ZINTEGROWANY SYSTEM KWALIFIKACJI

PRZEWODNIK

WYKORZYSTANIA SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI DLA SEKTORA NIERUCHOMOŚCI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W PODMIOTACH BRANŻOWYCH

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój
Rzeczpospolita Polska
IBE kwalifikacje dla każdego
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

SPIS TREŚCI

WSTĘP 2

INSTRUKCJA TWORZENIA OPISU WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA STANOWISKU PRACY Z WYKORZYSTANIEM SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI DLA SEKTORA NIERUCHOMOŚCI (SRK N) 3

1. Identyfikacja zadań zawodowych realizowanych na stanowisku pracy 5
2. Wstępne określenie kompetencji niezbędnych do realizacji zadań zawodowych 6
3. Wybór charakterystyk Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości 6
4. Sformułowanie kompetencji szczegółowych 7
5. Określenie kategorii kompetencji szczegółowych 9
6. Weryfikacja opracowanego opisu wymagań kompetencyjnych 10
7. Opracowanie listy kompetencji wymaganych na stanowisku pracy 10

INSTRUKCJA PRZEPROWADZANIA PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI KANDYDATÓW Z WYKORZYSTANIEM SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI DLA SEKTORA NIERUCHOMOŚCI (SRK N) 12

1. Przegląd i aktualizacja opisu wymagań kompetencyjnych dla danego stanowiska 13
2. Przegląd i aktualizacja kategorii wymagań przypisanych do kompetencji szczegółowych 15
3. Określenie możliwych metod weryfikacji kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji oraz możliwych metod rozwoju kompetencji w procesie wdrażania pracownika do pracy na danym stanowisku 16
4. Opracowanie Planu rekrutacji i selekcji na stanowisko pracy 19
5. Opracowanie ogłoszenia o naborze na dane stanowisko 20
6. Opracowanie narzędzi rekrutacji i selekcji 22
7. Przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji kandydatów 26
8. Opracowanie Indywidualnego planu wdrożenia pracownika do pracy na danym stanowisku 27

INSTRUKCJA PRZEPROWADZENIA AUDYTU KOMPETENCJI I ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH Z WYKORZYSTANIEM SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI DLA SEKTORA NIERUCHOMOŚCI (SRK N) 28

1. Wybór kompetencji, które podlegać będą audytowi 30
2. Podział na obszary kompetencji 31
3. Określenie metod rozwoju poszczególnych kompetencji 32
4. Opracowane narzędzi badania kompetencji 32
5. Audyt kompetencji i opracowanie karty audytu kompetencji pracownika 33
6. Wskazanie kompetencji wymagających rozwoju w ramach programu rozwojowego 33

ZAŁĄCZNIKI 34

WSTĘP

Prezentujemy Państwu „Przewodnik wykorzystania Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości w zarządzaniu zasobami ludzkimi w podmiotach branżowych" (dalej: Przewodnik), zawierający metodologię projektowania rozwiązań w obszarze:

- Opisywania stanowisk pracy.
- Rekrutacji i selekcji kandydatów.
- Audytu kompetencji, analizy potrzeb szkoleniowych i planowania rozwoju pracowników.

Opracowana przez zespołów ekspertów Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości (dalej: SRK N) stanowi uporządkowany zbiór kompetencji wykorzystywanych w sektorze nieruchomości. Zapisy SRK N zostały ułożone według kategorii: wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne, stopnia złożoności (na poziomach odpowiadającym poziomom od 3 do 7 Polskiej Ramy Kwalifikacji) oraz pogrupowane tematycznie. Pozwala to na wykorzystanie ich do opisywania wymagań kompetencyjnych wymaganych do wykonywania zadań zawodowych. Publikację zawierającą SRK N można pobrać ze strony Instytutu Badań Edukacyjnych: https://kwalifikacje.edu.pl/sektorowa-rama-kwalifikacji-dla-nieruchomosci-srkn/

Przewodnik powstał w ramach pilotażu przeprowadzonego w okresie lipiec – październik 2021 w Dolnośląskim Stowarzyszeniu Zarządców Nieruchomości z siedzibą we Wrocławiu oraz AXI IMMO Group Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

W trakcie pilotażu stworzono i przetestowano metodologię wykorzystania SRK N w trzech wskazanych procesach. W szczególności opracowano opisy stanowisk dla stanowisk: (1) zarządca nieruchomości, (2) administrator nieruchomości, (3) specjalista ds. rozliczeń mediów, (4) inspektor ds. technicznych oraz (5) doradca nieruchomości komercyjnych (pośrednik). Ponadto dla stanowisk 1-4 zaprojektowano proces rekrutacji i selekcji kandydatów wykorzystujący narzędzia rekrutacyjne oparte na zapisach SRK N. Natomiast dla stanowiska 5 zaprojektowano narzędzia do audytu kompetencji i planowania rozwoju kompetencji pracowników.

Przewodnik podzielony jest na 3 części, dotyczące poszczególnych procesów. Każda z części zawiera instrukcję przeprowadzenia wybranego procesu z wykorzystaniem SRK N oraz dobre praktyki i wskazówki wynikające z pilotażu. W załącznikach znajdą Państwo wzory wykorzystywanych dokumentów.

Dodatkowo dostępne są materiały z testowania wstępnej wersji zawartych w Przewodniku instrukcji, m.in. przykładowe opisy stanowisk, narzędzia rekrutacyjne, formularze wykorzystane podczas audytu kompetencji (odrębne opracowanie). Materiały opracowane w czasie testu są również częściowo przywoływane w Przewodniku jako przykłady ilustrujące wybrane aspekty poszczególnych instrukcji.

INSTRUKCJA TWORZENIA OPISU WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA STANOWISKU PRACY Z WYKORZYSTANIEM SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI DLA SEKTORA NIERUCHOMOŚCI (SRK N)

Zaangażowane osoby

- zespół opisujący wymagania kompetencyjne: minimum 2 osoby, np. pracownik HR i bezpośredni przełożony osób zajmujących dane stanowisko, osoba posiadająca doświadczenie w formułowaniu wymagań kompetencyjnych (np. pracownik działu HR, konsultant zewnętrzny);
- weryfikacja: co najmniej 2 pracowników wykonujących zadania na danym stanowisku pracy oraz co najmniej jedna osoba nadzorująca lub oceniająca pracę na danym stanowisku np. bezpośredni przełożony, pracownik HR (osoby nie biorące udziału w opracowaniu wymagań kompetencyjnych).

Wykorzystywane dokumenty:

- Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości (SRK N),
- instrukcja tworzenia zestawów kompetencji z wykorzystaniem SRK N (Załącznik 1),
- formularz opisu wymagań kompetencyjnych na stanowisku pracy (Załącznik 2),
- formularz weryfikacji wymagań kompetencyjnych na stanowisku pracy (Załącznik 3) .

Stosowane metody

- analiza danych zastanych (desk research),
- wywiady/rozmowy,
- obserwacja pracy.

Etapy tworzenia opisu wymagań kompetencyjnych na stanowisku pracy

1. Identyfikacja zadań zawodowych realizowanych na stanowisku pracy.
2. Wstępne określenie kompetencji niezbędnych do realizacji zadań zawodowych.
3. Wybór charakterystyk Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości.
4. Sformułowanie kompetencji szczegółowych.
5. Określenie kategorii kompetencji szczegółowych.
6. Weryfikacja opracowanego opisu wymagań kompetencyjnych.
7. Opracowanie listy kompetencji wymaganych na stanowisku pracy.

1 Identyfikacja zadań zawodowych realizowanych na stanowisku pracy

W pierwszej kolejności należy wypełnić część A. Tabela opisu zadań zawodowych Załącznika 2, tj. zidentyfikować zadania zawodowe wykonywane na danym stanowisku pracy oraz doprecyzować je w postaci opisu. W tym celu zespół opisujący wymagania kompetencyjne może przeprowadzić analizę istniejących dokumentów opisujących wykonywane zadania (np. zakresy czynności, umowy o pracę, oferty pracy itp.) oraz przeprowadzić rozmowy z osobami wykonującymi zadania zawodowe na danym stanowisku, ich przełożonymi oraz osobami oceniającymi bądź nadzorującymi ich pracę. Możliwe jest również identyfikowanie zadań zawodowych innymi metodami np. obserwacja wykonywanej pracy.

Wskazówka: Sposób formułowania zadań zawodowych należy dostosować do specyfiki danego stanowiska oraz potrzeb pracodawcy. Równocześnie zadania zawodowe powinny być:

- **jednoznaczne** tj. sformułowane w sposób zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych (pracowników, przełożonych, pracowników HR itp.),
- **precyzyjne** tj. powinny dokładnie wskazywać, jakie czynności wykonywane są na danym stanowisku (doprecyzowanie powinno zostać zawarte w opisie danego zadania zawodowego),
- **ujęte na odpowiednim poziomie szczegółowości** tj. powinny być sformułowane na tyle szczegółowo, aby lista przypisanych do nich kompetencji nie była nadmiernie rozbudowana,
- **uniwersalne w ramach firm**y- w miarę możliwości zadania zawodowe powinny być możliwe do wykorzystywania w opisach różnych stanowisk funkcjonujących w firmie,
- możliwe do wykonania przez jedną osobę na jednym stanowisku tj. sformułowane w sposób, który odzwierciedla wykonanie zadania przez jedną osobę, pracującą na danym stanowisku,
- **aktycznie wykonywane na danym stanowisku** – na liście zadań zawodowych powinno uwzględnić się jedynie te zadania, które w rzeczywistości wykonywane są przez pracownika na danym stanowisku,
- **rozłączne** – w miarę możliwości różne zadania nie powinny obejmować tych samych czynności.

Dobre praktyki: stworzenie bazy zadań zawodowych uniwersalnych dla różnych stanowisk w ramach firmy ułatwia tworzenie opisów stanowisk, porównywanie pracy wykonywanej na różnych stanowiskach oraz alokację zasobów kadrowych.

Tabela 1. Przykład zidentyfikowanego zadania zawodowego (stanowisko: administrator nieruchomości)

zadanie zawodowe	opis zadania zawodowego
obsługa formalno-prawna wspólnoty mieszkaniowej	organizowanie/planowanie, przygotowywanie, prowadzenie i dokumentowanie zebrań wspólnoty mieszkaniowej, obsługa WM w zakresie korespondencji (m.in. z usługodawcami, dostawcami mediów, służbami, jednostkami organizacyjnymi JST), przygotowywanie i procedowanie uchwał wspólnoty mieszkaniowej, przygotowywanie dokumentacji podczas przyjęcia nowej wspólnoty mieszkaniowej, przygotowywanie dokumentacji zdawczo-odbiorczej przy zmianie zarządcy

2 Wstępne określenie kompetencji niezbędnych do realizacji zadań zawodowych

W odniesieniu do każdego zadania zawodowego należy wstępnie określić kompetencje, które są niezbędne do jego wykonania. Należy odpowiedzieć na pytania:

- co trzeba wiedzieć,
- jakie trzeba posiadać umiejętności,
- jakie prezentować postawy,aby móc wykonać dane zadanie zawodowe.

Jeżeli liczba kompetencji dla danego zadania jest duża i trudno stwierdzić, czy ich lista jest kompletna, może to oznaczać, że zadanie zawodowe jest zbyt obszerne i należy rozważyć jego podział na mniejsze zadania.

3 Wybór charakterystyk Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości

Posługując się Sektorową Ramą Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości (SRK N) należy do każdej wstępnie określonej kompetencji przypisać odpowiadającą jej charakterystykę SRK N.

Wyszukiwanie kompetencji w SRK N ułatwiają:

- wyznaczniki sektorowe, grupujące kompetencje według określonej tematyki;
- nazwy wiązek kompetencji, czyli ciągów kompetencji dotyczących określonego zagadnienia, uporządkowanych od najmniej do najbardziej złożonych;
- poziomy kompetencji, wskazujące stopień złożoności danej kompetencji.

Przy korzystaniu z SRK N można posłużyć się instrukcją tworzenia zestawów kompetencji z wykorzystaniem SRK N, znajdującą się w Załączniku nr 1.

Jeżeli wstępnie określona kompetencja nie znajduje swojego odzwierciedlenia w charakterystykach SRK N należy rozważyć i zweryfikować, czy dane wymaganie jest kompetencją, tj. odnosi się do wiedzy, umiejętności lub kompetencji społecznych, czy też wymaganiem o innym charakterze, np. odnosi się do cech psychofizycznych, stanu zdrowia, posiadanych uprawnień lub certyfikatów.

Wymagania o innym charakterze należy umieścić w odpowiednim polu opisu stanowiska pracy. Natomiast wymagania będące kompetencjami należy uwzględnić w kolejnych etapach tworzenia opisu wymagań kompetencyjnych dla danego stanowiska.

