
SÁNDOR Tímea

A szakmai kompetenciafejlesztés hatása a vezetői kompetenciák fejlődésére

Bevezetés

A kompetenciákra épülő rendszereket egyre többen tartják a stratégiai humán menedzsment egyik leghatékonyabb eszközének (Klein, Klein, 2006). Számos humánpolitikai folyamatnak biztosítanak keretet, legyen szó akár kiválasztásról, beillesztésről, fejlesztésről, teljesítmény- menedzsmentről, karrier- és utánpótlás nevelésről vagy bérezési rendszerről. E rendszerek közül is kiemelt szerepet tölt be a vezetői pozícióban lévő munkavállalók kompetencia alapú fejlesztése, mivel a vezetők kulcsfontosságú szerepet játszanak a vállalatok életében.

A szervezetek rengeteg pénzt, időt és erőforrást áldoznak arra, hogy kidolgozzák a leghatékonyabb képzési programokat és meghatározzák a legjobb képzési lehetőségeket a munkavállalóiknak. Sokszor azonban az a tapasztalat, hogy a képzésbe fektetett költség nem arányos az eredménnyel (Bersin, 2006). Cromwell és Kolb (2004) szerint a fejlesztési programok a gyakorlatban csak 15%-ban hasznosulnak.

A fejlesztési programokat két csoportra lehet osztani. Az egyedi fejlesztési programok esetén a szervezet maga alakítja ki a kompetencia profilját (például: Kolb, 1992; Byham, Smith, Pease, 2002; Statt, 2000; Whetten és Cameron, 2002). E programok alapján született meg a 17 lépcsős holisztikus modell (Zakarevicius, Zuperkiene, 2008), amely szerint a menedzser fejlesztési programok kialakításánál 17 lépést kell figyelembe venni, ahhoz, hogy a fejlesztési programot hatékonyan érezze a szervezet. A 17 lépcsős holisztikus modellben (Zakarevicius, Zuperkiene, 2008) a következő lépések találhatók:

1. a munkakörhöz szükséges és fontos személyes és szakmai készségek kiválasztása;
2. a jelöltek kiválasztása és a meglévő készségeik felmérése;
3. az új munkakörében szükséges készségek méréséhez a legmegfelelőbb mérési eszköz kiválasztása (személyes - és szakmai készségekre);
4. a jelöltek, fejlesztendő személyes- és szakmai készségeinek azonosítása;
5. fejlesztési eszközök keresése a fejlesztési célokhoz;
6. a fejlesztési eszközök kiválasztása a fejlesztési célokhoz;
7. a lehető legtöbb vezetői feladat delegálása a jelölt felé;
8. rugalmas reagálás a váltásokra, ha szükséges módosítás végrehajtása;
9. a fejlesztési elvárások realizálása a szervezethez igazítva;
10. a fejlesztési eszközök kombinálása;
11. minél több rövid távú fejlesztési eszköz alkalmazása;
12. legrelevánsabb fejlesztési program kiválasztása;
13. a legmegfelelőbb fejlesztési program bevezetése;
14. a tréning/ fejlesztés végrehajtása, a felelősség átruházása, a résztvevők meggyőzése arról, hogy a „siker kulcsa a saját kezükben van”;
15. a közvetlen felettes feladatának meghatározása a fejlesztési folyamatban;
16. a mentor kijelölése, aki széles körű tapasztalattal rendelkezik;
17. hosszú távú fejlesztési terv elkészítése.

Másik csoportba azok a fejlesztési programok tartoznak, amelyek már kész kompetencia profilt alkalmaznak. Klemp (2001) a tevékenységek és a tulajdonságok kombinálásával alakította ki a 9 tényezős modelljét, mely öt vezetői tulajdonságot és négy vezetői gyakorlatot tartalmaz. Az öt vezetői

tulajdonság: az IQ (pl.: fogalmi gondolkodás), az EQ (pl.: saját érzelmek felismerése), a Tudás (pl.: szakmai tudás), a Fejlődés (pl.: tudásszomj) és az Én (pl.: egészséges személyiség). A négy vezetői gyakorlat pedig a következő: Iránymutatás, Befolyásolás, Kezdeményezés, Kapcsolatépítés. Kurz és Bartman (2002) által kifejlesztett egyszerűsített Vezetői Kompetencia Modell (Inventory of Management Competencies; IMC modell) négy kompetencia területen határoz meg kompetenciákat:

1. vezetői készségek: vezetés, tervezés és szervezés, minőségre törekvés, meggyőzés;
2. szakmai képességek: szakmai tudás, problémamegoldás, szóbeli kommunikáció, írásbeli kommunikáció;
3. vállalkozói készségek: üzleti tudatosság, kreativitás és innováció, tettekkészség, stratégiai érzék;
4. személyiségvonások: társas érzék, rugalmasság, tűrőképesség, motiváltság.

