność identyfikacji ich źródeł i wpływu na zachowanie.
Poziom 2	Nietrafne odczytywanie emocji innych osób oraz motywów ich postępowania.
Poziom 3	Brak kontrolowania własnego zachowania i sposobu uzewnętrzniania emocji, niezdolność dystansowania się od przeżywanych emocji.

Poziom 4	Niewystarczająca umiejętność oddziaływania na emocje innych w celu wywoływania/kontrolowania ich zachowań.
----------	--

Kompetencja: Współpraca, motywowanie i rozwijanie	
Poziom 1	Brak taktu i kultury osobistej w relacjach z innymi, bądź uzależnienie ich od statusu społecznego innych bądź miejsca w hierarchii służbowej
Poziom 2	Nieumiejętność kształtowania konstruktywnej atmosfery współpracy, rozwiązywania sporów i konfliktów, wypracowywania kompromisów.
Poziom 3	Nieumiejętność motywowania pracowników.
Poziom 4	Nieumiejętność rozwijania pracowników.

Kompetencja: Realizacja celów poprzez planowanie i organizowanie pracy	
Poziom 1	Nieumiejętność planowania własnej pracy w sposób umożliwiający skuteczną realizację zadań z zapewnieniem jakości i terminowości.
Poziom 2	Brak umiejętności przewyższania problemów, brak umiejętności optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów (czasu, nakładów finansowych, rzeczowych i zasobów ludzkich).
Poziom 3	Niewystarczająca umiejętność planowania i organizowania pracy podległego zespołu/zespołów, poprzez delegowanie zadań adekwatnie do kwalifikacji i możliwości pracowników oraz przy optymalnym wykorzystaniu czasu, nakładów finansowych, rzeczowych i zasobów ludzkich.
Poziom 4	Nieumiejętność doskonalenie sposobów organizacji pracy podległego zespołu/zespołów celem podnoszenia jej efektywności i jakości.

Kompetencja: Decyzyjność	
Poziom 1	Nieumiejętność samodzielnego podejmowania merytorycznie właściwych decyzji w ramach posiadanych uprawnień
Poziom 2	Nieumiejętność podejmowania decyzji bez zbędnej zwłoki czasowej
Poziom 3	Brak umiejętności podejmowania uzasadnionych merytorycznie decyzji w obliczu deficytów informacyjnych i niejednoznaczności.
Poziom 4	Obawa przed podejmowaniem i konsekwentnym wdrażaniem decyzji trudnych, niepopularnych, w obliczu nacisków czy kontrowersji.

Kompetencja: Otwartość na zmiany	
Poziom 1	Brak stałego dążenia do doskonalenia swoich kwalifikacji.
Poziom 2	Brak inicjatywy wprowadzania ulepszeń na własnym stanowisku pracy.
Poziom 3	Niewystarczające zaangażowanie we wdrażanie zmian.
Poziom 4	Brak wspierania inicjatyw prowadzących do ulepszeń oraz kultury dzielenia się wiedzą.

2. Badanie kompetencji za pomocą platformy e-KSSiP.

W celu umożliwienia jak najszerszej grupie odbiorców udział w projekcie Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury na bazie dotychczas posiadanych narzędzi opracowała narzędzie e-KSSiP, które jest wykorzystywane m.in. do indywidualnej diagnozy kompetencji poprzez porównanie uzyskanych wyników z wymaganiami na danym stanowisku pracy. Dzięki temu, w sposób zapewniający całkowitą anonimowość, Użytkownik może uzyskać w krótkim czasie informacje na temat obszarów i kompetencji, które powinien doskonalić oraz propozycję adekwatnie dobranych szkoleń.

Moduł Doskonalenia Kompetencji e-KSSiP pozwala na zbadanie wszystkich kompetencji opisywanych w poprzednim podrozdziale tj. zarządzanie stresem zawodowym, komunikacja, wywieranie wpływu, współpraca, motywowanie i rozwój, rozwój celów poprzez planowanie i organizowanie pracy, decyzyjność, otwartość na zmiany oraz inteligencja emocjonalna. Badanie to jest ściśle powiązane z wykonywanym zawodem.

Diagnoza kompetencji rozpoczyna się od wykonania [samoopisowego testu kompetencji](#). Można to zrobić na dwa sposoby. Pierwszym jest wykonanie testu zbiorczego - kompleksowego (test zawiera więcej pytań i tym samym zajmuje więcej czasu lecz pozwala jednocześnie zdiagnozować wszystkie 8 kompetencji). Drugi sposób umożliwia wykonanie pojedynczych testów - badających poszczególne,

wybrane przez użytkownika, kompetencje. Każdy z testów wskaże poziom danej kompetencji, jaki prezentuje osoba wykonująca test oraz zasugeruje szkolenia stacjonarne i e-learningowe, pozwalające na rozwój tej umiejętności.

Ukończenie testu kompetencji rozpoczyna proces tworzenia oraz stanowi pierwszy krok w **indywidualnej ścieżce kompetencyjnej**. Kolejnymi jej elementami są formy doskonalenia danej kompetencji tj. szkolenie e-learningowe oraz szkolenie stacjonarne, które zostały opracowane przez ekspertów z zakresu kompetencji miękkich dot. zarządzania i komunikacji w sposób zapewniający ich spójności i kompletność. Istotnym jest jednak to, że w szkoleniu stacjonarnym w ramach projektu „Wdrożenie nowoczesnych metod badania potrzeb szkoleniowych i kształcenia kluczem do skutecznego wymiaru sprawiedliwości” można wziąć udział tylko raz (niezależnie od ilości rozpoczętych ścieżek kompetencyjnych i wykonanych testów). Udział w szkoleniach e-learningowych nie jest limitowany. Każda osoba, która wypełni test kompetencyjny będzie mogła wziąć udział w każdym z ośmiu szkoleń e-learningowych, odpowiadającym badanym kompetencjom miękkimi. Po pozytywnym zakończeniu szkolenia – otrzyma ona zaświadczenie o ukończeniu takiego szkolenia

Wynik wykonanego testu kompetencyjnego zawiera propozycję dotyczącą dalszego kształcenia kompetencji poprzez szkolenie stacjonarne oraz e-learningowe. Poniżej przedstawione zostały tytuły szkoleń w odniesieniu do danej kompetencji.

Tab. 1. Korelacja: kompetencja – tytuł szkolenia stacjonarnego oraz e-learningowego.

Kompetencja		Tytuł szkolenia stacjonarnego oraz e-learningowego
Zarządzanie stresem zawodowym	→	Zarządzanie stresem zawodowym
Komunikacja	→	Racjonalnie i emocjonalnie. Komunikacja w wymiarze sprawiedliwości

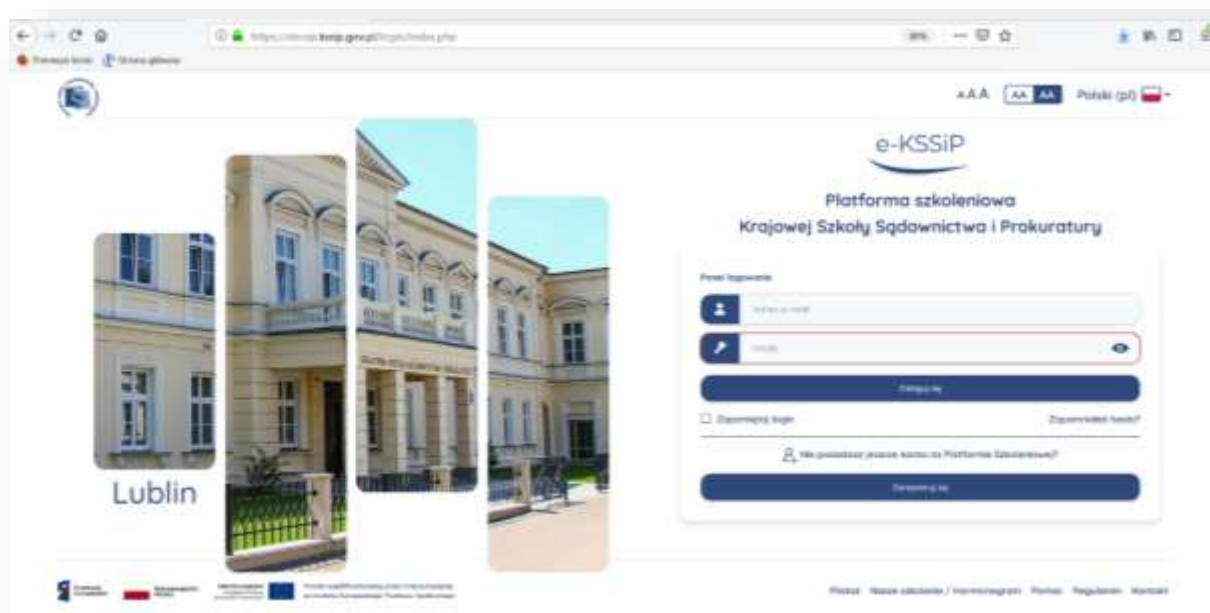
Wywieranie wpływu	→	Argumentacja, perswazja i manipulacja w zachowaniach ludzkich
Inteligencja emocjonalna	→	Odczytać siebie, odczytać innych – jak skutecznie reagować na emocje własne i innych?
Współpraca, motywowanie i rozwijanie	→	Współpraca, motywacja, rozwijanie.
Realizacja celów poprzez planowanie i organizowanie pracy	→	Organizacja czasu pracy w wymiarze sprawiedliwości
Decyzyjność	→	Sztuka podejmowania decyzji przez pracowników wymiaru sprawiedliwości
Otwartość na zmiany	→	Otwartość na zmiany – oksymoron czy realna możliwość

2.1. Etapy badania kompetencji na platformie e-KSSiP

2.1.1. Logowanie do narzędzia e-KSSiP oraz do Modułu Doskonalenia Kompetencji

W celu wykonania testu kompetencyjnego należy zalogować się do platformy szkoleniowej e-KSSiP, która jest dostępna pod adresem: <https://ekssip.kssip.gov.pl>

Rys. 3. Strona startowa platformy e-KSSiP.



