

# **Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere**

**Témavezető:**

**Dr. Juhász Márta**  
**Egyetemi adjunktus**

**Készítette:**

**Szelestey Judit**  
**pszichológus**

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés</b>	<b>3</b>
<b>Kompetencia-elméletek áttekintése</b>	<b>5</b>
<b>A kompetencia jellemzői</b>	<b>7</b>
<b>A kompetenciák osztályozása, csoportosítása</b>	<b>8</b>
<b>Kompetencia-megközelítések</b>	<b>10</b>
<b>Az „income” megközelítés</b>	<b>11</b>
<b>Spencer és Spencer kompetencia-elmélete</b>	<b>12</b>
Személyiségjellemzők	12
Ok-okozati viszony	13
Előzetes kritériumok	14
<b>Kompetencia modellekről</b>	<b>15</b>
<b>Kompetencia modell kialakításának rövidített folyamata (sJCA)</b>	<b>19</b>
<b>Kompetencia modell kialakításához használt adatgyűjtő eljárások</b>	<b>20</b>
Interjú	20
A kompetencia alapú interjú	21
Behavioral Event Interview (BEI)	22
Szakértői bizottság (Fókusz csoport)	23
Vizsgálatok és kérdőívek	23
Számítógép alapú „szakértői” rendszer	24
Munkakör/ funkció analízis	24
Közvetlen megfigyelés	25
<b>Kitekintés - összefoglalás</b>	<b>26</b>
<b>Irodalomjegyzék</b>	<b>28</b>
<b>Mellékletek</b>	<b>30</b>
1. Melléklet	30
2. Melléklet – Behavioral Event Interview	31
3. Melléklet – Kompetencia szótár	33

## Bevezetés

Közgazdaságilag kimutatható, hogy az élőmunka költség nagymértékben képes befolyásolni egy szervezet eredményességét. A legsikeresebb vállalkozások az emberi erőforrásokkal való gazdálkodást, mint szakfeladatot, az adott társaság általános tervezési és stratégiai folyamatainak szerves részévé teszik. A humán stratégiájukat az üzleti stratégiával összhangban alakítják ki, amely segíti annak eredményes megvalósítását. Minden vállalkozás számára kihívást jelent az, hogy hogyan tudja mozgósítani a munkavállalóit a cégszintű feladatok minél jobb teljesítése érdekében. Humán szakmai feladatként is jelentős az, hogy milyen módon lehet feltárni azokat a tényezőket, amelyek két azonos kvalitású, tapasztalatú munkavállaló eltérő munkateljesítményéhez és munka-magatartásához vezetnek. Humán szakmai körökben, konferenciákon egyre többször felvetődik az, hogy hazánkban alapvetően csak a multinacionális, illetve tőkeerős cégek gyakorlatában vannak jelen a korszerű humán menedzsment rendszerek.

Ma már gyakorlati példák igazolják, hogy a szervezeti hatékonyság növelésével kapcsolatos kihívásokra a magyarországi humán erőforrás gazdálkodási gyakorlatban új keletű, ún. Kompetencia Menedzsment Rendszer alkalmazásával, mint korszerű integrált humán menedzsment technika használatával lehet az egyik leghatékonyabban válaszolni.

A kompetencia fogalmának meghatározására a humán szakterületen is több definíció létezik. Ezek közös jellemzője az, hogy a kompetenciákat a humán szakemberek valamilyen viselkedésekkel, magatartásokkal leírható tulajdonság együttesnek tartják, illetve általában a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges jellemzőkhöz kötik. A kompetenciák viselkedésekre bontják le az adott szervezet által fontosnak ítélt értékeket, célokat, ezzel hozzájárulnak az üzleti célok megvalósulásához, mivel ezek nagyobb megértést tesznek lehetővé a munkavállalók körében. Úgynevezett kompetencia szótárban rögzítésre kerülnek azok a viselkedésformákkal, magatartásjellemzőkkel leírt képességek és készségek, amelyek a teljesítménycélok elérésének hogyanjára is válaszokat adnak.

A kompetenciák használatának észlelhető befolyása van egy szervezet eredményes működésére. A gyakorlatban a kvalifikációk - benne a kompetenciák - egy szótárba rendezhetők. Ennek elemei egyrészt hozzárendelhetők a munkavállalókhoz, amivel az ún. egyéni (munkavállalói) profilok összeállíthatók. Másrészt a szótárban szereplő kompetenciák

a munkakörökhöz is hozzárendelhetők, amivel az un. munkaköri (követelmény) profilok képezhetők. A rendszer legalapvetőbb funkciója az egyéni profilok és a munkaköri elvárás profilok összehasonlítása, amely szinte minden humán intézkedés, tervezés kiinduló pontját jelenti (pl.: kiválasztás, képzés, karriertervezés, utódlástervezés stb.).

Kompetencia alapon a munkakörök elemezhetők, értékelhetők, ezáltal bértarifa rendszer, azaz kompetencia alapú alaphér rendszer is kialakítható. A kompetencia alapú humán rendszerben az egyéni munkavállalói teljesítmény - értékelési rendszer szintén kiépíthető. Mindezek jól prezentálják ezen új humán menedzsment technikák széleskörű alkalmazhatóságát. Az a szervezet amely elindul a kompetencia menedzsment kialakításának irányába, az a kialakítandó humán alrendszereiben a jól definiált kompetenciákat tudja alkalmazni. Így mind a munkavállalók, mind a vezetők körében biztosított az egységes nyelvezet és az ezen alapuló egységes értelmezés.

E rövid áttekintés után a következőkben bemutatom a különböző kompetencia elképzeléseket, a kompetencia modell kialakításával kapcsolatos elgondolásokat és tapasztalatokat.

## Kompetencia-elméletek áttekintése

A kompetencia szótári értelemben 1: illetékességet, jogosultságot 2: szakértelmet jelent. (Bakos, 1974) A szó a szakértelem által biztosított képesség értelmében is használatos. A kompetenciaelméletek szempontjából elsősorban ez utóbbi két értelmezés, vagyis a szakértelem és a képesség bír elsőrendű fontossággal.

A fogalom minél pontosabb meghatározása érdekében az 1.1. táblázatban összefoglalom a kompetencia kifejezés néhány, a szakirodalomban használatos definícióját:

### 1.1 táblázat Kompetencia definíciók

1. Amerikai Menedzsment Szövetség	„Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők.”
2. C. Woodruffe	“Viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.”
4. G.O. Klemp D.C. McClelland	„A kiválóan teljesítők személyiségjellemezője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez.”
5. R.E. Boyatzis	„Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemezője.”
6. L.M. Spencer S.M. Spencer	„Az egyén olyan személyiségjellemezője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel”
7. R.E. Quinn	„Egy bizonyos feladat vagy szerep teljesítéséhez szükséges tudás és képesség.”

---

Forrás: saját összeállítás Boyatzis(1982),21.o.; Klemp és McClelland(1986), 32.o.; Szögi(1997), 6.o.; Spencer és Spencer(1993), 9.o.; Woodruffe(1993), 29.o. alapján.

Ezek a definíciók alapvetően a kompetenciát egyrészt kiváló teljesítményhez kötik, másfelől olyan alapvető személyiségrészeknek tartják, amik helyzettől függetlenül valószínűsítik a viselkedést.

Vannak azonban olyan megközelítések is, amik a munkahelyi szocializációra helyezik a hangsúlyt, így a kompetencia megnyilvánulása helyzetfüggő. Ezen álláspont szerint a *munkahelyi szocializáció* során folyamatosan alakulnak készségeink, képességeink, így tudásunk gyarapításával a kompetenciaérzésünk erősödik. Ebben az értelemben a kompetencia azoknak a szempontoknak a gyűjteménye, amelyek a jövőbeli, hatékony, sikeres teljesítményt jelzik előre. (Juhász, 2004)

A kompetenciával kapcsolatban fontos egy megkülönböztetést tennünk. A kompetencia szó gyakran jelenti mindazon dolgok összefoglaló nevét, melyek közvetve vagy közvetlenül hatást gyakorolnak a hatékony és/vagy kiváló teljesítményre. Fontos elkülöníteni azonban a kompetenciákat (competency) és a kompetenciaterületeket (areas of competence) egymástól. A kompetencia szó ebben az esetben is azokat a tulajdonságokat jelöli, amiket a munkakör betöltőjének be kell vetnie a munkája során, hogy a munkakörhöz tartozó aspektusokat kompetens módon teljesíthesse. Ezek a bevetendő dolgok az egyén aspektusai, olyan viselkedések, melyek a munkakör hatékony ellátásához szükségesek. Ilyen kompetencia például a kezdeményezőkézség.

A kompetenciaterület kifejezés viszont azokra a munkaköri aspektusokra utal, amelyeket a munkakör betöltőjének kompetens módon kell teljesítenie, illetve amelyekben kompetensnek kell lennie. Ilyen kompetenciaterület például az erőforrások felhasználásának felügyelete és ellenőrzése.

A kompetencia tehát egy személyorientált kifejezés, amely speciális viselkedéseket foglal magába, míg a kompetenciaterület egy munkakör orientált kifejezés, ami a munkaköri feladatok, funkciók elemzésével vezethető le. A két fogalmat semmiképp nem szabad összekeverni, mindig különválasztva kell őket kezelni. (Woodruffe, 1993)

A kompetencia lényege talán az, hogy olyan alapvető tulajdonság vagy pszichológiai konstruktum, ami viselkedésben vagy cselekvésben nyilvánul meg. Ebben hasonlít olyan fogalmakra, mint a személyiség, a képesség, a motiváció vagy a tudás, amelyek mind hasonlóképpen viselkedésben nyilvánulnak meg. A "kompetenciák" egyébként magukban foglalják e specifikus konstruktumok nagyobb részét.