Tabela 2. Przykład zapisów z SRK N wybranych dla zadania zawodowego (stanowisko: specjalista ds. rozliczeń mediów)

zadanie zawodowe	kategoria kompetencji	WYZNACZNIK	wiązka	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*
nadzór nad prawidłową realizacją umów oraz współpraca z podmiotami zewnętrznymi	wiedza (zna i rozumie)			poza SRK N	wynikające z zawartych umów warunki realizacji usług w zakresie dostarczania i rozliczania mediów		
	umiejętności (potrafi)	NIERUCHOMOŚĆ	monitorowanie realizacji usług	5	monitorować realizację zadań i procesów przez podmioty działające na terenie lub na rzecz nieruchomości		
		NIERUCHOMOŚĆ	prowadzenie dokumentacji	5	opracowywać, odtwarzać i prowadzić dokumentację związaną z nieruchomością np. operat szacunkowy, plan zarządzania nieruchomością, książka obiektu budowlanego		
	kompetencje społeczne (jest gotów do)	KOMUNIKACJA	komunikacja z podmiotami zewnętrznymi	4	komunikowania się z dostawcami mediów, towarów i usług, urzędami i służbami		

4 Sformułowanie kompetencji szczegółowych

Kolejnym krokiem jest doprecyzowanie zapisów wybranych z SRK N oraz tych wstępnie określonych kompetencji, które nie znalazły odzwierciedlenia w charakterystykach SRK N (kompetencje spoza SRK N) tak, aby odzwierciedlały one specyfikę danego stanowiska pracy. Na tym etapie należy szczegółowo określić zakres wiedzy, konkretnych umiejętności oraz kompetencji społecznych wymaganych na danym stanowisku pracy np. wskazanie konkretnych aktów prawnych, które powinna znać osoba wykonująca zadania zawodowe, narzędzi takich jak programy komputerowe, systemy, bazy danych, którymi powinna się posługiwać. Kompetencje szczegółowe powinny uwzględniać aspekty wynikające ze specyfiki działania firmy i zadań zawodowych wykonywanych na danym stanowisku pracy.

Wskazówka: Kompetencje szczegółowe powinny być:

- **sformułowane z wykorzystaniem języka efektów uczenia się**, tj. odnoszące się do wiedzy, umiejętności lub kompetencji społecznych,
- **precyzyjne**, tj. wskazujące konkretne metody, rozwiązania techniczne, organizacyjne i inne, właściwe dla danego stanowiska,
- **jednoznaczne**, tj. niebudzące wątpliwości i zrozumiałe dla wszystkich zainteresowanych (pracowników, przełożonych, pracowników HR itp.),
- **możliwe do zweryfikowania**, tj. takie, których sprawdzenie jest możliwe przy pomocy dostępnych metod,
- **realne**, tj. faktycznie wykorzystywane w czasie wykonywania danego zadania zawodowego.

Tabela 3. Przykłady sformułowanych kompetencji szczegółowych (stanowisko: doradca nieruchomości komercyjnych (pośrednik))

zadanie zawodowe	kategoria kompetencji	WYZNACZNIK	wiązka	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*
zabezpieczenie transakcji	wiedza (zna i rozumie)	TRANSAKCJA	zasady zawierania transakcji	3	rodzaje transakcji związanych z nieruchomościami, elementy umów i tryb zawierania umów	typy umów oraz zapisy biznesowe do umów NDA, współpracy, pośrednictwa i in.	
			zasady zawierania transakcji	4	wynikające z regulacji prawnych zasady zawierania umów i konstruowania zapisów w umowach w transakcjach dotyczących nieruchomości, zasady przekazywania przedmiotu umowy	wynikające z Kodeksu Cywilnego, Ustawy o gospodarce nieruchomościami i in. zasady zawierania umów i konstruowania zapisów i świadczenia usług pośrednictwa w transakcjach dotyczących nieruchomości	
			uprawnienia do zawarcia transakcji	4	wynikające z regulacji prawnych uprawnienia do zawarcia transakcji (np. zdolność do czynności prawnych, pełnomocnictwo, przedstawicielstwo, reprezentacja podmiotu), zasady świadczenia usług związanych z zawieraniem transakcji	wynikające z regulacji prawnych uprawnienia do zawarcia transakcji (np. zdolność do czynności prawnych, pełnomocnictwo, przedstawicielstwo, reprezentacja podmiotu), zasady świadczenia usług związanych z zawieraniem transakcji	
			uprawnienia do zawarcia transakcji	5	zasady i procedury związane z ustanawianiem pełnomocnictw, regulacje prawne związane ze świadczeniem usług związanych z zawieraniem transakcji	zasady i procedury związane z ustanawianiem pełnomocnictw, regulacje prawne związane ze świadczeniem usług związanych z zawieraniem transakcji	
	umiejętności (potrafi)	TRANSAKCJA	ustalanie warunków transakcji	6	negocjować warunki transakcji	negocjować warunki umów pod względem zakresu usług, wynagrodzeń, terminów płatności, zapisów zabezpieczających pośrednika	
			zawieranie transakcji	3	kompletować dokumenty wymagane do zawarcia transakcji	kompletować dokumenty wymagane do zawarcia transakcji, w tym weryfikować upoważnienia do reprezentacji klienta (np. na podstawie danych z Krajowego Rejestru Sądowego, pełnomocnictw)	
	kompetencje społeczne (jest gotów do)	ZASADY POSTĘPOWANIA	przestrzeganie norm i reguł	3	postępowania zgodnie z przepisami prawa i standardami zawodowymi	postępowania zgodnie z przepisami prawa i standardami zawodowymi	

5 Określenie kategorii kompetencji szczegółowych

Każdej kompetencji szczegółowej należy nadać oznaczenie wskazujące na kategorię wymagań.

- kompetencje składające się na wymagania minimalne (M) tj. takie, bez których nie jest możliwe podjęcie pracy na danym stanowisku;
- kompetencje składające się na wymagania optymalne (O) tj. takie, które wraz z wymaganiami minimalnymi stanowią zestaw kompetencji umożliwiających wysokojakościowe wykonywanie zadań zawodowych; wymagania optymalne to takie wymagania, których kandydat na dane stanowisko może nie posiadać w chwili rekrutacji, ale muszą one zostać przez niego uzupełnione w określonym czasie, np. podczas okresu próbnego czy w okresie wdrożenia w nowe obowiązki (w procesie onboardingu);
- kompetencje składające się na wymagania pożądane (P) tj. takie, które nie są niezbędne, ale mogą przyczynić się do wzrostu jakości wykonywanych zadań zawodowych; określenie kompetencji składających się na wymagania pożądane na danym stanowisku może być podstawą do opracowywania programów rozwojowych dla pracowników.

Kategoria wymagań jest zależna od specyfiki działalności firmy, zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy, sytuacji na rynku pracy itp. Kategoria ta może ulegać zmianie w zależności od aktualnych potrzeb.

Tabela 4. Przykład określenia kategorii wymagań (stanowisko: zarządca nieruchomości)

zadanie zawodowe	kategoria kompetencji	WYZNACZNIK	wiązka	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*
naliczanie zobowiązań (właścicieli, najemców, kontrahentów)	wiedza (zna i rozumie)	FINANSE	koszty i przychody	3	rodzaje kosztów i przychodów związanych z gospodarowaniem nieruchomościami, obciążenia publiczno-prawne związane z nieruchomościami	rodzaje kosztów i przychodów związanych z gospodarowaniem nieruchomościami, obciążenia publiczno-prawne związane z nieruchomościami	O
		FINANSE	koszty i przychody	4	zasady kalkulacji kosztów i przychodów z nieruchomości, zasady i metody rozliczania skutków awarii	zasady kalkulacji kosztów i przychodów z nieruchomości	O
	umiejętności (potrafi)	NIERUCHOMOŚĆ	zapewnienie mediów	5	monitorować i analizować zużycie mediów	prowadzić ewidencję zużycia mediów, monitorować i analizować zużycie mediów	O
		FINANSE	rozliczanie i optymalizacja kosztów	4	rozliczać koszty bieżącego, technicznego utrzymania nieruchomości, w tym koszty utrzymania nieruchomości wspólnej oraz koszty mediów i usług komunalnych	rozliczać koszty utrzymania nieruchomości wspólnej	O
		KLIENT	komunikowanie się z klientem	5	formułować informacje i przekazy dotyczące właściwości i funkcjonowania nieruchomości, dobierać formy i kanały komunikacji z klientem	opracowywać i przekazywać właścicielom i kontrahentom informacje o wysokości zobowiązań	O

naliczanie zobowiązań (właścicieli, najemców, kontrahentów)	umiejętności (potrafi)	KLIENT	komunikowanie się z klientem	poza SRK N	posługiwać się aplikacjami pakietu biurowego	wprowadzać i edytować tekst w edytorze tekstu, wykonywać obliczenia i sporządzać zestawienia w arkuszu kalkulacyjnym	M
	kompetencje społeczne (jest gotów do)	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	skutki decyzji	4	przyjmowania odpowiedzialności za skutki, w tym finansowe, działań związanych z wyceną, obrotem i zarządzaniem nieruchomościami	przyjmowania odpowiedzialności za skutki, w tym finansowe, działań związanych z naliczaniem zobowiązań	M
		ZASADY POSTĘPOWANIA	podejmowanie i wykonywanie zadań zawodowych	3	rzetelnego wykonywania powierzonych zadań zawodowych z uwzględnieniem konieczności zachowania szczególnej staranności	rzetelnego wykonywania powierzonych zadań zawodowych z uwzględnieniem konieczności zachowania szczególnej staranności	M

6 Weryfikacja opracowanego opisu wymagań kompetencyjnych

Po zakończeniu prac związanych z opracowaniem opisu wymagań kompetencyjnych zaleca się przeprowadzenie ich weryfikacji. Ponadto rekomendowane jest okresowe powtarzanie weryfikacji w celu zapewnienia aktualności wymagań. Wymagania kompetencyjne powinny być weryfikowane nie rzadziej niż raz w roku (np. przy okazji oceny pracowniczej) oraz każdorazowo przy zmianie organizacyjnej, zmianie zakresu działalności firmy i innych zmianach mogących wpłynąć na modyfikację zakresu zadań realizowanych na danym stanowisku i wymaganych kompetencji.

Weryfikacja opracowanych wymagań kompetencyjnych polega na potwierdzeniu ich trafności i kompletności. W tym celu opracowany materiał powinien zostać przekazany co najmniej dwóm osobom wykonującym zadania na danym stanowisku oraz co najmniej jednej osobie nadzorującej lub oceniającej pracę na danym stanowisku (np. bezpośredni przełożony, pracownik HR) wraz z formularzem weryfikacji wymagań kompetencyjnych na stanowisku pracy (Załącznik 3). Zebrane opinie powinny być podstawą do doskonalenia opisu wymagań kompetencyjnych.

Zweryfikowane wymagania kompetencyjne w podziale na zadania zawodowe mogą być wykorzystywane do zlecania poszczególnych zadań, planowania organizacji pracy, planowania awansów, przesunięć kadrowych oraz w innych procesach kadrowych.

7 Opracowanie listy kompetencji wymaganych na stanowisku pracy

Po zweryfikowaniu wymagań kompetencyjnych odnoszących się do zadań zawodowych realizowanych na danym stanowisku warto stworzyć listę kompetencji, która posłuży jako punkt wyjścia w innych procesach np. w procesie rekrutacji i selekcji, przy audycie kompetencji, planowaniu szkoleń.

Tworząc listę kompetencji wymaganych na danym stanowisku należy wszystkie kompetencje, które zostały zidentyfikowane w poprzednich krokach posortować tak, aby możliwe było porównanie zapisów.

Wskazówka: W ramach pilotażowego wdrożenia SRK N zastosowano następujący sposób sortowania kompetencji (poziomy sortowania):

- kategoria kompetencji (W, U, KS),
- wyznacznik,
- wiązka,
- poziom SRK N.

Następnie należy uporządkować kompetencje, w szczególności usunąć z listy kompetencje, które się powtarzają. Dodatkowo można połączyć kompetencje, które są zbliżone tematycznie. Poniżej przykład połączonych zapisów.