Ahogy a holisztikus modellben is olvasható, a hatékony fejlesztési programok megvalósításának első lépése egy munkakörhöz kapcsolódó szakmai- és személyes kompetenciaprofil kidolgozása, majd ezután következik a kompetenciák mérése és azok fejlesztése.

A 360°-os értékelés egy igen népszerű eszköz a vezetői kompetenciák mérésére, mely segítségével több szempontból lehet vizsgálni a résztvevők vezetői kompetenciáit. A tapasztalat viszont az, hogy a szervezetek sokszor nehezen tudják használni a 360°-os értékelés eredményeit, mert vagy nem megfelelő az adatok felvétele vagy nem hatékony az eredmények értékelése, esetleg visszajelzése (DeNisi, Kluger, 2000). Az is előfordul, hogy az értékelésnek nincs második adatfelvétele, mely a fejlődés mérhetőségét és nyomon követhetőségét tenné lehetővé (DeNisi, Kluger, 2000). Emellett Smither és London (2005) szerint a 360°-os értékelés fejlesztés előtti és fejlesztés utáni eredménye ugyan szignifikánsan különbözik egymástól, azonban a fejlődés mértéke sokszor elenyésző, vagyis nehezen várható a 360°-os értékeléstől az, hogy nagy fejlődést mutasson ki. Emellett Smither-ék (2005) szerint az egyéni tényezők (motiváció, hogy szeretne-e egyáltalán fejlődni) is nagyon befolyásolják az eredményeket, és azt, hogy sikerül-e tartós viselkedésváltozást elérni.

A szakirodalomban megtalálható általános kompetenciamodellekre épülő programok és az egyedi fejlesztési programok közös tulajdonsága, hogy a szakmai- és a személyes kompetenciák fejlesztésére is koncentrálnak. Ezen információk alapján látható, hogy valóban sok tényező befolyásolja a fejlesztési programok hatékony működtetését.

Módszer

Résztvevők

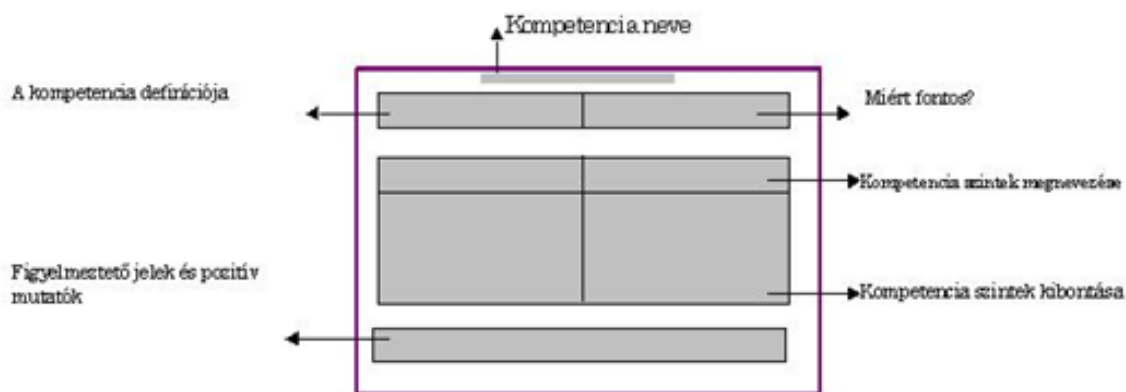
A felmérésben 103 fő vett részt, 78 fő férfi és 25 fő nő. A résztvevők a Linamar Hungary Zrt. munkavállalói, akik egy fejlesztési programban vettek részt, melynek keretében a résztvevők kompetenciáinak felmérése és fejlesztése történt. A résztvevők egyik csoportja szakmai- és vezetői kompetenciafejlesztésben is részesült (44 fő), a csoport másik fele viszont csak vezetői kompetenciafejlesztést kapott (59 fő).