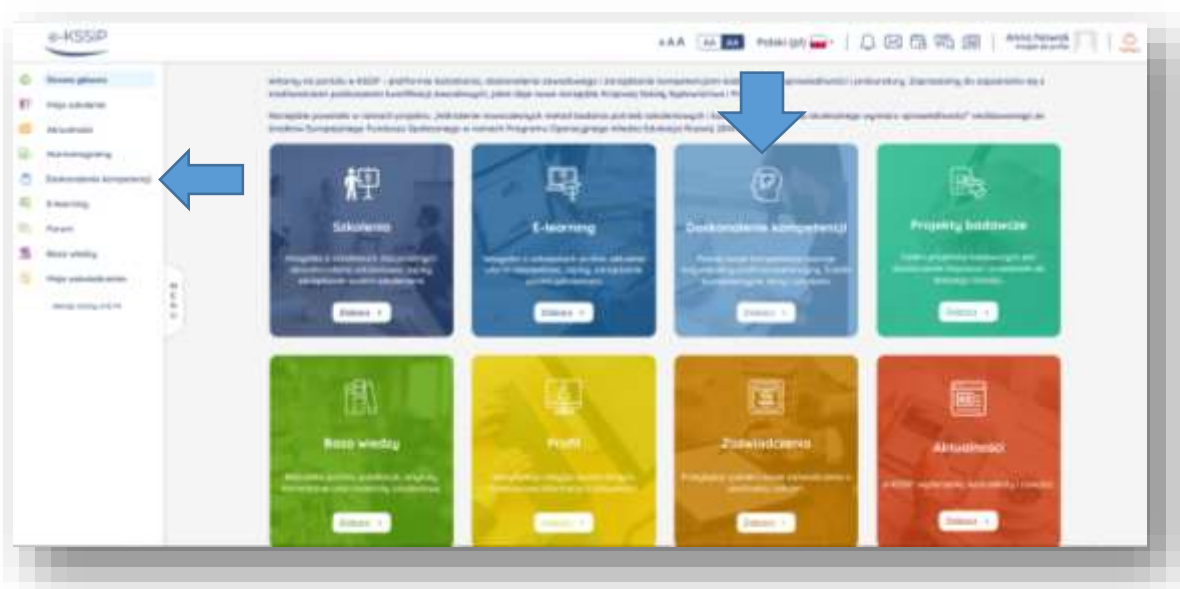
Osoby, które posiadały konto na wcześniej udostępnianej przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury platformie szkoleniowej zalogować się mogą wpisując w panelu logowania, jako:

- login - adres mailowy na jaki zarejestrowane było ich dotychczasowe konto;
- hasło – hasło używane w starym narzędziu.

Po poprawnym zalogowaniu się do e-KSSiP otwiera się panel nawigacyjny narzędzia. Do modułu Doskonalenie kompetencji można dostać się na dwa sposoby

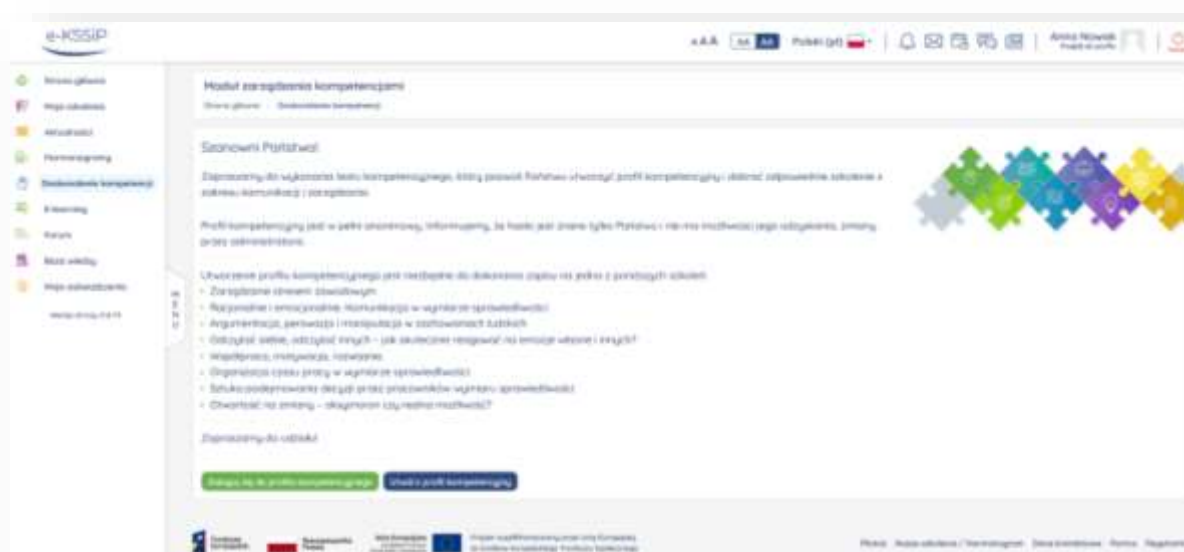
1. z pozmiomu nawigacji po lewej stronie narzędzia lub
2. bezpośrednio z przycisku zlokalizowanego mniej więcej na środku strony.

Lokalizacje przedstawione zostały na poniższym zrzucie ekranu.



Rys. 4. Strona główna platformy e-KSSiP

Aby rozpocząć pracę w Module Doskonalenia Kompetencji należy utworzyć swój profil kompetencyjny. W tym celu należy użyć niebieski przycisk „*Utwórz profil kompetencyjny*”. Po ustaleniu hasła kolejne logowanie odbywa się poprzez zielony przycisk „*Zaloguj się do profilu kompetencyjnego*”.



Rys. 5. Strona główna Modułu Doskonalenia Kompetencji

Hasło do profilu musi składać się z co najmniej 8 znaków, w tym: co najmniej z jednej małej litery, jednej dużej litery, jednej liczby, jednego niestandardowego znaku (np. #,\$,^). Hasło nie może zawierać spacji.



Rys. 6. Strona logowania do modułu

Aby ustalić hasło należy wprowadzić je dwukrotnie. Należy zwrócić uwagę na „siłę hasła”. Rekomendujemy utworzenia hasła z zielonym oznaczeniem „bardzo silne”.

The screenshot shows the 'Rejestracja' (Registration) page of the e-KSSiP system. On the left is a sidebar menu with icons for 'Strona główna', 'Moje dane', 'Rezerwacja', 'Formularz', 'Dokonywanie kompetencji', 'Kierownik', 'Kierownik', 'Moje dane', and 'Moje dane'. The main content area is titled 'Rejestracja' and contains a section 'Informacja' with three bullet points: 'Hasło musi być złożone tylko z cyfr i liter', 'Hasło musi być dłuższe niż 8 znaków', and 'Hasło musi być trudne do zgadnięcia'. Below this, there are two input fields for 'Hasło' and 'Powtórz hasło', both with green strength indicators. A button 'Utwórz profil kompetencyjny' is at the bottom. The page also features a top navigation bar with 'e-KSSiP' logo and various icons, and a footer with 'W tym formularzu znajdują się pola obowiązkowe - oznaczone *'.

Rys. 7. Rejestracja – ustalanie hasła

2.1.2. Bezpieczeństwo danych zawartych w Module Doskonalenia Kompetencji.

Hasło, jakie zostanie ustawione jest znane tylko i wyłącznie użytkownikowi. Nie można go odzyskać w przypadku utraty, dlatego rekomendujemy, aby je zapisać w bezpiecznym miejscu.

W przypadku utraty hasła dostęp do wyników testów kompetencyjnych zostanie bezpowrotnie utracony!

Profil kompetencyjny jest w pełni anonimowy ! Nikt (włącznie z administratorem) nie ma dostępu do wyników testów kompetencyjnych.

2.1.3. Wybór odpowiedniego testu.

Pierwszym krokiem do wykonania na ścieżce kompetencyjnej jest wypełnienie samoopisowego testu kompetencji, pozwalającego na poznanie stopnia kompetencji „miękkich” z zakresu zarządzania i komunikacji.

Testy są dopasowane do konkretnych zawodów kadr wymiaru sprawiedliwości i prokuratury. System, na podstawie danych zawartych profilu użytkownika, rozpoznaje, jaki zawód reprezentuje i dobiera odpowiedni test.

UWAGA! Wyjątek stanowi jedynie test dla osób pełniących funkcje kierownicze – tych danych system nie jest zweryfikować automatycznie i jeżeli użytkownik pełniący funkcje kierownicze chce wykonać test dla tej grupy powinien wybrać testy z tej kategorii.

Pierwszy wybór rodzaju testu warunkuje możliwość wykonania testów tylko i wyłącznie z tej grupy – tj. wybierając testy dla grupy zawodowej **nie będzie można zmienić wyboru** – użytkownik nie będzie miał możliwości sprawdzenia swoich kompetencji z poziomu kierownika.



