

MÁLOVICS JÁNOS*–MÁLOVICS ÉVA:**

A kompetenciák fejlesztésének lehetőségei a szervezeti kultúrán keresztül

Abstract

We can often read in the special literature about the interaction of the organizational culture and the competences. Culture and competences are important parts of the conditions of the organizational success by the management literature. In our opinion the mechanism of the impact of the culture to the competences has not been discovered and not empirical proved completely yet. The aim of our research was the completion of the above mentioned lack, we researched this topic in a pilot study, of which results we present in this paper.

1. Bevezetés

A szakirodalomban gyakran találkozhatunk azzal a gondolattal, hogy a szervezeti kultúra döntő hatással van a vizsgált szervezetek és tagjaik kompetenciájára, s e tényezők határozzák meg a szervezetek sikeres fennmaradását, a szolgáltatás észlelt színvonalát, s a vele való elégedettséget. A vázolt összefüggés empirikus vizsgálata azonban még nem történt meg, elméleti megalapozottsága is vitatott.

Sem a kultúra sem a kompetencia szakirodalmában nem alakult ki konszenzus még a definíciót illetően sem, viszont mindkét terület gyakorlati alkalmazása folyik, anélkül hogy a tudományban megegyezés született volna. A szervezetek vezetői, a gyakorlati szakemberek, a tanácsadók és a kutatók is intenzíven érdeklődnek mind a szervezeti kultúra felmérése és változtatása, mind a kompetenciák fejlesztése iránt. Tehát a címben említett témakörök közötti összefüggések kutatása mind az elmélet mind a gyakorlat oldaláról igényként jelenik meg.

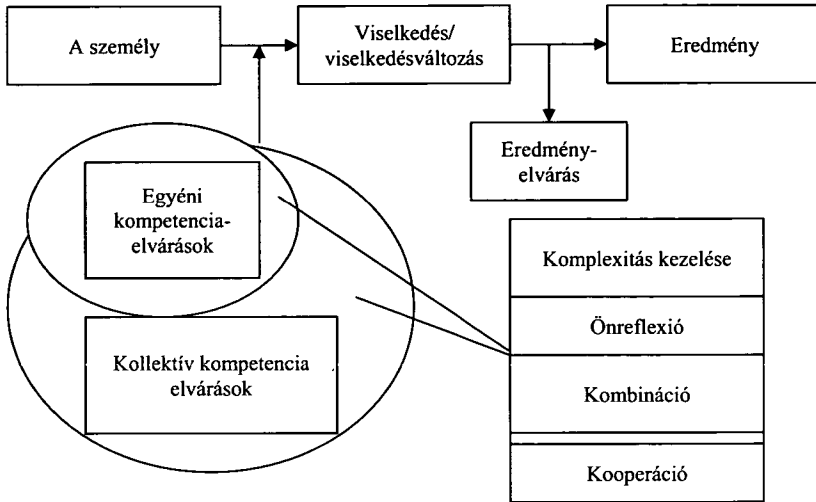
2. A kultúra és a kompetenciák összefüggései

A kompetencia értelmezését a vonatkozó szakirodalom a szervezetek különböző szintjeire is kiterjesztette, és erről is intenzív vita folyik. Az egyéni kompetenciák már egy ideje fontosak a vezetés számára, hiszen vitathatatlan jelentőségük van abban, hogy a szervezeti tagok hogyan képesek ellátni feladataikat (Sattelberger 1999). A kompetencia koncepciót azonban társas rendszerekre is kiterjesztették, és pl. a szervezeti kompetenciákat a szakirodalom a gyakran versenyelőny a legfontosabb tényezőjeként említi. A szervezeti tudáskészlet hordozói természetesen az egyének, és az ő kompetenciáik, valamint a szervezeti kultúra (amely magában foglalja a mítoszokat, történeteket, értékeket és normákat). A különböző szerzők az értékeket, és a normákat, a „közös mentális modelleket” is kompetenciáknak tekintik.

Dolgozatunkban a szervezeti kultúra és a kompetenciák közötti kölcsönhatást szeretnénk megvilágítani. Ehhez első lépésként a német szakirodalomban Uta Wilkens (2006) által megalkotott kérdőívet alkalmaztuk az egyéni és a csoportos szintű kompetenciák mérésére. U. Wilkens és tsai a szociális – kognitív elmélet kompetencia dimenzióit az *1. ábrán* látható dimenziók mentén operacionalizálták.