## A kompetencia jellemzői

Parry (in: Chong, 2000) megközelítése szerint 4 kritérium teljesül a kompetenciákra nézve:

1. Hatással van a munka valamely fő aspektusára;
2. Korrelál a munkateljesítménnyel;
3. Mérhető;
4. Fejleszthető.

L. Leplat (in: Szögi, 1997) más megközelítésből a kompetencia fogalmának következő négy jellemzőjét határozta meg:

1. A kompetencia egyidejűleg lehet operatív és célra irányuló jellegű. Elválaszthatatlan azon akcióktól, amely által megnyilvánul (“cselekvési kompetencia”).
2. A kompetenciát tanulták. Senki sem kompetens spontán módon, természetesen, hanem személyes és társadalmi folyamatok révén (amely az elméleti és tapasztalati tanulást kombinálja) lesz valaki hozzáértő. Sokat tudunk meg a kompetenciák természetéről, ha tanulmányozzuk azt a folyamatot, amelynek során a kompetenciát az egyén megszerzi. A kompetencia éppen megszerzhetősége, modellezhetősége, fokozatos fejleszthetősége révén válik a menedzsment tárgyává.
3. A kompetencia strukturált: dinamikus módon kombinálja, rekonstruálja összetevő elemeit (a tudást, a know-howt, a következtetéseket, stb.) avégett, hogy megfeleljen az alkalmazkodási követelményeknek (az adott cél megvalósításának függvényében).
4. A kompetencia elvont és hipotetikus fogalom. Természetéből kifolyólag nem figyelhető meg, csak megnyilvánulásait - a magatartásokat és az eredményeket - vehetjük észre.

Ennek megfelelően, ha kompetenciáról beszélünk, úgy a tágabban értelmezett intelligenciáról van szó, egy olyan operatív intelligenciáról, amely nemcsak a “mit”, hanem a “hogyan” is tudja. A kompetencia az ismeretet akcióvá alakítja át, a know-how hidat képez valaminek a tudása és a megvalósítása között. A tudni elsősorban a tanultak felhasználásának képességét, egy probléma megoldására vagy egy helyzet tisztázására való mozgósítását jelenti.

## A kompetenciák osztályozása, csoportosítása

A kompetenciák csoportosításának egyik leggyakoribb módja a kompetencia szintek szerint történik (Spencer és Spencer, 1993). Ennek megfelelően, egy kompetencia lehet motiváció, állandó személyiségvonás (trait), énfogalom (self-concept), készség (skill) vagy ismeret (knowledge).

A motívumok megszabják a viselkedést irányát, energetizálják azt, a cselekvés ösztönzői. A trait öröklött vagy szerzett gondolati, érzelmi jellemvonás. A személyiség állandó vonása vagy dimenziója, mely szerint az egyéneket értékelni és mérni lehet. Az én-fogalom tartalmazza mindazokat az elképzeléseket, észleleteket, értékeket és önmagunk iránti attitűdjeink összességét, amelyek az “én”-t jellemzik. Annak tudata, hogy “mi vagyok én” és “mit tehetek”. Ez az észlelt én-fogalom ugyanakkor a világ észlelését és a viselkedést is befolyásolja. A készség a gyakorlatban alkalmazható megnyilvánulások készlethalmaza, a tudatos tevékenység automatizált komponense, amely gyakorlás útján jön létre. Az ismeret az egész élet során felhalmozódó tudatos vagy tudattalan tapasztalat.

A kompetenciák egy részét R. B. Brown (1994) a metakompetenciák közé sorolja. Metakompetenciák azok a személyiségjellemzők, melyek az egyén által fejleszhető, befolyásolható és fenntartható kompetenciák “felett” léteznek. A kompetenciák e fejleszhető, befolyásolható és fenntartható csoportja a metakompetenciákból ered. Ilyen metakompetencia például az ítélet, az intuíció és a gyors felfogás.

A kompetenciaelemek fogalmát J. Raven (in: Szögi, 1997) vezette be a szakirodalomba. A kompetencia kifejezést a motivált képességeknek (kognitív, külső hatásokra fogékony és akarati viselkedések teljes készlete) tartja fenn, míg kompetenciaelemnek nevezi azokat a szűkebb viselkedési tendenciákat, melyekből a kompetenciák felépülnek. A kompetenciák közé sorolja például a kezdeményezőkézséget, míg kompetenciaelemnek tartja a múltbeli tapasztalatok felhasználását és mások együttműködésre való megnyerését egy cél teljesítésének érdekében.

A kompetenciaszintek, metakompetenciák és kompetenciaelemek elmélete abból a felismerésből ered, hogy a kompetenciák természete igen komplex. Mindhárom megközelítés arra tesz kísérletet, hogy feltérképezze és megmagyarázza a kompetens viselkedés összetevői mögött meghúzódó kapcsolatrendszert, és eközben az eltérő megközelítésekben a kompetencia kifejezés eltérő értelmet nyer.

A kompetenciák e komplex rendszerére utal az R.Jacobs által javasolt különbségtétel is az ún. lágy és kemény kompetenciák között (in: Woodruffe, 1993). A lágy kompetenciák közé sorolja például a kreativitást és fogékonyságot, míg kemények közé a szervezést.

Különbséget teszünk a kompetenciák között aszerint, hogy azok küszöbkompetenciák-e vagy sem (Boyatzis, 1982). A küszöbkompetenciák olyan nélkülözhetetlen személyiségjellemzőket fednek (elsősorban tudást/ismereteket és alapvető készségeket/képességeket), amikkel egy adott munkakör minimálisan hatékony betöltéséhez mindenkinek rendelkeznie kell, de ezek alapján a kiválóan és átlagosan teljesítőket egymástól nem lehet megkülönböztetni. Ezekkel szemben állnak a megkülönböztető erővel rendelkező kompetenciák, pl. teljesítményorientáció, amelyek alapján már szét lehet választani egy munkakör betöltőinek csoportját kiválóan és átlagosan teljesítőkre.

A kompetenciák csoportosítását végezhetjük vonatkozási terület szerint is, így a kompetenciákat kognitív, személyközi, stb. csoportokba sorolhatjuk. A kognitív kompetenciák közé tartozik például az analitikus gondolkodás, a fogalmi gondolkodás és a szakismeret (Spencer és Spencer, 1993).

Végezetül a kompetenciákat csoportosíthatjuk hierarchikus megközelítése alapján is (Freudenberg, 2004). Így 7 különböző szintű kompetenciáról beszélhetünk, ami az alábbi táblázat foglalja össze.

Gondolkodási	Ezen kompetenciák a tanuláshoz, információk és adatok felhasználásához, valamint értelmes teljesítményhez szükségesek.
Foglalkozási	A foglalkozási csoport tudása és készségei amit tréning és egyéni tapasztalás útján szerez
Személyes hatékonysági	Olyan kompetenciák, amik lehetővé teszik az egyéni készségek és képességek hatékony alkalmazását.
Kommunikációs	Olyan kompetenciák, amik serkentik az információk szerzését és küldését.
Interperszonális	Olyan kompetenciák, amik megalapozzák és fenntartják a hatékony munkakapcsolatokat.
Csoportos	Olyan kompetenciák, amik segítenek a hatékony team, munkacsoport és egységek kialakításában.
Szervezeti	Olyan kompetenciák, melyek az egész szervezet hatékonyságát segítik.

## Kompetencia-megközelítések

A kompetenciák kutatásában jelentős szemléleti különbség mutatkozik, elsősorban ami a kutatások irányultságát és módszereit illeti. Ezekből két, gyökeresen eltérő megközelítést emelnék ki, amik rövid ismertetését a 2.1 táblázat tartalmazza.

2.1. táblázat A kompetenciák kutatásának eltérő megközelítései Martin és Staines(1994) alapján összeállítva

	“INCOME “ MEGKÖZELÍTÉS	“OUTCOME” MEGKÖZELÍTÉS
<u>a középpontban</u>	személyiségjellemzők pl. hajtóerő, motiváció, amit az egyének teljesítenek vagy teljesíteniük kellene	MCI standardok kompetenciaterületek vagy kompetenciák
<u>képviselői</u>	pl. McBer	Menedzsment Charta Kezdeményezés
<u>orientáció</u>	személyorientált	feladatorientált
<u>definíciók</u>	kompetenciák=személy- orientált változók, melyeket az egyének bevetnek munkájuk során	kompetenciaterületek=feladatorientált végeredmények, melyek a hatékony munkateljesítményhez kötődnek
<u>azonosítás</u>	pszichometriai értékelés	funkcióelemzés
<u>és értékelés</u>	szakértői vélemény tesztelés és vizsgáztatás	felmérések munkavégzés közbeni értékelés

A két fő megközelítés egyike az egyénből indul ki és azon személyiségjellemzők, kompetenciák azonosítására törekszik, melyeket az egyénnek fel kell mutatnia az adott munkakörök hatékony és/vagy sikeres betöltéséhez. A másik megközelítés viszont a munkakört, a feladatokat veszi alapul és olyan kompetenciaterületek meghatározásával próbálkozik, melyek teljesítése vezet el a munkakör kompetens ellátásához. Az első megközelítés ezért „income” szemléletűnek, a második pedig „outcome” szemléletűnek nevezhető. A „income” megközelítés hívei szerint akkor tudjuk értékelni és fejleszteni az egyén hatékonyságát, ha nem a munkakör egyes aspektusait vesszük alapul, hanem a legjobban teljesítők személyiségjegyeit (Goleman, 1981). A „outcome” megközelítés hívei viszont azt vallják, hogy a hatékony teljesítményt nem az egyén viselkedései, hanem a munkaköréhez tartozó feladatok hatékony ellátása bizonyítja és a szervezet számára ezeknek a teljesítéseknek van értéke (Martin és Staines, 1994).

Az elmúlt években újabb megközelítések jelentek meg a kompetenciákkal kapcsolatban, amik a hangsúlyt a dolgozó munkával kapcsolatos átélt tapasztalataira helyezik a hangsúlyt. Sandberg (2000) tanulmánya azt sugallja, hogy az, ahogyan a dolgozó értelmezi, felfogja, megért a munkáját, az jelenti a kompetenciát, és előbbre való a készségeknél és tudásnál, amivel rendelkezik. A szerző úgy véli, hogy az, ahogyan értelmezzük a munkát, szervezi megkülönböztető kompetenciákba tudásunkat, készségeinket. Habár ez a megközelítés viszonylag még új keletű, szemléletmódjában az „income” megközelítésekhez áll közel.

