

A kompetenciák kezelése

A kompetenciák kezelése révén a munkaszervezés megadja a cselekvési kompetenciát. Ezért a hagyományos képzésen felül előnyben kell részesíteni a munkaszervezés fejlesztését, ami elősegíti az innovációt és új kompetenciák teremtését.

Tárgyszavak: kompetencia; munkaszervezés; képzés; stratégia; tanuló; vállalat; HEM.

Bevezetés

A kompetencia és a szervezet olyan elválaszthatatlan, mint egy érem két oldala. Kompetenciával bírni legalább annyira fontos a cselekvéshez, mint a szükséges szakértelemmel rendelkezni. Ennek az összefüggésnek a látható jelét adja a vállalatoknál az a hagyományos kérdés, hogy a képzésbe való befektetés megtérül-e, amit gyakran föltesznek a képzés befejezése után. A megkérdezett francia dolgozók jelentős része (egyes felmérések szerint 50%-a) azt válaszolta, hogy nem tudja hasznosítani a tanultakat. Még ha ez az eredmény részben a képzésnek tudható is be (rosszul megválasztott, használhatatlan), a válaszok lényege, hogy az illető nem került olyan helyzetbe, hogy megvalósíthassa a tanultakat. Megfordítva, a dolgozók elégedettségéhez szükséges leghangsúlyosabb tényező, hogy a képzésre jó időpontban kerüljön sor, hogy megkönnyítse a munkahelyi alkalmazást. A kompetencia „szoftverje” csak akkor tud működni, ha a munkaszervezés lehetővé teszi. Ahhoz, hogy a HEM ebben a kérdésben stratégiai szerepet játszhasson, figyelembe kell vennie a probléma két oldalát: a kompetenciák és megoszlásuk leíró jellegű módszerét, és a kompetenciafejlesztés módozatait.

A kompetenciák kezelésének hagyományos, a foglalkozás típusa szerinti megközelítésének korlátai

A hagyományos megközelítés szerint általában a jelenlévő foglalkozások csoportosításából indulnak ki, tartalmi hasonlóságuk alapján, és

ezeket a csoportokat foglalkozási típusoknak nevezik. A foglalkozások szerinti kompetenciákról nyilvántartó kartonokat készítenek, amelyekben leírják a jellemzőket és amelyekhez mellékelnek egy kompetenciajegyzéket, azaz a leírt foglalkozásokhoz megkövetelt know-how listát. A foglalkozásokat leggyakrabban szakmai csoportok szerint osztályozzák egy katalógusba vagy jegyzékbe. Azután egyénre szabott döntéseket hoznak (mobilitás, fejlesztés, képzés stb.) figyelembe véve, hogy a személyek kompetenciái hogyan aránylanak az elvárt kompetenciákhoz és a szakmai követelményekhez.

Ennek az eljárásnak megvannak az előnyei, ha ellen tudnak állni a túlságosan leíró rendszer felé sodródásnak, ami annyira pontos akar lenni, hogy gyakorlatilag nem kezelhető, és túlságosan költséges. Abban az esetben felel meg, ha egy fennálló szervezetet kívánnak stabilizálni és megbízhatóvá tenni. Ez az eljárás megfelel az ISO és hasonló szabványok követelményeinek, ugyanakkor megvannak a korlátai, főként a munkaszervezés tagolásával kapcsolatban.

A szervezeti átalakulás

Az elemzést végző személyek hajlamosak eltérni a fennálló szervezettől, a létező munkakörök elemzésétől anélkül, hogy reálisan felmérnék a várható fejlődést. A leírásokba való befektetés idejétmúlttá válhat egy felsőbb szinten hozott döntés következtében (átszervezés, tevékenységek kihelyezése, beszüntetése, fúziók, technológiai fejlődés), vagy ellentmondásba kerülhet a személyügyi irányítással külső adatok alapján (hatékonysági mutatók, benchmarking), és elveszti hitelességét.