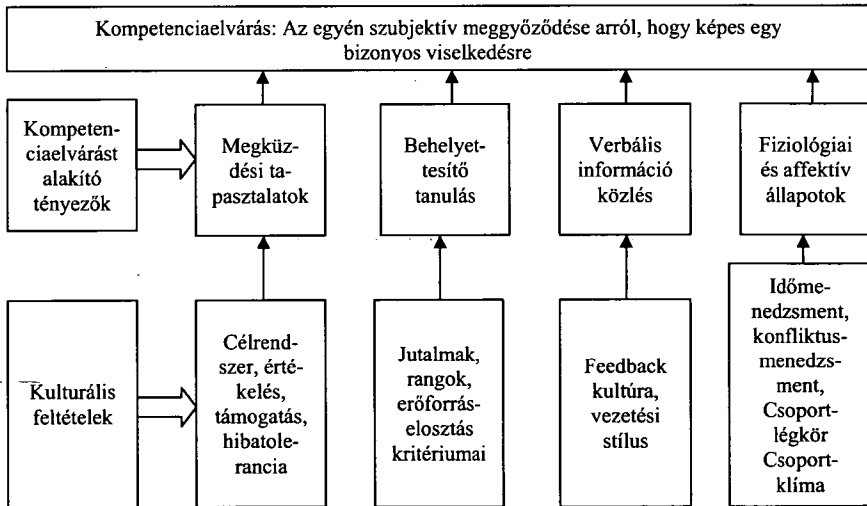
* Dél-alföldi Regionális Munkaügyi Központ.

** Egyetemi docens – SZTE GTK Üzleti Tudományok Intézete.



1. ábra: A szociális-kognitív elméleten alapuló kompetencia dimenziók
(Forrás: Wilkens, Keller, Schmette 2006. 137. o.)

A szervezeti kultúra és a kompetenciák közötti kölcsönhatások megragadására A. Bandura kísérletekkel jól alátámasztott modelljét alkalmaztuk, amely az egyéni és a csoportos kompetenciák fejlesztésének tényezőit is tartalmazza. Bandura az egyéni és a csoportos kompetenciaelvárások között szoros összefonódást feltételez. A kutatott összefüggést a 2. ábrán foglaljuk össze.



2. ábra. A szervezeti kultúra kompetencia elvárást alakító hatásmechanizmusai
(Forrás: Wilkens 2006 felhasználásával, saját szerkesztés)

A vonatkozó szakirodalomban a szervezeti kultúra számos hatását taglalja a szervezeti tagok kompetenciáira. Mi a német szakirodalomban igen elterjedt felfogás szerint a Bandura által leírt és kísérletileg jól igazolt kompetencia elvárás kulcskompetenciának tekintjük, amelynek magas volta az egyén egyéb kompetenciáinak alapja. Az ábrán felvázolt összefüggések szerint bizonyos kulturális dimenziókból következnek a Bandura által bizonyított kompetencia-fejlesztő tényezők.

A kompetenciaelvárás legfontosabb alakítójának a megküzdési tapasztalatok tekinthetők, melyeket a munkaszervezetben nap mint nap szerzünk, ezek milyensége függ a szervezet kultúrájától. A munka világában a pozitív megküzdési tapasztalatok alapját az elérhető, de kihívó célok kitűzése adhatja, tehát amennyiben a szervezetre jellemző a vezetőkkel való megegyezés a célokban és a határidőkben, s ezek eléréséről konstruktív visszacsatolás történik, és a kreatív hibákat nem büntetik, ez feltételezhetően növeli a tagok kompetencia elvárásait.

A kompetenciaelvárások másik formálója a behelyettesítő tanulás, a modellkövetés, és a társas összehasonlítás tapasztalatai, azaz tanulás mások viselkedésének és annak következményeinek megfigyelése alapján. A modell révén történő tanulás egyik központi kategóriája a helyettesítő megerősítés. Ez azt jelenti, hogy egy személy, aki csak megfigyelte, hogy egy másik, bizonyos szempontból modellnek tekintett személyt megjutalmaztak, maga is megtanulja ezt a viselkedésmódot (Bednorz, Schuster 2006). ez a kísérleti eredmény természetesen felveti a kérdést, hogy melyik modellt utánozzuk, ennek megválaszolására számos kutatást végeztek. A Secord és Backman (1981) által összefoglalt feltevések közül témánk szempontjából a következők lényegesek:

1. Azt a személyt választjuk modellnek, amelynek a viselkedése helyettesítő megerősítést nyer.
2. Valakit azért választanak modellnek, mert ő maga ellenőrzi és osztja a jutalmakat.
3. Valakit azért választanak modellnek, mert társadalmi szerepeit az utánczó a magukéhoz hasonlóknak ítélik meg.

