

FOR THE FIRST TIME EVER THE BIGGEST HRM&D EVENT IN CENTRAL EUROPE

**HR
ACROSS
THE
GLOBE**



**40th IFTDO World
Conference & Expo**

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

HONORARY PATRON

HANNA GRONKIEWICZ-WALTZ
PRESIDENT OF WARSAW

ORGANIZERS



PARTNERS





40th IFTDO World
Conference & Expo

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

Instrument oceny 360 stopni zgodny z naukową metodologią, to jest możliwe! Analiza przypadku

dr Victor Wekselberg, Senior Konsultant



Mirosława Achinger, Prezes Mispol SA



Plan wystąpienia

1. Czym jest kwestionariusz oceny 360 stopni?
2. Metodologia budowy stosowana przez Instytut
3. Kompetencje i stosowany kwestionariusz
4. Walidacja w warunkach rzeczywistych
5. Dotychczasowe dane walidacyjne
6. Wnioski



KWESTIONARIUSZ OCENY TYPU 360 STOPNI ISTOTNE PYTANIA?

1. Czy może mierzyć tylko kompetencje?
2. Czy jest **testem** do pomiaru kompetencji?
3. Czy jest **kwestionariuszem** oceny okresowej?
4. Czy jest zarówno testem do pomiaru kompetencji, jak i kwestionariuszem oceny okresowej?
5. Jakie są plusy i minusy uniwersalnych kwestionariuszy oceny?

Jak definiujemy kompetencję?