A következőkben az „income” megközelítést mutatom be, mivel vizsgálatom elméleti alapját Spencer és Spencer (1993) munkássága adja.

### **Az „income” megközelítés**

Boyatzis definíciója szerint a hatékony munkaköri teljesítmény azt jelenti, hogy a munkakör betöltője bizonyos cselekvések elvégzése és viselkedések kimutatása által tesz eleget a munkaköri követelményeknek, miközben mindvégig konzisztens marad a szervezeti környezet politikájával, folyamataival és feltételeivel. A hatékony cselekvés és viselkedés három tényezőnek az eredője. A munkaköri követelmények írják le, hogy *mit* kell az egyénnek tennie a munkakörében, a szervezeti kultúrából adódik, hogy az egyén *hogyan*

válaszoljon a munkaköri követelményekre és a személyiségjellemzők határozzák meg, hogy mire képes az egyén, *miért* fog így vagy úgy cselekedni, viselkedni (Boyatzis,1982).

Ahogy az „income” megközelítés markáns képviselőinek (Spencer és Spencer, 1993) kompetenciadefiníciójából is kitűnik, a kompetenciákat elsősorban személyiségjellemzőként kezelik, vagyis az egyén személyiségének olyan mélyen rejlő, maradandó részeként, amely szituációk vagy munkakörök széles spektrumában határozza meg és jelzi előre a viselkedést. Nem vetik el ugyan az ismeret illetve a készség jellegű, vagyis felszínes kompetenciák létét, de a hangsúly a belső kompetenciákra kerül. Ennek megfelelően úgy tartják, hogy a kiválasztás során a legoptimálisabb választás a megfelelő belső kompetenciákkal rendelkező egyének előnyben részesítése, hiszen a hiányzó tapasztalatok, ismeretek a későbbiekben könnyen elsajátíthatóak.

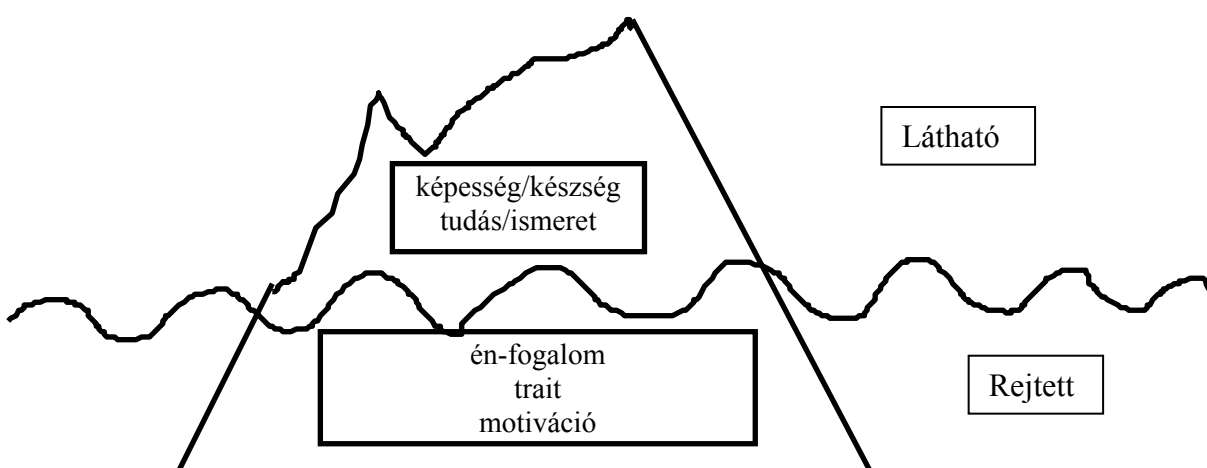
## Spencer és Spencer kompetencia-elmélete

Szerintük a kompetencia “Az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel” (Spencer és Spencer,1993, 9.o.).

### Személyiségjellemzők

A személyiségjellemző azt jelenti, hogy a kompetencia az egyén személyiségének egy mélyen rejlő, maradandó része, ami szituációk vagy munkakörök széles körében képes viselkedéseket előre jelezni. A kompetenciák különböző szintjei a motivációk, a traitek, az én-fogalom, a képességek és az ismeretek. A különböző kompetenciaszintek egymáshoz való viszonyát a 1.1. ábra szemlélteti.

1.1. ábra - A jéghegy modell



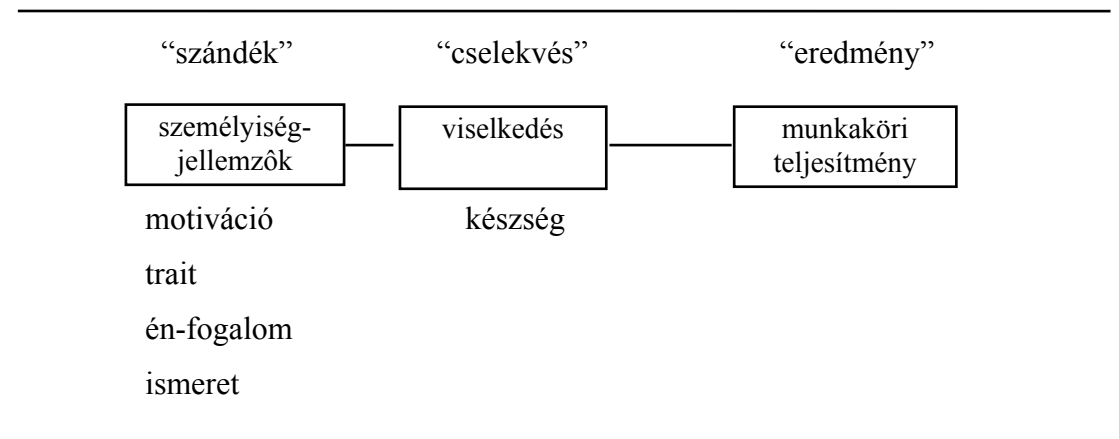
Ahogy látható a képesség és az ismeret kompetenciák az egyén személyiségének jobban látható, ún. felszíni jellemzői, míg az én-fogalom, a trait és a motiváció kompetenciák sokkal inkább rejtett, a személyiség magvát képező jellemzők.

Számos szervezet a könnyen megragadható tudás vagy készség kompetenciák alapján végzi a kiválasztást, feltételezve azt, hogy az új munkavállaló rendelkezik a megfelelő motívumokkal és vonásokkal. Ezzel szemben célravezetőbb – magasabb beválási mutatót várhatunk -, ha a szervezet a motívációk és vonások alapján választja ki a szükséges embert, hiszen könnyebb megtanítani a munkavégzéshez szükséges ismereteket és készségeket, mint vonásokat megváltoztatni.

### Ok-okozati viszony

Az ok-okozati viszony arra utal, hogy a kompetencia viselkedéseket és teljesítményt jelez előre. A kompetenciák mindig tartalmaznak egy szándékot, ami egy motiváció vagy trait általi kényszer. (Spencer és Spencer, 1993.). Az ok-okozati viszony folyamatábráját a 1.2. ábra mutatja be.

1.2. ábra – Ok – okozati viszony folyamatábrája



Forrás: Spencer és Spencer, 1993

A 1.2. ábra alapján úgy tűnhet, hogy egy egyszerű folyamatról van szó, pedig ennek pont ellenkezője igaz. Raven szerint (in: Szögi, 1997) az egyéni viselkedés megértéséhez, leírásához és előrejelzéséhez először az egyén domináns értékeit, kompetenciáit, elvárásait valamint a környezetében tapasztalható “nyomásokat” és intézményi jellemzőket kell listába szedni. Ez nem egy dimenzionális, faktoriális modell, sokkal inkább egy kémiai képlethez hasonlít.

## **Előzetes kritériumok**

Előzetes kritériumok vagy standardok alapján határozzuk meg azt a teljesítményt, amelyhez a kompetenciák által előre jelzett teljesítményt viszonyítjuk. Egy személyiségjellemző csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a teljesítmény szempontjából. Az olyan személyiségjellemző, ami nem járul hozzá a teljesítményhez, nem kompetencia és nem használható az egyének értékelésére. A kompetencia tanulmányokban leggyakrabban két kritériumot használnak: az átlagos és kiváló teljesítményt. Az átlagos teljesítmény a teljesítmény egy minimálisan elfogadható szintjére utal, amely alatt az egyén már nem számít kompetensnek munkakörében. Ezért a szervezeti teljesítmény növelésének érdekében a kiválóan teljesítők személyiségjellemzőit kell meghatározni, amihez segítséget nyújt az általuk kidolgozott Kompetencia Szótár (3. Melléklet) és a Behavioral Event Interview technika (Spencer és Spencer, 1993).

Összességében elmondható, hogy a kompetenciák hatással vannak a munkakör valamely területére; korrelálnak a hatékony munkateljesítménnyel; mérhetőek és fejleszthetőek. Ezért a kidolgozott kompetencia modell segít az objektív kiválasztási rendszerek kidolgozásában, a teljesítményértékelő rendszer megalkotásában és a tréning típusának és felépítésének meghatározásában (Chong, 2000).

## **Kompetencia modellekről**

Az utóbbi években tapasztalható térhódítása a kompetencia alapú megközelítéseknek maga után vonta az egyre szaporodó kompetencia modellek megjelenését is. Lucia és Lepsinger (in: Berryman, 2000) alapján a kompetenciamodell leírja a hatékony teljesítményhez szükséges tudás, képességek és jellemvonások sajátos kombinációját, ami így felhasználható eszközként működik a kiválasztásban, képzésben, fejlesztésben, értékelésben és tervezésben. Ezen haszna a szervezet számos fontos területét érinti, amellyel számos munkáltató küzd. Kompetencia modell célja alapvetően az, hogy ez alapján bejósolható legyen egy későbbi kiváló teljesítmény. Ilyen modell készülhet szervezetszervezetekre, egész szervezetekre, szervezeti szintekre vagy munkaköri csoportokra.

Kleinék (2004) szerint a kompetencia modellekre, azon belül a kompetenciákra a következőknek kell érvényesülni:

### Viselkedéshez kötött

A dolgozók viselkedésének megfigyelése alapján egy viselkedés csoport megjelölésére használják a kompetenciákat. Fontosabb ebből a szempontból a HOGYAN?, mint a MIT?.