A Linamar Hungary Zrt. egy kanadai központú autópári gépalkatrészeket gyártó multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata, mely békéscsabai és orosházi telephelyen, mintegy 3000 főnek biztosít munkát Békés megyében. A vállalnál vizsgált munkakör a gyártósori csoportvezető munkakör, vagy más néven Team Leader. A gyártósori csoportvezető olyan személy, aki a gazdálkodó szervezetnél a termelési munka ellenőrzését és közvetlen irányítását végzi. Általában ebben a munkakörben a vezetők, a termelést végzők közül kerülnek kiválasztásra és sokszor nincsenek korábbi vezetői tapasztalataik, emiatt támogatásuk igen indokolt.

A vizsgálati módszer

A munkakörhöz kapcsolódó szakmai- és vezetői kompetenciák kiválasztásának és definiálásának a menete megegyezett, vagyis munkakörelemzéssel meghatározásra kerültek a szükséges szakmai- és vezetői kompetenciák, majd a legfontosabb tíz-tíz kompetenciákra kompetencia profil készült (1. ábra), ezt követően pedig a kompetenciák mérésére szolgáló mérőeszközök is kidolgozásra kerültek. A szakmai kompetenciák mérése elméleti és gyakorlati kérdéssor segítségével történt, melyet a résztvevők online töltöttek ki. A szakmai kompetenciák kidolgozása és oktatása a Linamar Hungary Zrt. vezetői és oktatói segítségével történt. A vezetői kompetenciák mérése 360°-os kérdőívvel zajlott, melyet papír ceruza alapon töltöttek ki az értékelők. Az eredmények alapján a hiányosságokra oktatási anyag készült, majd a tudás visszamérésével és az eredmény visszajelzésével zárult a fejlesztési program.

1. ábra: Kompetencia profil minta (The British Council, 2004).



Forrás: The British Council (2004) alapján saját fordítás és ábra.

A **360°-os kérdőív**et a résztvevők fejlesztés előtt és fejlesztés után is kitöltötték, így az eredmények összehasonlíthatóak. A 360°-os kérdőív a fejlesztési program keretében került kidolgozásra, a HR igazgató közreműködésével. A kérdőív 51 kérdést tartalmaz és Likert- típusú skálán méri a kompetenciákat, ahol az 1= egyáltalán nem jellemző, 2=nem jellemző, 3= jellemző, 4=teljes mértékben jellemző. Emellett volt lehetőség „nem tudom megítélni” válaszadásra is.

A kérdőív a munkakör szempontjából fontos kompetenciákat méri, melyek a következők: konfliktuskezelés, együttműködés, meggyőzés, problémamegoldás, döntésképeség, ellenőrzés, felelősségvállalás, szorgalom, precizitás és teljesítmény-menedzsment. Ezen skálák közül, jelen tanulmányban csak a döntésképeség és a meggyőzés kompetencia kerül elemzésre, mivel ezek közvetlenül kapcsolódnak a szakmai kompetenciákhoz. A kérdőív skáláinak megbízhatósága mindkét kompetencia esetén megfelelő, a döntésképeség Cronbach-alfa értéke 0,811, a meggyőzés kompetencia Cronbach-alfa értéke pedig 0,832 lett.

A középvezetők tájékoztatásukat követően, maguk adták meg azoknak a vezetőknek, munkatársaknak és beosztottnak neveit, akiről úgy gondolták, hogy ismerik annyira a munkájukat, hogy értékelni tudják őket. Ezek közül az értékelő jelöltek közül véletlenszerűen került kiválasztásra két fő vezető, két fő azonos szinten dolgozó munkatárs, és két fő beosztott, akik az értékelést elvégezték. Emellett

önmagukat is értékelték a résztvevők, így 7 értékelés készült minden résztvevőről. A kérdőíveket munkaidőben töltötték ki a munkavállalók. Az eredmények átlagolásra kerültek, így minden vizsgálati személyről mérésenként és kompetenciánként egy eredmény született.

A két mérés között zajlott a vezetői kompetenciák fejlesztése. Minden vizsgálati személy részt vett egy **három napos tréning**en. A tréning anyaga az első 360°-os kérdőív eredményei alapján került kidolgozásra. A kidolgozásban a HR igazgató működött közre. A felmérés alapján, a tréningek a következő témákra irányultak:

- általános vezetői készségek (irányítás, feladatok kiosztása, motiválás),
- ellenőrzés,
- konfliktuskezelés,
- meggyőzés kompetencia,
- döntésképeség,
- teljesítmény-menedzsment.