Nagyon kényes helyzetek állhatnak elő, mint pl. annál az iparvállalatnál, amelyben a HEM munkacsoportokat bízott meg, a dolgozói részvétel szellemében, az üzemi állásokhoz szükséges kompetenciák leírásával. A „csomagolás” csoport éppen be akarta mutatni munkáját a vezetésnek, amikor értesült arról a döntésről, hogy a csomagolást kiadják alvállalkozásba.

Hasonló okoknál fogva a jegyzékek nem tartalmazzák az aktuálisan nem létező kompetenciákat, amelyeket azonban szükségessé tesznek a stratégiai választások vagy környezeti változások. Egyetlen részt vevő munkacsoport (beleértve a vezető beosztásúakat) sem mindig tájékozott a probléma minden vetületéről, és nem foglal be a jegyzékbe olyan új követelményeket, mint a nyomon követhetőség, a fenntartható fejlődés követelményei, a szolgáltatások színvonalának jelentős emelése vagy a

felbukkanó piaci szegmensek sajátos követelményeinek figyelembe vétele.

Tehát a kompetenciák jegyzéke leírja a meglévőket, de nem használható a változások kezelésére. Például az egyik szolgáltató vállalatnál, amelynek az ügyfelei vállalatok, a megrendelések spontán beáramlása annak volt a következménye, hogy senki nem rendelkezett az előírt piacutatósi kompetenciával. Egy külső tanácsadó elemzése bemutatta, hogy egy versenytárs éppen sikeres ügyfélszerző tevékenységet folytat a régió ügyfélvállalatainál. Az ügyfélszerző funkció, amely addig hiányzott az adott szolgáltatótól, most bevezetésre került, és vele együtt bizonyos állásoknál a megfelelő kompetenciák is.

A centralizáció csökkenti a menedzserek felelősségi körét

A módszer a munkahelyek uniformizálása felé tart, a HEM központi ellenőrzésével. Valójában egy több intézményből álló szervezetben a foglalkozástípusok tényleges tartalma azonos elnevezés mellett is erősen különbözhet nagyság, piaci környezet, az intézmény múltja, vezetési stílusa, sajátos technológiája stb. szerint. A helyi vezetés a centralizálást korlátozásnak érzi, miközben arról akarják meggyőzni, hogy a rendelkezésre bocsátott eljárás segítheti dolgozóinak motiválását. Márpedig, ha a menedzsment nem teszi magáévá az eljárást, a kompetenciák kezelése nem működik, és ez az egyik olyan terület, ahol a leginkább szükséges a HEM stratégiai partnerkapcsolata az operatív részlegekkel.

Az említett vállalkozás, amely szociális lakásokkal foglalkozik, megértette, hogy az ügyfélfelelős munkakörhöz megkívánt kompetenciák nem azonosak a különböző ügynökségeinél, olyan környezetben, ahol az ingatlanok újak vagy frissen felújítottak, fizetőképes bérlőkkel, vagy egy olyan környezetben, ahol az ingatlanok régiek, ütött-kopottak, és a bérlők jelentős része munkanélküli vagy nehéz szociális helyzetű.

Egy intranet oldalra telepített kompetenciagyűjtemény, mint közös vázlat alapján a vállalat hagyja, hogy az ügynökségvezetők az igényeiknek legjobban megfelelő módon, a nekik legalkalmasabb foglalkozás-kompetencia nyilvántartó kartonokat készítsenek, annak sem tartalmát, sem megvalósítását nem centralizálják. A vezetők így a kompetenciák kezelésében eszközt látnak céljaik elérésére, a nekik megfelelő szervezettel, nem pedig egy rájuk kényszerített eszközt. A HEM szerepe itt nem a központi ellenőrzés, hanem koordinálás az elhajlások elkerülésére, az intranet adatok alapján.