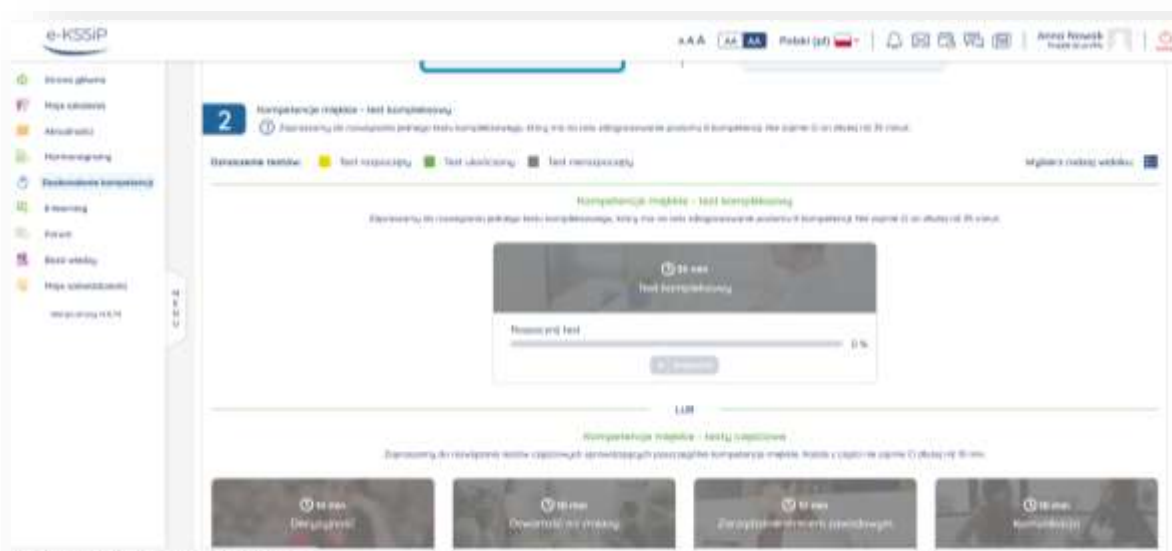
Rys. 8. Podstrona testów kompetencyjnych.

Samoopisowy test kompetencji zaimplementowany na platformie e-KSSiP można wykonać na dwa sposoby:

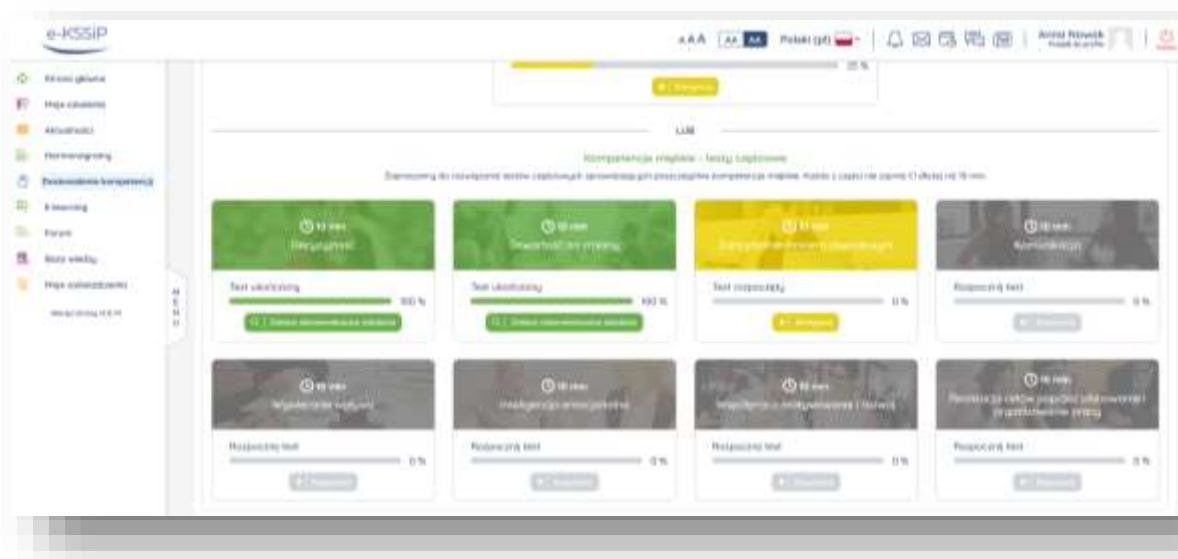
- można wykonywać **testy pojedynczo** (oddzielnie dla każdej kompetencji) lub
- jednorazowo wykonać wszystkie z nich za pomocą **testu kompleksowego**.

Wykonanie testu można przerwać w dowolnym momencie, a następnie powrócić do miejsca, w którym przerwaliśmy.

Pojedynczy test zawiera średnio 6 pytań, natomiast test kompleksowy składa się z około 48 pytań. Wykonanie pojedynczego testu zajmuje średnio ok. 10 minut, natomiast testu kompleksowego ok. 35 minut. Wykonanie testu obejmującego pojedynczą kompetencję umożliwia zapisanie się i udział w szkoleniu stacjonarnym odpowiadającym tej kompetencji. Wykonanie wszystkich testów lub testu kompleksowego umożliwia zapisanie się i udział w szkoleniu stacjonarnym, wybranym spośród wszystkich 8 kompetencji. Stąd też rekomendujemy wykonanie od razu testu kompleksowego.



Rys. 9. Samoopisowy test kompetencji – test kompleksowy.



Rys. 10. Kompetencje miękkie – testy częściowe.

Użytkownik ma możliwość zmiany rodzaju widoku testów z kafelkowego (ustawiony domyślnie) na tabelaryczny (rys.11). Przełączenia widoku dokonuje się w przycisku „Wybierz rodzaj widoku”.

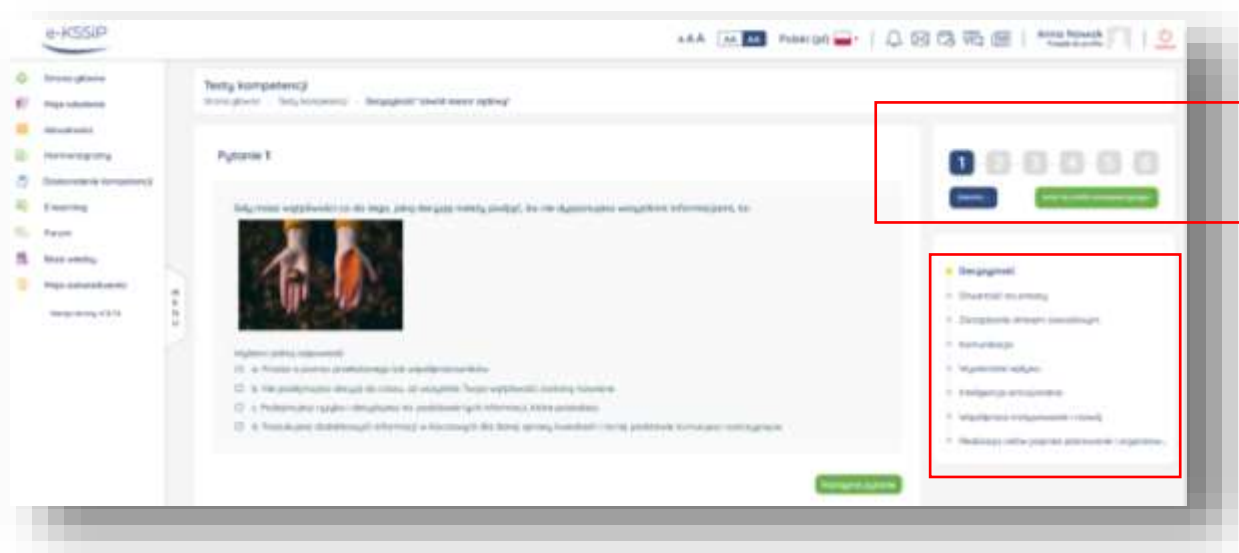


Rys. 11. Widok tabelaryczny strony testów kompetencji.

2.1.4. Nawigacja w testach kompetencyjnych

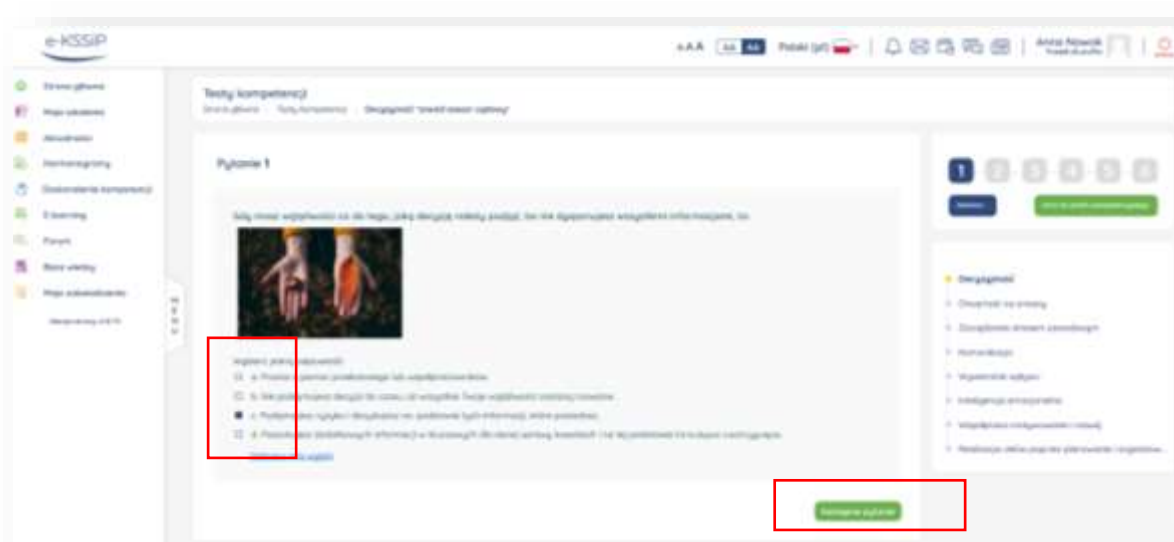
Nawigacja w testach jest intuicyjna. Wykonując test użytkownik może łatwo zidentyfikować, w którym miejscu się znajduje – po prawej stronie

od wyświetlanego aktualnie pytania testowego znajduje się element stony (zaznaczony czerwoną ramką), w którym wymienione są wszystkie dostępne testy, a zaznaczona żółtym kwadratem na pionowej linii, pogrubiona nazwa kompetencji wskazuje, która z kompetencji jest obecnie sprawdzana przez użytkownika (Rys. 12).



