

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Output 1 / Activity 4

Article: **Potrzeba nowego podejścia w zarządzaniu kompetencjami**

Article author

E-PEERS

Date of delivery

OCTOBER 2015

Project partners



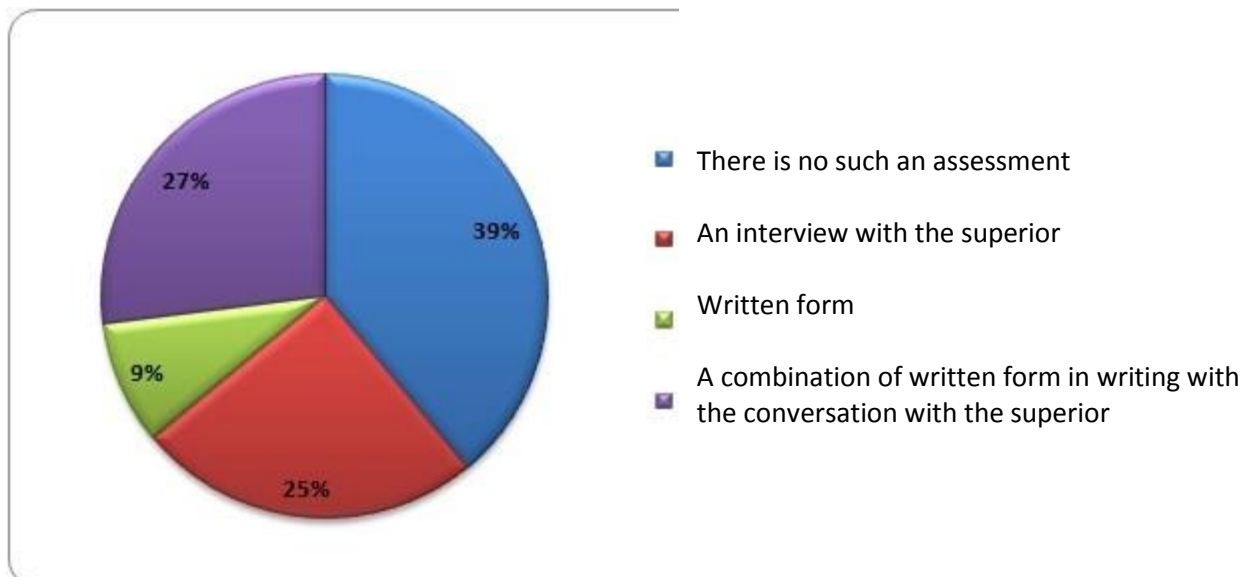


1. Klasyczne podejście do badania kompetencji

Klasyczna i powszechnie stosowana w firmach ocena pracownicza powinna spełniać sześć kryteriów:

- ma służyć określonej celowi, znanemu zarówno oceniającemu, jak i ocenianemu,
- powinna być oparta na jasno określonych kryteriach - jednocześnie konkretnych, ale i elastycznych, pozwalających na dostosowanie ich do różnic zawodowych i specjalizacji pracowników,
- ma być dostosowana do specyfiki przedsiębiorstwa,
- obejmować wszystkich pracowników,
- być jawna, znana i akceptowana przez pracowników,
- odbywać się w okresie dogodnym dla pracowników, w atmosferze sprzyjającej zaufaniu i szczerości.

Jednak samo spełnienie powyższych kryteriów nie chroni organizacji przed powszechnie popełnianymi błędami, wynikającymi na ogół z niskiego zaangażowania w proces oceny. W badaniach przeprowadzonych przez firmę Grafton Recruitment, połowa ankietowanych przyznała, że w firmie, w której pracuje, nie przeprowadza się regularnych ocen pracowniczych. Wskazuje to na relatywnie niewielkie zaangażowanie pracodawców w tę część procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Spośród ankietowanych, u których przeprowadza się oceny pracownicze, najwięcej osób wskazało na regularną roczną ocenę pracowniczą (27% ogółu ankietowanych), w dalszej kolejności - na półroczną (12%). Co czwarty ankietowany w ramach oceny pracowniczej odbył jedynie rozmowę z przełożonym, w przypadku 27% ankietowanych - połączona była ona z pisemną formą oceny. Wyniki badań przedstawiają się następująco:



Z czego wynikać może tak niski poziom zaangażowania pracodawców w system ocen pracowniczych? Zapewne jedną z przyczyn jest fakt, iż większość istniejących obecnie metod pomiaru kompetencji w organizacjach oparta jest o pewne uogólniające założenie. Niezależnie od tego, czy kompetencje opisane są definicjami różnych poziomów stosowania danej kompetencji, czy są definiowane zestawem charakterystycznych zachowań, arkusz oceny jest jednakowy. Jeżeli badana jest np. kompetencja „Budowanie zespołu”, to np. szef sprzedaży, jak i szef logistyki wypełniają ten sam arkusz. A przecież sposób budowania zespołu sprzedawców, z ich temperamentem, realizowanymi zadaniami, czy miejscem pracy, dzieje się w zupełnie innych sytuacjach, ma inną dynamikę, często wymaga odmiennego podejścia niż w przypadku zespołu logistyków.