Zapisy w pierwotnym brzmieniu:

kategoria kompetencji	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe	kategoria wymagania minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)
wiedza (zna i rozumie)	poza SRK N	treść zawartych umów o zarządzanie	wynikające z zawartych umów o zarządzanie zasady i obowiązki dotyczące eksploatacji nieruchomości	O
wiedza (zna i rozumie)	poza SRK N	treść zawartych umów o zarządzanie	wynikające z zawartych umów o zarządzanie zasady i obowiązki dotyczące gospodarowania odpadami	O

Zapis po połączeniu kompetencji:

kategoria kompetencji	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe	kategoria wymagania minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)
wiedza (zna i rozumie)	poza SRK N	treść zawartych umów o zarządzanie	wynikające z zawartych umów o zarządzanie zasady i obowiązki dotyczące eksploatacji nieruchomości oraz gospodarowania odpadami	O

Przy łączeniu zapisów należy zwrócić uwagę na kategorie wymagań (minimalne, optymalne, pożądane). Możliwe jest łączenie kompetencji przypisanych do różnych kategorii wymagań. W takim przypadku dla połączonej kompetencji należy przyjąć najniższą kategorię wymagań.

Po uporządkowaniu kompetencji znajdujących się na liście kompetencji wymaganych na danym stanowisku wskazane jest uporządkowanie ich zgodnie z przypisaną kategoria wymagań: minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P).

INSTRUKCJA PRZEPROWADZANIA PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI KANDYDATÓW Z WYKORZYSTANIEM SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI DLA SEKTORA NIERUCHOMOŚCI (SRK N)

Zaangażowane osoby

- zespół przygotowujący proces rekrutacji i selekcji: min. 1 osoba posiadająca doświadczenie w przygotowywaniu i przeprowadzaniu procesów rekrutacyjnych (np. pracownik działu HR) i 1 osoba posiadająca uprawnienia do podejmowania decyzji w zakresie strategii rekrutacji (np. członek zarządu, dyrektor działu);
- zespół opracowujący narzędzia do przeprowadzenia rekrutacji i selekcji kandydatów: min. 1 osoba posiadająca doświadczenie w opracowywaniu narzędzi rekrutacyjnych (np. pracownik działu HR, konsultant zewnętrzny) oraz 1 osoba odpowiedzialna za poprawność merytoryczną narzędzi (np. przełożony, osoba pracująca na podobnym stanowisku);
- osoby przeprowadzające rekrutację i selekcję kandydatów: w zależności od przyjętych metod rekrutacji, struktury organizacyjnej firmy, wewnętrznych procedur rekrutacji.

Wykorzystywane dokumenty:

- Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości (SRK N)
- opis wymagań kompetencyjnych na danym stanowisku pracy
- wzór Karty stanowiska pracy (Załącznik 4)
- wzór Planu rekrutacji i selekcji na stanowisko pracy (Załącznik 5)
- wzór Karty kandydata (Załącznik 6)
- wzór Indywidualnego planu wdrożenia pracownika (Załącznik 7)
- formularze do opracowania narzędzi rekrutacyjnych (Załącznik 8)

Etapy przeprowadzania procesu rekrutacji i selekcji kandydatów

1. Przegląd i aktualizacja opisu wymagań kompetencyjnych dla danego stanowiska.
2. Przegląd i aktualizacja kategorii wymagań przypisanych do kompetencji szczegółowych.
3. Określenie możliwych metod weryfikacji kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji oraz możliwych metod rozwoju kompetencji w procesie wdrażania pracownika do pracy na danym stanowisku.
4. Opracowanie Planu rekrutacji i selekcji na stanowisko pracy.
5. Opracowanie ogłoszenia o naborze.
6. Opracowanie narzędzi rekrutacji i selekcji.
7. Przygotowanie karty kandydata
8. Przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji kandydatów.
9. Opracowanie indywidualnego planu wdrożenia pracownika do pracy na danym stanowisku.

1 Przegląd i aktualizacja opisu wymagań kompetencyjnych dla danego stanowiska

Przystępując do projektowania procesu rekrutacji należy dokonać przeglądu opisu wymagań kompetencyjnych dla danego stanowiska w celu dostosowania go do potrzeb konkretnego procesu rekrutacji. Zmiany dokonywane w opisie wymagań kompetencyjnych mogą zostać dokonane jedynie na potrzeby konkretnej rekrutacji i wynikać z jej specyfiki. Mogą się wiązać również z koniecznością zaktualizowania na stałe opisu wymagań kompetencyjnych, tak aby odpowiadał on aktualnemu,

rzeczywistemu charakterowi danego stanowiska (w zakresie zadań realizowanych na stanowisku i wymaganych kompetencji).

Dokonując przeglądu należy odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy wszystkie zadania zawarte w opisie stanowiska są w rzeczywistości wykonywane przez osoby zatrudnione na danym stanowisku?
2. Czy są jakieś zadania wykonywane przez osoby zatrudnione na danym stanowisku, które nie zostały uwzględnione w opisie stanowiska?
3. Czy lista kompetencji wymaganych na danym stanowisku obejmuje wszystkie kompetencje niezbędne do zrealizowania opisanych zadań?
4. Czy na liście kompetencji znajdują się kompetencje, które są zbędne na danym stanowisku (nie są wykorzystywane w czasie realizacji opisanych zadań)?
5. Czy sposób sformułowania kompetencji odpowiada rzeczywistym, aktualnym potrzebom w zakresie wymagań kompetencyjnych na danym stanowisku (np. ze względu na stosowane technologie, rozwiązania)?

Pośród kompetencji mogą znajdować się takie, które są bardzo rozbudowane (np. odnoszą się do kilku różnych umiejętności lub aspektów wiedzy) przez co ich weryfikacja może być trudna i dająca niejednoznaczne wyniki. W takiej sytuacji należy rozważyć podzielenie zapisów i sformułowanie oddzielnych kompetencji. Poniżej przykład podzielonej na potrzeby procesu rekrutacji i selekcji kompetencji.

Pierwotny zapis w opisie wymagań kompetencyjnych:

O	umiejętności (potrafi)	5	monitorować i analizować zużycie mediów	monitorować i analizować zużycie mediów, wskazywać przyczyny nieprawidłowego zużycia mediów

Zapisy w opisie wymagań kompetencyjnych po rozdzieleniu kompetencji:

O	umiejętności (potrafi)	5	monitorować i analizować zużycie mediów	monitorować i analizować zużycie mediów
O	umiejętności (potrafi)	5	monitorować i analizować zużycie mediów	wskazywać przyczyny nieprawidłowego zużycia mediów

2 Przegląd i aktualizacja kategorii wymagań przypisanych do kompetencji szczegółowych

W opisie stanowiska kompetencje szczegółowe są przypisane do kategorii tworzących trzy zestawy wymagań:

1. kompetencje składające się na wymagania minimalne tj. takie, bez których nie jest możliwe podjęcie pracy na danym stanowisku;

2. kompetencje składające się na wymagania optymalne tj. takie, które wraz z wymaganiami minimalnymi stanowią zestaw kompetencji umożliwiających wysokojakościowe wykonywanie zadań zawodowych; wymagania optymalne to takie wymagania, których kandydat na dane stanowisko może nie posiadać w chwili rekrutacji, ale muszą one zostaną przez niego uzupełnione w określonym czasie, np. podczas okresu próbnego czy w okresie wdrożenia w nowe obowiązki (w procesie onboardingu);

3. kompetencje składające się na wymagania pożądane tj. takie, które nie są niezbędne, ale mogą przyczynić się do wzrostu jakości wykonywanych zadań zawodowych; określenie kompetencji składających się na wymagania pożądane na danym stanowisku może być podstawą do opracowywania programów rozwojowych dla pracowników.

Przystępując do procesu rekrutacji i selekcji należy zweryfikować przypisane kategorie wymagań uwzględniając aktualne wymagania na danym stanowisku, wynikające z realizowanych zadań zawodowych oraz okoliczności konkretnej rekrutacji.

Należy przy tym mieć na uwadze, że:

- W procesie rekrutacji należy poddać weryfikacji wszystkie wymagania minimalne. Oznacza to, że jeżeli, przy użyciu dostępnych w danym momencie metod, nie ma możliwości sprawdzenia, czy kandydaci posiadają daną kompetencję stanowiącą element wymagań minimalnych, to jej kategoria powinna zostać zmieniona i kompetencja przeniesiona do wymagań optymalnych (O) lub pożądanych (P).
- Przyjmowany do pracy kandydat powinien posiadać wszystkie kompetencje przypisane do grupy wymagań minimalnych (M). Jeżeli, w związku z aktualną sytuacją na rynku pracy, istnieje ryzyko, że udziałem w procesie rekrutacji nie będą zainteresowani kandydaci posiadający daną kompetencję minimalną, należy rozważyć przeniesienie tej kompetencji do grupy wymagań optymalnych (O) lub pożądanych (P).
- Kompetencje, którym została przypisana kategoria wymagań optymalnych (O) powinny zostać uzupełnione w okresie wdrożenia pracownika do pracy na danym stanowisku. Jeżeli w danym momencie nie ma możliwości rozwijania u przyjętych kandydatów danej kompetencji, należy rozważyć wymaganie jej od kandydatów już na etapie rekrutacji tj. zmienić kategorię wymagań na minimalne (M) lub przeniesienie danej kompetencji do grupy wymagań pożądanych (P).

3 Określenie możliwych metod weryfikacji kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji oraz możliwych metod rozwoju kompetencji w procesie wdrażania pracownika do pracy na danym stanowisku

Do każdej kompetencji szczegółowej, zawartej w opisie stanowiska, należy przypisać możliwe metody jej weryfikowania na etapie rekrutacji i selekcji kandydatów oraz metody jej rozwijania w procesie wdrażania pracownika do pracy na danym stanowisku. Wybrane metody powinny być:

- adekwatne do charakteru kompetencji szczegółowej (w szczególności ze względu na jej kategorię – wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne);
- możliwe do zastosowania w określonym czasie i przy określonych zasobach (środki finansowe, zaangażowanie pracowników).

Uwaga: Do jednej kompetencji szczegółowej można przypisać kilka metod weryfikacji i rozwijania kompetencji. Na tym etapie należy wskazać wszystkie możliwe do zastosowania metody.

Wybrane metody należy zamieścić w Karcie stanowiska pracy (Załącznik 4).

Dobra praktyka: przy określaniu metod weryfikacji można wykorzystać opracowany przez Instytut Badań Edukacyjnych Katalog Metod Walidacji dostępny na stronie http://walidacja.ibe.edu.pl/metody/pl/

W Katalogu opisano sposób i warunki stosowania poszczególnych metod walidacji efektów uczenia się wraz z przykładami. Informacje te mogą być przydatne przy doborze metod potwierdzania kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji oraz na dalszych etapach przygotowywania i przeprowadzania procesu rekrutacji.

Dobra praktyka: W czasie realizacji działań w ramach pilotażowego wdrożenia SRK N zidentyfikowano i opisano najczęściej wykorzystywane w sektorze nieruchomości metody weryfikowania i rozwijania kompetencji. Poniżej zamieszczono katalog metod wykorzystywanych w działaniach pilotażowych wraz z ich opisem.

Metody weryfikowania kompetencji	
analiza dokumentów	Analiza informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych kandydata takich jak: opis doświadczenia zawodowego, zakres zadań wykonywanych na dotychczasowych stanowiskach, pisemne referencje, opis wykształcenia, certyfikaty z kursów, szkoleń i inne.
weryfikacja referencji	Weryfikacja referencji to bezpośrednia rozmowa (lub inna forma komunikacji) z poprzednimi przełożonymi kandydata. Może być stosowana jako uzupełnienie analizy dokumentów (uwiarygodnienie lub doszczegółowienie informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych) lub niezależnie, w celu zweryfikowania kompetencji nie wynikających z dokumentów aplikacyjnych. W czasie rozmowy weryfikującej referencje warto dopytywać o sposób i jakość wykonywanych zadań.
wywiad	Wywiad może prowadzony być w formie stacjonarnej lub online, w uzasadnionych przypadkach może przyjąć formę pisemną. W trakcie wywiadu zadawane są pytania dotyczące kandydata, jego doświadczenia, motywacji, sposobu postępowania/wykonywania zadań zawodowych w przeszłości.
zadanie praktyczne w warunkach symulowanych (symulacja)	W czasie weryfikacji kompetencji tą metodą kandydat wykonuje zadanie praktyczne. Zadaniem praktycznym może być np. zainscenizowana rozmowa z klientem, zadanie polegające na wykonaniu analizy, przygotowaniu pisma itp. Zadanie praktyczne może mieć również formę pisemną, tzn. kandydat opisuje sposób postępowania w określonej sytuacji (case study). Forma pisemna zadania praktycznego może być wykorzystana na etapie zbierania aplikacji kandydatów (zadanie praktyczne może być częścią formularza aplikacyjnego). Metoda może być zastosowana jako część rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem lub jako oddzielny etap rekrutacji. Może przyjmować zarówno formę krótkich, prostych zadań, scenek wykonywanych przed komisją rekrutacyjną, jak również bardziej rozbudowane formy (np. zadania wykonywane w czasie assessment center).
test	Test zawiera pytania weryfikujące posiadaną przez kandydata wiedzę lub umiejętności wraz z jednoznacznie wskazanymi odpowiedziami. Test może mieć formę ustną lub pisemną, może być przeprowadzony również w formie online. Test może być elementem rozmowy rekrutacyjnej lub oddzielnym etapem procesu rekrutacji i selekcji.