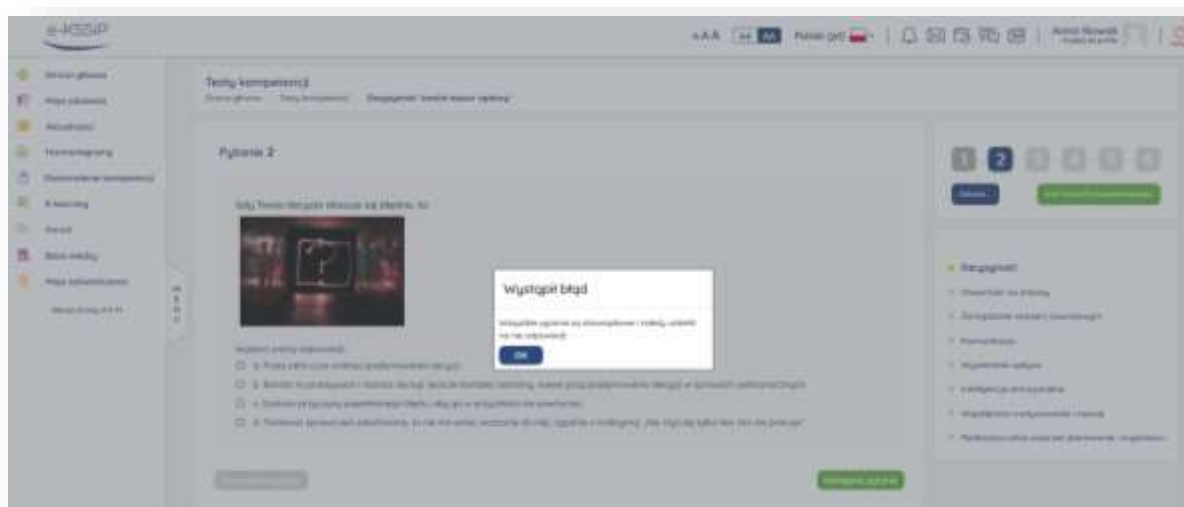
Rys. 12. Pytania testowe – ogólny wygląd.

Właściwą - wg. wykonującego test, odpowiedź należy zaznaczyć w miejscu (kwadracie) do tego przewidzianym, a następnie za pomocą przycisku „*Następne pytanie*” przejść do kolejnego pytania. Wszystkie pytania testowe są jednokrotnego wyboru. Należy pamiętać, że nie ma złych odpowiedzi, nie należy traktować tych testów jako testów sprawdzających wiedzę.



Rys. 13. Pytania testowe – przykładowe udzielenie odpowiedzi.

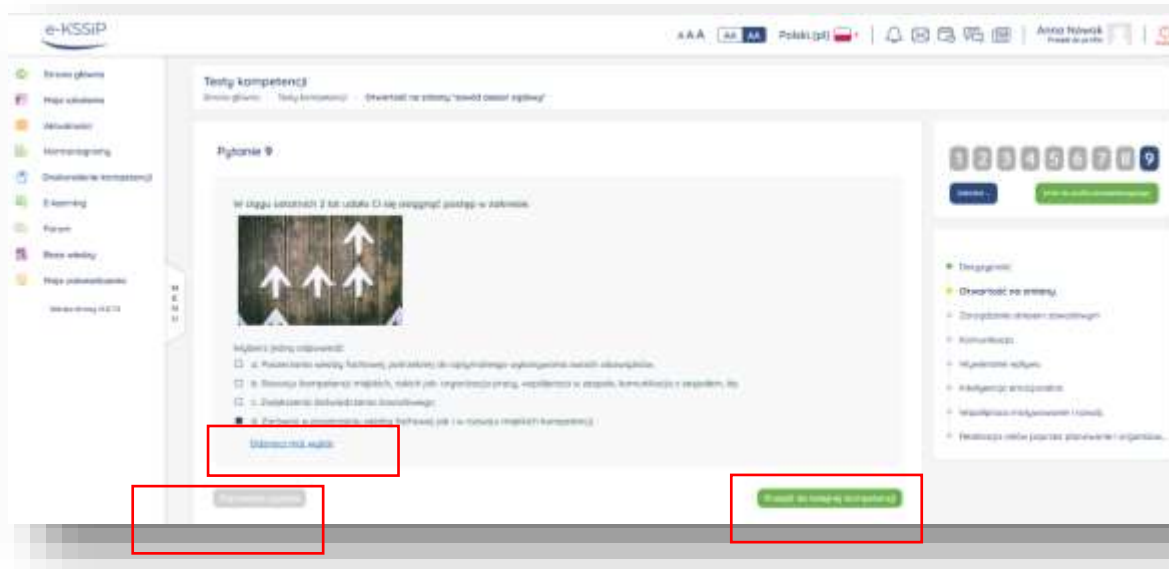
System nie pozwala na pominięcie pytania – pojawia się wówczas informacja o braku udzielania odpowiedzi (Rys. 14).



Rys. 14. Pytania testowe – pominięcie pytań.

Na pytania zawarte w testach można odpowiadać w dowolnej kolejności – umożliwia to element strony zaznaczony czerwoną ramką - rys. 12 i znajdujący się powyżej nazw kompetencji. Ten element nawigacji pozwala także na podgląd liczby pytań, jaką zawiera dany test oraz bieżące monitorowanie przez użytkownika postępów. Z tego poziomu można także zakończyć test.

Po zaznaczeniu odpowiedzi można ją zmienić – zaznaczając przycisk „*Odznacz mój wybór*”. Użytkownik ma także możliwość powrotu do pytań, na które udzielił już odpowiedzi – w tym celu należy zaznaczyć przycisk „*Poprzednie pytanie*”.



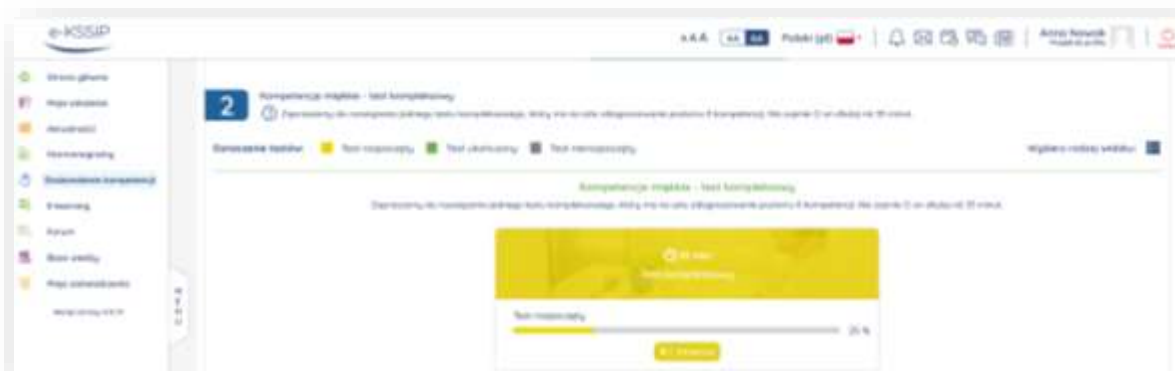
Rys. 15. Pytania testowe – lokalizacja w teście.

Jeżeli użytkownik wykonuje test kompleksowy w przypadku wyczerpania pytań z puli z danej kompetencji zamiast przycisku „*Następne pytanie*” zobaczy przycisk „*Przejdź do kolejnej kompetencji*” (rys. 15).

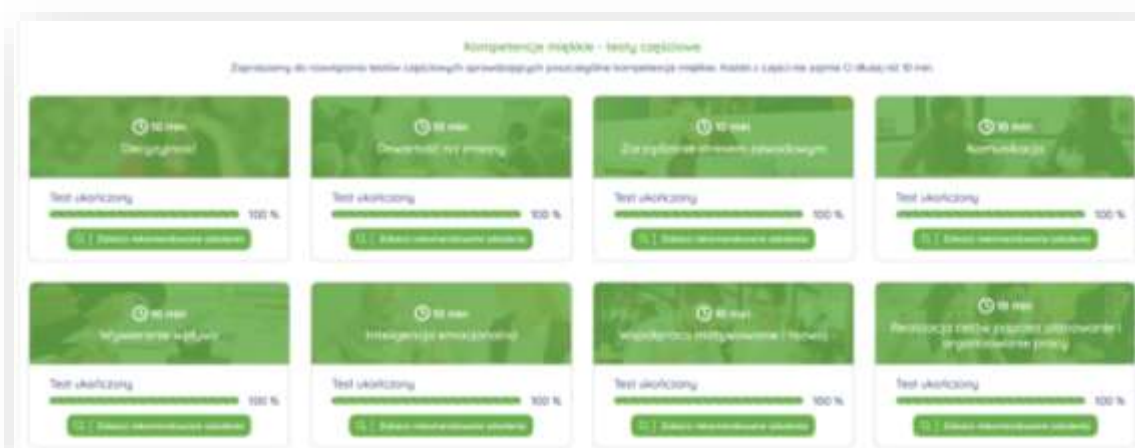
Test można przerwać w każdej chwili. System zapamiętuje miejsce, w którym użytkownik przerwał jego wypełnianie i w przypadku kolejnego podejścia rozpoczyna od tego miejsca.