A tréningeknél nagy hangsúly került arra, hogy ne ismeretátadást kapjanak a résztvevők, hanem kompetenciafejlesztés történjen. A tréningek megvalósítását én végeztem. A tréningek után három hónapos nyomon követésem vettek részt a vezetők, ahol a tapasztalatok beépítése történt a gyakorlatba. Zárásképpen a második 360°-os kérdőív visszajelzése történt.

A szakmai kompetenciák fejlesztés előtti és fejlesztés utáni állapotának méréséhez **szakmai kompetencia tesztet** töltötték ki a résztvevők. A teszt 107 kérdést tartalmaz. A vizsgált szakmai kompetenciák a következők: gyártásindítás, késztermék ismeret, környezetvédelem, munkavédelem, Lean termelési rendszer (LPS-5S), mérőeszköz ismeret, nem megfelelő termék ismeret, statisztikai folyamatszabályozás (SPC), termékjelölés, teljes körű termelékeny karbantartás (TPM). A teszten mind a tíz kompetenciában maximum tíz pontot lehetett elérni. A szakmai kompetencia eredmény a tíz kompetencia átlag eredményéből született meg. A szakmai kompetencia eredményről minden résztvevő a mérést követően kapott visszajelzést.

Eredmények

Elsőnek arra voltam kíváncsi, hogy a szakmailag fejlesztett és a szakmailag nem fejlesztett csoport vezetői kompetenciáinak fejlődése különbözik-e egymástól. A szakmailag fejlesztett csoportban öt fő eredménye, a szakmailag nem fejlesztett csoportban a döntésképeség kompetencia esetén két fő eredménye, a meggyőzés kompetencia esetén pedig öt fő eredménye kikerült a vizsgálatból, mert a 360°-os kérdőív válaszainak több mint 5%-a hiányzott („nem tudom megítélni” választ kapott több kérdésre).

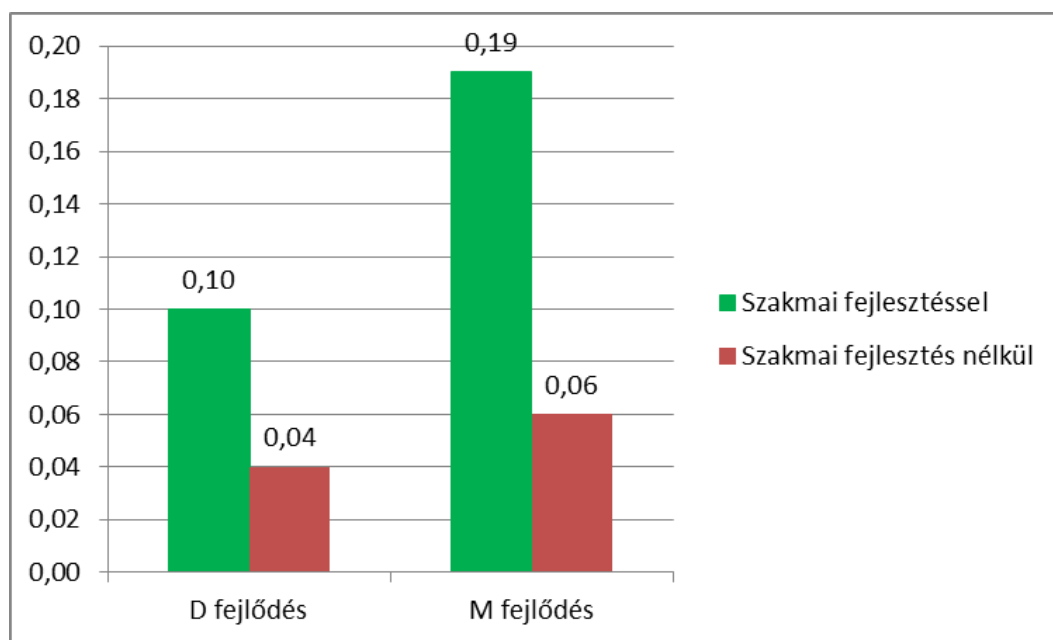
Csoportonként páros mintás Wilcoxon-próbát alkalmazva az eredmények alapján látszik, hogy a szakmai fejlesztésen részt vett csoport döntésképeség és meggyőzés kompetenciája szignifikánsan fejlődött, szemben a szakmailag nem fejlesztett csoport eredményével, ahol ugyan történt fejlődés, de az eredmény nem különbözik szignifikánsan (1. táblázat, 2. ábra).

