

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Output 1 / Activity 4

Article: Właściwa ocena kompetencji jako podstawa zarządzania kompetencjami

Article author

E-PEERS

Date of delivery

OCTOBER 2015

Project partners





1. Badanie kompetencji

Zarządzanie kompetencjami wymaga właściwej oceny kompetencji posiadanych przez pracowników, a zatem nakłada na organizację konieczność stałego monitorowania poziomu ich wiedzy i umiejętności, dostarczając jednocześnie metod do przeprowadzania takiej analizy. Wymaga to zastosowania systemu oceny okresowej, w którym kryteriami są właśnie kompetencje.

W praktyce występują cztery główne grupy metod i narzędzi wykorzystywanych do oceny kompetencji:

- **skale obserwacyjne i kwestionariusze** (podstawa oceny 180 i 360-stopni) - odnosi się do obserwowalnych aspektów funkcjonowania człowieka, które są opisane na wszystkich poziomach wykorzystując język behawioralny - opisy zachowań;
- **testy kompetencyjne** - oceniają kompetencje w zakresie wiedzy (jak powinniśmy się zachować) i postaw (jaka jest nasza postawa względem wymaganego zachowania);
- **wywiad behawioralny** (podstawa procesu doboru kadr) - jest to rodzaj rozmowy, w której zadawane są pytania związane z opisem konkretnych kompetencji; odpowiadając na pytania pracownik musi się odnieść do własnego doświadczenia z przeszłości; zakłada się, że jeżeli ktoś zachował się w określony sposób w przeszłości to zachowa się podobnie w przyszłości;
- **Assessment & Development Center** - zbiór różnorodnych metod, technik i instrumentów wykorzystywanych do diagnozowania kompetencji; mogą obejmować różne rodzaje testów, próbek pracy, zadań, czy wywiadów.

Zbadanie wszystkich pracowników pod względem wykazywanych przez nich kompetencji pozwala na stworzenie bazy wszystkich kompetencji w organizacji. Dzięki temu będzie można mieć pełną świadomość poziomu kompetencji, a także niedostatków oraz niewykorzystanego potencjału kompetencyjnego wszystkich zatrudnionych osób. Przeprowadzenie analizy kompetencji jest niezbędne do podejmowania trafnych decyzji personalnych w kontekście realizacji przyjętych przez przedsiębiorstwa strategii i planów długoterminowych.

2. Badanie 360 stopni

Przyjrzyjmy się badaniu opartemu o feedback 360 stopni. Jest to działanie mające na celu wsparcie rozwoju osoby badanej. Swoją nazwę zawdzięcza faktowi, że informację zwrotną uzyskujemy z czterech perspektyw: badanemu udzielają jej obserwatorzy - osoby z jego otoczenia: przełożony, współpracownicy oraz podwładni, a obserwowany dokonuje samooceny. Oczywiście są możliwe różne modyfikacje tego badania: feedback 270, czy 180 stopni, kiedy informacji zwrotnej udziela tylko część obserwatorów (np. feedbacku nie udzielają podwładni, albo wyłącznie przełożony). Badany w każdym z wariantów dokonuje samooceny. Czasami słowo feedback zastępowane jest pojęciem ocena lub informacja zwrotna.

W ramach badania, uczestnicy (zarówno badany, jak i obserwatorzy) mają za zadanie wskazać w każdym przedstawionym w badaniu kejsie, czyli opisie sytuacji odzwierciedlającej rzeczywistość firmową, sposób reakcji, działania, który jest najbardziej charakterystyczny dla osoby badanej, oraz taki który najmniej go charakteryzuje.

Aby feedback był wartościowy dla badanego ważne jest, aby osoby go udzielające były właściwie dobrane. Powinny być to osoby, które z badanym mają sporo interakcji i pracują ze sobą minimum 6 - 9 miesięcy. W zależności od decyzji organizacji, obserwatorzy są dobierani przez HR w konsultacji z przełożonymi i badanymi, bądź przez samych badanych. Każde z tych rozwiązań ma swoje atuty. W pierwszym przypadku, kiedy obserwatorzy są określani przez HR, feedback jest bardziej zrównoważony, wyśrodkowany. Gdy obserwatorów dobiera sam badany, feedback jest łatwiejszy do zaakceptowania, może mniej pełny, ale zawsze dający informację, na której można zbudować plan rozwoju.

