

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Output 1 / Activity 4

Article: Dobieranie kompetencji w zależności od wybranego kontekstu

Article author

PROFES Poland

Date of delivery

OCTOBER 2015

Project partners





1. Wybór kompetencji

Dobór właściwych pracowników stanowi współcześnie kluczowy czynnik sukcesów firm. Nie jest to jednak zadanie łatwe. Dobór kompetencji pracowników odbywać się powinien przede wszystkim w oparciu o wymagania organizacji i stanowisko pracy. W jednych rodzajach pracy ważne są wymagania dotyczące procesów umysłowych (np. operatorzy lotnisk, maklerzy giełdowi, urzędnicy bankowi). W innych interesują nas kandydaci o określonym profilu osobowości, na który warto spojrzeć w oparciu o pięcioczynnikowy model osobowości, tzw. „Wielką Piątkę”, na którą składają się: otwartość na doświadczenia - zamkniętość, sumienność - chaotyczność, ekstrawersja - introwersja, ugodowość - nieustępliwość, stabilność emocjonalna - neurotyczność. Dla przykładu, wysoki poziom ekstrawertyczności jest istotnym czynnikiem powodzenia w zawodach wymagających częstych kontaktów społecznych (np. menedżer, handlowiec).. W dzisiejszych czasach, przy doborze kompetencji pracowników, należy uwzględniać dużą zmienność otoczenia i jego wpływ na stanowiska pracy, oraz ich warunki i wymogi. Pewne kompetencje bowiem, które kiedyś wydawały się kluczowe, w perspektywie dokonujących się w dłuższym czasie zmian otoczenia i zasad funkcjonowania organizacji, tracą swoje znaczenie. Zmiany te wynikają np. z uczestnictwa w zespołach pracujących w różnych krajach, czasem w różnych strefach czasowych, w projektach wirtualnych,

wielokulturowych, w strukturach mniej sformalizowanych, np. z pracownikami tymczasowymi, itp.



2. Jakie jest znaczenie kontekstu?

Dlatego też w przypadku badania kompetencji, jego treść nie może być uogólniona, gdyż nie będzie pasować wprost do naszej rzeczywistości zawodowej, stanie się ogólnikowa, a więc wymagająca samodzielnego interpretowania i w konsekwencji - mało przydatna. Nie będzie uwzględniała po prostu kontekstu naszej pracy. Przyjrzyjmy się bliżej, czym jest ten kontekst i jakie znaczenie odgrywa w badaniu kompetencji.

Kontekst rozumiany jako rzeczywistość organizacji, różni się tak, jak różne są obszary działalności. Inaczej manifestują się kompetencje w firmach produkcyjnych, a inaczej np. na wyższych uczelniach, choć w jednym i drugim przypadku możemy mówić o tych samych kompetencjach, np. organizacji własnej pracy. Podkreślić jednak należy, że inaczej ta kompetencja będzie realizowana w firmie produkcyjnej, a inaczej na uczelni wyższej. W firmie produkcyjnej organizacja pracy własnej będzie polegała m.in. na planowaniu i realizacji planu produkcyjnego w rozbiciu na cele dzienne/ zmianowe/ tygodniowe/ kwartalne oraz szybkim reagowaniu na odchylenia od planu produkcyjnego (awarie, dodatkowe zamówienia). W przypadku uczelni wyższej organizacja pracy własnej wiązać się będzie z formułowaniem celów SMART czy samodzielnym zarządzaniem harmonogramem prac i realizacją celów.

3. Rola kontekstu w badaniach nad kompetencjami

Właśnie tę obserwację wzięliśmy mocno pod uwagę formułując metodę Competency Assessment in Work Context - kontekstową ocenę kompetencji. Proponujemy w niej pójście o krok dalej niż w wielu klasycznych podejściach. Wychodzimy co prawda z tego samego punktu: kompetencje posiadają swoje definicje i mają swoje składowe (aspekty), które również posiadają swoje definicje. Aspekty stanowią bazę do przygotowania opisów sytuacji, czyli kejsów. Jednak o unikatowości naszej metody stanowi to, że w obszar kompetencji został wprowadzony kontekst - rzeczywistość zawodowa, w której funkcjonuje badany oraz jego obserwatorzy. Kontekst znajduje swój wyraz w Metodzie Kontekstowej Oceny Kompetencji na poziomie opisu sytuacji, zaś definicja kompetencji i aspektów jest stała i niezmienna.