Bandura (1970) nem csak olyan esetekre korlátozza a modelltanulást amelyekben valóban sor kerül egy viselkedésmód megfigyelésére, hanem kiterjeszti azokra a tanulási formákra is, amikor az egyén szimbolikus formában találkozik viselkedésmintákkal. „Egy kultúra viselkedésmintáinak nagy részét a modell révén történő tanulás közvetíti, ami felnőttkorban figyelemre méltó stabilitást ér el. Természetesen e folyamatban egyaránt szerepet játszik a modell és a megerősítés révén történő tanulás hatása is. (...) A modelltől nem csak tevékenységformákat, de normákat és mintákat is átveszünk, amelyek viselkedésünket vezérlik.” (Bednorz, Schuster 2006. 118. o.)

Vizsgálták a diszkrépanás gyakorlat hatását is a modellkövetésre. Azokat a modelleket, akik engedékenyek voltak önmagukkal szemben a normák betartása terén, miközben mások számára igen magasra helyezik a mércét a teljesítmény terén, igen kevésbé utánozták. Szervezeti körülmények között érdekes kísérletet végeztek a modell révén történő tanulás kapcsolatban ápolószemélyzetnél (Bednorz, Schuster 2006). A kutatási kérdés az volt, hogy meghosszabbítható-e az ápolóknak a betegekkel folytatott interakciója modellviselkedés révén. A pszichiátriai intézetben, ahol a kísérlet folyt, a nővérek és a betegek részvételével szociális interakciós órákat vezettek be, ahol pinpongozni vagy monopolyt lehetett játszani. A modellviselkedést először az intézet két pszichológusának jelenléte jelentette, ekkor a személyzet 40%-vett részt a játékban. A főnövér jelenlétében a részvétel 70%-ra emelkedett. Ugyanez az arány volt megfigyelhető hat héttel később. Amikor viszont modell nem vett részt a foglalkozáson, a résztvevők aránya 3%-ra süllyedt. Persze e kísérlet kapcsán eszünkbe jut a modellkövető tanulás interakciója más tényezőkkel, hiszen a főnövér jelenlétében való részvételt az is motiválhatta, hogy az ápolók jutalmazása tőle is függ.

Tehát amennyiben a vezetők viselkedését a munkatársak modellnek tekintik, ez hatással van a kompetenciaelvárásokra.

A harmadik alakító tényező a verbális információ közlés, azaz esetünkben a szervezetben uralkodó feedback kultúra, amely a vezetési stílus részének tekinthető. Amennyiben erre jellemző a rendszeres és konstruktív visszacsatolás a teljesítményről, ez pozitívan hat a munkatársak kompetenciaelvárásaira.

A negyedik alakító tényező a személy fizikai és érzelmi állapota, amely a munkaszervezetben véleményünk szerint szoros kapcsolatban van a csoportléggörrel, a konfliktus- és időmenedzsmenttel. A jó csoportléggör (szervezeti klíma) pozitívan hat a hatékonysági elvárásokra.

3. Az empirikus kutatás eredményei

A fent vázolt összefüggés mérésére két kérdőívből használtuk fel a kutatási célunknak megfelelő részeket. Egyrészt az U. Wilkens által kidolgozott kérdőívet az egyéni kompetenciák mérésére

Másrészt az SHL koncepció alapján saját kidolgozású kérdőív a kompetenciákat fejlesztő kultúra dimenziók mérésére. A kérdőívekben öt fokozatú Likert skálát alkalmaztunk. A mérőeszközöket egy egyetem két különböző karán teszteltük online megkerdezéssel. 32 fő töltötte ki a kérdőívet, 12 férfi és 20 nő.

A kérdőívben használt kultúradimenziókat mérő itemek Cronbach –Alpha értékei 0,7–0,9 közé estek, tehát reliabilitásuk megfelelőnek tekinthető. A másik mérőeszköz első részét az R. Schwarzer által már nemzetközi mintán kipróbált és validnak tekinthető itemei alkották, melyekkel az egyéni kompetencia elvárást mértük. A Wilkens által kidolgozott dimenziók itemeinek Cronbach – Alpha értékei azonban túl alacsonynak bizonyultak, ami reliabilitási gondokra utal. A német mintán is hasonló problémákkal találtak a szerzők. A kapott eredményeket az 1. táblázatban mutatjuk be.