### Megfigyelhető

A *megfigyelhető* viselkedés-formák használhatók csak. Rejtett tulajdonságok (becsület, hit, érettség) nem.

### Felhasználóbarát

A kompetenciák által használt nyelvezet legyen világos, használjon általánosan elfogadott megfogalmazásokat, tükrözze az adott vállalat kultúráját, lehetőséget adva a céggel való azonosulásra és a tulajdonosi érzés növelésére.

### Tervező

A kompetencia-modellnek jövőbeli vonatkozásai is vannak. Szem előtt kell tartania a szervezet szükségleteiben bekövetkező változásokat, különben hamar használhatatlanná válna.

### Különálló

Ugyanazon viselkedés-mintázat több kompetencia-megnevezés alatti előfordulása bizonytalanságot kelthet az értékelőkben. Ezért lényeges az átfedések kiküszöbölése és az osztályok megfelelő elkülöníthetősége.

Különböző modellekkel kapcsolatban az alábbi problémák merülhetnek fel (Freudenberg, 2004):

1. Nincs egyetértés abban a tekintetben, hogy mely kompetenciák személyiségvonások és melyek azok, amik fejleszthetők;
2. Sok kompetencia modell tűnik inkább hagyományos munkakör-elemzésnek, mint kompetencia modellnek;
3. A „rossz” kompetencia modellek a tisztázatlan meghatározásoktól szenved, hiányzik belőlük az erős metodika és alkalmatlan célok kitűzésére.

Általánosságban elmondható, hogy a kompetencia modell szisztematikusan közelíti egymáshoz az azonosított és súlyozott kompetenciákat (hogyan-t) amik lehetővé teszik a célok elérését (mit-tel). Minden modell 3 szintet érinthet: egyrészt az egész szervezetet (megjelenhet a stratégiai erőforrás tervezésben és változás-menedzsmentben), a munkakört (munkakörtervezésben és menedzsmentben manifesztálódhat), valamint az egyént (karrierterv formájában fejleszthető tovább).

Kidolgozásában különböző stratégiákat követhetünk, a következőkben csak azokról teszünk említést, amikre saját munkásságom során is támaszkodni fogok.

Általános forogatókönyve a következőképpen néz ki (Juhász, 2004):

Első lépése egy kompetencia szótár létrehozása, amelyben összegyűjtik a szervezet képviselői mindazokat a szükséges szociális készségeket, amelyek megítélésük szerint fontosak a munkakör hatékony betöltéséhez. A szótár létrehozásában segítségünkre lehet már mások által összeállított szótár, mint pl.. Spencer & Spencer-ék (1993) szótára, Goleman (1998) Érzelmi intelligencia szótára, Goleman (2003) Vezetői kompetenciák szótára vagy az SHL kompetencia szótára (in: Szögi, 1997). Kialakításakor nagy hangsúlyt kell helyezni a munkaköri sajátosságokra, tágabb értelemben a szervezeti kultúrára (helyzet-specifikus), így a szótárak alapvetően kiindulási, értelmezési támpontokat nyújthatnak. Ahhoz, hogy a modellhez kapcsolódó szótár helyzet-specifikus legyen, célszerű egy szakértői team bevonása, akik szétválogatják a szükségesnek ítélt kompetenciákat, különböző munkakörökre vetítve. Olyan emberekből kell, hogy álljon a team, akik a munka minden aspektusát jól ismerik. A kompetencia szótárban való eligazodáshoz segítségül szolgálhat az, hogy az egyes munkakörökre meghatározzuk a kompetenciák fontossági szintjét, amely alapján egy hierarchikus elrendeződést kapunk. A hierarchikus elrendeződés a kompetenciák közötti relatív fontosságot mutatja. Bár sok esetben az egymás melletti elrendeződés is elképzelhető lehet.

Következő lépés, amikor az adott munkakört betöltő dolgozók kiscsoportjával workshop (vagy csoportos interjú) módszerével, moderátor segítségével kidolgozzák a kompetenciák mindennapokban megnyilvánuló viselkedéssjegyzeit, megfigyelhető komponenseit, azaz a kompetencia tartalmát (magyarázó megközelítés).

A kidolgozáshoz a következő szempontokat is célszerű figyelembe venni:

- A munkakör hatékony betöltéséhez szükséges kompetenciák összegyűjtésénél nem szabad szem elől téveszteni, hogy minden munkakör további tevékenységi körökre, azon belül apróbb aktivitásokra, ténykedésekre bontható.
- 2. lépésben meg kell határozni azon kompetenciák körét, amik azonosítása és leírása elengedhetetlenül szükséges.
- Chong (2000) tanulmányában utal arra, hogy a '90-es évek végén számos kompetenciamodell használhatóságát támogató amerikai cég kidolgozott KSA (knowledge, skills, attitude) listákat. A KSA lista lényeg, hogy minden egyes fontosnak ítélt tudásra, készségre és attitűdre egy 6-fokú skálát kell kidolgozni a jobb mérhetőség és összehasonlítás érdekében. A 6-fokú skála 3 szintet tartalmaz:

1. szint:

Tudás, mely tömegkommunikációból vagy más általános forrásból megszerezhető – pl: nagyobb országok fővárosainak ismerete;

Készségek – Azon alapképességek, amik elsajátításához minimális erőfeszítés szükséges – pl: Problémamegoldás egyszerű feladatlista vagy tevékenység segítségével;

Attitűdök – Minimális megjelenését jelenti az adott attitűdnek – pl: Bizakodó az előnyös szituációk pozitív kimenetelében.

3. szint:

Tudás – olyan speciális tudás, mely formális képzésen megszerezhető – pl: tudja az adott földrajzi hely jellegzetességeit;

Készségek – A képességek közepes szintje, ami szükséges a magasabb fokú teljesítményhez – pl: Képes a különböző, egymással kapcsolatban lévő problémák vagy szituációk szisztematikus elemzésére és könnyen kezelhető részekre való lebontására;

Attitűdök – Az emberek többsége által kinyilvánított szint – pl: Bizakodik a kétes kimenetelű szituációk pozitív kimenetelében.

6. szint:

Tudás, Azt a tudást foglalja magába, amit a szakértők vagy kiváló munkavégzők tudnak – pl: részletesen ismeri a fizikai kapcsolatot a vízi és szárazföldi tömegek között.

Készségek – Kiváló teljesítményhez szükséges készségek – pl: Képes nagyon komplex tervek és elemzéseket végrehajtani;

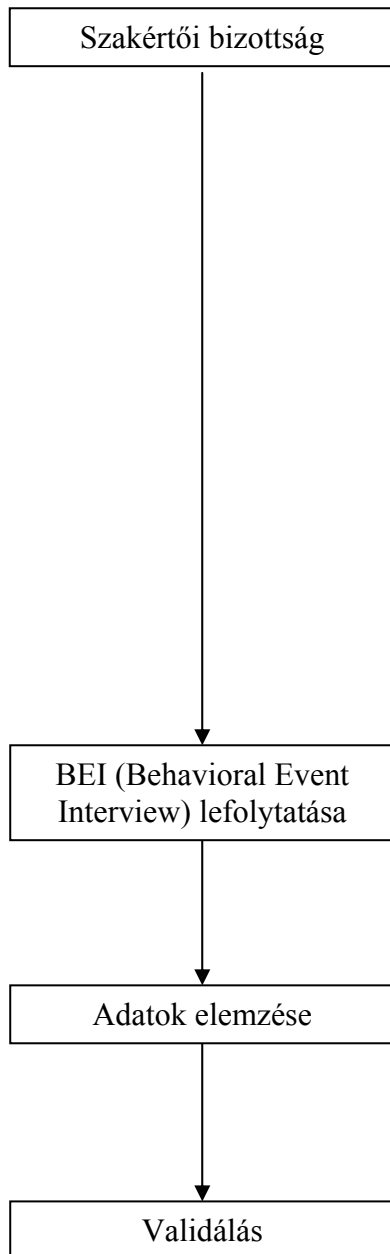
Attitűdök – Markánsan megjelenő/kifejeződő attitűdre utal – pl: Bizakodik a szerencsétlen helyzetek pozitív kimenetelében.

A kompetencia modell kialakítása során nagyon fontos szerepet kap az előkészítés, ezen belül a folyamat megtervezése, vezetői támogatás megszerzése, a folyamat kommunikálása a szervezet különböző szintjei felé, valamint kidolgozása után a változás-menedzsment.

A kompetencia modellek kialakításában különböző gyakorlatok léteznek egymás mellett, ezek közül a következőkben azt az egyet mutatom be, amit a későbbi gyakorlatban követni fogok. Ez Spencer és Spencer (1993) által kidolgozott rövidített sJCA (Short Job Competency Assessment) modell. (A teljes modell folyamata az 1. mellékletben található)

## Kompetencia modell kialakításának rövidített folyamata (sJCA)

A sJCA folyamata elsősorban a szakértői bizottság adataira támaszkodik. A folyamat a következő 3 lépésből áll:



### 1. Azonosítja

- A jelenlegi és jövőbeni munkával járó felelősséget, kötelezettségeket;
- A teljesítmény értékeléséhez szükséges kritériumokat
- A küszöb-kompetenciákat, amik feltétlenül kellenek a munka elvégzéséhez;
- A megkülönböztető erővel rendelkező kompetenciákat – Ezek csak a kiválóan teljesítőkre jellemzőek;
- A teljesítményt akadályozó tényezőket.

### 2. Kitölti a munkára vonatkozó Szükséges Kompetenciák Kérdőívet

### 3. Esetleg a Számítógépes Szakértői Rendszer által „felvetett” kérdésekre egyöntetű választ ad.

A BEI nagyon jó arra, hogy megragadja a kompetenciák vállalati kontextusában való megjelenésének árnyalati különbségeit. Természetesen a kompetenciák azonosításához más adatgyűjtő eljárásokat is lehet alkalmazni, erről a következő fejezetben lesz bővebben szó.

A kapott adatok elemzése révén azonosíthatjuk azon viselkedéses- és személyiségjegyeket, amik megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagostól, valamint amely jegyek mindkét csoportra jellemzőek.