Kontekst wpływa również na zawartość zestawu kompetencji potrzebnych w danej firmie. Oczywiście, jeśli jakaś organizacja nie ma funkcji sprzedażowych, kompetencje typu „Sprzedaż przez telefon”, czy „Prospecting” nie będą miały zastosowania. Z drugiej strony kompetencja „Kierowanie ludźmi” będzie miała zastosowanie w każdej



organizacji, niezależnie od obszaru działalności, w której pojawia się przełożony i podwładny. Dlatego też wybór kontekstu badania wpływa zarówno na zestaw kompetencji, które są adekwatne, jak i na treść kejsów, za pomocą których badanie jest realizowane.

Posłużmy się przykładem. Jeśli pan Adam, menedżer w jednej z firm, będzie badał kompetencję „kierowanie ludźmi”, to otrzyma do rozwiązania zestaw kejsów, czyli opisów sytuacji menedżerskich, wraz z propozycjami reakcji, który nawiązywać będzie do jego rzeczywistości zawodowej, nie zaś wyabstrahowanego menedżera.

Można zadać sobie pytanie jaką funkcję pełnią kompetencje w Metodzie Kontekstowej Oceny Kompetencji, jeżeli głównym elementem, główną zmianą optyki w tej metodzie, jest oparcie badania na opisach sytuacji -kejsach osadzonych w kontekście organizacji? Podchodząc radykalnie do tego zagadnienia można byłoby zaryzykować tezę, że sama koncepcja kompetencji, uszczegółowianie ich aspektami, grupowania w profile nie jest potrzebna. Można byłoby się obejść bez tej pośredniej warstwy porządkującej kejsy według określonego klucza. Takie twierdzenie jest uprawnione, gdyż to właśnie opisy są nośnikiem informacji, którą chce przekazać badanemu organizacja, nadając wagę poszczególnym odpowiedziom na kejs w taki, według takiego, a nie innego klucza. Zawarta jest w nich wszelka potrzebna informacja niezbędna do analizy wyników i zbudowania Indywidualnego Planu Rozwoju. Możemy sobie wyobrazić, że raport dawałby wyłącznie informację o właściwie, z punktu widzenia organizacji, rozwiązanych kejsach oraz o tych, które nie są prawidłowo rozwiązane. Uzupelnienie tej informacji o komentarze pomagające zrozumieć oczekiwania organizacji zapisane we sposobie rozwiązywania kejsów stanowić może wystarczający pakiet informacji zwrotnej.

Przy takim podejściu, rozpisane kompetencje służą wyłącznie pewnej systematyce. Pozwalają uporządkować kejsy i pogrupować je w paczki odpowiadające danej kompetencji. Grupują one wówczas informację zwrotną, nadają strukturę i może to jest wystarczający powód, aby pozostawić definicje kompetencji i ich aspektów jako element badania kompetencji?

4. Jakie są korzyści?

Podsumowując, zobaczymy, jakie korzyści wynikają ze stosowania kontekstowej metody oceny kompetencji:

Po pierwsze otrzymujemy badanie oparte o opisy sytuacji uwzględniających rzeczywistość zawodową badanego oraz jego obserwatorów, co zwiększa przejrzystość samego badania - informacja zwrotna jest bardzo jednoznaczna i nie wymaga

„domyślania się” przez osobę otrzymującą feedback, jaki jest powód takiej, a nie innej oceny



Po drugie kontekst wykonywanej pracy wprost definiuje zestaw kompetencji do badania. Po trzecie kejsy, czyli opisy sytuacji, przygotowane z uwzględnieniem kontekstu sprawiają, że łatwiej wypełnia się kwestionariusz oceny kompetencji

W skrócie: kontekst w naszej Metodzie sprawia, że całe badanie jest bardziej adekwatne dla danej organizacji i dla badanych.