1. táblázat. A kompetenciákat fejlesztő kulturális tényezők és a kompetenciaelvárások

	Karak					
	1. kar		2. kar		Összesen	
Kulturális tényezők	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Javadalmazás	3,6	0,6	3,6	0,8	3,6	0,8
Delegálás	3,5	0,7	3,8	0,8	3,7	0,7
Célkitűzés	3,2	0,6	3,5	0,6	3,4	0,7
Célelés	3,4	0,6	3,5	1,0	3,4	0,9
Mentor-modellek	3,4	0,8	3,6	0,9	3,5	0,8
Feedback-kultúra	2,6	0,9	3,3	1,0	3,0	0,9
Csoportléggör	3,4	0,6	3,5	1,0	3,5	0,8
Kompetencia elvárások						
Énhatékonysági elvárások	3,0	0,5	3,0	0,6	3,0	0,6
Komplexitás kezelése	2,8	0,4	2,7	0,6	2,7	0,5
Reflexivitás	2,5	0,6	2,7	0,6	2,6	0,6
Kombináció	3,3	0,5	3,1	0,7	3,2	0,6
Kooperáció	3,0	0,5	3,1	0,6	3,0	0,6

Sem a kultúra sem a kompetencia dimenziók terén nem találtunk a karok között szignifikáns különbséget. A diszkriminancia analízis eredményei alapján feltételezhető, hogy a karok a teljesítmény-feedback tekintetében mutatnak különbséget. A kompetenciák és a kompetenciákat fejlesztő kultúra dimenziók között nem találtunk korrelációt.

4. Összegzés

Tanulmányunkban a szervezeti kultúra kompetenciákat fejlesztő hatását kíséreltük meg elméleti és empirikus úton vizsgálni. Mindkét kategória komplex, vitatott, és nehezen, egyes szerzők szerint egyáltalán nem mérhető. A kompetenciák fejlődése a személy, a szervezet és a társadalom specifikus és általános hatásainak kölcsönhatásai következtében alakul. Ennek ellenére a szakirodalomban pregnánsan megjelenő vélemény, hogy a szervezeti tagok kompetenciái fejleszthetők, ez a vezetők feladatai közé tartozik, s ennek egyik leghatásosabb eszköze a kultúra. Tanulmányunkban az e témakörben folytatott kutatásaink első fázisáról tudósítunk, melyben elméleti modelleket és vizsgálati eszközöket kerestünk és teszteltünk. Kutatási kérdésünk természetesen nem válaszolható meg ekkora minta alkalmazásával, az azonban számunkra egyértelműen kiderült, hogy a kompetencia mérő-eszközünkön változtatni kell, valamint a téma minőségi kutatási módszereivel tervezzük további vizsgálatainkat kiegészíteni.

Irodalomjegyzék

- Atkison R. S.* (1998): Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
- Baitsch, C.* (1996): Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen – Psychologische Überlegungen zu einem Analyse- und Bewertungskonzept. In: Denisow, K.–Fricke, W.–Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.) Partizipation und Produktivität – Zukunft der arbeit 5, Bonn, s. 102–112.
- Bandura, A.* (2001): Social Cognitive Theory. An Agentive Perspective. In: Annual Review Psychology, 52, S. 1–26.
- Bednorz, Peter, Schuster, Martin* (2006): Bevezetés a tanulás lélektanába. Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest.
- Bryen Davies/Allestair Philip/Peter Warr* (1994): CORPORATE CULTURE QUESTIONNAIRE „Manual and User’s Guide. SHL Hungary Kft.
- Erpenbeck, J.* (Hrsg.) Handbuch Kompetenzmessung in Unternehmen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Klieme, E.* (2004): Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen? In: Pedagogik 56, H. 6, S. 10–13.
- Paul F. Secord–Carl W. Backman* (1972): Szociálpszichológia. Kossuth Könyvkiadó–Mezőgazdasági Könyvkiadó. Budapest.
- Pawłowsky, P., Menzel, D., Wilkens, U.* (2004): Wissens- und Kompetenzdiagnostik in Organisationen. In: Erpenbeck, J. (Hrsg.) Handbuch Kompetenzmessung in Unternehmen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Schwarzer, R.* (2004): Psychologie der Gesundheitsverhaltens (3. ed.). Göttingen: Hogrefe.
- Wilkens, U.* (2004): Von der individuellen zur kollektiven Kompetenz? Herbstworkshop der Kommission Personal. 24/25. September 2004, Konstanz.