Reteszt során a szakértői bizottság visszakapja a BEI adatokat, valamint az azonosított kompetenciákat, és újból összepárosítják, konszenzusra jutnak a kompetenciák elnevezésében és tartalmában; a validáláshoz számítógépes statisztikai eljárást is lehet alkalmazni.

(Spencer & Spencer, 1993, 107.o.)

## **Kompetencia modell kialakításához használt adatgyűjtő eljárások**

A fentiekben már utaltam arra, hogy a kompetencia modell kialakításához szükséges adatok összegyűjtésére számos módszer létezik. Vessünk ezen módszerekre pár pillantást.

Az adatgyűjtés a kompetencia modell kialakítása során a legtöbb időt igénybevevő folyamat. Az összegyűjtött adatok fogják képezni a modell alapját. Spencer és Spencer (1993) 6 különböző módszert javasolt a kompetencia modell kidolgozásához szükséges adatok begyűjtésére, köztük a Viselkedési Esemény Interjúját (Behavioral Event Interview – BEI), Szakértői csoportot (fókusz csoportot), felméréseket, számítógépes szakértői rendszert, munka- és feladatelemzést, valamint direkt megfigyelést.

Mint látható, számos módszer és tevékenység létezik az adatgyűjtés kapcsán. Az egyik leggyakrabban használt módszer az interjú.

### **Interjú**

„Az interjú információszerző, adatgyűjtő célú beszélgetés, a dolgozó valamilyen szempontú kikérdezése. Az interjú módja, formája nagymértékben az adatszerzés céljától függ.” (Klein, 1998, 120.o.)

A szervezetek több mint kétharmada egyéb módszereket is alkalmaz, az interjút, mint módszert 98%-uk használja, annak ellenére, hogy megbízhatósága alacsony. Milyen problémák, torzítások léphetnek fel az interjú során?

- Különböző interjúvolók különbözőképpen értékelnek
- A különböző interjúvolók más és más tulajdonságot tartanak fontosnak.
- Ugyanaz az információ különböző jelöltek esetén eltérő jelentőséggel bír a kérdezők számára
- A kérdezők döntései gyakran csupán intuíción alapulnak
- Az értékelők jobban odafigyelnek a negatív információkra
- Az értékelők a jelölteket egymáshoz viszonyítva rangsorolják
- Az értékelők befolyásolják a jelöltek viselkedését
- Az értékelők befolyásolják a jelölteknek a kérdésekre adott válaszait

(Klein & Klein, 2004)

Hogyan csökkenthetők ezek a negatív tényezők?

- Az interjút az előírásoknak megfelelően kell lebonyolítani - Talán a struktúrához való ragaszkodás javítja leginkább az interjú megbízhatóságát. Az interjúk bizonyos fokú sztenderdizálása lehetővé teszi, hogy minden érintett nagyjából ugyanazon kérdésekkel találkozzon.
- Az interjúztatókat ki kell képezni - A *képzett* interjúztatók nemcsak hogy hajlamosabbak az interjúzás legfontosabb elemeit jobban szem előtt tartani, de az interjú, mint kiválasztási technika lehetséges buktatóinak is jobban tudatában vannak. A torzítás és sztereotipizálás lehetőségéhez kapcsolódó egészséges szkepticizmus és óvatosság fenntartása kitűnő védőeszköz a szubjektivitás és a személyes preferenciák ellen, melyek oly könnyen alááshatják a kapott adatok hitelességét.
- Objektivitásra törekvés - Az interjú során felbukkanó torzítások csökkentésének kulcsa az objektivitásra való törekvés.
- Az interjút dokumentálni kell
- Az interjút célszerű egyéb értékelő technikákkal együtt alkalmazni

### **A kompetencia alapú interjú**

A kompetencia alapú interjú (néha viselkedéses vagy kritériumalapú interjúként is emlegetik) a strukturált interjúk egyik típusa, ahol az interjúztató célzott kérdései a munkakör sikeres betöltése szempontjából fontos tulajdonságok (kompetenciák) feltérképezésére irányulnak. (Klein & Klein, 2004)

A *kompetencia alapú interjú* abból a feltételezésből indul ki, hogy a múlt viselkedése a legjobb előrejelzője a jövőbeli teljesítménynek. A módszer közepesen strukturált, ahol a kérdések célzottan néhány specifikus kompetenciával kapcsolatos információ megszerzésére irányulnak. A kérdezett válaszait minden kompetencia esetén külön-külön skálán értékelik.

#### Előnyei:

- A kérdések objektív munkakör-elemzésen alapulnak és az adott álláshoz szükséges készségekre kérdeznek rá.
- Egyszerűbb az interjú során gyűjtött információkat kompetenciánként különböző skálán értékelni.

- A kompetencia alapú interjúnak magas a prediktív validitása (azaz, jobb bejósolója a jövőbeli munkahelyi beválásnak).
- Az interjú kompetenciái és értékelései könnyen integrálhatók más forrásokból szerzett információkkal (például az Értékelő Központok tesztjei és gyakorlatai alapján gyűjtött adatokkal).
- Miközben a kompetencia alapú interjú lebonyolítása kevesebb idő- és költségráfordítást kíván, mint a szituációs interjú, érvényessége hasonló.

### Hátrányok

- Hosszú időt vesz igénybe, ha az interjú során minden kompetenciát alaposan fel szeretnénk tárni.

### **Behavioral Event Interview (BEI)**

Az adatgyűjtés egyik módszere, a rövidített kompetencia modell kialakításának szíve. Eredetileg David C. McClelland fejlesztette ki (A BEI, valamint kapott adatok tematikus elemzésének folyamata a 2. mellékletben található). A módszer lényege, hogy a kiemelkedően és az átlagosan teljesítőket kérdezi meg arra vonatkozólag, hogy „...határozzák és írják le azon legkritikusabb eseményeket, amikkel találkoznak munkavégzésük során. Az interjúkészítő megkérdezi, mi volt a szituáció vagy feladat, ki vett benne részt, mit csinált a megkérdezett és mi volt a szituáció kimenetele.” (Spencer&Spencer, 1993. p. 98). Ezek az interjúk értékes eredményeket hoztak. Speciálisan, ez a módszer „...olyan információt ad a megkérdezettek személyiségéről és kognitív stílusáról (pl. mit gondoltak, éreztek és mit akartak véghezvinni a szituációval kapcsolatban). Ez lehetővé teszi a megkérdezettek olyan kompetenciáinak mérését, mint teljesítménymotiváció, logikus gondolkodás vagy problémamegoldás (Spencer&Spencer, 1993. p. 98.). Ezek az információk döntő fontosságúak annak meghatározásában, hogy mire van szükség a munka elvégzéséhez. Arra kérve az embereket, hogy fókuszáljanak a kritikus szituációkra a legfontosabb képességekkel és kompetenciákkal szembesültek. A megkérdezettek élő történeteket mesélnek el arról, hogyan kezelték munkájuk nehéz, de egyben legfontosabb területeit, mit tettek, ezáltal feltárva a munkához szükséges kompetenciákat.

Természetesen a módszernek hátrányai is vannak. Spencer-ék szerint (in: Berryman, 2000) a legfőbb hátránya a BEI-nek, hogy nagyon költséges és időigényes. Egy tipikus BEI

lefolytatása 2 órát, míg az interjú elemzése és átkódolása 3 órát vehet igénybe, és sokba is kerül. Ezért nyilvánvaló, hogy ez a módszer nem ajánlott olyan szervezeteknek, akik sok munkakört akarnak elemezni. Egy másik hátránya a módszernek, hogy az interjúkészítőtől nagy felkészültséget igényel. Ezért az interjúkészítőt ki kell képezni a megfelelő kérdezői technikára.

### **Szakértői bizottság (Fókusz csoport)**

A szakértői bizottság közvetlenül az adott munkával kapcsolatos információkra összpontosít. Az adatgyűjtés ezen módszere, „a bizottság brainstorming-gal gyűjti össze az elégséges (minimálisan elfogadható vagy küszöbszint) és a kiváló szintű munka végrehajtásához szükséges egyéni jellemvonásokat, jellemzőket.” (Spencer&Spencer, 1993, p. 99.) A módszernek számos előnye van. A legfőbb előnye, hogy gyors és hatékony. A brainstorming 4 – 6 órán keresztül tarthat, de ez idő alatt hatalmas mennyiségű adatot lehet összegyűjteni. Másik előnye, hogy a módszer a szervezet különböző területein dolgozó embereket kéri fel a kompetencia modell kifejlesztéséhez. Részvételük segít a projektcsapattal a képzés végrehajtásában, erősíti a projekt lendületét és a képzési folyamat révén segít ledönteni az ellenállást. Egyik hátránya, hogy a bizottság tagjainak hiányozhatnak olyan képességei, készségei és tudása, ami kellene az adatok pontos megfogalmazásához.

### **Vizsgálatok és kérdőívek**

Ugyanúgy mint a szakértői bizottság esetében, a kérdőívek és felmérések is a szervezeten belüli egyénekre építik az adatgyűjtést. „A szakértői bizottság tagjai vagy mások a szervezeten belül értékelik a kompetencia itemeket (alkalmassági vagy viselkedési indikátorokat) annak alapján, hogy mennyire fontosak a hatékony munkához és milyen gyakran van rájuk szükség” (Spencer&Spencer, 1993, p. 100.). Tipikusan a vizsgálat egyszerre egy specifikus készségre fókuszál, és arra irányul, hogyan tudja az adott készség megkülönböztetni a kiválót az átlagosan teljesítőtől, milyen hibákat eredményez az adott készség hiánya, mennyire indokolt elvárni az új alkalmazotttól az adott jellemző tulajdonság meglétét, illetve az adott készség fejleszthető-e. A vizsgálat megtervezésénél számos tényezőt figyelembe kell venni. Spencer-ék nyomán számos ilyen program magában foglalja a munkavégző jellegzetes

tulajdonságainak, viselkedésének azonosítását, a válaszadók lehetnek: maga a munkavégzők főnökei, a kiválóan dolgozók vagy olyan kívülálló szakértők, akik nagyon jól ismerik az adott munkát (in: Berryman, 2000). Ez a módszer a kompetencia modell szíve lehet.