Az elhatárolások megerősítése és a mellérendelés

Az az uralkodó tendencia, hogy a foglalkozásokat a szakmai jellemzők alapján osztályozzák (termelés, karbantartás, kereskedelem, logisztika, pénzügyek, könyvvitel). De gyakran a szakmák közötti érintkezési felületeken rejtőzik az a zsákutca, ahol az elégedetlen ügyfelek nem tudnak eligazodni, akiket egyik szervizből a másikba küldenek, és senki nem hajlandó foglalkozni a problémájukkal. Fennáll az a veszély, hogy ezeket az elhatárolásokat megerősítik, még akkor is, ha átjárókat vezetnek be. A szervezetek hatékonyságának növekedése csak gyengén függ össze szakmájukban kompetens személyek egymás mellé rendelésével. Egy csomó jó játékos nem jelent szükségszerűen egy nyerő csapatot. A növekedés nagyrészt az érintkezési felületeken a közös munkavégzési képesség fejlődésében rejlik (amit egyesek együttműködési kompetenciának neveznek).

Az elmúlt évtizedben a keresztező folyamatok módszerei – pl. a szimultán gépesítés – jelentős termelékenységnövekedést tettek lehetővé, amit a folyamatos szervezési formák – egymást követő átállásokkal – korlátoznak. Az összes modern szervezési elmélet előtérbe helyezi annak fontosságát, hogy a hagyományos funkcionális szervezetet mátrixszerűen keresztezzék hálós szervezetté, a folyamatok vagy projektek számára kialakítva.

Azonban láthatók a nehézségei azoknak a magánvállalatoknak, amelyek ezt a megoldást választották kompetencia-kézikönyvük fejlesztésére, a technológiai és szervezeti fejlesztéseknek megfelelő ütemben és költséggel. Az állami szektorban, nevezetesen a mezőgazdaságban, helyenként megtalálható a foglalkozások és kompetenciák részletes jegyzéke, hagyományhű összeállításban, de ezek alkalmatlanok a közületi kapcsolatokkal, a küldetés fejlesztésével, a modernizációs projektek irányításával összefüggő kérdések kezelésére.

Szervezet és kollektív kompetencia

Egy 2001-ben megjelent tanulmány, amely a harmadik szektor jellegzetességeit vizsgálta, azt állapította meg, hogy az ipar és a szolgáltató szektor közötti ellentét abban áll, ahogyan a piaci kapcsolatokat kezelik. Néhány további megállapítás:

- Mindenekelőtt a kollektív kompetencia (képesség az egyéni, külső és belső szakértelem hálózatba kapcsolására és kölcsönhatásuk kifejtésére) nagyon jelentős egy kapcsolatokra épülő világban,

amelyben az emberek helyváltoztatásra rendelték, arra, hogy maguk építsék ki azokat a kapcsolatokat, amelyeket munkájukban felhasználnak, és óvakodnak minden előre kialakított struktúrától és állástól.

- A kollektív kompetenciák három tengely köré csoportosulnak: a piaccal és/vagy az ügyfelekkel, felhasználókkal való kapcsolat; a szolgáltatás gyakorlati megvalósítása; valamint a munkaszervezés és interakciók.
- A szolgáltatásnál kettős mozgás figyelhető meg: az iparosodás és szabványosodás (amelyek az ügyfélkapcsolatok költségének csökkenéséhez, a folyamatok szabályozásához és az ügyfélkapcsolati állásoknál a Taylor-rendszer bevezetéséhez vezettek), és ugyanakkor az egyének sokoldalúságának és önállóságának fejlődése.

A tanulmány szerzői számos tapasztalati megfigyelést gyűjtöttek a vállalatoknál. Egy kompetens alkalmazottnak három regiszteren kell tudni játszani:

- a szakma gyakorlati oldala,
- a kapcsolattartás az ügyfelekkel és a többiekkel,
- az önállóság az emberek, a projektek, a költségvetés koordinálásában és a kockázatok kezelésében.

A munkaszervezés afelé tart, hogy mindent standardizáljon, amit lehet, de a szolgáltatás minősége szerinti differenciálás mindig visszavezet a személyes autonómiához, amit a sokféle ügyfél sokrétű és egyéni kívánsága megkövetel, és ami nem teszi lehetővé a sztereotip megoldásokat. Minél inkább a hozzáadott érték a cél, annál kevésbé lehet az elvárt kompetenciákat lecsökkenteni a gyakorlati kompetenciákra vagy a szakértelemre. Nagy a kísértés a könnyebb út választására: a foglalkozások egyéni leírása, kiemelve a megkövetelt szaktudást, és kiegészítve egy listával az elvárt viselkedésről és magatartásról, mint pl.: eredményorientált, kezdeményező stb.

