

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Output 1 / Activity 4

Article: Konteksty pracy-czym są? Rodzaje kontekstów.

Article author

E-PEERS

Date of delivery

OCTOBER 2015

Project partners





1. Znaczenie kontekstu

Niejednokrotnie klasyczne metody badania kompetencji dają wyniki, po przeczytaniu których badani nie potrafią wyciągnąć szybko trafnych wniosków? Dlaczego? Odpowiedź jest prosta: ponieważ te metody nie uwzględniają kontekstu, czyli różnych rzeczywistości, w których funkcjonują badani. Dominujące podejście w praktyce menedżerskiej opiera się na założeniu, że kompetencje są czymś uniwersalnym. Opis każdej kompetencji jest więc zwykle na tyle ogólny, że pasuje do różnych sytuacji związanych z pracą. Takie podejście ma zapewniać wysoki stopień efektywności dzięki standaryzacji ksiąg kompetencyjnych. Tymczasem skutek jest taki, że opisy kompetencji są do tego stopnia ogólnikowe, że trudno jest je odnieść do praktyki wymaganej na konkretnych stanowiskach w różnych organizacjach, z uwzględnieniem ich różnorodności i specyfiki. Kontekst pracy ma duży wpływ na wykorzystywanie kompetencji przez pracowników. W każdej organizacji funkcjonują określone wartości i zasady postępowania (często niepisane) mające zasadniczy wpływ na to, jak się zachowujemy. O naszym zachowaniu w konkretnych sytuacjach decydują także inne czynniki, takie jak: relacje z przełożonym i współpracownikami, presja czasu, system motywacyjny premiujący pewne rodzaje zachowań, itd. Jest to o tyle istotne, że czynniki te mogą znacząco ułatwić lub utrudnić wykorzystanie posiadanych przez pracownika kompetencji.

2. Kontekstowa Metoda Badania Kompetencji

Podejście to ujawnia się w metodzie Kontekstowej Oceny Kompetencji, czyli badaniu kompetencji opierającym się właśnie kontekstowym rozumieniu kompetencji. Dominującym elementem jest tu rzeczywistość, w której osadzony jest proces badania. Inny kontekst posiada firma produkcyjna, inny sąd, a jeszcze inny organizacja sprzedażowa.



Zacznijmy jednak od podstawowej systematyki. W naszej metodzie występuje następująca struktura:

Każda badana kompetencja posiada swoją definicję. Jest to najbardziej ogólna definicja. Np. kompetencja „Budowanie zespołu” może mieć ją następującą: „Jest to świadome, procesowe działanie przełożonego polegające na takim doborze działań, które zaspokajają zarówno emocjonalne, jak i merytoryczne potrzeby członków zespołu. Celem jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której każdy członek zespołu rozumie i utożsamia się z celami postawionymi przed zespołem, a w czasie realizacji zadań działa zgodnie z przyjętymi normami i zasadami”

Każda kompetencja jest podzielona na aspekty. Aspekty można określić jako składowe danej kompetencji. W przypadku kompetencji „Budowanie zespołu” możemy wyróżnić m.in. takie aspekty jak „Ustalanie norm i zasad”, „Budowanie zaufania” czy „Dobór zadań do konkretnych pracowników”.

Każdy aspekt również posiada własną definicję. W przypadku np. wymienionego powyżej jednego z aspektów „Ustalanie norm i zasad”, definicja może być następująca: „Zasady i normy określone przez przełożonego dotyczą konkretnych oczekiwanych zachowań, jak również tych które są nieakceptowane. Są one potrzebne zespołowi by określić reguły współdziałania zarówno w obszarze operacyjnym, jak i norm etycznych”

Jak można zauważyć, na żadnym z powyższych poziomów nie pojawia się kontekst sytuacyjny; na definicje kompetencji i aspektów nie ma wpływu charakterystyka miejsca pracy.