Metody rozwoju kompetencji	
szkolenie zewnętrzne	Szkolenia, kursy i inne formy działań rozwojowych realizowane na rzecz pracownika przez podmioty zewnętrzne.
wydarzenia branżowe	Konferencje, seminaria i inne wydarzenia branżowe pozwalające na nabywanie lub uzupełnianie kompetencji pracownika.
szkolenie wewnętrzne	Szkolenia, kursy i inne grupowe formy działań rozwojowych realizowane przez pracodawcę, z wykorzystanie zasobów i know how pracodawcy.
mentoring (opiekun)	Metoda rozwoju polegająca na wyznaczeniu nowo przyjętemu pracownikowi mentora (opiekuna), którego zadaniem jest przekazanie określonej wiedzy i wdrożenie w wyznaczonym zakresie do pracy na danym stanowisku.
praca własna (analiza dokumentów, źródeł)	Metoda polegająca na samodzielnym nabywaniu przez pracownika wiedzy w oparciu o wskazane źródła np. teksty aktów prawnych, regulaminy, instrukcje, literaturę fachową.
analiza przypadków	Metoda polegająca na nabywaniu przez pracownika kompetencji poprzez analizowanie przypadków np. zadań zrealizowanych przez innych pracowników, ich sposobu postępowania w określonych sytuacjach, podjętych decyzji, sporządzonych przez nich dokumentów. Analiza przypadków może mieć formę pracy własnej pracownika lub może być realizowana np. przez przełożonego/opiekuna (np. omówienie przypadku w czasie rozmowy, zebrania).
obserwacja pracy innych	Metoda uczenia się polegająca na obserwowaniu sposobu wykonywania zadań zawodowych przez inne osoby.
praca pod nadzorem	Praca pod nadzorem w okresie wdrożenia pracownika polega na wyznaczeniu osoby odpowiedzialnej za nadzorowanie wykonywanych przez pracownika zadań. Nadzór może mieć formę: obserwacji sposobu wykonywania zadań (np. przekazywanie do wiadomości wysyłanych maili), akceptowania poszczególnych etapów realizowania zadań lub efektów pracy (np. akceptowanie treści maila przed jego wysłaniem), stopniowego powierzania coraz bardziej skomplikowanych zadań lub zwiększania zakresu powierzanych zadań, współpracy pracownika z osobą nadzorującą przy wykonywaniu zadań. Kluczowym elementem tej metody rozwoju kompetencji jest obserwacja przez osobę nadzorująca postaw pracownika oraz sposobu wykonywania przez niego zadań i udzielanie informacji zwrotnej.

4 Opracowanie Planu rekrutacji i selekcji na stanowisko pracy

W Załączniku 5 do zamieszczono wzór Planu rekrutacji i selekcji na stanowisko pracy. Składa się on z trzech części:

A. Założenia do przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji kandydatów
B. Opis etapów rekrutacji i selekcji
C. Plan weryfikacji wymagań kompetencyjnych

Punktem wyjścia do opracowania planu rekrutacji i selekcji jest określenie jego założeń obejmujących zagadnienia takie jak: możliwy czas trwania procesu rekrutacji i selekcji, możliwe do zaangażowania zasoby (zasoby kadrowe, zasoby lokalowe, inne), przewidywana liczba kandydatów, dostępne metody rekrutacji, planowane etapy. W opracowaniu założeń planu pomocna jest część A „Założenia do przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji kandydatów".

Uwaga: nie ma konieczności wypełniania w całości części A, niemniej jednak określenie dostępnych zasobów ułatwia dobór metod weryfikacji poszczególnych kompetencji oraz zaplanowanie przebiegu rekrutacji.

Po określeniu założeń do przeprowadzenia danego procesu rekrutacji i selekcji na stanowisko pracy, należy opracować przebieg procesu rekrutacji i selekcji (część B „Opis etapów rekrutacji i selekcji"). Do każdego zaplanowanego etapu rekrutacji i selekcji należy dobrać metodę oceny kompetencji oraz zaplanować niezbędne zasoby (kadrowe, lokalowe, inne). Na tym etapie należy zastanowić się nad przebiegiem poszczególnych etapów oraz określić ewentualne warunki dopuszczenia kandydata do każdego z nich.

Ostatnim krokiem tworzenia planu rekrutacji jest wypełnienie części C „Plan weryfikacji wymagań kompetencyjnych", gdzie należy wskazać kompetencje planowane do weryfikacji na poszczególnych etapach.

Uwaga: jeżeli dana kompetencja może być potwierdzona na różnych etapach, należy wskazać wszystkie etapy, na których dopuszczalna jest weryfikacja danej kompetencji (w sytuacji, gdy nie zostanie potwierdzona na etapie wcześniejszym).

Wskazówka: dotycząca opracowania planu rekrutacji, opracowana na podstawie wniosków z przeprowadzonych działań w ramach pilotażowego wdrożenia SRK N:

1. Analiza dokumentów jest stosunkowo tanią i łatwą do przeprowadzenia metodą weryfikacji, dlatego też wskazane jest, aby na wstępnych etapach selekcji kandydatów tą metodą zweryfikować maksymalnie dużo kompetencji wymaganych na danym stanowisku (również tych z kategorii optymalnych i pożądanych).

3. Na etapie rekrutacji muszą zostać zweryfikowane wszystkie kompetencje tworzące wymagania minimalne (M). Ponadto spośród wymagań optymalnych i pożądanym należy wybrać do zweryfikowania:

a. kompetencje składające się na wymagania optymalne (O), których rozwijanie na etapie wdrożenia jest kosztowne, czasochłonne lub z innych powodów utrudnione.

b. kompetencje składające się na wymagania optymalne (O) i pożądane (P), które są szczególnie pożądane u kandydatów na stanowisko i pozwolą na zróżnicowanie kandydatów w procesie selekcji.

c. kompetencje składające się na wymagania optymalne (O) i pożądane (P), które bez nadmiernego zwiększania nakładów mogą zostać zweryfikowane np. przy okazji weryfikowania kompetencji z obszaru wymagań minimalnych (M).

4. Dla kompetencji należących do kategorii wymagań minimalnych (M) warto przewidzieć weryfikację na więcej niż jednym etapie.

5. Planując poszczególne etapy weryfikacji kompetencji należy mieć na uwadze ograniczenia związane z czasem trwania rekrutacji i poszczególnych etapów weryfikacji. W sytuacji, gdy w czasie rekrutacji wymagane jest zweryfikowanie dużej liczby kompetencji, warto proces rekrutacji podzielić na części.

5 Opracowanie ogłoszenia o naborze na dane stanowisko

Podstawą do opracowania ogłoszenia o naborze na dane stanowisko są wybrane z opisu stanowiska kompetencje szczegółowe. W ogłoszeniu powinny znaleźć odzwierciedlenie wszystkie kompetencje składające się na wymagania minimalne na danym stanowisku. Spośród pozostałych wymagań (optymalnych i pożądanych) należy wybrać te, które są szczególnie istotne w danej rekrutacji. Wybierając kompetencje szczegółowe, które zostaną uwzględnione w opisie stanowiska należy mieć na uwadze zarówno kompletność ogłoszenia, jak i jego przejrzystość i czytelność dla kandydatów.

Precyzyjne przedstawienie wymagań w ogłoszeniu o naborze za pomocą kompetencji wymaganych od kandydata ułatwia kandydatom przygotowanie dokumentów aplikacyjnych, a tym samym późniejszą oceną przedstawionych przez kandydata dokumentów.

Po wyborze kompetencji szczegółowych, ogłoszenie należy zredagować zgodnie z określonymi przez pracodawcę wymogami oraz uzupełnić o inne informacje (np. informacje o wymaganiach dodatkowych, warunkach pracy, wynagrodzeniu).

Rekomendowane elementy ogłoszenia o naborze na dane stanowisko:

- zakres obowiązków – do sformułowania zapisów w tym obszarze można wykorzystać zawartą w opisie wymagań kompetencyjnych na dane stawisko listę zadań realizowanych na stanowisku, ewentualnie opis zadań zawodowych (jeżeli istnieje potrzeba bardziej precyzyjnego wskazania zakresu zadań),
- wymagania w zakresie kompetencji posiadanych przez kandydata – wymagania kompetencyjne warto przedstawić w podziale na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne. Można spośród kompetencji wyróżnić te, które nie są wymaganiami minimalnymi np. jako „mile widziane",
- inne wymagania np. wymagania w zakresie wykształcenia, posiadanych uprawnień,

- informacje dodatkowe dotyczące wymagań w stosunku do składanych dokumentów rekrutacyjnych, przebiegu rekrutacji itp.

Poniżej przykład ogłoszenia o naborze na stanowisko administrator nieruchomości:

PROJEKT OGŁOSZENIA O NABORZE

STANOWISKO PRACY: **ADMINISTRATOR NIERUCHOMOŚCI**

Miejsce pracy: **Wrocław**
Warunki zatrudnienia: **Umowa o pracę, pełny etat**
Ogłoszenie ważne do: . . . . . .

Zakres obowiązków

- obsługa ewidencji nieruchomości
- obsługa formalno-prawna wspólnot mieszkaniowych
- nadzór nad usługami eksploatacyjnymi oraz umowami dotyczącymi reklam i innych pożytków w nieruchomościach
- obsługa nieruchomości w zakresie gospodarowania odpadami
- naliczanie zobowiązań
- obsługa klientów

Od Kandydata/Kandydatki wymagamy

Wiedzy w zakresie:

- źródeł danych dotyczących lokali i mieszkańców podlegających wprowadzaniu do ewidencji nieruchomości
- przepisów prawa dotyczących utrzymania czystości i porządku

Umiejętności:

- odczytywania z dokumentów informacji na temat zużycia mediów oraz danych dotyczących lokali i mieszkańców podlegających wprowadzeniu do ewidencji
- sporządzania specyfikacji usług eksploatacyjnych oraz usług w zakresie gospodarowania odpadami

Gotowości do:

- komunikowania się z klientami, użytkownikami nieruchomości i kontrahentami
- komunikowania się z różnorodnymi, np. pod względem pokoleniowym, kulturowym grupami klientów i użytkowników nieruchomości

Mile widziane

- znajomość regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania wspólnot mieszkaniowych
- umiejętność opracowywania uchwał i innych dokumentów związanych z funkcjonowaniem wspólnoty mieszkaniowej
- znajomość zasad postępowania wobec klienta w sytuacjach trudnych i konfliktowych

Informacja dodatkowa

Warunkiem przystąpienia do rekrutacji jest rozwiązanie zadania. Przeczytaj i wykonaj poniższe polecenia.

1. Odpowiedz na wiadomość od klienta z dnia 15 maja 2021 o następującej treści:

„W związku z pismem otrzymanym w dniu 12 maja 2021 roku pismem, proszę o natychmiastowe wyjaśnienie, jakim prawem podnoszone są opłaty za mieszkanie. Po porównaniu z opłatami za podobne mieszkanie w sąsiednim bloku, opłaty, których Państwo żądają są absurdalnie wysokie. Proszę o niezwłoczne pisemne wyjaśnienie żądanych podwyżek. Zygmunt Nowak, ul. Ładna 111/222, Wrocław”

2. Przy udzielaniu odpowiedzi skorzystaj z załączonej kalkulacji i uchwały wspólnoty mieszkaniowej dostępnej pod linkiem . . . . . .
3. Projekt pisma z odpowiedzią na wiadomość klienta (w formacie Word) prześlij w terminie . . . . . na adres . . . . . .@. . . . . .

6 Opracowanie narzędzi rekrutacji i selekcji

Narzędzia rekrutacyjne opracowywane powinny być w odniesieniu do konkretnej rekrutacji, zgodnie z przyjętymi w danej rekrutacji metodami.

> **Wskazówka:** Możliwe jest ponowne wykorzystanie narzędzi rekrutacyjnych w kolejnych procesach rekrutacji, niemniej jednak, aby uniknąć nadużyć ze strony kandydatów i zapewnić wiarygodność przeprowadzonej rekrutacji, rekomenduje się wprowadzanie zmian w narzędziach rekrutacyjnych (w szczególności w zadaniach praktycznych oraz testach).