W celu umożliwienia łatwej oceny przez użytkownika, które testy zostały wykonane, zastosowano kolorowe oznaczenia statusów wykonania testów:

- Test rozpoczęty – kolor żółty,
- Test ukończony – kolor zielony ,
- Test nierozpoczęty – kolor szary.



Rys. 16. Pytania testowe stopień wykonania – test kompleksowy.

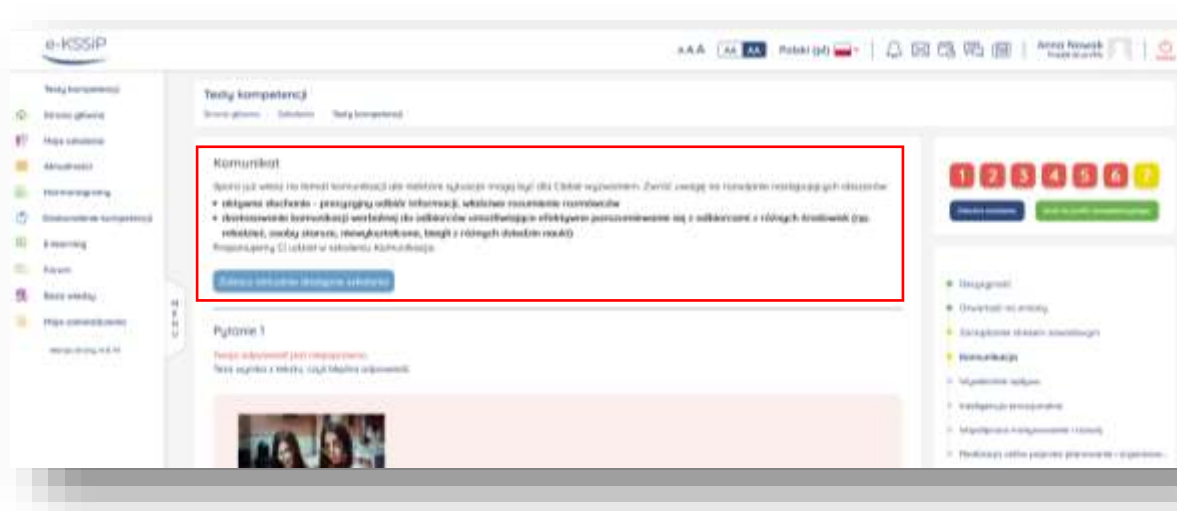


Rys. 17. Pytania testowe stopień wykonania – testy częściowe z poszczególnych kompetencji.

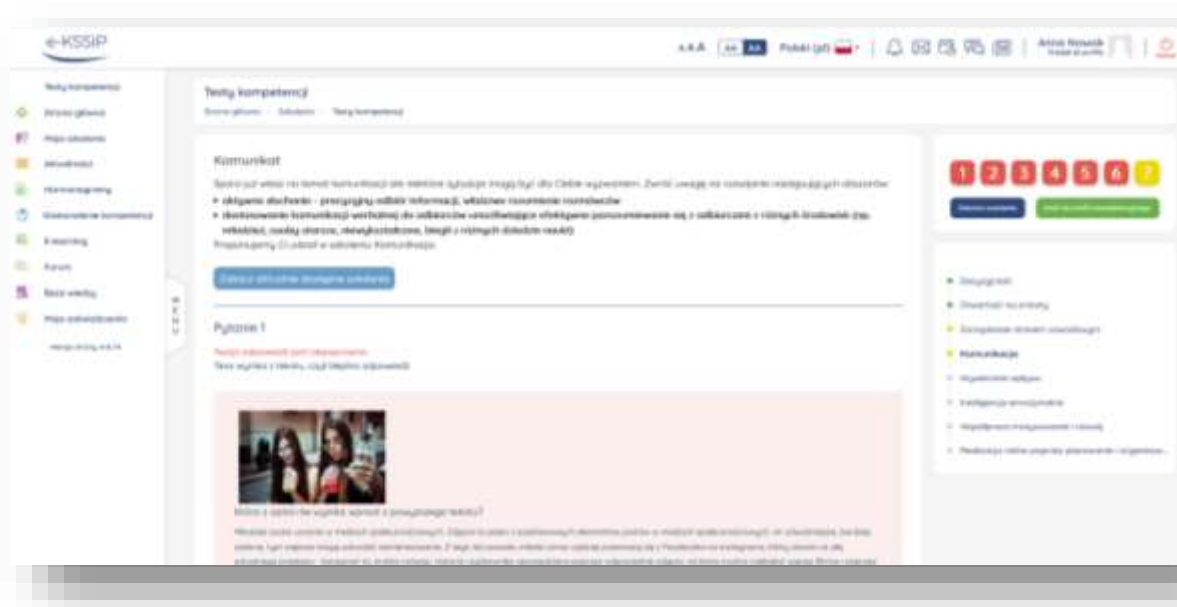
Kiedy użytkownik ukończy dany tekst otrzyma **komunikat**, zawierający informację z jakim wynikiem test został ukończony (Rys. 18). Z tego poziomu użytkownik może zobaczyć rekomendowane przez system w celu podniesienia danej kompetencji szkolenia.

Dodatkowo, poprawność udzielonych odpowiedzi oznaczona została w kwadratowych polach przedstawiających pytania. Kolor:

- czerwony oznacza odpowiedź niepoprawną (Rys. 19),
- żółty częściowo poprawną (Rys. 20),
- natomiast zielony odpowiedź właściwą (Rys. 21).



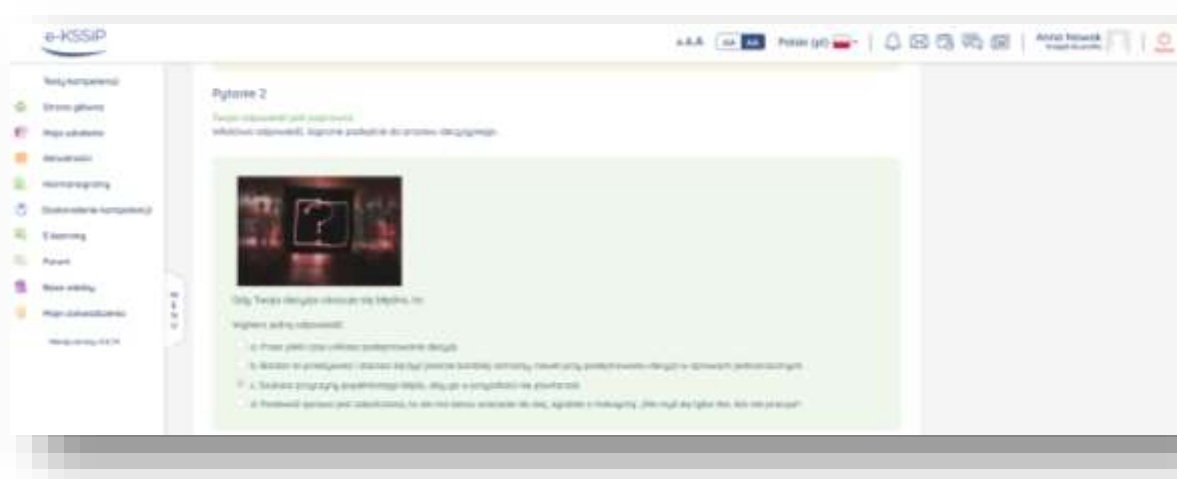
Rys. 18. Pytania testowe – komunikat na zakończenie testu.



Rys. 19. Pytania testowe – przykład niepoprawnej odpowiedzi.

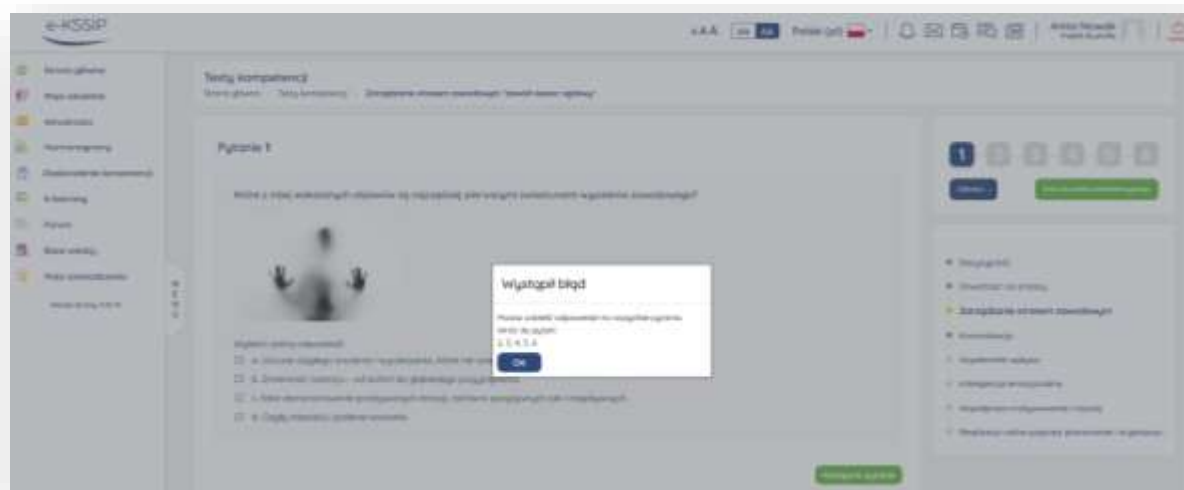


Rys. 21. Pytania testowe – przykład częściowo poprawnej odpowiedzi.