**KOMPETENCJA =
Kategoria zachowań,
warunkująca skuteczną
realizację zadań**

D
O
Ś
W
I
A
D
C
Z
E
N
I
E

W
I
E
D
Z
A

O
S
O
B
O
W
O
Ś
Ć

T
E
M
P
E
R
A
M
E
N
T

I
N
T
E
L
E
K
T

Z
D
O
L
N
O
Ś
C
I

Poziom 1

Zachowania: 1,2,3,...n

Poziom 2

Zachowania: 1,2,3,...n

Poziom 3

Zachowania: 1,2,3,...n

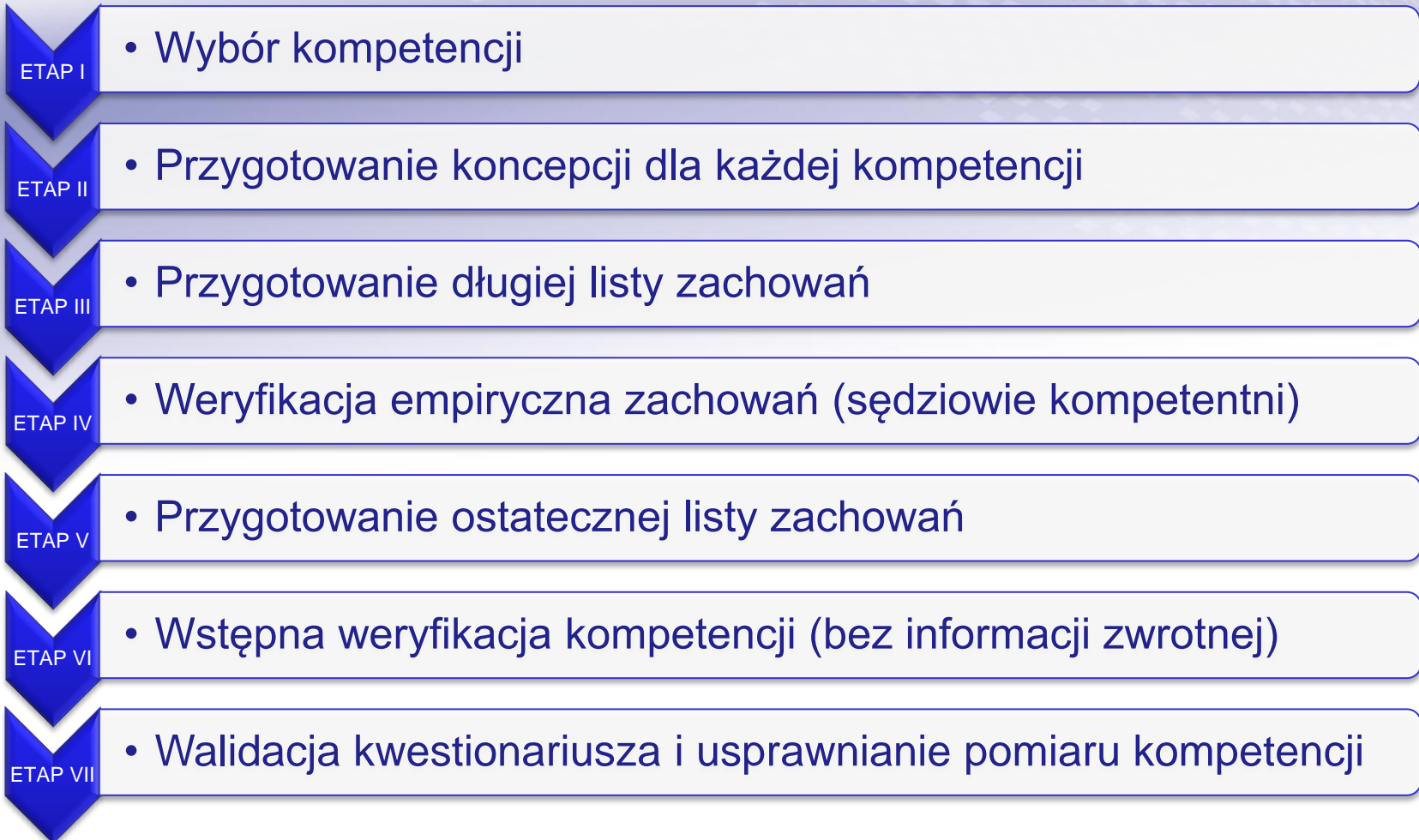
Poziom 4

Zachowania: 1,2,3,...n

Poziom 5

Zachowania: 1,2,3,...n

METODOLOGIA INSTYTUTU: FAZY BUDOWY KWESTIONARIUSZA OCEN TYPU 360 STOPNI



KOMPETENCJA	ASPEKTY
INNOWACYJNOŚĆ	<ul style="list-style-type: none"> • Niestandardowe ujmowanie problemu • Wytwarzanie użytecznych pomysłów • Udział we wdrażaniu pomysłów/rozwiązań/produktów
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	<ul style="list-style-type: none"> • Stosowanie zasad skutecznej komunikacji ustnej • Opieranie się na wiarygodnych informacjach i szacunku dla odbiorcy • Dostosowanie języka i formy komunikacji do sytuacji i odbiorcy
ORIENTACJA NA KLIENTA ZEWNĘTRZNEGO	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnoza potrzeb klienta • Dostosowywanie się do klienta • Budowanie długofalowej współpracy z klientem
ORIENTACJA NA WYNIKI	<ul style="list-style-type: none"> • Budowanie efektywnych planów działań. • Koncentracja działań na wyznaczonych celach. • Monitoring i korygowanie bieżących działań
ORIENTACJA NA ZMIANY	<ul style="list-style-type: none"> • Gotowość do udziału w różnych fazach wprowadzania zmian • Przekonywanie innych do zmian • Nastawienie na ulepszanie, usprawnianie
PRZYWÓDZTWO	<ul style="list-style-type: none"> • Ukierunkowanie na cele • Motywowanie zespołu • Siła i determinacja w działaniu
ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizacja celów rozwojowych • Przekazywanie rozwojowej informacji zwrotnej • Przekazywanie wiedzy i modelowanie
ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE	<ul style="list-style-type: none"> • Wychodzenie poza ścisły zakres stanowiska pracy • Dbanie o jakość pracy • Gotowość do poświęcenia więcej czasu organizacji niż to jest wymagane kontraktem

Individual Competence Profile (ICP)