W czasie pilotażowego wdrożenia SRK N opracowano i przetestowano narzędzia rekrutacyjne dla następujących metod weryfikacji kompetencji:

- analiza dowodów i weryfikacja referencji,
- wywiad,
- zadanie praktyczne w warunkach symulowanych (symulacja),
- test.

Opis powyższych metod zamieszczono w punkcie 3 niniejszego rozdziału. Poniżej przedstawiono wskazówki i rekomendacje dotyczące opracowywania narzędzi rekrutacyjnych wynikające z prac w ramach pilotażowego wdrożenia SRK N. W załączniku 8 zamieszczono wykorzystane w pilotażu formularze.

Analiza dowodów i weryfikacja referencji

Analiza dowodów polega na zweryfikowaniu kompetencji na podstawie przedstawionych przez kandydata dokumentów. Dlatego też projektując narzędzie do weryfikacji kompetencji tą metodą należy zastanowić się, jakie aktywności, działania czy też doświadczenia mogą potwierdzić wskazane kompetencje.

Posiadanie danej kompetencji przez kandydata może zostać potwierdzone jeżeli kandydat wykaże, że:

- wykonywał zadawania, które wymagają wykorzystania danej kompetencji – wykonywanie zadań może zostać stwierdzone na podstawie deklaracji kandydata, przedstawionego zakresu czynności, pisemnych referencji, załączonych efektów pracy, np. sporządzonych planów, projektów, sprawozdań itp.,
- ukończył kurs, szkolenie, etap edukacji itp., w czasie którego rozwijana była dana kompetencja – dokumentami potwierdzającymi posiadanie kompetencji mogą być zaświadczenia o ukończeniu kursu, certyfikaty, dyplomy itp. Ważne jest, aby przedstawiane dokumenty potwierdzające ukończenie szkolenia/kursu wskazywały, jakie kompetencje (jaka wiedza, umiejętności czy kompetencje społeczne) były rozwijane (np. w dołączonym programie szkolenia),
- uczył innych np. prowadził szkolenia, wykłady w danym zakresie lub pełnił funkcje mentora,
- jest autorem lub współautorem opracowań, publikacji itp. w zakresie odpowiadającym danej kompetencji – za publikację uznane mogą być zarówno książki, artykuły, opracowania

specjalistyczne, raporty itp., jak również publikowane blogi, wypowiedzi, komentarze w mediach społecznościowych, na forach branżowych itp.,

- uzyskał nagrody, wyróżnienia, które wskazują na zrealizowanie działań wymagających posiadania danej kompetencji,
- brał udział w wydarzeniach branżowych, projektach, działał w organizacjach i podejmował inne działania, w czasie których wykorzystywał lub nabywał daną kompetencję.

Wskazówka: Wskazując aktywność, działania czy doświadczenie potwierdzające posiadanie kompetencji można określić wymagania, które zwiększą wiarygodność oraz zapewnią aktualność posiadanych przez kandydata kompetencji. Przykłady zapisów doprecyzowujących wyżej opisane wymagania:

- wykonywanie przez okres min. 1 roku zadań …
- przeprowadzenie co najmniej 6 analiz …
- uzyskanie w okresie 3 lat poprzedzających rekrutację certyfikatu w zakresie…
- opracowanie w okresie 3 lat poprzedzających rekrutację min. 4 sprawozdań…

Tabela 5. Przykładowe sposoby potwierdzenia kompetencji w metodzie analizy dowodów (stanowisko: administrator nieruchomości)

nr*	**kategoria wymagania** *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*	**kategoria kompetencji W, U, KS**	**poziom SRK N**	**zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N**	**kompetencja szczegółowa**	**potwierdzenie posiadania kompetencji**	**możliwa weryfikacja referencji (T/N)**
1	M	wiedza (zna i rozumie)	5	regulacje prawne związane z gospodarowaniem nieruchomościami, w tym nieruchomościami publicznymi, regulacje prawne, w tym prawo budowlane, związane z wymaganymi uprawnieniami i pozwoleniami dotyczącymi gospodarowania nieruchomościami	przepisy prawa w zakresie utrzymania czystości i porządku	wykonywanie zadań związanych z zapewnianiem usług utrzymania czystości i porządku w nieruchomościach (np. zamawianie usług, sporządzanie specyfikacji usług, monitorowanie realizacji umów) lub ukończenie szkolenia dotyczącego regulacji prawnych z zakresu utrzymania czystości i porządku (nie wcześniej niż 2 lata przed rekrutacją)	N
4	M	umiejętności (potrafi)	poza SRK N	obsługiwać narzędzia i serwisy do komunikacji z klientem	obsługiwać powszechnie stosowane narzędzia i serwisy do komunikacji (typu Skype, WhatsUp, i in.)	wykonywanie przez okres min. 1 roku zadań wymagających bezpośredniej obsługi klientów z wykorzystaniem narzędzi i serwisów do komunikacji zdalnej lub wykonywanie przez okres min. 1 roku zadań związanych z przygotowywaniem, organizowaniem i prowadzeniem spotkań zdalnych, telekonferencji itp.	N
12	M	kompetencje społeczne (jest gotów do)	4	komunikowania się z dostawcami mediów, towarów i usług, urzędami i służbami	komunikowania się z dostawcami mediów, towarów i usług, urzędami i służbami, w tym wymagania od nich przestrzegania przepisów i zapisów umów	wykonywanie przez okres min. 1 roku zadań polegających na nadzorowaniu realizacji umów	T

Wywiad

W czasie wywiadu, za pomocą pytań odnoszących się do doświadczenia kandydata, jego opinii i przemyśleń, możliwe jest potwierdzenie posiadania przez kandydata kompetencji, w szczególności w zakresie umiejętności i kompetencji społecznych. Metoda ta szczególnie polecana jest do weryfikowania tych kompetencji, których sprawdzenie za pomocą innych metod może być czasochłonne lub kosztowne. W szczególności pytając kandydata o jego zachowanie w sytuacjach, których doświadczył lub w sytuacjach hipotetycznych można ocenić posiadanie przez kandydata kompetencji społecznych.

Wskazówka: Projektując narzędzie do przeprowadzenia wywiadu warto tak pogrupować kompetencje (tematycznie), aby prowadzona z kandydatem rozmowa miała logiczny ciąg. Ponadto warto formułować pytania w taki sposób, aby odpowiedzi kandydata dotyczyły więcej niż jednej kompetencji.

Tabela 6. Przykładowe pytania do wywiadu (stanowisko: specjalista ds. technicznych)

nr	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*	kategoria kompetencji W, U, KS	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	Przykładowe pytania do wywiadu
14	M	umiejętności (potrafi)	4	wykonywać działania związane z zabezpieczeniem miejsca wystąpienia sytuacji zagrażającej bezpieczeństwu ludzi i mienia	współpracować z zarządcą nieruchomości podczas realizacji działań w sytuacjach kryzysowych	**Czy do Pana/Pani obowiązków należała obsługa sytuacji kryzysowych zagrażających bezpieczeństwu nieruchomości?** JEŻELI TAK: Proszę opisać przebieg przykładowej sytuacji kryzysowej, z którą miał Pan/Pani do czynienia. Jak wyglądały procedury postępowania w tej sytuacji? Jaka była Pana/Pani rola i za co był Pan/Pani odpowiedzialny? Czy obsługa sytuacji kryzysowej wymagała ścisłej współpracy z innymi osobami np. z zarządcą nieruchomości? W jakim zakresie? Jaki był podział odpowiedzialności? W jaki sposób przebiegała komunikacja? Jak ocenia Pan/Pani przebieg współpracy pomiędzy Panem/Panią a pozostałymi osobami odpowiedzialnymi za obsługę sytuacji kryzysowej?
16	M	umiejętności (potrafi)	3	realizować procedury zapewniające bezpieczeństwo nieruchomości, stosować środki ochrony zbiorowej w nieruchomościach	realizować procedury zapewniające bezpieczeństwo nieruchomości, np. zawiadamiać zarządcę nieruchomości, zgłaszać zdarzenia do odpowiednich służb	
28	M	kompetencje społeczne (jest gotów do)	3	działania zespołowego w zakresie wykonywanych zadań zawodowych	współpracy z zarządcą nieruchomości oraz innymi osobami realizującymi zadania związane z obsługą sytuacji kryzysowych	

Zadanie praktyczne w warunkach symulowanych

Zadanie praktyczne powinno być projektowane tak, aby umożliwiało jednoczesne zweryfikowanie jak największej liczby kompetencji. Jednocześnie należy pamiętać, że nadmierne rozbudowanie zadania może doprowadzić do sytuacji, w której wykorzystanie tej metody będzie skomplikowane i będzie wymagało zaangażowania niewspółmiernej ilości czasu oraz innych zasobów.

Zadanie praktyczne może być realizowane przez kandydata w czasie rozmowy rekrutacyjnej lub może być przeprowadzone oddzielnie (również w formie pisemnej). W pilotażowym wdrożeniu SRK N opracowano również zadanie praktyczne, które zamieszczone zostało w ogłoszeniu o naborze na stanowisko. Przesłanie rozwiązania zadania było warunkiem przystąpienia kandydata do procesu rekrutacji.

Przykłady zadań praktycznych opracowanych w ramach działań pilotażowych:

- Przygotuj zapytanie ofertowe do wykonawcy dotyczące usług porządkowych w nieruchomości - powierzchni wewnętrznych i chodnika przylegającego do nieruchomości oraz miejsca gromadzenia odpadów komunalnych. W celu określenia zakresu czynności w ramach usługi wykorzystaj informacje zawarte w załączonych dokumentach, tj. opisie nieruchomości oraz planie będącym załącznikiem do umowy dzierżawy.
- Zapoznaj się z otrzymanym dokumentem rozliczeniowym. Przygotuj pisemną informację dla właściciela lokalu, który zwrócił się z prośbą o wyjaśnienie, jakiego medium i jakiego okresu rozliczeniowego dotyczy dokument oraz z czego wynikają pozycje „z licznika" oraz „podział różnic z wodomierza głównego".

Przeanalizuj, czy w lokalu, dla którego został opracowany dokument istnieje potrzeba podniesienia wysokości zaliczki. Jeżeli tak, zawrzyj stosowne wyjaśnienie w opracowywanej informacji dla klienta.

Do opracowania informacji wykorzystaj stanowisko komputerowe.

Opracowaną informację przekaż członkowi komisji rekrutacyjnej, który odgrywa rolę właściciela (klienta). Wyjaśnij, wynikające z informacji, zagadnienia związane z zużyciem i rozliczeniami kosztów mediów. Dodatkowo poinformuj klienta, kiedy zajdzie konieczność wymiany wodomierza w lokalu. Odpowiedz na pytania i wątpliwości właściciela stosując zasady obsługi klienta.

- Odpowiedz na wiadomość od klienta z dnia 15 maja 2021 o następującej treści:

„W związku z pismem otrzymanym w dniu 12 maja 2021 roku pismem, proszę o natychmiastowe wyjaśnienie, jakim prawem podnoszone są opłaty za mieszkanie. Po porównaniu z opłatami za podobne mieszkanie w sąsiednim bloku, opłaty, których Państwo żądają są absurdalnie wysokie. Proszę o niezwłoczne pisemne wyjaśnienie żądanych podwyżek.

Zygmunt Nowak, ul. Ładna 111/222, Wrocław"

Test

Test jest metodą szczególnie polecaną przy weryfikowaniu wiedzy kandydatów. Przeprowadzony może być zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej.

Opracowanie narzędzi do testu w formie pisemnej wymaga precyzyjnego formułowania pytań tak, aby nie budziły wątpliwości kandydatów. Przyjmując taką formę należy opracować formularz dla kandydata oraz klucz odpowiedzi.

Decydując się na przeprowadzenie testu w formie ustnej, można formułować przykładowe pytania bardziej ogólne. W takiej formie istnieje możliwość wyjaśnienia treści pytania lub zadania pytań dodatkowych. W narzędziu do przeprowadzenia testu w formie ustnej możliwe jest sformułowanie większej liczby pytań. W takiej sytuacji osoba przyprowadzająca test decyduje, które pytania zostaną zadane kandydatowi. Możliwe jest również zadanie pytań dodatkowych, spoza przygotowanej listy.

Wskazówka: W przypadku prowadzenia testu w formie ustnej można połączyć go z wywiadem. Wskazane jest naprzemienne zadawanie pytań z wywiadu i testu, tak aby rozmowa z kandydatem miała logiczny ciąg.