A szakmailag nem fejlesztett csoport eredménye megegyezik Smither és London (2005) eredményeivel, mely szerint nehéz kimutatni a fejlődést a 360°-os értékeléssel. A döntésképeség kompetencia 0,04-el fejlődött, a meggyőzés kompetencia pedig 0,06-al fejlődött ennél a csoportnál. Azonban a szakmailag fejlesztett csoportnál a fejlődés mértéke már jelentősebb (2. ábra). A döntésképeség esetén 0,1 a fejlődés mértéke, a meggyőzési kompetencia esetén pedig 0,19 a fejlődés mértéke, mely különbség már jelentősebbnek tekinthető, ami ellentmond Smither és London (2005) eredményének.

1. táblázat: A kompetenciák Wilcoxon-próba statisztika értékei és leíró statisztikája.

Kompetencia	Csoport	W statisztika	Átlag 1.	Szórás 1.	Átlag 2.	Szórás 2.
Döntésképesség	Szakmailag fejlesztett	W(39)=-3,04, p>0,05	3,34	0,15	3,44	0,13
Döntésképesség	Szakmailag nem fejlesztett	W(57)=-0,137, p<0,05	3,23	0,48	3,27	0,3
Meggyőzés	Szakmailag fejlesztett	W(39)=-2,99, p>0,05	3,27	0,24	3,46	0,23
Meggyőzés	Szakmailag nem fejlesztett	W(54)=-1,74, p<0,05	3,26	0,23	3,32	0,26

2. ábra: A csoportok fejlődésének mértéke a döntésképesség (D) és a meggyőzés (M) kompetencia esetén.



Ezt követően a szakmailag fejlesztett csoport döntésképesség kompetencia második mérés eredményét hasonlítottam össze a szakmai kompetencia második mérési eredményével. Azért ezeket a változókat vizsgáltam, mert arra voltam kíváncsi, hogy a fejlesztés után, milyen összefüggés van a két változó között. A változókat csoportosítottam, a 360°-os kérdőíven 3,45 pont alatti eredményeket elérő résztvevők kerültek az alacsony kategóriába, és az e fölötti pontot elérő résztvevők a magas kategóriába. A szakmai eredményeket 8,57 pontnál választottam ketté, az az alatti pontszámot elérő résztvevők kerültek az alacsony kategóriába, az a fölötti pontszámot elérő résztvevők pedig a magas kategóriába. A csoportosítás mindkét változó átlag eredménye alapján történt.

Khi-négyzet próbával hasonlítottam össze az eredményeket. A khi-statisztika értéke 0,648, szabadságfok 1, $p < 0,05$, mely alapján látható, hogy a szakmai kompetenciák területén jól teljesítő résztvevők, magas döntéskéesség kompetencia szintet értek el és fordítva, az alacsony szakmai kompetencia szintet elérő résztvevők alacsony döntéskéesség kompetencia szintet értek el (2. táblázat). Az eredmény azonban nem lett szignifikáns, csak tendencia szintű.

2. táblázat: A döntéskéesség és a szakmai kompetencia szint kereszttáblája.

	szakmai eredmény		összesen	
	alacsony	magas		
döntéskéesség	alacsony	11	8	19
	magas	9	11	20
összesen		20	19	39

Ugyanezt a csoportosítást és mérést végeztem el a meggyőzés kompetencia esetén is. A khi-statisztika értéke a meggyőzés kompetencia esetén 7,392, szabadságfok 1, $p > 0,05$. Szintén megfigyelhető, hogy a szakmai kompetenciák területén jól teljesítő résztvevők magas meggyőzés kompetencia szintet értek el és fordítva, az alacsony szakmai kompetencia eredményt elérő résztvevők alacsony meggyőzés kompetencia eredményt értek el (3. táblázat), mely eredmény szignifikáns is lett.

3. táblázat: A meggyőzés és a szakmai kompetencia szint kereszttáblája.

	szakmai eredmény		összesen	
	alacsony	magas		
meggyőzés	alacsony	15	6	21
	magas	5	13	18
összesen		20	19	39

Megvitatás

Tanulmányomban a szakmai kompetenciafejlesztés hatását vizsgáltam a döntéskéesség és meggyőzés kompetencia fejlődésére. Céлом volt feltárni a szakmai kompetenciafejlesztés pozitív hatását a vezetői kompetenciák fejlesztésére, amelynek segítségével a fejlesztési programok hatékonysága növelhető.