Ocena kompetencji metodą 360 stopni



RAPORT INDYWIDUALNY

Liliana Perlińska
Agencja Kreatywna Wnętrza z Duszą

Data badania: 24 listopada – 1 grudnia 2010

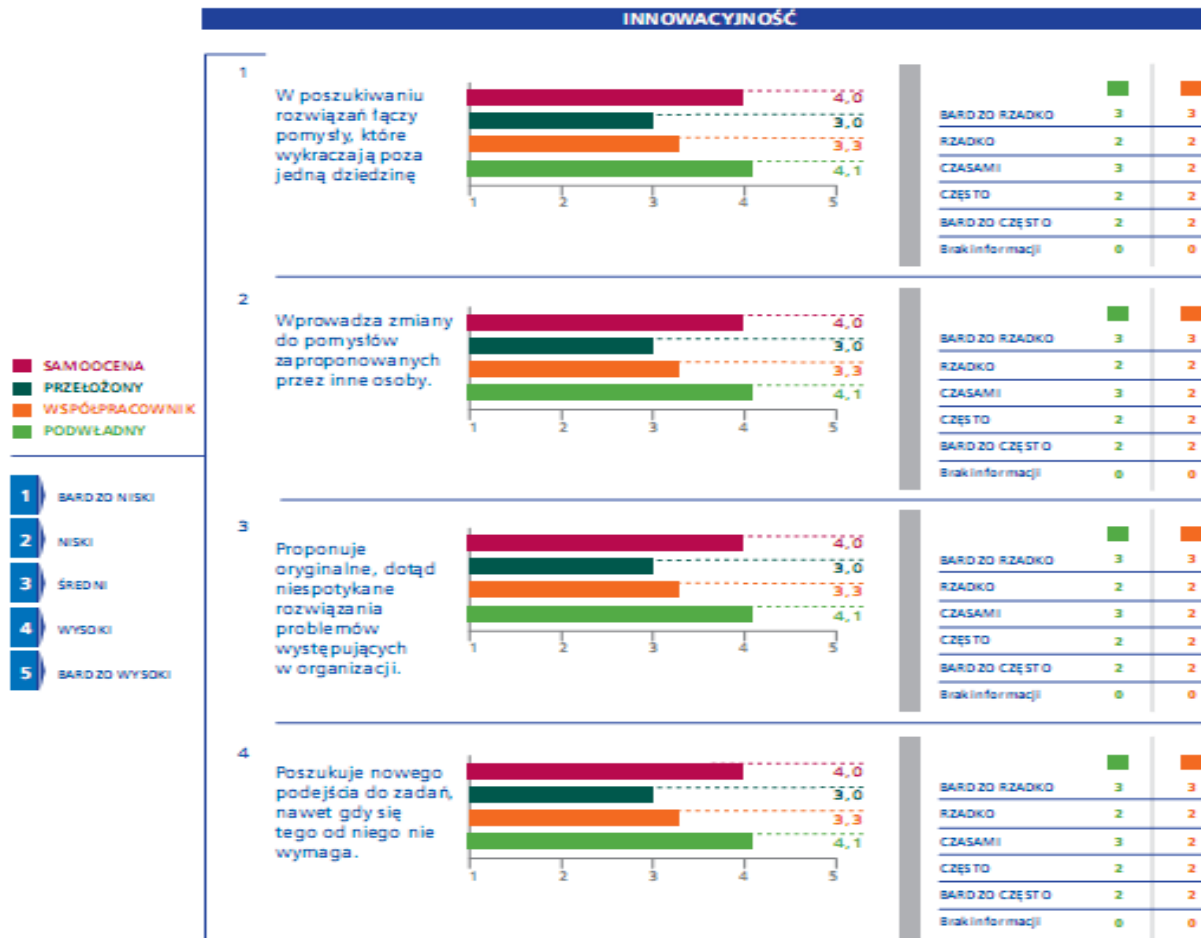


MATERIAŁ POUFNY



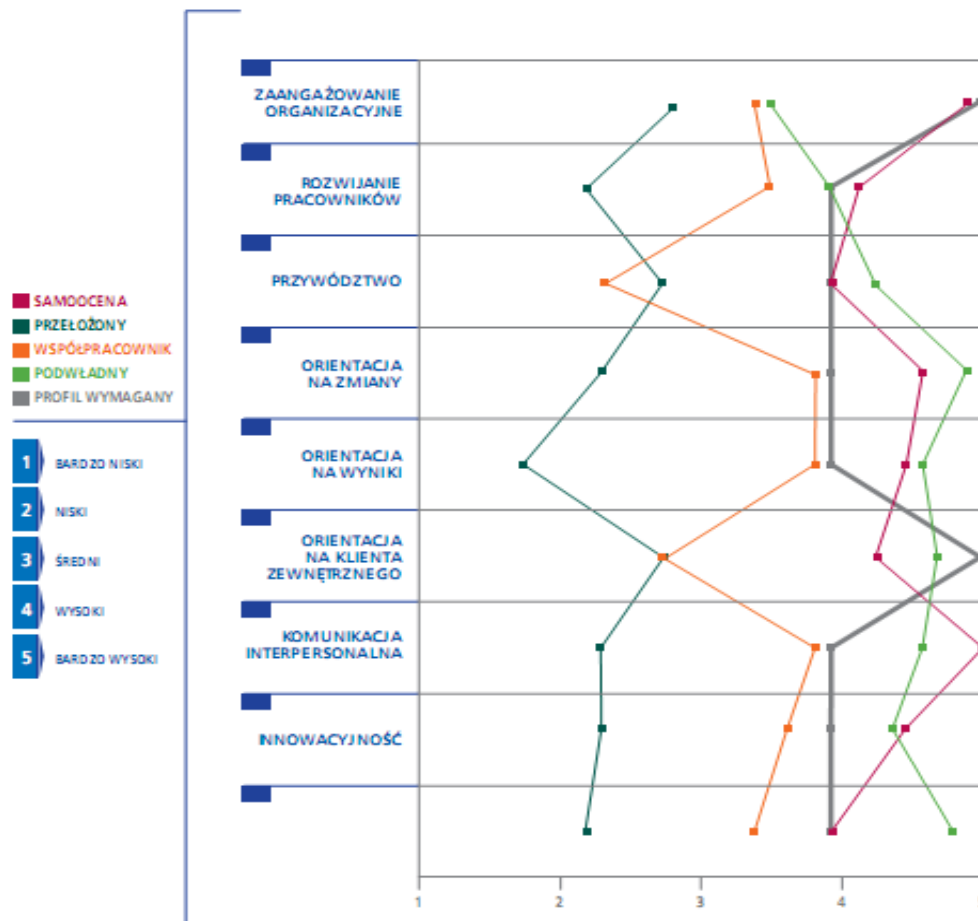
ZESTAWIENIE SZCZEGÓŁOWE OCEN

Poniższe wykresy zawierają wyniki poszczególnych zachowań dla kompetencji „innovacyjność” dla wszystkich kategorii oceniających, natomiast w tabelach obok przedstawiony został rozkład odpowiedzi dla grupy współpracowników i podwładnych.



V. PODSUMOWANIE OCEN KOMPETENCJI

Poniższy wykres jest podsumowaniem zebranych ocen w ramach badania kwestionariuszem ICP. Przedstawia wyniki mierzonych kompetencji we wszystkich kategoriach oceniających. Na wykresie przedstawiony został również profil kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy.



WALIDACJA KWESTIONARIUSZA W WARUNKACH RZECZYWISTYCH

FIRMA	DATY	LICZBA UCZESTNIKÓW			
		SAMOCENA	PRZEŁOŻONY	PODWŁADY	WSPÓŁPRACOWNIK
MISPOL SA	LISTOPAD - GRUDZIEŃ 2010	17	16	75	85
DOM MEDIOWY	MARZEC - KWIECIEŃ 2011	26	26	113	351

FIRMA	PROCES				
	SZKOLENIE	POMIAR	FEEDBACK INDYWIDUALNY	BADANIE TESTAMI	RAPORT ZBIORCZY
MISPOL SA	√	√	√	√	?
DOM MEDIOWY	√	√		√	?

ŚREDNIE OCENY KOMPETENCJI MISPOL SA