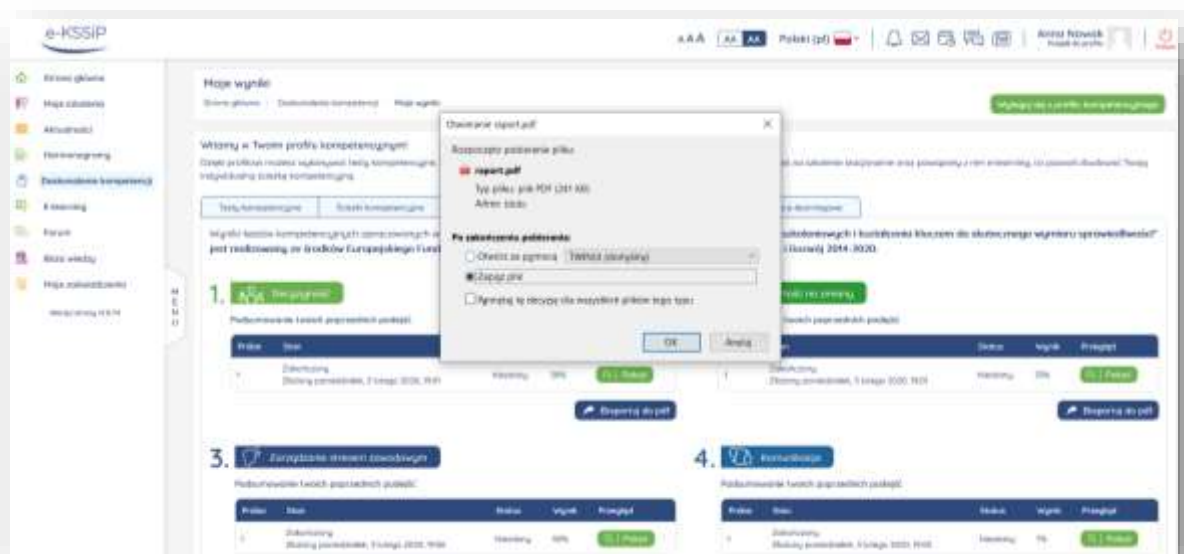
Rys. 22. Pytania testowe – przykład poprawnej odpowiedzi.

Na wszystkie pytania w danym teście musi zostać udzielona odpowiedź. W przypadku nieudzielenia odpowiedzi system wygeneruje odpowiedni komunikat o błędzie (przykład Rys. 23). Dodatkowo pola wskazujące pytania, na które nie została udzielona odpowiedź zostaną oznaczone kolorem szarym.



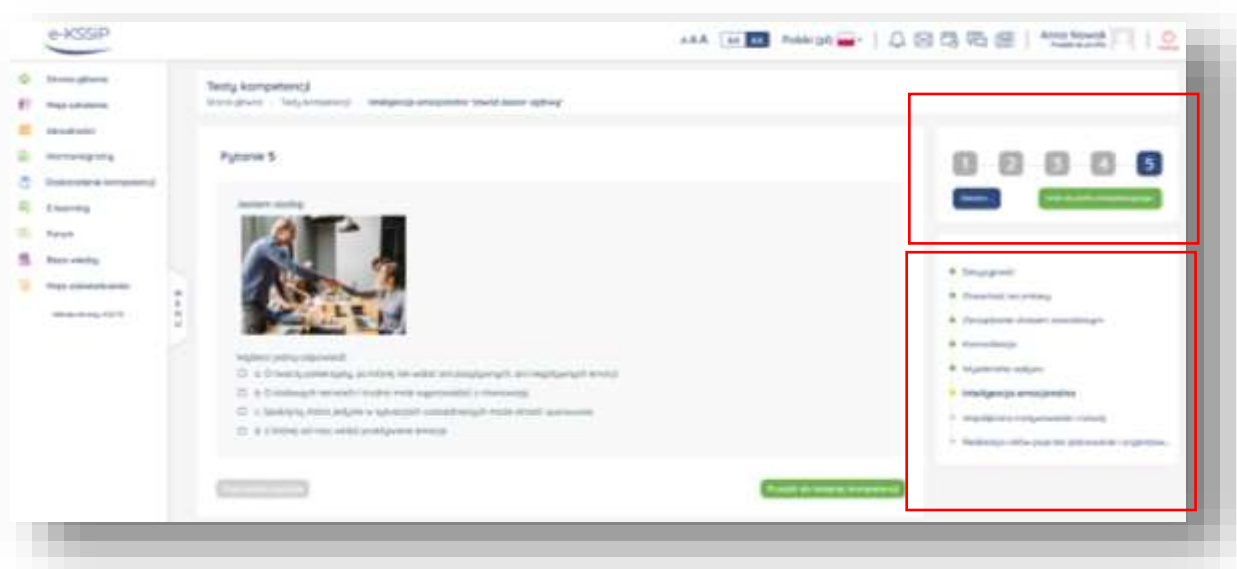
Rys. 23. Pytania testowe – przykład błędnie uzupełnionego testu.

Użytkownik ma możliwość pobrania Raportu z wykonanych testów/testu. Plik ten jest dostępny jest w formacie „.pdf” (Rys. 24).

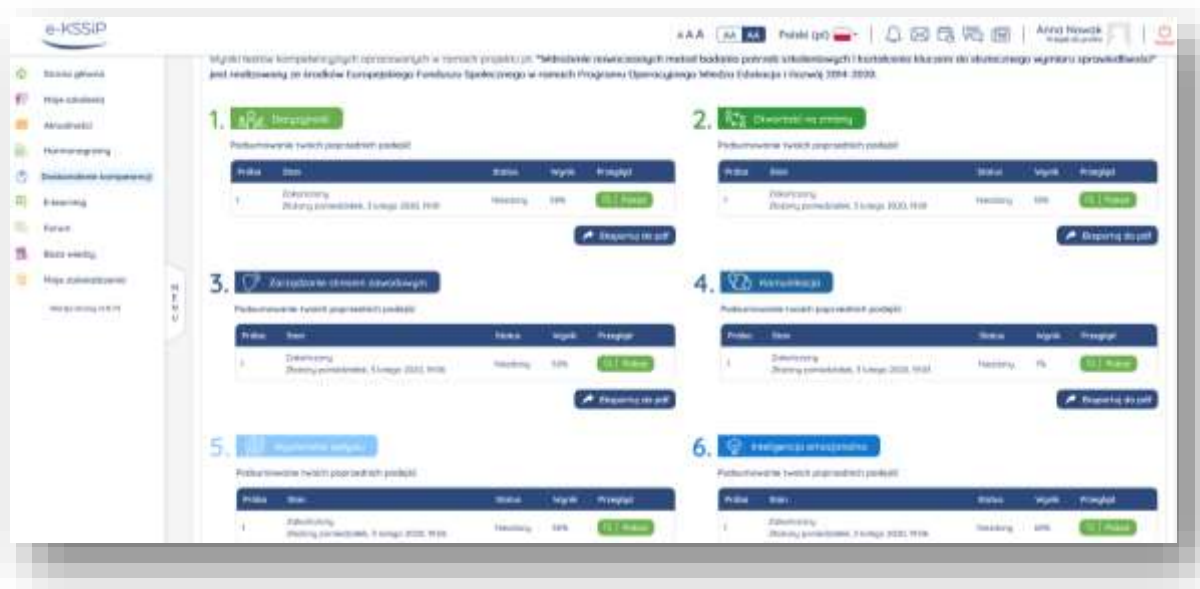


Rys. 24. Pytania testowe – raport z testu.

Z tego poziomu można zakończyć test – służy do tego przycisk „*Zakończ*”, przycisk „*Wróć do profilu kompetencyjnego*” przenosi do profilu.



Użytkownik w każdej chwili może sprawdzić, które testy są już wykonane i jaki uzyskał wynik. Dodatkowo z tego poziomu można pobrać raport (Rys. 26).



Rys. 26. Pytania testowe – wyniki poszczególnych testów kompetencji.

2.1.5. Ścieżka kompetencyjna – szkolenia stacjonarne i e-learningowe

Dzięki profilowi użytkownik może wykonywać testy kompetencyjne, które pomogą poznać stopień kompetencji. Ukończenie testu umożliwia zapis na szkolenie stacjonarne oraz powiązany z nim e-learning, co pozwoli zbudować użytkownikowi indywidualną ścieżkę kompetencyjną.