A vizsgálat nagyon hatékony adatgyűjtő eszköz lehet. Természetesen ennek is vannak előnyei és hátrányai. Fő előnye, hogy gyorsan értékes eredményeket ad és a munkavállalók részére lehetővé teszi az adatgyűjtéshez való hozzájárulást. Hátránya, hogy a strukturált vizsgálat esetleg szem elől téveszthet releváns kompetenciákat, így a módszer hatástalannak bizonyulhat.

### **Számítógép alapú „szakértői” rendszer**

A módszer adatai erősen számítanak a kompetencia modellel kapcsolatos információkra. A rendszer kérdéseket vethet fel a kutatóknak, menedzsereknek vagy más szakértőknek. A kérdések az előző stádiumban azonosított kompetenciákkal vannak kapcsolatban. A rendszer irányítja az elemzés folyamatát és gondoskodik a minimális és kiváló teljesítményhez szükséges kompetenciák alapos leírásáról.

Mint más adatgyűjtő módszernek, ennek is megvannak az előnyei és hátrányai. Legnagyobb előnye, hogy félelmetes mennyiségű értékes adatot tesz elérhetővé más által készített és elérhető kompetencia tanulmányok révén. Hátránya is figyelemre méltó. A kérdések a rendszerbe telepített adatok révén fogalmazódnak meg, ami magában hordozza annak a veszélyét, hogy kizáródnak lényeges kompetenciák. Nem is beszélve a rendszer költségeiről.

### **Munkakör/ funkció analízis**

Ez a módszer inkább manuális technikát alapszik. „A munkavállalók vagy a megfigyelők összeírják a jelentős részeit a munkavégző adott időben elvégzett munkájának, feladatainak, akcióinak. Adatot nyerhetünk kérdőívekből, egyéni vagy csoportos interjúkból, közvetlen megfigyelésekből” (Spencer&Spencer, 1993, p. 102). A kézzel végzett módszernek határozott előnyei vannak. Ez az adatgyűjtési mód tökéletes leírást ad a munkáról, ami használható munkakör tervezéshez, kompenzáció elemzéséhez, valamint kompetencia elemzéshez (Berryman, 2000). Hátrányai a módszernek elenyészők. A munkakör analízis inkább a munka sajátosságairól szól, nem arról az emberről, aki jól végzi. Másfelől a

feladatok listája nagyon részletes lehet, így nem választódik szét kellően, mi az, ami kiemelkedően fontos és mi az, ami rutin.

### **Közvetlen megfigyelés**

A legegyszerűbb módja az adatgyűjtésnek, de egyben a legtöbb időt igényli. A módszer lényege a közvetlen megfigyelése a munkájukat végző dolgozóknak. A viselkedések és egyéni jellegzetes tulajdonságok megfigyelhetők, leírhatók és végül átkódolhatók kompetencia modellbe. Habár ez a legegyszerűbb módszer, egyben ez a legkevésbé hatékony is. Ennek hátterében az áll, hogy kicsi annak a valószínűsége, hogy a megfigyelés időtartama alatt kritikus esemény szemtanúja lehet a megfigyelő. Éppen ezért ez a módszer inkább csak a már megszerzett adatok megerősítésére alkalmas.

A fentiekben röviden áttekintettük a különböző adatgyűjtő eljárásokat, amik alapján a kompetencia modell kidolgozása elkezdhető. Ha a szervezet az analízis magas színvonalát szeretné biztosítani, és nem kíváncsi speciális részletekre, akkor nekik a vizsgálat és kérdőív módszere az ajánlott. Amennyiben a szervezet szeretné definiálni mik azok a kulcstényezők, amik a kiváló teljesítményt nyújtó személy viselkedését és egyéni jellegzetességét meghatározzák, akkor nekik a BEI és a szakértői panel a javasolt.

Az adatgyűjtés módszere az egész kompetencia modell kidolgozásának folyamatára hatással van. Éppen ezért ennek alapos átgondolása és kivitelezésére való alapos odafigyelés elengedhetetlen.

A modell kidolgozása után elengedhetetlen lépés a modell validálása. Ehhez szükség van olyan mérési és vizsgáló eljárások kidolgozására vagy hozzárendelésére, amikkel a meghatározott kompetenciákat ténylegesen mérni tudjuk. A vizsgáló eljárások kidolgozása további problémákat vet fel, de ez már inkább pszichometriai probléma.

## **Kitekintés - összefoglalás**

Annak ellenére, hogy sokfajta megközelítése létezik mind a kompetenciáknak, mind az ezek elemzésére és azonosítására irányuló törekvéseknek és módszereknek, a humán erőforrás gazdálkodás területén egyre népszerűbb eszköz a kompetencia-modell. Olyan eszköz, mely szakszerű, megbízható megoldást ad humán erőforrással kapcsolatos döntésekhez, mint felvételhez, tréningekhez, fejlesztéshez, értékeléshez és sikeres tervezéshez.

Összegzésképpen megállapítható, hogy egy kidolgozott kompetencia modell biztosítani tudja az emberi erőforrások integrált kezelését. Jól kommunikálható keretrendszer biztosít, mivel a kívánatos magatartás - változtatásokat a munkatársak felé a kompetenciákon keresztül lehet közvetíteni. A kompetencia definíciók, leírások útmutatásokat adnak a munkavállalók számára munkahelyi viselkedésüket illetően. Ezek segítik a szervezeti célok elfogadását és a kompetenciákhoz kötődő fejlesztéseket. A munkavállalók tisztán látják azt, hogy milyen szinten kell teljesíteniük ahhoz, hogy sikeresen ellássák a munkaköri feladataikat. Azzal is szembesülnek, hogy egyéni fejlődésük terén milyen kompetencia szinten állnak, s egy esetleges munkakörváltáshoz milyen szintű kompetenciák szükségesek. A kompetenciák használatával ösztönözni lehet az adott cég számára fontos kompetenciák megszerzését.

A kompetencia modell megfelelő és időszerű módon lehetőséget ad arra, hogy értékeljük az egyének hozzájárulását a szervezeti hatékonysághoz. Ez számos módon megjelenhet egyrészt, mindenki számára érthetővé teszi, mit is mérnek; másrészt strukturálja a teljesítményértékelő folyamatot; harmadrészt a figyelmet a munka során megfigyelhető egyéni magatartásra, illetve ezzel kapcsolatos információkra helyezi. A munkavállalók részére ebből az a következtetés szűrődik le, hogy végül is a szervezet érdeklődik az ő pontos munkateljesítménye iránt.

Végezetül, összegyűjtve a kompetencia modellről kapott információkat, a modell segíthet a szervezetnek a sikeres tervezésben, azáltal, hogy tisztázza az adott pozícióhoz szükséges képességeket, tudást és jellemvonásokat; előírja az egyéneknek, hogy mit kell tenniük új beosztáshoz; a tréningekre és fejlesztésre irányítja a fókuszot, elsődlegesen a fejlesztendő kompetenciákra.

A kompetencia modell haszna figyelemre méltó. Thomas Atkinson (in: Berryman, 2000) összegezte őket, azt sugallva, hogy a szervezeteknek egyre inkább szükségük van kompetencia modellekre a humán erőforrást érintő döntéseikben. Hozzáteszi, hogy ezek a modellek olyan eszközként működnek, amik siettetik munkavállalók fejlesztését, elősegítik a szervezeti célok mögé felsorakoztatásukat és gyorsítják a szervezeti tanulást.

## Irodalomjegyzék

- BAKOS F., 1974, Idegen szavak és kifejezések szótára, Budapest, Akadémiai Kiadó
- BERRYMAN, J. A., 2000, „An Organizational Development Analysis of Competency Modeling” in: <http://www.geocities.com/berryman66/Berryman.htm>
- BOYATZIS R. E., 1982, The competent Manager: A model for effective performance, Wiley, N.Y.
- BROWN, R.B., 1994, „Reframing the competency debate” Management Learning, 289-300
- CHONG, CHEE-LEONG, HO, YUEN-PING, TAN, HWEE-HOON, NG, KWAN-KEE, 2001, „A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies” in: <http://www.esc.edu/MDF> (Vol.3., No. 1. 2000)
- FREUDENBERG, R., Ph.D., 2004, „Competency modeling” in: <http://www.ipmaac.org/ptcsc/PTC%20Competency%20Modeling%20Presentation.ppt>
- GOLEMAN, D., 1981, „The new competency test: Matching the right people to the right jobs” Psychology Today, January, 35-46.
- GOLEMAN, D., 1998, „The Emotional Competence Framework” in: [http://www.eiconsortium.org/research/emotional\\_competence\\_framework.htm](http://www.eiconsortium.org/research/emotional_competence_framework.htm)
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A., 2003, A természetes vezető, Budapest, Vince Kiadó
- JUHÁSZ M., dr., 2004, „A „soft skillek” szerepe a munkahelyi viselkedésben” Munkaügyi Szemle, 48 évf. 2004.
- KLEIN B., KLEIN S., 2004, „Az interjú szerepe a modern alkalmasság-vizsgálatban” in: <http://www.edge2000.hu/magyar/irInterju.php>
- KLEIN S., 1998, Munkapszichológia, Budapest, SHL Hungary Kft.
- KLEMP, G. O., MCCLELLAND, D. C., 1986, What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence. Cambridge University Press
- MARTIN G., STAINES H., 1994, „Managerial competences in small firms” Journal of Management Development, 13:7,23-34.
- SANDBERG, J., 2000, „Competence – the basis for a smart workforce” in: Gerber, R., Lanksher, C., (eds.) Training for a smart workforce. Routledge, London