Ennek igazolására páros mintás Wilcoxon- próbát alkalmaztam, az eredmények pedig alátámasztották, hogy a szakmai kompetenciák fejlesztése segíti a döntéskéesség és a meggyőzése kompetencia fejlődését. A meggyőzés kompetencia 13%-al fejlődött jobban a szakmailag fejlesztett csoportnál, a döntéskéesség kompetencia pedig 6%-al fejlődött jobban ugyan ennél a csoportnál. A szakmai kompetenciafejlesztésen részt vett csoport eredménye azt is sugallja, hogy valójában nem olyan nehéz a 360°-os értékeléssel a fejlődést kimutatni, abban az esetben, ha a fejlődés mértéke nagyobb.

Vizsgálatomban arra is kerestem a választ, hogy a fejlesztés utáni szakmai kompetencia szintje és fejlesztés utáni döntésképeség- és a meggyőzés kompetencia szintje között van-e kapcsolat. Ennek alátámasztására Khí-négyzet statisztikát számoltam, mely eredmény megmutatta, hogy a szakmai kompetenciák szintje összefügg a meggyőzés kompetencia szintjével, mely eredmény arra utal, hogy a szakmai kompetenciák fejlesztésének pozitív hatása van a meggyőzés kompetencia fejlődésére. A döntésképeség kompetencia esetén viszont nem sikerült az összefüggést egyértelműen bizonyítani.

Eredményeimben igazolódott, hogy a szakmai kompetenciák fejlesztése segíti a meggyőzés kompetencia fejlesztését és részben igazolódott ugyanez a döntésképeség kompetencia esetén. Ezen eredmények alátámasztják azt az elképzelést, hogy a vezetői munkakörökben érdemes a szakmai kompetenciák fejlesztésre is koncentrálni a vezetői kompetenciák fejlesztése mellett, amelynek segítségével a fejlesztési programok hatékonysága is növelhető. Jövőbeni célom megvizsgálni a szakmai kompetenciafejlesztés hatását további vezetői kompetenciákra is és feltárni a szakmai kompetenciafejlesztés további pozitív hatásait a vezetői kompetenciák fejlődésére.

Köszönetnyilvánítás: köszönöm a Linamar Hungary Zrt.-nek és Parászka Tibor humánpolitikai igazgatónak, hogy biztosította az adatfelvételt, és szakmai tudásával segítette munkámat és köszönöm a humánpolitikai osztálynak az adatfelvételben nyújtott segítségüket. Emellett köszönöm témavezetőmnek prof. dr. Münnich Ákosnak szakmai segítségét és támogatását.

Felhasznált szakirodalom

- Bersin, N. J. (2006). Companies still struggle to tie training to business goals. *Training*. 43 (10). 22-23.
- Byham, W. C., Smith, A. B., Pease, M. J. (2002): *Grow your own Leaders. How to Identify, Develop and Retain Leadership Talent*. Prentice Hall. New Jersey.
- Cromwell, S. E., Kolb, J. A. (2004): An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills raining to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*. 15. (4). 449-71.
- Denisi, A. S., Kluger, A. N. (2000): Feedback effectiveness: Can 360-degree feedback appraisals be improved? *Academic Management Executive*. 14. (1). 129-139.
- Klein, Balázs, Klein, Sándor (2006): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest.
- Klemp, G. O. Jr. (2001): *Leadership Competencies: Putting It All Together*. In: John Raven, John Stephenson (Eds): *Competencies in the learning society*. Petr Lang. New York. 237-251.
- Kolb, J. A. (1992): Leadership of creative team. *Journal of Creative Behavior*. 26 (5). 1-9.
- Kurz, R., Bartman, D. (2002): Competency and Individual Performance: Modelling the Word Word of Work. In: Ivan T. Robertson, Militza Callinan, Dave Bartman, (eds): *Organizational Effectiveness (The Role of Psychology)* John Wiley & Sons Ltd. New York. 227-255.
- Smither, J., London, M., Reilly, R. (2005): Does performance improve following multisource feedback: Theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*. 58. 33-66.
- Statt, D. A. (2000): *Using Psychology in Management Training. The Psychological Foundations of Management Skills*. Routledge, London.

-
- The British Council (2004): Behavioural Competency Dictionary. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/bc_behaviours.pdf letöltés: 2018.02.11.
 - Whetten, D., Cameron, S. C. (2002): Developing Managing Skills, Fifth Edition. Prentice Hall. New Jersey.
 - Zakarevicius, P., Zuperkienė, E. (2008): Improving the Development of Managers' Personal and Professional Skills. Engineering Economics. 5. 104.113.