Ścieżki kompetencyjne prezentują poszczególne kierunki, modele i etapy rozwoju procesu doskonalenia poszczególnych kompetencji (Rys.27). Przyjęty model doskonalenia kompetencji przewiduje możliwość:

KROK 1: sprawdzenia ich poziomu testem kompetencyjnym,

KROK 2: poszerzenia wiedzy z zakresu dowolnej kompetencji przy pomocy 8 szkoleń e-learningowych oraz

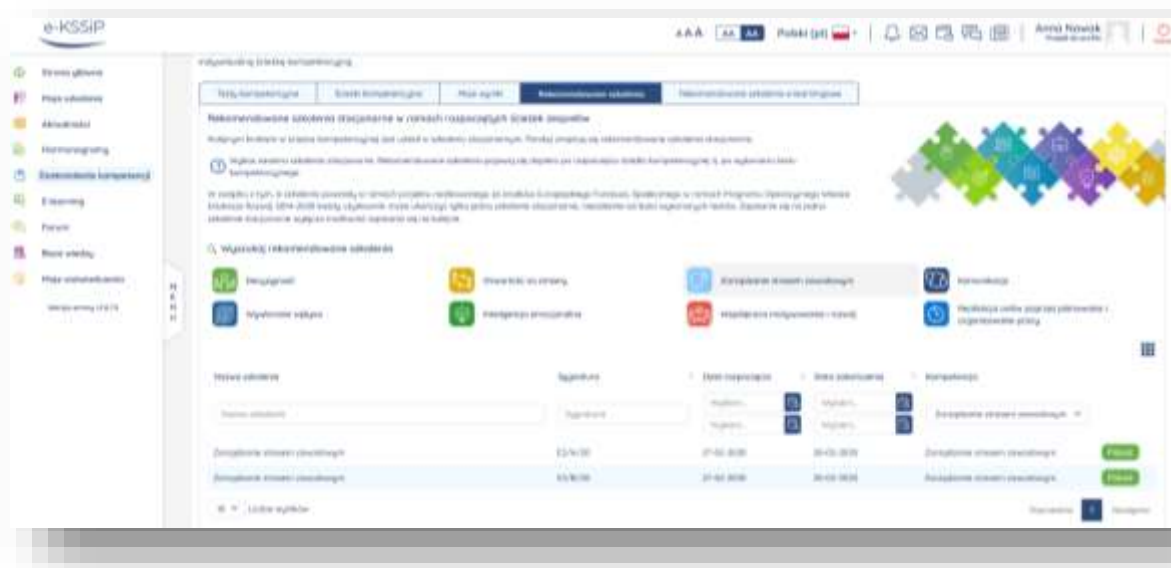
KROK 3: podniesienia poziomu konkretnej kompetencji poprzez udział w jednym wybranym szkoleniu stacjonarnym.

Każdy zrealizowany krok na ścieżce kompetencji oznaczony jest zielonym znacznikiem. Bezpośrednio ze ścieżki użytkownik może się przenieść na np. szkolenie e-learningowe dot. konkretnej kompetencji.



Rys. 27. Ścieżki kompetencyjne.

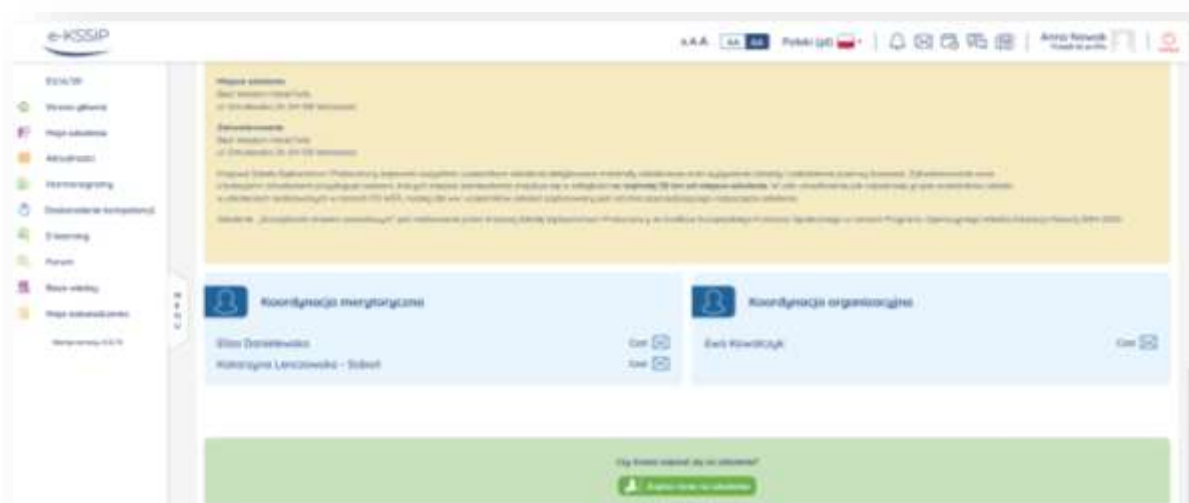
Kolejnym po teście krokiem w ścieżce kompetencyjnej jest udział w szkoleniu stacjonarnym. Rekomendowane szkolenia stacjonarne wyświetlają się w postaci listy (Rys. 28).



Rys. 28. Rekomendowane szkolenia stacjonarne.

Wykaz zawiera szkolenia stacjonarne. Rekomendowane szkolenia pojawiają się dopiero po rozpoczęciu ścieżki kompetencyjnej tj. po wykonaniu testu kompetencyjnego. Użytkownik przed zapisaniem się na szkolenie może skorzystać

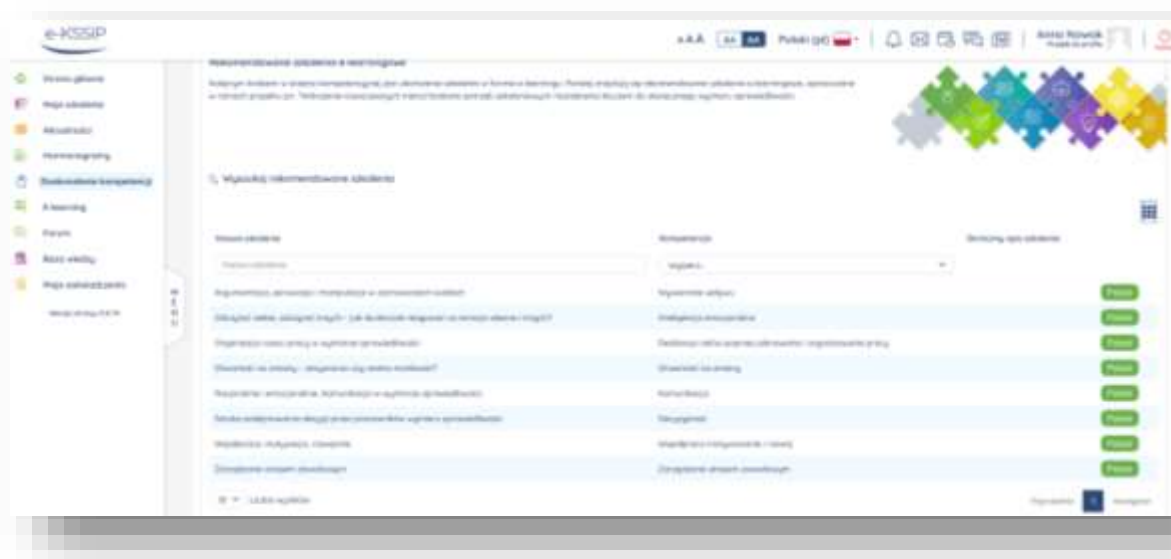
z ikony „Pokaż” - wyświetli się wówczas opis szkolenia. Z poziomu opisu szkolenia użytkownik może dokonać na nie zapisu (Rys. 29).



Rys. 29. Rekomendowane szkolenia stacjonarne – zapis na szkolenie.

W związku z tym, iż szkolenia powstały w ramach projektu realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 każdy użytkownik może ukończyć tylko jedno szkolenie stacjonarne, niezależnie od ilości wykonanych testów. Zapisanie się na jedno szkolenie stacjonarne wyłącza możliwość zapisania się na kolejne.

Kolejnym krokiem w ścieżce kompetencyjnej jest ukończenie szkolenia w formie e-learningu. Szkolenia e-learningowe, które są proponowane na ścieżce kompetencyjnej opracowane zostały w ramach niniejszego projektu. Szkolenia te zostały „uszyte na miarę”, ich treści ściśle odpowiadają kompetencjom, które były badane podczas testów (Rys. 30).



Rys. 30. Rekomendowane szkolenia e-learningowe.

Poniżej przedstawiony został zakres tematyczny jaki zawierają szkolenia w obrębie poszczególnych kompetencji:

Kompetencja: ZARZĄDZANIE STRESEM ZAWODOWYM

- Czym jest stres, jak powstaje i kiedy staje się zagrożeniem;
- Rozpoznawanie indywidualnych czynników stresogennych;
- Strategie przezwycięzania stresu oraz skuteczne i nieskuteczne techniki radzenia sobie ze stresem;
- Rozpoznawanie własnego stylu działania w sytuacjach stresowych,
- Zasady „work-life balance”;
- Unikanie pułapek „fałszywego myślenia” i przezwycięzania „błędnego koła emocji”;
- Rozpoznawanie i zmiana „negatywnych przekonań”;
- Behawioralna Terapia Zachowań;
- Techniki relaksacji i uważności;
- Sposoby radzenia sobie w sytuacjach przeciążenia;
- Radzenie sobie ze stresem w sytuacjach osobistych i zawodowych;
- Budowanie odporności psychicznej;
- Budowanie oraz umacnianie swojej wartości i autorytetu;

- Rozpoznawanie objawów wypalenia zawodowego oraz zapobieganie im;
- Profilaktyka stresu jako czynnika zaburzającego proces planowania i organizacji pracy;
- Rozpoznawanie i niwelowanie źródeł stresu w zespole;
- Stres w pracy kierownika;
- Prewencja stresu w zespole;
- Prewencja wypalenia zawodowego podwładnych;
- Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy.

Kompetencja: KOMUNIKACJA

- Rozpoznawanie i niwelowanie błędów (gramatycznych, stylistycznych i ortograficznych) w przekazie ustnym i pisemnym;
- Warsztaty doskonalące precyzję przekazu;
- Najczęściej popełniane błędy językowe;
- Rola komunikacji niewerbalnej w relacjach międzyludzkich;
- Identyfikacja i eliminowanie barier komunikacyjnych;
- Aktywna komunikacja: aktywne słuchanie, zadawanie pytań, pozyskiwanie informacji zwrotnej;
- Specyfika komunikacji osób z dysfunkcjami psychicznymi;
- „Trudne” rozmowy z „trudnymi rozmówcami” – techniki pozyskiwania i przekazywania informacji;
- Rozpoznawanie różnych stylów komunikowania się;
- Rozumienie różnic w sposobach komunikacji i konstruktywne korzystanie z różnorodności stylów komunikacji;
- Zarządzanie rozmową;
- Komunikacja za pośrednictwem nowoczesnych technologii;
- Sztuka komunikacji w mediach społecznościowych;
- Sztuka wystąpień publicznych;
- Sztuka uczestniczenia w debacie publicznej;
- Retoryka;

- Emisja głosu;
- Zasady współpracy z mediami;
- Przygotowanie do udzielania wywiadów w mediach;
- Komunikacja z mediami w sytuacjach kryzysowych;
- Budowanie własnego wizerunku za pośrednictwem mediów;
- Wystąpienia przed kamerą.