Tabela 7 Przykłady pytań testowych (stanowisko: administrator nieruchomości)

nr*	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*	kategoria kompetencji W, U, KS	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	pytania testowe
1	M	wiedza (zna i rozumie)	5	regulacje prawne związane z gospodarowaniem nieruchomościami, w tym nieruchomościami publicznymi, regulacje prawne, w tym prawo budowlane, związane z wymaganymi uprawnieniami i pozwoleniami dotyczącymi gospodarowania nieruchomościami	przepisy prawa w zakresie utrzymania czystości i porządku	**Pytanie:** Jakie przepisy prawa regulują obowiązki właścicieli nieruchomości w zakresie utrzymania czystości i porządku **Odpowiedź:** Ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, kodeks cywilny, regulamin gminy w sprawie utrzymania czystości i porządku, Ustawa o zapobieganiu chorób zakaźnych u ludzi *(wystarczy wymienić jeden przepis)*
2	M	wiedza (zna i rozumie)	3	źródła danych dotyczących nieruchomości	źródła danych dotyczących lokali i mieszkańców podlegających wprowadzaniu do ewidencji nieruchomości	**Pytanie:** Wymień źródła danych, z których możesz odczytać informacje ewidencjonowane przez Wspólnotę Mieszkaniową (np. powierzchnię lokalu, udział w nieruchomości wspólnej, liczbę osób zamieszkujących w lokalu) **Odpowiedź:** Księga wieczysta, akt notarialny (umowa przeniesienia własności nieruchomości), oświadczenia właścicieli o liczbie osób *(wymagane podanie co najmniej dwóch źródeł)*

7 Przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji kandydatów

Podczas przeprowadzania procesu rekrutacji i selekcji kandydatów, dla każdego kandydata należy wypełnić Kartę kandydata (Załącznik 6). Kompetencja, która została potwierdzona na danym etapie nie musi być już sprawdzana w etapach kolejnych rekrutacji danego kandydata.

Wskazówka: Przed przystąpieniem do selekcji kandydatów warto przygotować Karty kandydata, tj. przy każdej kompetencji wykreślić te etapy, na których kompetencja nie może być weryfikowana. Pomoże to podejmować decyzje dotyczące dopuszczenia kandydata do kolejnych etapów.

8 Opracowanie Indywidualnego planu wdrożenia pracownika do pracy na danym stanowisku

Ostatnim krokiem procesu rekrutacji i selekcji jest opracowanie Indywidualnego planu wdrożenia pracownika (Załącznik 7), tj. wskazanie kompetencji wymagających uzupełnienia, rozwinięcia lub potwierdzenia w ramach programu onboardingowego wraz ze wskazaniem metod i form rozwoju oraz sposobu potwierdzania tych kompetencji.

W planie wdrożenia pracownika należy uwzględnić wszystkie niepotwierdzone w procesie rekrutacji kompetencje składające się na wymagania optymalne na danym stanowisku. Mogą one być uzupełnione dodatkowymi kompetencjami składającymi się na wymagania pożądane.

INSTRUKCJA PRZEPROWADZENIA AUDYTU KOMPETENCJI I ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH Z WYKORZYSTANIEM SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI DLA SEKTORA NIERUCHOMOŚCI (SRK N)

Audyt kompetencji w ramach działań pilotażowych przeprowadzony został w celu zbadania kompetencji pracowników na określonym stanowisku oraz zidentyfikowania luk kompetencyjnych i obszarów wymagających rozwoju. Celem działań w ramach audytu było opracowanie planu rozwoju kompetencji dla pracowników na danym stanowisku. Poniższa instrukcja, po wprowadzeniu odpowiednich modyfikacji, w szczególności w zakresie opracowywanych narzędzi, może być wykorzystana do planowania i przeprowadzania audytu kompetencji w innych celach np. w celu przeprowadzania oceny pracowników, podejmowania decyzji o przeniesieniach i awansach. Audyt kompetencji przeprowadzany jest w odniesieniu do wymagań kompetencyjnych opisanych z wykorzystaniem SRK N. Sposób tworzenia wymagań kompetencyjnych opisany został w Instrukcji tworzenia opisu wymagań kompetencyjnych na stanowisku pracy z wykorzystaniem Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości (SRK N).

Zaangażowane osoby:

- zespół dokonujący wyboru kompetencji do audytu, metod rozwoju: min. 1 osoba posiadająca doświadczenie w przygotowywaniu i przeprowadzaniu ocen pracowniczych, audytu kompetencji lub diagnozy potrzeb szkoleniowych (np. pracownik działu HR) i 1 osoba posiadająca uprawnienia do podejmowania decyzji w zakresie strategii rozwoju kompetencji pracowników (np. członek zarządu, dyrektor działu);
- zespół opracowujący narzędzia do przeprowadzenia audytu kompetencji: minimum 1 osoba posiadająca doświadczenie w opracowywaniu narzędzi do audytu kompetencji (np. pracownik działu HR, konsultant zewnętrzny);
- osoby przeprowadzające audyt kompetencji i diagnozę potrzeb szkoleniowych: osoba koordynująca audyt (np. pracownik działu HR), bezpośredni przełożeni osób podlegających audytowi, pracownicy dokonujący samooceny w ramach audytu kompetencji.

Wykorzystywane dokumenty:

- Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości (SRK N),
- opis wymagań kompetencyjnych na danym stanowisku pracy,
- wzór listy kompetencji przewidzianych do audytu (Załącznik 9),
- wzór formularza samooceny pracownika (Załącznik 10),
- wzór karty audytu kompetencji pracownika (Załącznik 11),
- wzór karty rozwoju kompetencji pracownika (załącznik 12).

Etapy tworzenia przeprowadzenia audytu kompetencji i analizy potrzeb szkoleniowych:

1. Wybór kompetencji, które podlegać będą audytowi.
2. Podział na obszary kompetencji.
3. Określenie metod rozwoju poszczególnych kompetencji.
4. Opracowanie narzędzi badania kompetencji.
5. Audyt kompetencji i opracowanie karty audytu kompetencji pracownika.
6. Wskazanie kompetencji wymagających rozwoju w ramach programu rozwojowego.

1 Wybór kompetencji, które podlegać będą audytowi

Do audytu kompetencji wybrane mogą zostać kompetencje szczegółowe wynikające z:

- opisu wymagań kompetencyjnych dla stanowiska, na którym zatrudnione są osoby poddawane audytowi,
- opisu wymagań kompetencyjnych dla innych stanowisk w firmie (np. w przypadku prowadzenia rekrutacji wewnętrznej),
- inne kompetencje, kluczowe ze względu na strategię działania, rozwoju firmy, opracowane zgodnie z metodologią opisaną w Instrukcji tworzenia opisu wymagań kompetencyjnych na stanowisku pracy z wykorzystaniem Sektorowej Ramy Kwalifikacji dla Sektora Nieruchomości (SRK N).

Wybór kompetencji szczegółowych przeprowadzany jest z wykorzystaniem struktury SRK N. W pierwszej kolejności wyznaczniki sektorowe pozwalają na wstępne zarysowanie obszaru tematycznego prowadzonego audytu kompetencji. W SRK N wyodrębnione zostały następujące wyznaczniki sektorowe:

- Nieruchomość
- Klient
- Transakcja
- Bezpieczeństwo i środowisko naturalne
- Otoczenie i rynek
- Finanse
- Odpowiedzialność (wyznacznik dla kompetencji społecznych)
- Zasady postępowania (wyznacznik dla kompetencji społecznych)
- Komunikacja (wyznacznik dla kompetencji społecznych)

Szerszy opis wyznaczników sektorowych wraz ze wskazówkami dotyczącymi korzystania z SRK N znajduje się w publikacji Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Nieruchomości (SRK N) (https://kwalifikacje.edu.pl/sektorowa-rama-kwalifikacji-dla-nieruchomosci-srkn/).

Kolejnym elementem struktury SRK N pozwalającym zawęzić obszar tematyczny prowadzonego audytu, są wiązki kompetencji. Po wybraniu wiązek kompetencji należy w ramach każdej wiązki wskazać kompetencje szczegółowe, które będą podlegać audytowi.

Do audytu kompetencji wybrane powinny zostać kompetencje szczegółowe, które są:

- w danym momencie kluczowe na stanowisku np. ze względu na cele biznesowe firmy, strategię rozwoju, konieczne usprawnienia realizowanych zadań i procesów,
- możliwe do oceny przez pracownika i przełożonego,
- możliwe do rozwijania z wykorzystaniem dostępnych w danym momencie metod i zasobów (środki finansowe, zaangażowanie pracowników),
- możliwe do rozwinięcia w określonej, realnej perspektywie czasowej.

Uwaga: niektóre kompetencje szczegółowe zawarte w opisie wymagań kompetencyjnych mogą być sformułowane w sposób zbyt obszerny (zawierać kilka aspektów), przez co mogą być trudne do oceny. W takiej sytuacji daną kompetencję szczegółową należy rozdzielić na kilka odrębnych lub wybrać z niej część, którą należy poddać audytowi.

Przykład kompetencji w pierwotnym brzmieniu, zawierającej wiele aspektów:

kategoria kompetencji W, U, KS	WYZNACZNIK	wiązka	poziom SRK	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe
umiejętności (potrafi)	TRANSAKCJA	ustalanie warunków transakcji	6	negocjować warunki transakcji	przygotowywać strukturę negocjacji, prowadzić negocjacje, wspierać klienta w negocjacjach warunków biznesowych i pozabiznesowych

Przykładowy sposób rozdzielenia zapisów na potrzeby przeprowadzenia audytu kompetencji:

kategoria kompetencji W, U, KS	WYZNACZNIK	wiązka	poziom SRK	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe
umiejętności (potrafi)	TRANSAKCJA	ustalanie warunków transakcji	6	negocjować warunki transakcji	przygotowywać strukturę negocjacji, prowadzić negocjacje
umiejętności (potrafi)	TRANSAKCJA	ustalanie warunków transakcji	6	negocjować warunki transakcji	wspierać klienta w negocjacjach warunków biznesowych i pozabiznesowych

2 Podział na obszary kompetencji

Wybrane do audytu kompetencje należy posegregować i podzielić na obszary kompetencji. Obszarami mogą pozostać, wynikające z SRK N, wiązki kompetencji. Możliwe jest również łączenie wiązek lub rozdzielanie wiązek kompetencji, tak aby stworzyć obszary kompetencji odpowiadające przyjętym założeniom audytu, potrzebom pracodawcy, celom biznesowym, strategii rozwoju firmy oraz jej specyfice. Przyjęte obszary kompetencji powinny umożliwiać dalszą analizę wyników audytu, zgodnie z przyjętymi celami.

Każdy z obszarów kompetencji powinien zawierać taką samą liczbę kompetencji szczegółowych. Dzięki temu możliwe będzie prowadzenie analiz ilościowych wyników i na tej podstawie typowanie obszarów do rozwoju dla poszczególnych pracowników oraz w skali całej firmy.

W przypadku, gdy wybrane kompetencje szczegółowe nie pozwalają na pogrupowanie w równoliczne obszary kompetencji można uzupełnić listę wybranych kompetencji, usunąć z listy kompetencje szczegółowe nie mające charakteru kluczowego. Można również połączyć lub rozdzielić kompetencje.

Możliwe jest również zrezygnowanie z równolicznych obszarów kompetencji, w sytuacji, gdy nie jest planowanie prowadzenie analiz ilościowych wyników audytu.

3 Określenie metod rozwoju poszczególnych kompetencji

Wybrane obszary kompetencji wraz z kompetencjami szczegółowymi powinny zostać umieszczone na liście kompetencji przewidzianych do audytu (Załącznik 9). Następnie do każdej kompetencji szczegółowej należy przypisać metody jej rozwijania. Wybrane metody powinny być:

- adekwatne do charakteru kompetencji szczegółowej (w szczególności ze względu na jej kategorię – wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne)
- możliwe do zastosowania w określonym czasie i przy określonych zasobach (środki finansowe, zaangażowanie pracowników).

Uwaga: Do jednej kompetencji szczegółowej może zostać przypisanych kilka metod. Na tym etapie należy wskazać wszystkie możliwe do zastosowania metody rozwijania poszczególnych kompetencji.

Tabela 8. Przykładowe metody rozwoju przypisane do kompetencji wybranych do audytu (stanowisko: doradca nieruchomości komercyjnych (pośrednik))

kategoria kompetencji	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	możliwe metody rozwoju kompetencji
wiedza (zna i rozumie)	4	dobre praktyki w zakresie obsługi klienta i budowania relacji z klientem	standardy zawodowe w sektorze nieruchomości, w tym wytyczne RICS	szkolenie wewnętrzne, praca własna
umiejętności (potrafi)	4	wyjaśniać klientowi zagadnienia dotyczące nieruchomości, procedur postępowania, kwestii technicznych, prawnych i organizacyjnych	wyjaśniać klientowi podstawowe aspekty współpracy z brokerem oraz procesu negocjacji i zawierania transakcji	szkolenie wewnętrzne,
	poza SRK N	pozyskiwać kontakty do klientów (networking, research itd..)	pozyskiwać kontakty do klientów (m.in. networking, research)	szkolenie wewnętrzne, praca własna

4 Opracowane narzędzi badania kompetencji

Na tym etapie wykorzystując listę kompetencji przewidzianych do audytu należy opracować formularz samooceny oraz kartę audytu kompetencji pracownika. Szczególnie istotne jest zastosowanie adekwatnej do celu przeprowadzania audytu, jak również charakteru kompetencji, skali oceny.