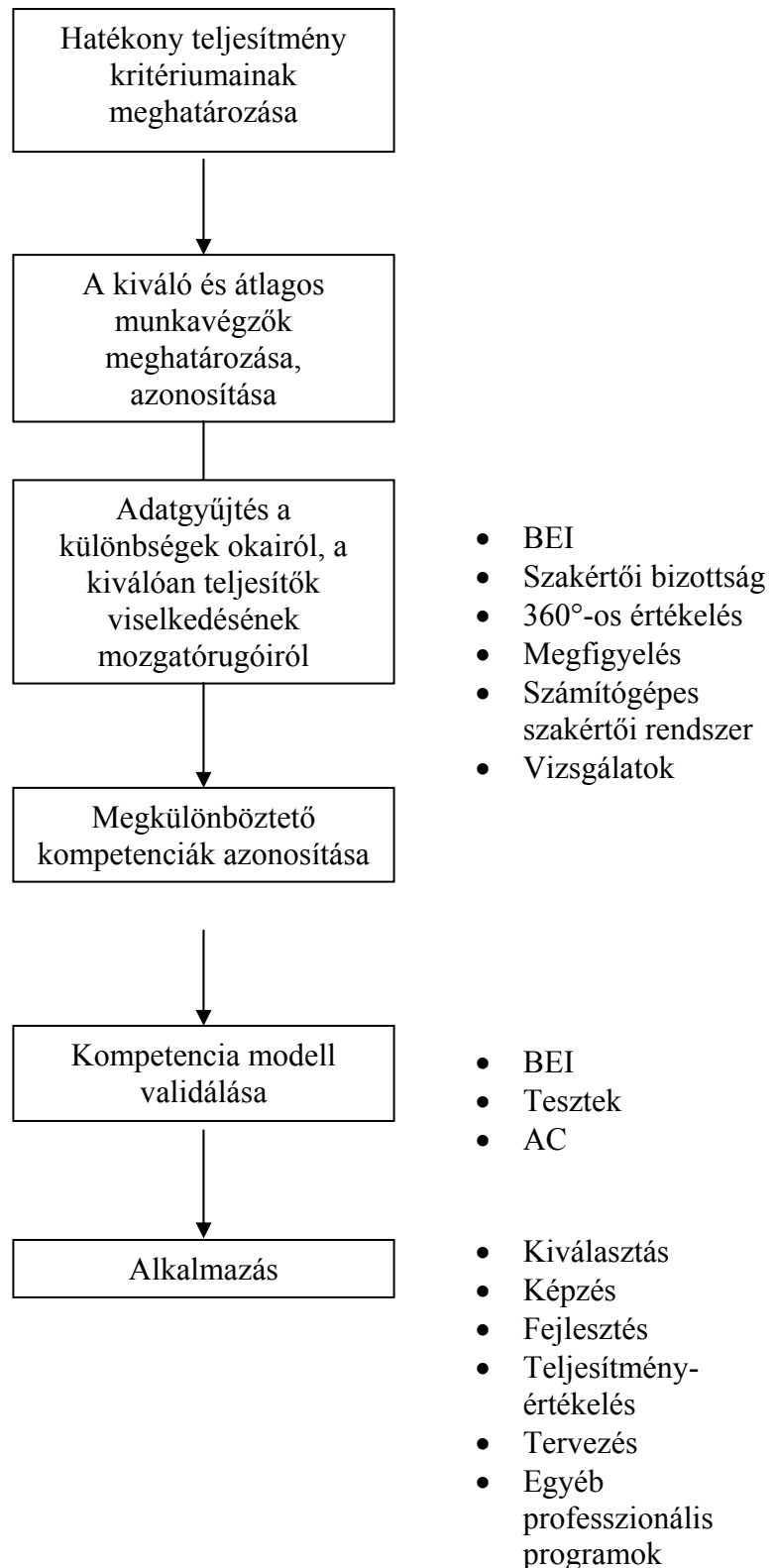
SPENCER L. M., SPENCER S. M., 1993, *Competence at work: Models for superior performance*, Wiley, New York.

SZÖGI Z., 1997, *Kompetenciavizsgálat a MALÉV Rt. középvezetőinél*, Szakdolgozat, Budapest

WOODRUFFE C., 1993, „What is meant by a competency?” *Leadership and Organization Development Journal*, 14:1, 29-36.

## Mellékletek

### 1. Melléklet



(Spencer & Spencer, 1993, 95.o.)

## 2. Melléklet – Behavioral Event Interview

(Spencer&Spencer, 1993)

### BEI 5 lépése

- a. Instrukció – Az interjú céljának és folyamatának ismertetése. Interjúalany végzettségére és szakmai tapasztalataira irányuló kérdések;
- b. Munkaköri kötelezettségek – Az interjúalany körbeírja a legfőbb tevékenységeit és kötelezettségeit;
- c. Események – Az interjúalany leírja azt az 5-6 legkritikusabb szituációt, amivel találkozott munkája során. Alapvető kérdések:
  - i. Ki vett részt az adott szituációban?
  - ii. Mit érzett, gondolt az adott szituációban?
  - iii. Mit tett?
  - iv. Mi lett a végeredmény?
- d. A munka által megkívánt készségek, ismeretek, személyiségvonások feltérképezése – Az interjúalanya körbeírja, hogy szerinte mi tesz valakit hatékony munkavégzővé;
- e. Következtetés és összefoglalás – Köszönetnyilvánítás és a kapott információk tömör összefoglalása.

A kapott adatokat tematikus elemzésnek vetjük alá, aminek során megvizsgáljuk, hogyan válaszolnak a kiváló és átlagosan dolgozók a BEI kulcskérdéseire, amik a következők:

1. Szituáció – A munka mely területeire fókuszáltak? Neveztek-e meg különbséget a munkavégzés kapcsán?
2. Ki vett részt az adott szituációban? - Van-e különbség aszerint, hogy kivel/mivel érintkeztek a munkavégzés során? Pozitívan vagy negatívan viszonyulnak-e kollégáikhoz?
3. Gondolatok – Van-e különbség gondolkodásmódban, a fogalomhasználatban, az emlékezési folyamatokban vagy a logikai gondolkodásban?
4. Motiváció – Van-e abban különbség, hogy mit akarnak, vagy abban, hogy milyen szemszögből nézik a szituációt?
5. Érzések – Van-e különbség abban, amit éreznek, illetve ahogyan érzéseiket kontrollálják?

6. Viselkedés – Van-e különbség abban, amit tesznek, illetve látnak-e képességbeli különbségeket a feladat végrehajtásában?
7. Eredmények – Van-e különbség a két csoport között viselkedésük eredménye alapján?
8. Egyéb sajátosságok:
  - a. Fizikai megjelenés – Van-e különbség aszerint, hogyan néznek ki, jelennek meg, mit viselnek, stb.?
  - b. Tárgyak, kellékek – Van-e különbség azon tárgyokban, amik körülveszik őket a munkavégzés során?
  - c. Verbális képességek – Van-e különbség a tekintetben, ahogyan tagolják a beszédet, amilyen tárgyalási stílust használnak?

Mint látható, a tematikus elemzés összehasonlítja és szembeállítja egymással a munkakört átlagosan és kiválóan végzőket. Minden különbség utalhat kompetenciára. A megfigyelt különbségeket célszerű 3 kategóriába rendezni:

- Kognitív/intellektuális dimenzió
- Interperszonális dimenzió
- Motivációs dimenzió

Kétfajta tematikus elemzési mód alkalmazható a BEI adataira:

1. Interjúk adatainak átkódolása már meglévő kompetencia szótárak segítségével;
2. új kompetenciák megfogalmazása.

### 3. Melléklet – Kompetencia szótár

#### Kompetencia Szótár

##### A „teljesítmény és cselekvés” kompetenciái

Elsősorban a feladat végrehajtásának motívumai tartoznak ide, de magában foglalja a befolyásolás, vezetés viselkedésformáit is.

##### 1. Teljesítményorientáció (ACH)

Az egyén igyekszik a legjobbat nyújtani, verseng, igyekszik az standard-tól jobban teljesíteni (standard lehet saját korábbi teljesítménye; objektív adatok; mások teljesítménye).

Ide tartozik:

- Célvezérelt
- Eredményességre törekvés
- Minőséggel törődik
- Tökéletességre koncentrálnak
- Vállalkozó
- Erőforrások kihasználásának optimalizálása

##### 2. Minőségre, pontosságra és szabályszerűségre törekvés (CO)

A környezet bizonytalanságának csökkentésére irányuló késztetések tartoznak ide:

- Monitorozás (Mások munkáját; információkat, folyamatokat)
- Pontosságra való odafigyelés
- Bizonytalanság csökkentésének igénye
- Szabályok betartása

##### 3. Kezdeményezés (INT)

Cselekvés preferálása, arra való hajlam. Az egyén nem csak annyit tesz meg, amennyit a munka elvár tőle, hanem a teljesítmény javítása és a problémák elkerülése, illetve új lehetőségek kialakítása érdekében többet. Gyakran jelenik meg olyan formában, mint:

- Kitartó és nem hátrál meg, amikor akadályba ütközik;
- Teljesítménye jobb, mint amit a munka megkövetel;
- Képes olyan lehetőségeket vagy problémákat észrevenni és megoldani, amiket

- mások észre sem vesznek;
- Önállóan dolgozik;
- Határozottság;
- Előre gondolkodik;
- Él a lehetőségekkel.

#### **4. Információkeresés (INFO)**

Kíváncsiság, annak igénye, hogy minél többet tudjon különböző területekről és az emberekről. Magába foglalja az információ megszerzése érdekében tett erőfeszítéseket is. Ide tartozik:

- Probléma meghatározása, definiálása
- Ügyfélre érzékeny
- Alapos, felszín mögé néz

#### **A „támogatás és mások segítése” kompetenciái**

Érdekli mások igénye; ráhangolódik a másik problémájára; érdeklődő és igényli mások társaságát. E mögött a Hatalom és a Hatékonyság igénye áll.

##### **1. Mások megértése (IU)**

Mások megértésének szándékát öleli fel. A másik által ki nem mondott vagy csak részben kifejezett gondolatok, érzések és problémák meghallgatása és megértése. Itt a másik jelenthet 1 személyt, de egy csoportot is. Gyakran nyilvánul meg pl.:

- Másik hangulatának, érzéseinek észlelése
- Másik meghallgatásából és megfigyeléséből nyert információkat a másik viselkedésének bejósolásához használja fel.
- Másik attitűdjeinek, érdeklődésének, igényeinek és terveinek megértése

Ide tartozik:

- Empátia
- Meghallgatás képessége
- Másokra való érzékenység
- Másik érzésének tudatosítása

## **2. Ügyfélorientáció (CSO)**

Segítségnyújtás, ill. szívességtétel igénye, ha arra a másiknak szüksége van. Ezért magában foglalja másik igényének feltárására való törekvést és erőfeszítést is. Lényege: a másik igényének megértésére törekszik, ill. azok megoldására.