Kompetencja: WYWIERANIE WPŁYWU

- Argumentacja – sztuka przytaczania argumentów, typy argumentacji i rodzaje argumentów;
- Mechanizmy psychologiczne w wywieraniu wpływu;
- Strategie i techniki negocjacyjne;
- Neurolingwistyczne mechanizmy perswazji i wywierania wpływu;
- Kłamstwo i manipulacja – rodzaje, rozpoznawanie, przewycięzanie;
- Asertywność w relacjach zawodowych;
- Konstruktywne przekazywanie i przyjmowanie krytyki;
- Zasady wywierania wpływu wg Cialdiniego;
- Techniki perswazji;
- Sztuka mediacji;
- Techniki egzekwowania;
- Budowanie własnego autorytetu;
- Reguły wywierania wpływu społecznego;
- Zasady i możliwości wywierania wpływu na zespół.

Kompetencja: INTELIGENCJA EMOCJONALNA

- Źródła emocji, ich wpływ na zachowanie i podejmowane decyzje;

- Schematy powstawania emocji;
- Świadomość emocjonalna jako podstawowa zdolność emocjonalna;
- Wykrywanie wzorców myślowych powodujących powstawanie negatywnych emocji;
- Rozpoznawanie emocji u innych, empatia;
- Znaczenie emocji w życiu zawodowym;
- Atawizmy emocjonalne;
- Komunikowanie własnych potrzeb i emocji;
- Techniki konstruktywnego wyrażania emocji;
- Samoobserwacja i uważność – podstawowe narzędzia kierowania emocjami;
- Techniki zarządzania emocjami – kierowanie emocjami i panowanie nad sobą, rozwijanie zdolności odraczania gratyfikacji;
- Metody i techniki radzenia sobie z trudnymi emocjami własnymi i innych osób;
- Autodiagnoza inteligencji emocjonalnej;
- Wzbudzanie u innych pożądanych emocji i reakcji.

Kompetencja: WSPÓŁPRACA, MOTYWOWANIE I ROZWIJANIE

- Savoir-vivre w pracy;
- Zachowanie wobec współpracowników i interesantów;
- Elementy protokołu dyplomatycznego;
- Role w zespole i typologia zachowań w zespole;
- Zasady współpracy z „trudnymi” współpracownikami;
- Budowanie współodpowiedzialności w zespole;
- Zarządzanie konfliktem;
- Motywacja niefinansowa jako podstawowe narzędzie motywowania;

- Identyfikacja źródeł motywacji u podwładnych;
- Techniki motywowania;
- Motywowanie poprzez budowanie i podtrzymywanie właściwych relacji z podwładnymi;
- Motywowanie „trudnych” pracowników;
- Motywowanie pracowników doświadczonych;
- Rozwijanie zdolności samomotywacji u podwładnych;
- Poznawanie celów rozwojowych i aspiracji podwładnych;
- Zarządzanie wiedzą w zespole/organizacji;
- Doskonalenie kwalifikacji podwładnych poprzez „uczenie przez doświadczenie”;
- Rozpoznawanie i rozwijanie potencjału zawodowego podwładnych;
- Zarządzanie talentami w zespole/organizacji.

Kompetencja: REALIZACJA CELÓW POPRZEZ PLANOWANIE I ORGANIZOWANIE PRACY

- Zarządzanie sobą w czasie oraz organizacja czasu pracy (rangowanie zadań, określanie priorytetów, planowanie i kontrolowanie wykorzystania zasobów, monitorowanie postępów prac, wdrażanie metody „Getting Thing Done”, *efektywna praca pod presją czasu*,);
- Kontrolowania nakładu pracy na realizację poszczególnych obowiązków;
- Identyfikacja i likwidowanie czynników zakłócających pracę (tzw. złodziei czasu);
- Sposoby optymalnego wykorzystania czasu przeznaczonego na pracę i regenerację sił - krzywa wydajności, koncentracji, zakłóceń i efekt „piły”;
- Zarządzanie czasem a organizacja przestrzeni;

- Techniki i zasady zarządzania czasem (system planowania czasu 60/40, zasada Pareto, analiza ABC, metoda Alpen - *dostosowanie narzędzi do własnego stylu zarządzania czasem*;
- *Zarządzanie przez cele* - jak skonstruować cel, by zwiększyć szanse na jego realizację (m.in. SMART, krzywa Gaussa, zasada 60/20/20, cele krótko - i długoterminowe);
- Matryca zarządzania czasem jako sposób i możliwość delegowania zadań;
- *Delegowanie zadań i uprawnień*;
- Metody organizacji pracy w sytuacjach wymagających samodzielnego pozyskania informacji i zasobów potrzebnych do realizacji celu;
- Zarządzanie priorytetami;
- Tworzenie efektywnych harmonogramów pracy.

Kompetencja: DECYZYJNOŚĆ

- Koncepcje podejmowania decyzji – bezwiednego, intuicyjnego i racjonalnego;
- Etapy racjonalnego podejmowania decyzji;
- Błędy w procesie podejmowania decyzji i sposoby ich unikania;
- Reguły decyzyjne;
- Cykle przetwarzania informacji w procesie podejmowania decyzji - heurystyki decyzyjne;
- Narzędzia i techniki decyzyjne – np. Technika Bonda, diagnostyka decyzyjna (metody wielokryterialne), określanie celu i wariantów, matryca zmian, metoda odwróconego problemu, technika Einsteina, SMART, drzewo decyzyjne;
- Psychologiczne wymiary ryzyka;
- Warunki niepewności i sytuacje decyzyjne - koło wpływu i kontroli;
- Zasady planowania decyzji – zasada Pareto;

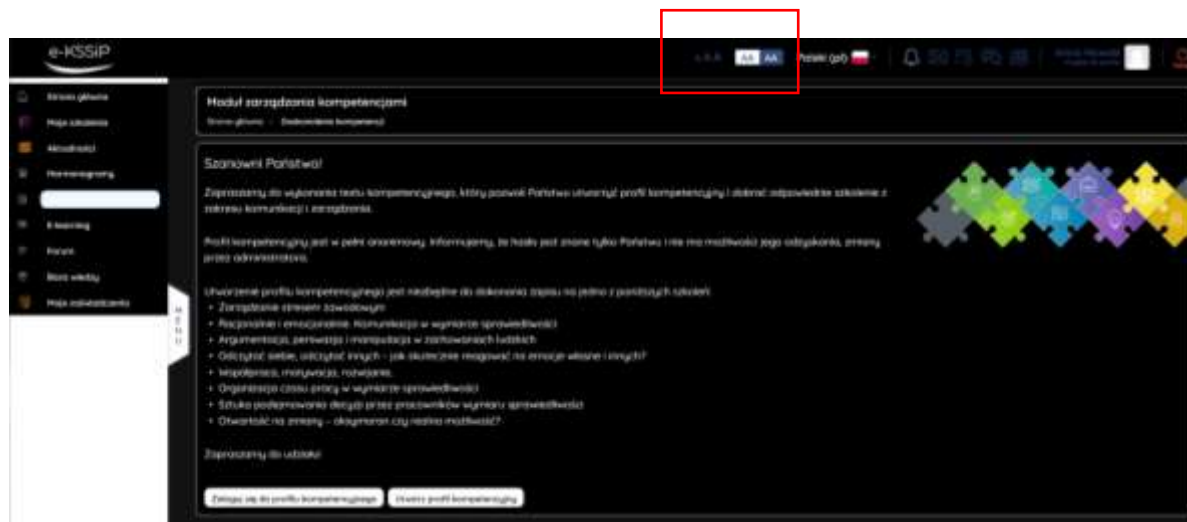
- Wpływ stylu zarządzania na podejmowanie decyzji;
- Asertywna komunikacja decyzji;
- Modele komunikowania trudnych decyzji.

Kompetencja: OTWARTOŚĆ NA ZMIANY

- Identyfikacja osobistego potencjału;
- Identyfikacja nowych źródeł wiedzy i dobrych praktyk;
- Rozpoznawanie osobistych schematów utrudniających innowacyjność;
- Techniki twórczego myślenia;
- Stosowanie technik „grupowego myślenia”;
- Bariery dla innowacyjności i ich przezwyciężanie;
- Proces wdrażania zmian;
- Psychospołeczne bariery wdrażania zmian;
- Typowe błędy w przeprowadzaniu zmian;
- Postawy wobec zmian;
- Źródła i przyczyny oporu wobec zmiany;
- Tworzenie strategii komunikacji zmian;
- Tworzenie postaw innowacyjnych;
- Wywieranie wpływu w zmianie – pozyskiwanie wsparcia dla zmian;
- Zarządzanie zmianą;
- Techniki zarządzania wiedzą;
- Narzędzia „transferu wiedzy”.

3. WCAG

Narzędzie e-KSSiP zostało przystosowane do potrzeb osób słabowidzących, osób z problemami poznawczymi oraz użytkowników urządzeń mobilnych, zgodnie ze standardem WCAG 2.1. Użytkownik może zmienić wielkość czcionki na stronie – za pomocą ikon „AAA”, kolejna ikona umożliwia zmianę kontrastu na stronie (Ryc. 31).



Rys. 31. WCAG.