Nośnikiem kontekstu są dopiero opisy sytuacji, czyli kejsy. Opis sytuacji dotyczy każdego aspektu z osobna - podczas badania każdy aspekt reprezentowany jest przez jeden opis sytuacji. Każdy z opisów sytuacji w procesie badania jest uzupełniony trzema możliwymi sposobami działania, zachowaniami, z których osoba badana w trakcie procesu oceny wybiera sposób sobie najbliższy (maximum) i najdalszy (minimum).

Opisy sytuacji różnią się właśnie w zależności od kontekstu. Zupełnie bowiem inne interakcje pomiędzy osobami zatrudnionymi zdarzają się w firmach produkcyjnych, inne w organizacjach sprzedażowych, a jeszcze inne w sądzie. Czym konkretnie będą się różnić?

Weźmy za przykład kompetencję „Komunikacja” oraz aspekt „Udzielanie informacji zwrotnej”.

W przypadku firmy produkcyjnej właściwie sformułowany opis sytuacji będzie brzmiał następująco:

Zgodnie z harmonogramem, w dniu wczorajszym należało przygotować 10 podzespołów dla Klienta. Dziś rano wszystkie zostały do niego wysłane. Okazuje się jednak, że nie zostały one przyjęte, ponieważ 4 z nich były zmontowane niezgodnie ze specyfikacją wymiarową. Klient poinformował, że szkoda mu czasu na rozładunek, widzi bowiem niezgodności. Żąda kompletnej dostawy i jest bardzo niezadowolony z dostarczonych mu braków. Ta sytuacja jest zawiniona przez konkretną osobę w Twoim zespole. Jak z nią poprowadzisz rozmowę?

W przypadku organizacji sprzedażowej tak:



Jako Regionalny Kierownik Sprzedaży ustaliłeś plan sprzedaży na ten miesiąc z każdym z Twoich podwładnych z osobna. Właśnie mija połowa miesiąca i widzisz, że osiągnięty zbiorczy wynik jest nieco powyżej planu, niemniej jednak indywidualnie bardzo się różni - są osoby w Twoim zespole, które są znacząco poniżej planu. Jak reagujesz w takiej sytuacji?

A w przypadku sądu, będzie brzmiał następująco:

Podczas Twojej nieobecności jedna z pracownic przygotowała i wysłała pismo do Prezesa Sądu. Okazało się, że pismo do niej wróciło, bowiem nie było przygotowane na obowiązującym szablonie. Po Twoim powrocie z delegacji okazało się, że z tego powodu sprawa, która miała być już załatwiona, wciąż jest w toku. W jaki sposób rozmawiasz ze swoją podwładną?

Wszystkie te sytuacje służą zmierzeniu poziomu tej samej kompetencji i jej aspektu, różnią się natomiast zasadniczo w treści. To podejście to najistotniejsze założenie metody Kontekstowej Oceny Kompetencji - kontekstowego badania kompetencji.

3. Jakie są korzyści?

Podsumujmy, jakie korzyści wynikają z włączenia kontekstu do badania kompetencji:

- Po pierwsze, dzięki tej metodzie unikamy konieczności interpretowania przez osobę biorącą udział w badaniu, danego zachowania, tak jak ma to miejsce w klasycznym podejściu. Interpretowania, czyli poszukiwania sytuacji, których analiza pozwoli na wskazanie poziomu danego zachowania. Dajemy badanemu jasną informację na podstawie której może rozwijać kompetencje.
- Po drugie, unikamy również interpretacji po stronie osoby badanej, która w klasycznym podejściu, by ułożyć plan działania, starała się zrozumieć i przełożyć na konkretne sytuacje, otrzymany, uogólniony feedback.
- Po teście, badanie z użyciem metody kontekstowej oceny kompetencji zbliża je do dynamiki, wiarygodności i efektywności badania Assessment Center. Staje się jego ekwiwalentem, jest jednak od niego wielokrotnie mniej złożone organizacyjnie oraz zdecydowanie mniej kosztowne.