A kompetencia minősítése

Mi az oka annak, hogy egyesek jobb munkaeredményeket érnek el, mások pedig rosszabbakat? Ennek egyik oka az lehet, hogy a dolgozó tág értelemben vett kompetenciája nincs összhangban kötelességeivel és beosztásával.

MI A KOMPETENCIA? • A Hay Group tanácsadó cég meghatározása szerint (ezt a meghatározást a Hay Group a magábaolvasztott McBer cégtől vette át) kompetencián olyan rejtett személyiségvonásokat kell érteni, amelyek okozati összefüggésben állnak a kimagasló munkaeredményekkel és szakmai sikerrel. (Ilyen személyiségi vonások egyebek közt a magabiztosság vagy a gyors döntéshozatal képessége, a kockázatvállalás hajlama, a széles körű érdeklődés.) E személyiségvonások különböztetik meg a kiváló dolgozókat a jó dolgozóktól, és ezek alakítják a cég konkrét helyzetét és kultúráját. A 90-es évek elején 44 amerikai cégnél végzett felmérésből az derült ki, hogy a kiváló dolgozók 123%-kal jobb eredményeket érnek el, mint az átlagos dolgozók. (Az eredményt a nyereséggel mérik.)

Minél magasabb beosztásban van valaki, annál fontosabb a magatartásbeli kompetencia, és annál kevésbé fontos a műszaki. De míg a képességeket és az ismereteket képzéssel meg lehet változtatni, a magatartás mélyebben rejlő okai bennünk magunkban rejlenek (társadalmi szerepünkből, elfogadott értékrendünkből, személyiségvonásainkból adódnak). Ezért kevésbé tudatosítjuk és nehezebben változtatjuk őket. Ráadásul az azonos ágazathoz tartozó és hasonló terméket előállító cégeknél az ugyanazon beosztásokban dolgozó személyeknek teljesen más a kompetenciájuk.

HOGYAN MÉRJÜK A KOMPETENCIÁT? • A kompetencia mérésére különböző módszerek szolgálnak. Ilyenek pl.: a 360 fok módszere, a minősítés (fejlesztés) centruma, a szituációs interjú, a főnök minősítése. Mindegyik módszernek megvannak a maga sajátosságai, hibái és előnyei.

A „minősítés központja” elnevezésű módszer keretében a dolgozót két személy minősíti, egyikük az adott szervezetben dolgozik. Más-más szempontokra orientált eljárásokat alkalmaznak (egyebek között a következőket: csoportfeladat, strukturált interjú, prezentáció, szerepjáték, adatkikeresés és adatelemzés, kérdőíves vizsgálatok). Minden kompetenciát több alkalommal is minősítenek a különböző feladatok elvégzésénél (a legjobb, ha két minősítés közé párhuzamos szünetet iktatnak be). A következtetések a minősítést végzők konszenzusának az eredményét jelentik. E módszer előnyei: a nyert infor-

mációk igen magas értéke, a szervezetbe való igen mély beavatkozás, a csúcsvezetés bevonása a munkába, a beosztásokkal kapcsolatos követelmények meghatározása. A módszer hibái: jelentős költségek, a módszert sokan színháznak tekintik, az „érvényességnek” határideje van (két-három évenként meg kell ismételni, mivel a menedzserek kompetenciája időközben megváltozhat).

A főnök által végzett minősítés módszerét többnyire az időszakos minősítés keretében alkalmazzák, akkor, amikor a kompetencia sajátos profilja a minősítési ív szerves részét alkotja. Ez igen hatékony eszköz arra, hogy elősegítsük a szervezetnél végbemenő változásokat. A módszer előnyei: meghatározza az adott beosztással kapcsolatos követelményeket (a dolgozók megtudják, hogy mit vár el tőlük a cég), lehetőséget teremt a dolgozók kompetenciájának modellezésére, megfelelő kézbe adja a felelősséget, kihasználja azt, hogy az információ rendszeresen visszaérkezik, valamennyi dolgozóra kiterjed, nem igényel túl sok eszközt. Hibái: a főnökök esetleg nem eléggé objektívek, a minősítés következményei hatnak a minősítés fogadtatására.

A koncentrált szituációs interjú módszerével konkrét eseményeket vizsgálnak (pl. kritikus ütközéseket), meghatározzák a minősítendő személy erős és gyenge oldalait, a minősített személy működésének előnyös vonatkozásaira összpontosítják a figyelmet. Maga az eljárás áttekinthető: korábban informálódnak a célról, majd megtörténik az interjú, elhangzanak a kérdések. A módszer fő előnyei: nem igényel sok időt, és a minősített személy által elfogadható. Legfőbb hibája: az interjút készítő személynek kimagasló képességekkel kell rendelkeznie.