Skala proponowana do wykorzystania podczas audytu kompetencji realizowanego w związku z planowaniem działań rozwojowych:

1. nie posiada danej kompetencji szczegółowej,
2. posiada daną kompetencję szczegółową w stopniu niewystarczającym na stanowisku pracy,
3. posiada daną kompetencję szczegółową, ale wymaga ona doskonalenia, uzupełnienia, aktualizacji itp.
4 posiada daną kompetencję szczegółową w stopniu pozwalającym na właściwe wykonywanie zadań, kompetencja nie wymaga doskonalenia,
5 dana kompetencja szczegółowa jest mocną stroną Pracownika, rekomendowany dalszy rozwój w tym obszarze (z uwagi na predyspozycje osoby, potrzeby Pracodawcy, cele strategiczne i in.).

5 Audyt kompetencji i opracowanie karty audytu kompetencji pracownika

W ramach audytu kompetencji prowadzone są następujące działania:

a. Samoocena pracownika według formularza samooceny pracownika (Załącznik 10),
b. Ocena przełożonego i podsumowanie audytu według karty audytu kompetencji (Załącznik 11). Na tym etapie przeprowadzana jest rozmowa przełożonego z ocenianym pracownikiem. W czasie rozmowy wyjaśniane są rozbieżności w samoocenie pracownika i ocenie przełożonego. Omawiane są również wynikające z audytu luki kompetencyjne i obszary do rozwoju oraz możliwe metody rozwoju kompetencji. W rozmowie mogą również uczestniczyć inne osoby np. pracownik działu HR, pracownik działu szkoleń, drugi przełożony. Zaproszenie dodatkowych osób jest szczególnie wskazane gdy konieczne jest doprecyzowanie lub rozstrzygnięcie kwestii wynikających z audytu.

Efektem działań na tym etapie jest opracowanie karty audytu kompetencji pracownika (Załącznik 11) będącej wynikiem uzgodnień pomiędzy pracownikiem i przełożonym dokonującym oceny.

6 Wskazanie kompetencji wymagających rozwoju w ramach programu rozwojowego

Ostatnim etapem jest opracowanie dla każdego poddanego audytowi kompetencji pracownika karty rozwoju kompetencji pracownika (załącznik 12). Na karcie rozwoju kompetencji należy wyszczególnić te kompetencje szczegółowe, w stosunku do których, po przeprowadzeniu audytu, podjęto decyzję o ich uzupełnieniu, doskonaleniu lub rozwijaniu. Do każdej kompetencji szczegółowej należy wskazać metodę jej rozwoju wraz terminem przeprowadzenia działań rozwojowych.

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW:

Załącznik 1 – Instrukcja tworzenia zestawów kompetencji z wykorzystaniem SRK N

Załącznik 2 – Formularz opisu wymagań kompetencyjnych na stanowisku pracy

Załącznik 3 – Formularz weryfikacji wymagań kompetencyjnych na stanowisku pracy

Załącznik 4 – Wzór Karty stanowiska pracy

Załącznik 5 – Wzór Planu rekrutacji i selekcji na stanowisko pracy

Załącznik 6 – Wzór Karty kandydata

Załącznik 7 – Wzór Indywidualnego planu wdrożenia pracownika

Załącznik 8 – formularze do opracowania narzędzi rekrutacyjnych

Załącznik 9 – Wzór listy kompetencji przewidzianych do audytu

Załącznik 10 – Wzór formularza samooceny pracownika

Załącznik 11 – Wzór karty audytu kompetencji pracownika

Załącznik 12 – wzór karty rozwoju kompetencji pracownika

INSTRUKCJA TWORZENIA ZESTAWÓW KOMPETENCJI Z WYKORZYSTANIEM SRK N

WYBIERZ WYZNACZNIK 1

Wybierz wyznacznik odpowiedni do zakresu opisywanego zestawu kompetencji. Skorzystaj z tabeli zawierającej opis wyznaczników sektorowych.
W zestawie kompetencji mogą znaleźć się kompetencje przypisane do jednego lub kilku wyznaczników

WYBIERZ WIĄZKĘ 2

W obrębie wybranych wyznaczników odszukaj odpowiednie wiązki kompetencji.

WYBIERZ KOMPETENCJĘ 3

W wybranej wiązce odszukaj kompetencję pasującą do tworzonego zestawu kompetencji. Zestaw nie musi obejmować wszystkich kompetencji należących do danego wyznacznika lub wiązki.

DOSTOSUJ POZIOM 4

Jeśli złożoność wybranej z SRK N kompetencji nie odpowiada postawionym wymaganiom, zapoznaj się z zapisami na wyższym lub niższym poziomie w samej wiązce.
Nie wszystkie kompetencję w zestawie muszą być na tym samym poziomie.

DOPRECYZUJ KOMPETENCJĘ 5

Kompetencje wybrane z SRK N mogą wymagać doszczegółowienia. Doprecyzuj wybrane z SRK N zapisy, tak aby tworzony zestaw kompetencji był możliwie jak najbardziej precyzyjny.

UZUPEŁNIJ ZESTAW 6

Kroki 1–5 powtarzaj do czasu, aż wybrane zostaną niezbędne do stworzenia zestawu kompetencje. Tworzony zestaw kompetencji może wymagać uzupełnienia o kompetencje, które są:

- **specyficzne dla innych sektorów** – poszukaj ich w odpowiedniej SRK
- **uniwersalne** – poszukaj ich w charakterystykach II stopnia PRK.

Załącznik 2

-WZÓR-

FORMULARZ OPISU WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA STANOWISKU PRACY

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

A. Tabela opisu zadań zawodowych

zadanie zawodowe	opis zadania zawodowego

B. Tabela opisu wymagań kompetencyjnych

zadanie zawodowe	kategoria kompetencji	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*
	wiedza (zna i rozumie)			
	umiejętności (potrafi)			
	kompetencje społeczne (jest gotów do)			
	wiedza (zna i rozumie)			
	umiejętności			
	kompetencje społeczne (jest gotów do)			

zadanie zawodowe	kategoria kompetencji	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencje szczegółowe	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*
	wiedza (zna i rozumie)			
	umiejętności			
	kompetencje społeczne (jest gotów do)			
	wiedza (zna i rozumie)			
	umiejętności (potrafi)			
	kompetencje społeczne (jest gotów do)			

Załącznik 3

-WZÓR-

FORMULARZ WERYFIKACJI WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA STANOWISKU PRACY

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

1. Weryfikacja opisu zadań zawodowych

Proszę o zapoznanie się z tabelą A i analizę ujętych w niej zadań zawodowych. Proszę o wskazanie:

- zadań zawodowych, których brakuje w opisie (tzn. są wykonywane na stanowisku pracy, a nie zostały ujęte w opisie)
- zadań zawodowych, które należy usunąć z opisu (nie są wykonywane na stanowisku pracy).

zadanie zawodowe, które należy dodać do opisu stanowiska	**opis zadania zawodowego, które należy dodać do opisu stanowiska** *(należy doprecyzować zadanie, podając krótki opis, wskazując na czynności, które obejmuje dane zadanie)*

zadanie zawodowe, które należy usunąć z opisu stanowiska	**uzasadnienie** *(np. zadanie jest wykonywane na innym stanowisku - można wskazać, na jakim, zadanie nie jest realizowane przez pracowników firmy z uwagi na zmianę zakresu działalności, zmianę przepisów prawa, zmiany technologiczne, itp.)*

2. Weryfikacja opisu wymagań kompetencyjnych

Proszę o zapoznanie się z tabelą B i analizę ujętych w niej kompetencji szczegółowych przypisanych do poszczególnych zadań zawodowych. Proszę o wskazanie dla każdego zadania zawodowego:

- kompetencji szczegółowych, których brakuje w opisie (tzn. są potrzebne do wykonywania danego zadania zawodowego, a nie zostały ujęte w tabeli),
- kompetencji szczegółowych, które należy usunąć z opisu (nie są potrzebne do wykonywania danego zadania zawodowego).

zadanie zawodowe	kompetencje szczegółowe, które należy dodać do opisu stanowiska

zadanie zawodowe	kompetencje szczegółowe, które należy usunąć z opisu stanowiska	uzasadnienie

3. Weryfikacja kategorii wymagań kompetencyjnych (M/O/P)

Każdej kompetencji szczegółowej przypisano oznaczenie wskazujące na kategorię wymagań.

- kompetencje składające się na **wymagania minimalne (M)** tj. takie, bez których nie jest możliwe podjęcie pracy na danym stanowisku;
- kompetencje składające się na **wymagania optymalne (O)** tj. takie, które wraz z wymaganiami minimalnymi stanowią zestaw kompetencji umożliwiających wysokojakościowe wykonywanie zadań zawodowych; wymagania optymalne to takie wymagania, których kandydat na dane stanowisko może nie posiadać w chwili rekrutacji, ale muszą one zostaną przez niego uzupełnione w określonym czasie, np. podczas okresu próbnego czy w okresie wdrożenia w nowe obowiązki (w procesie onboardingu);
- kompetencje składające się na **wymagania pożądane (P)** tj. takie, które nie są niezbędne, ale mogą przyczynić się do wzrostu jakości wykonywanych zadań zawodowych; określenie kompetencji składających się na wymagania pożądane na danym stanowisku może być podstawą do opracowywania programów rozwojowych dla pracowników.

Proszę o zapoznanie się z kategoriami wymagań przypisanymi do poszczególnych kompetencji szczegółowych i ewentualne wskazanie konieczności zmiany oznaczenia.

kompetencja szczegółowa	przypisana kategoria wymagania	proponowana kategoria wymagania

Załącznik 4

-WZÓR-

KARTA STANOWISKA PRACY

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

	kategoria kompetencji	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	możliwe metody weryfikacji kompetencji	możliwe metody rozwoju kompetencji
WYMAGANIA MINIMALNE	wiedza (zna i rozumie)					
	umiejętności (potrafi)					
	kompetencje społeczne (jest gotów do)					
WYMAGANIA OPTYMALNE	wiedza (zna i rozumie)					
	umiejętności					
	kompetencje społeczne (jest gotów do)					

	kategoria kompetencji	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	możliwe metody weryfikacji kompetencji	możliwe metody rozwoju kompetencji
WYMAGANIA POŻĄDANE	wiedza (zna i rozumie)					
	umiejętności					
	kompetencje społeczne (jest gotów do)					

Załącznik 5

-WZÓR-

PLAN REKRUTACJI NA STANOWISKO PRACY

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

LICZBA WAKATÓW . . . . . .

CZĘŚĆ A – ZAŁOŻENIA DO PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI

Termin rekrutacji	
Dostępne zasoby kadrowe	
Dostępne zasoby lokalowe	
Dostępne metody weryfikacji kompetencji	W U KS
Zakładane etapy rekrutacji	
Prognozowana liczba kandydatów	
Dostępne metody rozwoju kompetencji	
Inne	

CZĘŚĆ B – OPIS ETAPÓW REKRUTACJI i SELEKCJI

Etap	**Metoda weryfikacji kompetencji**	**Zasoby kadrowe/ zaangażowane osoby**	**Niezbędne zasoby lokalowe**	**Wymagane narzędzia rekrutacyjne**	**Uwagi** *(np. informacja dotycząca warunków przejścia kandydata do kolejnego etapu, możliwość równoległej realizacji etapów)*
I					
II					
III					
IV					
....					