Kialakultak új eljárások, amelyek már nem a foglalkozásokat, hanem a teljes folyamatokat vagy azok részeit veszik alapul. Például, egy ügyféltől megszerezni az aláírást egy szerződésre, olyan folyamat, amely több szakterületet mobilizál – a marketinget, esetleg a kutatás-fejlesztést, az ügyfélfelmérést, a kínálat és a díjszabás meghatározását, az eladást, a szerződés jogbiztonság alá helyezését stb. – amelyeket különböző foglalkozású személyek látnak el, és akiket csak az igazol, hogy mennyiben járultak hozzá a végeredményhez: egy remélhetőleg rentábilis szerződés eléréséhez egy fizetőképes ügyféllel.

Kiindulva a vállalat számára szükséges kompetenciákból, választani lehet, hogy ezeket a kompetenciákat hogyan osztják meg a folyamat szereplői között. Egy fémipari vállalatnál pl., amely hegesztett csövek összeszerelésével foglalkozik, az egyes ügyfelek sajátos igényeinek megfelelően, először arról volt szó, hogy klasszikus kompetenciakezelési rendszert vezetnek be. A cikk szerzői azt javasolták, hogy elsőbbséget kell adni a megrendelések megszerzésének, mint az eladásokat megelőző kulcsfolyamatnak. Ez a folyamat nem volt írásba fektetve, ezért számos működési zavarnak és piacvesztésnek adott helyet, és ezekért a felelősséget mindenki a másokra hárította. Mivel éppen folyamatban voltak tárgyalások potenciális ügyfelekkel, a szerzők azt javasolták, hogy arra a kérdésre összpontosítsanak, hogyan kell a munkát megszervezni, hogy megszerezzék a legjelentősebb megrendelést ezektől a potenciális ügyfelektől. Csak a második ütemben került sor a szükséges kompetenciák leírására és a különböző szereplők közötti megosztására. A szerzők úgy közelítették meg a kérdést, hogy a kompetenciák kezelése mennyiben járul hozzá a gazdasági eredményekhez, és nem mint egy személyzetirányítási intézkedést; ezzel bírták rá a vezérigazgatóságot az eredeti szándékától való eltérésre. A kompetenciák kezelésének lényege tehát az optimális szervezeti döntés elérésének módja (hova helyezték a kompetenciát, hogy az a leghatékonyabb, a leghasznosabb legyen, hogy a legtöbb hozzáadott értéket hozza létre, jelenleg és a jövőben). Ez a kérdés magába foglalja a belső és külső kompetenciák közötti választást, a munkaszerződéssel rendelkező dolgozóknál szélesebb körben. A hatékonyság fogalma nem csak a vállalati szereplőkkel kapcsolatban merül fel, hanem pl. a külső érdekeltekkel kapcsolatban is, mint az ügyfelek, a befektetők.

Kompetenciák és képzés

A francia törvényhozás bevezette a képzési terv készítés kötelezettségét három kategóriában, amelyek közül a harmadik, a kompetenciák fejlesztésével összefüggő képzési akciókra vonatkozó, megerősíteni lát-szik azt az elgondolást, hogy a képzés szükségszerű átmenet a kompetenciák megszerzésére. A „kompetencia” kifejezés nincs meghatározva, de a szöveg arra utal, hogy ez a kulcs a magasabb minősítéshez. Fenn-áll a veszélye, hogy ez feléleszti a képzés/előléptetés automatizmus kö-vetelését. Márpedig a kompetencia a szakmai tevékenységben nyilvánul meg, és az a tény, hogy valaki részt vett egy képzésben, az esetek többségében csak valószínűsíti a képességet.

A munkahely az, ami az ismereteket átalakítja kompetenciává azáltal, hogy a jelöltet abba a helyzetbe hozza, hogy a gyakorlatban bizonyítsa a kompetencia birtoklását. Mivel a vállalat köteles helyt adni a dolgozó kérelmének, a HEM érdeke, hogy a képzés megkezdése előtt írásban rögzítse a világos játékszabályokat: A képzés csak azzal a feltétellel ad esélyt a dolgozónak a magasabb minősítésre, ha beigazolódik az átalakulása tényleges kompetenciává.