Analizując powyższy przykład dochodzimy do jednoznacznej tezy: *Badanie kompetencji, aby zwiększyć jego czytelność i wartość dla badanego oraz otoczenia, powinno być realizowane z uwzględnieniem kontekstu, w którym dana kompetencja ma się przejawiać.* Jeśli postulat ten nie jest spełniony, ocena pracownicza traktowana jest często jak niezrozumiała i przymusowa formalność, do której organizacja zmusza pracowników w imię bezmyślnego realizowania procedur.

2. Zwinne podejście oparte na konkretnych przypadkach

Badanie kompetencji w swojej treści musi więc respektować odmienną charakter pracy oraz wpływającego na nią otoczenia. Różne osoby w firmach funkcjonują w różnych kontekstach. Nie powinniśmy wszystkich mierzyć jedną miarą. Dotychczasowe metody, które proponują uogólnione definicje kompetencji, czy opisy zachowań wyabstrahowane z kontekstu rzeczywistości zawodowej, w której badany, czy obserwatorzy funkcjonują - wymagają od uczestników badania samodzielnego przełożenia na bardziej konkretne sytuacje.

Przyjrzyjmy się następującej sytuacji: ocena kompetencji odbywa się na zasadzie feedbacku 360 stopni. Aby udzielić wiarygodnego feedbacku, obserwator, wypełniając kolejne elementy arkusza oceny, musi przełożyć treści z tego arkusza na konkretne sytuacje, w których zaobserwował



badanego. Z kolei badany, otrzymując raport, również musi przełożyć sobie wynik na konkretne sytuacje, próbując zrozumieć otrzymany feedback. I właśnie te dwa momenty interpretacji: po stronie oceniającego, by dokonać oceny i po stronie ocenianego, by zrozumieć ocenę, mogą doprowadzić do dużego zniekształcenia wyników. Bardzo często na warsztatach podsumowujących feedback i wypracowujących plany rozwoju można usłyszeć wątpliwości, a wręcz wprost pytania: „co obserwatorzy mieli na myśli?”, „jak mam rozumieć ten feedback?”. Biorąc to pod uwagę, opracowaliśmy Metodę Kontekstowej Oceny Kompetencji. Zaproponowaliśmy w niej oparcie badania na konkretnych opisach sytuacji - osadzonych w rzeczywistości danej firmy i adekwatnych do stanowisk. Nasze podejście składa się z ośmiu niezwykle istotnych elementów:

Po pierwsze proponowane przez nas podejście do zarządzania kompetencjami wymaga od nas krótkich interwałów, szybkiej zmiany, szybkiego budowania właściwych kompetencji.

Definicja kompetencji musi być czytelna, praktyczna i niewymagająca interpretacji przez osoby biorące udział w badaniu. Klasyczne sposoby opisywania kompetencji: za pomocą definicji lub zachowań nie wystarczą. Powinniśmy być znacznie bardziej precyzyjni, bardziej w punkt, tak, aby nie zostawiać pola do interpretacji. Język, który w tym przypadku proponujemy, to język konkretnych sytuacji. Powinniśmy oprzeć się na typowych, trudnych i wymagających sytuacjach, z którymi poszczególne grupy stanowiskowe będą się spotykać lub już się spotykają. Sytuacjach odzwierciedlających rzeczywistość firmową, uzupełnionych o sposoby reakcji i sposoby działania, których w danych przypadkach oczekuje organizacja. Dzięki takiemu podejściu zarówno badani, jak i obserwatorzy mierzą się w procesie oceny z konkretnymi sytuacjami wyjętymi z ich rzeczywistości zawodowej. Tak skonstruowane badanie niweluje obydwie, wspomniane wcześniej obszary interpretacji, dokonywane przez obserwatora oraz obserwowanego. Oceniający nie musi interpretować pytań w arkuszu, lecz po prostu dzieli się swoimi obserwacjami dotyczącymi konkretnych sytuacji. Oceniany również dostaje jednoznaczną informację i rozumie, jak jest postrzegany w konkretnych sytuacjach. Taka konstrukcja badania ułatwia zarówno sam proces udzielania, jak i akceptacji udzielonego feedbacku.

3. Jakie są korzyści?

Podsumowując - jakie korzyści wiążą się z stosowaniem Metody Kontekstowej Oceny Kompetencji opartej o konkretne sytuacje:

- Po pierwsze znielowana zostaje konieczność interpretacji, zarówno na etapie wypełniania badania, jak i analizowania wyników.
- Po drugie zmniejsza się ryzyko kwestionowania procesu oceny jako oderwanego od rzeczywistości, w której dane osoby funkcjonują
- Po trzecie osoba badana dostaje jasną, precyzyjną informację o oczekiwaniach organizacji względem niej.

W skrócie: zwinne zarządzanie kompetencjami i oparcie badania o Metodę Kontekstowej Oceny Kompetencji to pomysł na zwiększenie efektywności pracy nad rozwojem kluczowych kompetencji.