CZĘŚĆ C – PLAN WERYFIKACJI WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH

	kategoria kompetencji	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	kompetencja weryfikowana w procesie rekrutacji (T/N)	kompetencja weryfikowana na poszczególnych etapach (T/N)				kompetencję należy wykazać w ogłoszeniu o naborze na stanowisko (T/N)
						Etap I	Etap II	Etap III	...	
WYMAGANIA MINIMALNE	wiedza (zna i rozumie)									
	umiejętności (potrafi)									
	kompetencje społeczne (jest gotów do)									
WYMAGANIA OPTYMALNE	wiedza (zna i rozumie)									
	umiejętności									
	kompetencje społeczne (jest gotów do)									
WYMAGANIA POŻĄDANE	wiedza (zna i rozumie)									
	umiejętności									
	kompetencje społeczne (jest gotów do)									

Załącznik 6

-WZÓR-

KARTA KANDYDATA

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

IMIĘ I NAZWISKO KANDYDATA: . . . . . .

	kategoria kompetencji	kompetencja szczegółowa	kompetencja potwierdzona (T/N)			
			Etap I	Etap II	Etap III	...
WYMAGANIA MINIMALNE	wiedza (zna i rozumie)					
	umiejętności (potrafi)					
	kompetencje społeczne (jest gotów do)					
WYMAGANIA OPTYMALNE	wiedza (zna i rozumie)					
	umiejętności					
	kompetencje społeczne (jest gotów do)					
WYMAGANIA POŻĄDANE	wiedza (zna i rozumie)					
	umiejętności					
	kompetencje społeczne (jest gotów do)					

Załącznik 7

-WZÓR-

INDYWIDUALNY PLAN WDROŻENIA PRACOWNIKA

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

IMIĘ I NAZWISKO PRACOWNIKA: . . . . . .

TERMIN ZAKOŃCZENIA DZIAŁAŃ WDROŻENIOWYCH: . . . . . .

kategoria kompetencji	kompetencja szczegółowa	metoda rozwoju kompetencji	opis wskazanej metody rozwoju	sposób weryfikacji nabycia kompetencji
wiedza (zna i rozumie)				
umiejętności (potrafi)				
kompetencje społeczne (jest gotów do)				

Data i podpis pracownika: . . . . . .

Data i podpis przełożonego: . . . . . .

Załącznik 8

FORMULARZE DO OPRACOWANIA NARZĘDZI REKRUTACYJNYCH

1. FORMULARZ OCENY DOKUMENTÓW I REFERENCJI

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

ETAP REKRUTACJI: . . . . . .

SPOSÓB REALIZACJI ETAPU/INFORMACJE DODATKOWE:

KOMPETENCJE SZCZEGÓŁOWE WERYFIKOWANE ZA POMOCA ANALIZY DOKUMENTÓW I REFERENCJI:

**nr kompetencji – zgodnie z Planem rekrutacji na stanowisko pracy i Kartą kandydata*

nr*	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*	kategoria kompetencji W, U, KS	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	potwierdzenie posiadania kompetencji	Możliwa weryfikacja referencji (T/N)

2. FORMULARZ WYWIADU

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

ETAP REKRUTACJI: . . . . . .

SPOSÓB REALIZACJI ETAPU/INFORMACJE DODATKOWE:

KOMPETENCJE SZCZEGÓŁOWE WERYFIKOWANE WYWIADEM:

**nr kompetencji – zgodnie z Planem rekrutacji na stanowisko pracy i Kartą kandydata*

nr*	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*	kategoria kompetencji W, U, KS	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	przykładowe pytania do wywiadu

3. FORMULARZ TESTU

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

ETAP REKRUTACJI: . . . . . .

SPOSÓB REALIZACJI ETAPU/INFORMACJE DODATKOWE:

KOMPETENCJE SZCZEGÓŁOWE WERYFIKOWANE TESTEM:

**nr kompetencji – zgodnie z Planem rekrutacji na stanowisko pracy i Kartą kandydata*

nr*	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*	kategoria kompetencji W, U, KS	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	pytania testowe
						Pytanie: **Odpowiedź:**
						Pytanie: **Odpowiedź:**

4. FORMULARZ ZADANIA PRAKTYCZNEGO

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

ETAP REKRUTACJI: . . . . . .

SPOSÓB REALIZACJI ETAPU

KOMPETENCJE SZCZEGÓŁOWE WERYFIKOWANE ZADANIEM PRAKTYCZNYM (etap V):

**nr kompetencji – zgodnie z Planem rekrutacji na stanowisko pracy i Kartą kandydata*

nr*	kategoria wymagania *minimalne (M) optymalne (O) pożądane (P)*	kategoria kompetencji W, U, KS	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa

TREŚĆ ZADANIA DLA KANDYDATA:

WYTYCZNE DLA KOMISJI

WYPOSAŻENIE NIEZBĘDNE DO PRZEPROWADZENIA ZADANIA :

Załącznik 9

-WZÓR-

LISTA KOMPETENCJI PRZEWIDZIANYCH DO AUDYTU

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

obszar kompetencji (np. nazwa wiązki kompetencji z SRK N)	kategoria kompetencji	poziom SRK N	zapis SRK N lub wstępnie określona kompetencja spoza SRK N	kompetencja szczegółowa	możliwe metody rozwoju kompetencji
	wiedza (zna i rozumie)				
	umiejętności (potrafi)				
	kompetencje społeczne (jest gotów do)				
	wiedza (zna i rozumie)				
	umiejętności (potrafi)				
	kompetencje społeczne (jest gotów do)				

Załącznik 10

-WZÓR-

FORMULARZ SAMOOCENY PRACOWNIKA

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

IMIĘ I NAZWISKO PRACOWNIKA: . . . . . .

Poniższy formularz służy ocenie posiadanych kompetencji. Wyniki przeprowadzonego audytu posłużą do zidentyfikowania obszarów do rozwoju, precyzyjnego zaplanowania działań rozwojowych i dobrania adekwatnych metod rozwoju kompetencji.

Podlegające audytowi kompetencje zostały pogrupowane w obszary tematyczne. W każdym obszarze zostały wskazane wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne. Udzielając odpowiedzi, proszę o zastanowienie nad stopniem opanowania danej kompetencji, odnosząc ją do realizowanych przez siebie zadań zawodowych.

- Oceniając **wiedzę** proszę zwrócić uwagę na posiadany zakres wiadomości w danej tematyce, stopień zrozumienia zagadnień oraz aktualność posiadanych wiadomości.
- W odniesieniu do **umiejętności** proszę zwrócić uwagę, na ile stopień opanowania przez Panią/Pana danej umiejętności jest wystarczający do wykonywania zadań na stanowisku pracy.
- **Kompetencje społeczne** to postawy mówiące o gotowości do podejmowania pewnych działań. Dokonując oceny posiadanych **kompetencji społecznych**, proszę uwzględnić, na ile Pani/Pana gotowość do podejmowania wskazanych działań jest wystarczająca na stanowisku pracy. Oceniając kompetencje społeczne proszę skupić się na postawie, a nie na fakcie posiadania wiedzy czy umiejętności niezbędnych do realizacji danego działania.

Udzielając odpowiedzi proszę zastanowić się nad aktualnym stopniem opanowania przez siebie danej kompetencji i każdą kompetencję ocenić oddzielnie, wskazując na skali stopień jej opanowania. Skala pozwala również na wskazanie kompetencji, które są Pani/Pana mocną stroną i chciałaby/chciałby Pani/Pan kontynuować rozwój swoich kompetencji w tym zakresie.

Objaśnienie skali:

1 nie posiadam danej kompetencji szczegółowej
2 posiadam daną kompetencję szczegółową w stopniu niewystarczającym na stanowisku pracy
3 posiadam daną kompetencję szczegółową, ale **wymaga ona doskonalenia, uzupełnienia, aktualizacji** itp.
4 posiadam daną kompetencję szczegółową w stopniu pozwalającym na właściwe wykonywanie zadań, kompetencja **nie wymaga doskonalenia**
5 posiadam daną kompetencję szczegółową w stopniu pozwalającym na właściwe wykonywanie zadań, **chciałbym/chciałabym dalej rozwijać swoje kompetencje w tym obszarze**

obszar kompetencji (np. nazwa wiązki kompetencji z SRK N)	kategoria kompetencji	kompetencja szczegółowa	1	2	3	4	5	preferowana metoda rozwoju
	wiedza **(znam i rozumiem)**							
	umiejętności **(potrafię)**							
	kompetencje społeczne **(jestem gotów do)**							
	wiedza **(znam i rozumiem)**							
	umiejętności **(potrafię)**							
	kompetencje społeczne **(jestem gotów do)**							

Załącznik 11

-WZÓR-

KARTA AUDYTU KOMPETENCJI PRACOWNIKA

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

IMIĘ I NAZWISKO PRACOWNIKA: . . . . . .

IMIĘ I NAZWISKO OSOBY OCENIAJĄCEJ: . . . . . .

Poniższy formularz służy ocenie posiadanych kompetencji. Wyniki przeprowadzonego audytu posłużą do zidentyfikowania obszarów do rozwoju, precyzyjnego zaplanowania działań rozwojowych i dobrania adekwatnych metod rozwoju kompetencji.

Podlegające audytowi kompetencje zostały pogrupowane w obszary tematyczne. W każdym obszarze zostały wskazane wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne. Dokonując oceny, proszę o zastanowienie nad stopniem opanowania przez pracownika danej kompetencji, odnosząc ją do realizowanych przez nią/niego zadań zawodowych.

- Oceniając **wiedzę** proszę zwrócić uwagę na posiadany zakres wiadomości w danej tematyce, stopień zrozumienia zagadnień oraz aktualność posiadanych wiadomości.
- W odniesieniu do **umiejętności** proszę zwrócić uwagę, na ile stopień opanowania przez pracownika danej umiejętności jest wystarczający do wykonywania zadań na stanowisku pracy.
- **Kompetencje społeczne** to postawy mówiące o gotowości do podejmowania pewnych działań. Dokonując oceny posiadanych przez pracownika **kompetencji społecznych**, proszę uwzględnić, na ile jej/jego gotowość do podejmowania wskazanych działań jest wystarczająca na stanowisku pracy. Oceniając kompetencje społeczne proszę skupić się na postawie, a nie na fakcie posiadania wiedzy czy umiejętności niezbędnych do realizacji danego działania.

Udzielając odpowiedzi proszę zastanowić się nad aktualnym stopniem opanowania przez pracownika danej kompetencji i każdą kompetencję ocenić oddzielnie, wskazując na skali stopień jej opanowania. Skala pozwala również na wskazanie kompetencji, które są mocną stroną pracownika i chciałaby/chciałby Pani/Pan rekomendować rozwój kompetencji pracownika w tym zakresie.
Stopień osiągnięcia kompetencji szczegółowej powinien być wypadkową samooceny pracownika oraz oceny przełożonego.

Objaśnienie skali:

1 nie posiada danej kompetencji szczegółowej
2 posiada daną kompetencję szczegółową w stopniu niewystarczającym na stanowisku pracy
3 posiada daną kompetencję szczegółową, ale wymaga ona doskonalenia, uzupełnienia, aktualizacji itp.
4 posiada daną kompetencję szczegółową w stopniu pozwalającym na właściwe wykonywanie zadań, kompetencja nie wymaga doskonalenia
5 posiada dana kompetencję szczegółową w stopniu pozwalającym na właściwe wykonywanie zadań, rekomendowany dalszy rozwój w tym obszarze (z uwagi na predyspozycje osoby, potrzeby Pracodawcy, cele strategiczne i in.)

obszar kompetencji (np. nazwa wiązki kompetencji z SRK N)	kategoria kompetencji	kompetencja szczegółowa	ocena przełożonego					stopień osiągnięcia kompetencji szczegółowej	uwagi dotyczące planu rozwoju (rekomendowana metoda rozwoju, preferowane terminy, formy rozwoju, szczegóły dot. programu)
			1	2	3	4	5		
	wiedza **(pracownik zna i rozumie)**								
	umiejętności **(pracownik potrafi)**								
	kompetencje społeczne **(pracownik jest gotów do)**								
	wiedza **(pracownik zna i rozumie)**								
	umiejętności **(pracownik potrafi)**								
	kompetencje społeczne **(pracownik jest gotów do)**								
	wiedza **(pracownik zna i rozumie)**								
	umiejętności **(pracownik potrafi)**								
	kompetencje społeczne **(pracownik jest gotów do)**								

Data i podpis pracownika: . . . . . .

Data i podpis osoby oceniającej: . . . . . .

Załącznik 12

-WZÓR-

KARTA ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNIKA

STANOWISKO PRACY: . . . . . .

IMIĘ I NAZWISKO PRACOWNIKA: . . . . . .

obszar kompetencji (np. nazwa wiązki kompetencji z SRK N)	kategoria kompetencji	kompetencja szczegółowa wymagająca rozwoju	metoda rozwoju kompetencji	opis wskazanej metody rozwoju	termin realizacji działań rozwojowych
	wiedza **(zna i rozumie)**				
	umiejętności **(potrafi)**				
	kompetencje społeczne **(jest gotów do)**				
	wiedza **(zna i rozumie)**				
	umiejętności **(potrafi)**				
	kompetencje społeczne **(jest gotów do)**				

Data i podpis pracownika: . . . . . .

Data i podpis przełożonego: . . . . . .