A tanuló szervezet

A szabályozás úgy határozza meg a pénzügyi elszámolhatóság kritériumait, hogy az a tanfolyam jellegű képzésnek kedvez, ezáltal kiszorítja azokat a tanulási módszereket, amelyek nem számolhatók el. Azonban mindenkinek vannak olyan kompetenciái, amelyeket tapasztalatilag szerzett, olyan főnöktől vagy kollégáktól, akik a gyakorlatban át tudták adni a tudásukat és szakértelmüket. Az ilyen informális képzési eszközök nagy része szorosan összefügg a munkaszervezéssel. Sokat lehet tanulni résztvevőként egy projektteamben, amely a hierarchikus szervezet legkülönbözőbb részlegeiből gyűjti össze tagjait. A benchmarking abból áll, hogy eltanulják a többiek legjobb gyakorlatát, akik másképpen szerveződnek. A minőségi eljárások jelentősége, hogy induktív módszerrel, kiindulva az adott terület adataiból és tapasztalataiból eljutnak a fogalmi formalizáláshoz, ami nagyon közel van a „képzés-cselekvés”-hez. A részvételi innováció arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy elmondják ötleteiket, és támogatja őket az ötletek megvalósításában, olyan helyzetbe állítja az embereket, amelyben együtt tanulnak, felhasználják ismereteiket és szakértelmüket, kilépve abból a szűk szerepkörből, amelyet a szervezet kijelölt számukra.

A többi európai ország gyakorlata azt mutatja, hogy ilyen eszközök-höz sokkal gyakrabban folyamodnak, mint Franciaország, ahol még mindig uralkodik az iskolai modell: először megtanuljuk, azután alkalmazzuk. A svéd Agria biztosítótársaság, amelynek jelszava: az ötleteket cselekvéssé váltani, a következő eljárást alkalmazza: csaknem minden munkavállaló részt vesz minden évben valamelyik projektben. Ily módon állandóan tanulnak, látókörük kibővül, gyarapodnak. Elmúltak azok az idők, amikor minden dolgozó egy korlátozott feladatért volt felelős, elszigetelve a vállalat többi tevékenységétől. Ezzel a példával hamar eljutunk a tanuló szervezet fogalmához, amit Franciaországban alig ismernek, egy 2004. évi tanulmány szerint.

A tanulmány egy egész fejezetet szentel a humánerőforrás-szakemberek szerepének átalakulására olyan szervezetekben, amelyek a kollektív és egyéni tanulás felé irányulnak. A tanulmány szerint a HEM klasszikus feladata, a képzés fejlesztése és koordinálása mellett bátorítania kell az informális tanulást, az ismeretek átadását. A HEM-nek mint stratégiai partnernek ösztönöznie kell az informális tanulást és annak működését, hogy az ne függjön a vezetők jóindulatától. Erre ugyanis nincs sem törvényi kötelezettség, sem nyomás a szociális partnerek részéről. Kérdéses, hogy a pénzügyi részleg elsőbbséget biztosít-e a képzéseknek, amikor a megkérdezett dolgozók fele azt válaszolja, hogy nincs alkalmuk a gyakorlatban használni, amit a képzés során tanultak. Ezért sürgős lenne alaposabban kutatni olyan módszerek után, amelyek lehetővé teszik a kreatív kölcsönhatást a tudás és a cselekvés, a kompetencia és az innováció között, a kompetencia „szoftver”-je és a munkaszervezés működési rendszere között, a jelenlegi folyamatok kézbe tartásához szükséges szervezeti rend és az ellenőrzött rendetlenség között, amely a jövő innovációit és sikereit generálja.

Összeállította: Kaposi Mária

Meignant, A.: Gestion des compétences – Elle n'existe que mise en oeuvre. = Personnel, 2005. 460. sz. jún. p. 30–34.

www.webcompetence.com