A „360 fok módszere” esetében a dolgozó minősíti saját magát, ugyanakkor környezete is minősíti őt szabványos kérdőívek felhasználásával. A módszer előnyei: megvan a lehetőség egy népes csoport minősítésére, tisztázható, hogy miért viselkednek az emberek az adott módon, a módszert általában objektívnek tartják, és erőt ad a változtatásokhoz. Hibái: „túlpolitizált” körökben veszélyes lehet (a kollégák jó minősítést kapnak, a konkurenseket megpróbálják tönkretenni), nincs biztosítva a kérdőív kitöltése fölötti ellenőrzés, az eredmény pillanatnyi indulatoktól függ (pl. röviddel a fúzió után, amikor nagy szerepet játszik az összevont cégek dolgozói közötti ellenségeskedés). A Hay Group szakértői szerint ez a módszer csak kiindulópontul szolgálhat a fejlesztésre irányuló tevékenység számára, mivel eredményei nem túl hitelesek (elsősorban a minősítést végző személy objektivitásának a hiányára való tekintettel), bár a dolgozóval közlik hibáit, és ösztönözhetik őt a fejlődésre.

A minősítést követő lépés a kompetenciával kapcsolatos hiányosságok felszámolására irányuló program kidolgozása. Ha e hiányosságokra ott derül fény, ahol a tevékenység alapjául képességek és ismeretek szolgálnak, akkor nincsenek nagyobb nehézségek. Ott azonban, ahol a hiányosságoknak mé-

lyebb okaik vannak, több időre és utánjárásra lesz szükség, azaz meg kell gondolni, hogy érdemes-e a dologba belevágni.

A KOMPETENCIA MODELLEZÉSE • A jobb vezetés és a jobb eredmények érdekében végrehajtandó változások elemeként a világon már számos cég vezetett be különböző kompetenciamodelleket. Ilyen cégek képviselői számoltak be tapasztalataikról a Hay Group múlt évi amszterdami konferenciáján.

A Párizs melletti Disneylandben egy ilyen kompetenciamodell kidolgozása volt az első lépés ahhoz, hogy a Disneyland megnyitása utáni kezdeti időszak gyenge eredményein változtassanak. A Hay Group kompetenciaszótárából azokat a kompetenciákat választották ki, amelyeket a cég az egyes szekciók számára a legfontosabbaknak tartott, majd interjúkat készítettek a vezetőkkel. Az ún. „kis világ", azaz az alapvető szervezeti egységek vezetői esetében a legfontosabb kompetenciáknak az alábbiak minősültek: 1. az információ megértése (a jó vezetőknek mindig kíváncsiaknak kell lenniük, és analitikusan kell gondolkodniuk), 2. önállóság a döntéshozásban és a cselekvésben (magabiztosság), szembenézés a kihívásokkal, kezdeményezés, 3. a csoport vezetése jó parancsnokként, tekintély, a saját vélemény kinyilvánítása, befolyásgyakorlás, beszélgetés a csoporttal, 4. a közös eredményre, a sikerre orientáltság. Az igazgatóság ehhez később még hozzátette a „Disney-érzék"-et is, tehát azt, hogy itt minden mutatvány, a Vadnyugattal való barátkozás). A „kis világ" vezetőinek alapvető kompetenciája nem az ügyfélre orientáltság, mivel magatartásuk 80%-ban a csoportra orientált, és csak 20%-uk irányul az ügyféllel való közvetlen érintkezésre.

A Sony Broadcoast & Professional Europe (BPE), amely Európa, Afrika és Ázsia 23 országában van jelen, 19 kompetenciát azonosított. Meghatározta azokat a nagy képzettségű embereket is, akik egyelőre alacsonyabb beosztásban vannak. A velük folytatott interjút követően egyéni karrierterveket készített számukra. A kompetenciák közül 20-at kiemelten kellett fejleszteni, főleg az elemzőképességet. A BPE főnökei szerint a dolgozók ma már rugalmasabbak, szélesebb látókörük van, nemcsak a marketinget vagy az eladást tartják szem előtt, a cég pedig nem a feladatokra, hanem az emberekre összpontosítja figyelmét.

A Hay Grouppal együttműködve a Kellog Company is elkészítette a maga kompetenciaszótárát (a meghatározásokkal és mindazon tevékenységfajták leírásával, amelyek megkönnyítik az egyik beosztásból a másikba való áttérést). A vezetőség úgy látja, hogy a dolgozók érdeklődnek a kompetencia egyéni fejlesztése iránt.

(Hary Judit)

Staruchowicz, W.: Wybitny, bo kocha ryzyko. = Rzeczpospolita, 2001. febr. 21. p. D2.

Martinková, E.: Nadnárodni firmy vzkazuji studentům: nezaleži na oboru, ale na schopnostech. = Lidové Noviny, 1999. nov. 12. p. 19.