Ide tartozik:

- Segítségadás és szívességtétel
- Az ügyfél igényeire fókuszál
- Partnere az ügyfélnek
- Ügyfél megnyugtatóra/kielégítésére törekszik

## **A „befolyásolás” kompetenciái**

Egyén azon jellegzetessége, hajlama, hogy hasson másokra, ami mögött a hatalom igénye áll.

### **1. Befolyásolás (IMP)**

Egyén azon szándéka, hogy meggyőzzön, befolyásoljon, hatással legyen másokra saját napirendjének megvalósítása érdekében. Gyakran nyilvánul meg pl.:

- Anticipálja befolyásának hatását, ill. a róla kialakult képet;
- Eredményekre, adatokra, grafikákra alapoz;
- Konkrét példákat használ, demonstrál;
- Csoportot vezet, amihez a csoportfolyamatok sajátosságait használja fel.

### **2. Szervezeti tudatosság (OA)**

Annak a képessége, hogy az egyén megérti szervezet helyét más szervezetek körében, illetve a világban. Annak a képességét is magában foglalja, hogy felismerje, ki a szervezet döntéshozója, kik azok, akik a döntést befolyásolhatják; képes előre megmondani azt, hogy egy új esemény milyen szervezeten belüli változást fog előidézni. Ez a dimenzió parallel a Mások megértése dimenzióval, csak ennek nem az ember a tárgya, hanem a szervezet. Ide tartozik:

- Megérti a szervezet informális struktúráját és szabályait (mit tehet egy adott helyzetben és mit nem)

### **3. Kapcsolatépítés (RB)**

Barátságos, jó kapcsolat létrehozása vagy ápolása azokkal az emberekkel, akik érintettek a munkával kapcsolatos célok elérésében. Ezek a célok általában explicitek,

de néha impliciték. A kapcsolatépítés mindig munkahelyi céllal függ össze. Megnyilvánulási formái pl.:

- Könnyen épít ki szoros kapcsolatokat.
- A csoport létrehozása érdekében megosztja információit a többiekkel.
- Olyan emberekkel köt barátságot, akik bármikor fontos információval láthatják el.

### **Vezetői kompetenciák**

A Vezetési kompetenciák alapját a másokra gyakorolt hatás adja. Ez a hatni akarás - amely megjelenhet mások fejlesztésében, vezetésében, csapatmunka fejlesztésében vagy kooperációban – általában nagyon fontos a menedzsereknél.

#### **1. Mások fejlesztése (DEV)**

Másik tanításának, nevelésének szándéka. A fejleszteni kívánt egyén tréningbe való benevezése nem tartozik ide. Ha csak hatni akar a másikra, de a fejlesztés, tanítás szándéka nélkül, akkor ez inkább irányítás vagy befolyásolás. Kifejeződhet pl.:

- Hisz abban, hogy a másik akar és tud fejlődni.
- Visszajelzéseivel nem a személyt minősíti, hanem csak a viselkedését vagy a teljesítményét; kifejezi azon reményét, hogy az illető a jövőben jobban fog teljesíteni ill. tanácsokat ad a fejlődéssel kapcsolatban.

#### **2. Irányítás (DIR)**

Az egyén azon szándéka, hogy rávegye a többieket kéréseinek megtételére. Magában foglalja a „megmondom nekik, mit tegyenek” viselkedést. Ide tartozik:

- Határozottság
- Hatalom érvényesítése
- Agresszív viselkedés
- Mások kontrollálása és fegyelmezése

#### **3. Csapatmunka és együttműködés (TW)**

Az egyén azon szándéka, hogy másokkal együttműködjön, ahelyett, hogy versengene. A csapat „kerete” formális, tagjai a probléma vagy feladat megoldása érdekében team-ben dolgoznak. Olyan egyén esetében is beszélhetünk erről a szándékról, aki hivatalosan a csapat vezetője, de gyakorlatban inkább facilitátor vagy tanácsadó. Ide tartozik:

- Csoport menedzselése

- Mások motiválása
- Konfliktusmegoldás
- Információk megosztása másokkal

#### **4. Csapatvezetés (TL)**

Annak szándéka, hogy mint a csapat vezetője, ő határozza meg a szabályokat. Ez gyakori olyan embereknél, akik hivatalosan is vezetők. Megjelenési formái:

- Hatalom gyakorlása
- Felelősségvállalás
- Előrelátás
- Csoport szervezése és motiválása
- Csoportcél meghatározása
- Csoporttagok informálása

### **Kognitív kompetenciák**

Minden olyan viselkedés, szándék tartozik ide, ami a munkával kapcsolatos szituációk, feladatok és problémák megértésére irányul.

#### **1. Analitikus gondolkodás (AT)**

Az adott szituációt úgy érti meg, hogy szétszedi részeire vagy lépésről-lépésre elemzi ki. Magában foglalja annak képességét, hogy a problémát szisztematikusan oldja meg; szisztematikusan összeveti annak különböző részeit; képes az oksági kapcsolatot megállapítani egyes részek között. Megjelenési formái:

- Komplex feladatot kezelhető részeire szed szét.
- Felismeri az események háttérében meghúzódó okokat.
- Előre gondolkodik legalább egy lépéssel.
- Probléma elemzése

#### **2. Fogalmi gondolkodás (CT)**

A problémát vagy szituációt úgy érti meg, hogy egyes részeit összeilleszti, egységbe szervezi. Ehhez először azonosítania kell a fontos összetevőket, majd ezek összeillesztéséhez a kreativitást vagy a induktív logikát használja fel.

Megjelenési formái:

- „Hozzávetőleges számítások”, józan ész és a múltbeli tapasztalatok segítségével azonosítja a problémát vagy a helyzetet.
- Kritikusan szemléli a jelen helyzetet.
- Információk közti fontos kapcsolatokat képes megragadni.
- Probléma definiálása
- Intuíció

### **3. Szaktudás (EXP)**

Egyrészt a szakmai ismeretek magas szintű egységét foglalja magába, másrészt fejlesztésének, használatának és másokkal való megosztásának igényét is. Ez megjelenhet:

- Saját képességeinek és ismeretinek szinten tartásában;
- Felajánlja segítségét másoknak a probléma megoldásához;
- Munkával kapcsolatos új ismeretekre tesz szert;

### **Személyes hatékonyság kompetenciái**

Ez a dimenzió inkább személyiségvonásokat ölel fel, mint szándékokat. Ezek a kompetenciák befolyásolják az egyén teljesítményét olyan helyzetekben, amikor nehézségekkel találkozik. Az Ön-kontroll segít az egyéni teljesítmény fenntartásában stresszes helyzetekben; az Önbizalom lehetővé teszi az egyén számára teljesítményének fenntartását pl. elkeserítő körülmények közepette; a Rugalmasság segít az egyénnek abban, hogy alkalmazkodjon váratlan körülményekhez.

#### **1. Önkontroll (SCT)**

Lehetővé teszi az egyén számára érzelmeinek, ill. negatív cselekedeteinek kontrollálását, amikor mások ellenszenvével találkozik, vagy stressz alatt dolgozik.

Megjelenhet:

- Nem indulatos
- Megőrzi nyugalmát stresszes helyzetben
- Kitartás
- Nehezen ingerelhető (nehezen idegesíthető)
- Másokat megnyugtat
- Kezeli tudja felbukkanó negatív érzelmeit, pl. agressziót

## **2. Önbizalom (SCF)**

Egyén hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. Magába foglalja az egyén azon képességeit, hogy képes váratlan helyzetekben is döntést hozni, illetve képes konstruktívan kezelni a felmerülő akadályokat. Megjelenhet:

- Képes cselekedni és döntést hozni mások véleménye ellenére is;
- Kifejezi meggyőződését ítéleteiben, döntéseiben
- Konfliktusban kitart saját álláspontja mellett;
- Felelősséget vállal hibáiért, mulasztásaiért;
- Tanul hibáiból, elemzi saját viselkedését és levonja belőle a tanulságot;

## **3. Rugalmasság (FLX)**

Annak a képessége, hogy különböző helyzetekhez vagy egyénekhez alkalmazkodjon, és ezáltal hatékonyan dolgozzon. Képes arra, hogy megértse és tisztán lássa a különböző nézőpontokat és gyorsan alkalmazkodjon a megváltozott feltételekhez. Megjelenési formái:

- Felismeri és megérti a különböző nézőpontokat;
- Könnyen alkalmazkodik a változásokhoz;
- Rugalmasan használja a szabályokat;
- Képes megváltoztatni viselkedését, ha a helyzet azt kívánja.

## **4. Szervezet iránti elköteleződés (OC)**

Az egyén azon képessége és hajlandósága, hogy viselkedését a szervezet igényeihez, céljaihoz igazítsa. Ez a kompetencia gyakran vezetők körében jelenik meg. Megjelenhet:

- Hajlandó segíteni kollegáinak a feladat végrehajtásában;
- Saját viselkedését a szervezet igényeihez igazítja;
- Erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy a szervezet normáinak megfelelően cselekedjen;
- A szervezeti igényeket előbbre helyezi a személyes érdekeknél.

**Egyéb személyiségvonás és kompetencia:**

1. **Munka szeretete** – Az egyén élvezettel végzi munkáját
2. **Önismeret** – Ismeri saját erősségeit és gyengéit, és a hatékony munkavégzéshez igyekszik gyengéit kompenzálni.
3. **Szociális érdeklődés** – Öszintén érdeklődik az emberek iránt és élvezi társaságukat.
4. **Írásbeli képességek** – Jól tud írni.
5. **Éleslátás** – Képes új dolgokat kitalálni.
6. **Nem fél a visszautasítástól** – Nem okoz számára gondot, ha mások nem szeretik.
7. **Alaposság** – Nagy figyelmet szentel a részletekre.

(Spencer&Spencer, 1993)