Wyniki badania są anonimowe, a oceniany otrzymuje je w indywidualnym raporcie. Raport ten zawiera zarówno informację, jaki średni wynik uzyskał badany w danej kompetencji, ale również jaki jest przedział ocen, której dokonywali wszyscy biorący udział w badaniu (np. średni wynik 45%, a przedział ocen: od 20 do 75%). Dotyczy to zarówno współpracowników jak i podwładnych (siłą rzeczy, ze względu na to, że najczęściej mamy jednego przełożonego, akurat ten jeden wynik nie jest anonimowy). Oczywiście może się zdarzyć, że w badaniu będzie planowany udział jednego współpracownika, albo podwładnego. W takiej sytuacji, udział w badaniu wymaga indywidualnej zgody takiej osoby.



3. Dlaczego potrzebujemy feedback'u?

Po co w ogóle zajmować się feedbackiem? Odpowiedź przynosi koncepcja Okna Johari. Okno Johari to diagram przedstawiający świadomość relacji interpersonalnych. Nazwa powstała ze złożenia imion jego twórców; Joseph Luft i Harry Ingham zaprezentowali go po raz pierwszy w 1955 roku. Model Johari składa się z czterech segmentów określających pola funkcjonowania człowieka w odniesieniu do relacji względem innych. Określa zachowania i działania :

	Świadomie	Nieświadomie
Ujawnione dla otoczenia	I. Pole swobodnego działania A	II. Pole zachowań bezwiednych B
Nie ujawnione dla otoczenia	III. Pole zachowań niepożądanych lub ukrytych C	IV. Pole zachowań nieznanych D

Diagram przypomina kształtem okno, przez które każda osoba wysyła i przyjmuje komunikaty o sobie samym i o innych. Poszczególne segmenty okna określone są przez ilość dostępnych dla otoczenia informacji na temat własnego „ja”.

Okno A to strefa komfortu w tym znaczeniu, że wiedza osoby badanej na swój temat oraz opinia obserwatorów są zgodne. W ramach feedbacku zapewne ujawnią się właśnie takie, zgodne treści. Ale feedback będzie zawierał również treści z okna B, które będą zaskakujące dla osoby badanej. Co więcej, feedback nie będzie uwzględniał treści zawartych w oknie C, co będzie przez osobę badaną odbierane, jako niesprawiedliwe.

4. Opór w otrzymywaniu feedback'u

Nie jest łatwo udzielić informacji zwrotnej, choć uczynienie go anonimowym zwiększa łatwość jego udzielania. Trudne bywa również przyjęcie feedbacku. W momencie, kiedy feedback dociera do badanego, podczas warsztatów mających na celu wypracowanie Indywidualnego Planu Rozwoju, oprócz procesów opisanych w koncepcji okna Johari, w głowie badanego zderzają się trzy perspektywy:

- własne wyobrażenie o sobie, swoich kompetencjach i lukach
- własne wyobrażenie o tym jak będzie wyglądał feedback od innych

- feedback od innych.



Raport, który otrzymuje osoba badana, zawiera wyniki na skali procentowej odnośnie danej kompetencji w podziale na wynik samooceny, wynik uzyskany od przełożonego, wynik współpracowników oraz wynik podwładnych. Każdy z tych wyników uzupełniony jest komentarzem ułatwiającym jego interpretację. Po analizie danych i zrozumieniu informacji zwrotnej uczestnicy mają jasność dotyczącą tego, jak są postrzegani przez otoczenie. I tutaj ważna uwaga. To postrzeganie jest oczywiście subiektywne.

Uzyskana informacja zwrotna, czyli feedback może być zupełnie sprzeczna z samooceną badanego. To nie zmienia jednak faktu, że informacja zwrotna uzyskiwana przez badanego uzmysławia mu jak naprawdę jest postrzegany przez swoje otoczenie. Przyjmując feedback, osoba badana podejmuje wysiłek zaplanowania działań w ramach Indywidualnego Planu Rozwoju, które zmieniają jej zachowanie i, w konsekwencji, sposób postrzegania jej przez otoczenie.

5. Jakie są korzyści?

Podsumowując, korzyści, jakie niesie ze sobą udzielanie i przyjmowanie feedbacku są trojakiego rodzaju:

- Po pierwsze, uzyskując informację zwrotną z wielu perspektyw osoba badana ma możliwość zweryfikować, na ile podejmowane przez nią działania czy zachowania, są odbierane we właściwy sposób przez pracowników, współpracowników i podwładnych, a co za tym idzie - na ile to, jak działa, jest efektywne.
- Po drugie, na bazie pozyskanych informacji zwrotnych osoba, badana otrzymuje wskazówki, co powinno ulec zmianie w jej zachowaniu i w sposobie komunikacji, by było zgodne z wymaganymi kompetencjami na danym stanowisku;
- Po trzecie, uzyskując precyzyjną informację zwrotną odnośnie własnych zachowań, osoba badana ma możliwość powiększyć świadomość własnych niekompetencji oraz zaplanować własny rozwój.