KOMPETENCJA	Źródło oceny				
	samoocena	podwładny	przełożony	współpracownik	razem
ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE	4,1	3,9	4,1	3,6	3,8
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	4,0	3,9	3,7	3,7	3,8
ORIENTACJA NA WYNIKI	4,0	4,0	3,8	3,6	3,8
ORIENTACJA NA ZMIANY	4,0	3,9	3,8	3,6	3,8
PRZYWÓDZTWO	3,9	3,9	3,6	3,4	3,7
INNOWACYJNOŚĆ	3,7	3,8	3,5	3,4	3,6
ORIENTACJA NA KLIENTA ZEWNĘTRZNEGO	3,7	3,8	3,7	3,5	3,6
ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW	3,8	3,6	3,6	3,2	3,5
razem	3,9	3,8	3,7	3,5	3,7

Wniosek: Analizy statystyczne wykazały istotne różnice pomiędzy źródłami oceny dla wszystkich kompetencji, z wyjątkiem komunikacji.

RÓŻNICOWANIE KOMPETENCJI WYNIKI ANALIZY CZYNNIKOWEJ DLA MISPOL SA

KOMPETENCJA	CZYNNIKI (GRUPY KOMPETENCJI)			
	SAMOOOCENA n = 17 3 CZYNNIKI	PRZEŁOŻONY n = 16 2 CZYNNIKI	PODWŁADNY n = 75 1 CZYNNIK	WSPÓŁPRACOWNIK n = 85 1 CZYNNIK
PRZYWÓDZTWO	I	I	I	I
ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW	I	I	I	I
ORIENTACJA NA WYNIKI	I	II	I	I
ORIENTACJA NA ZMIANY	I	II	I	I
ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE	I	II	I	I
ORIENTACJA NA KLIENTA ZEWNĘTRZNEGO	II	I	I	I
INNOWACYJNOŚĆ	II	I	I	I
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	III	I	I	I

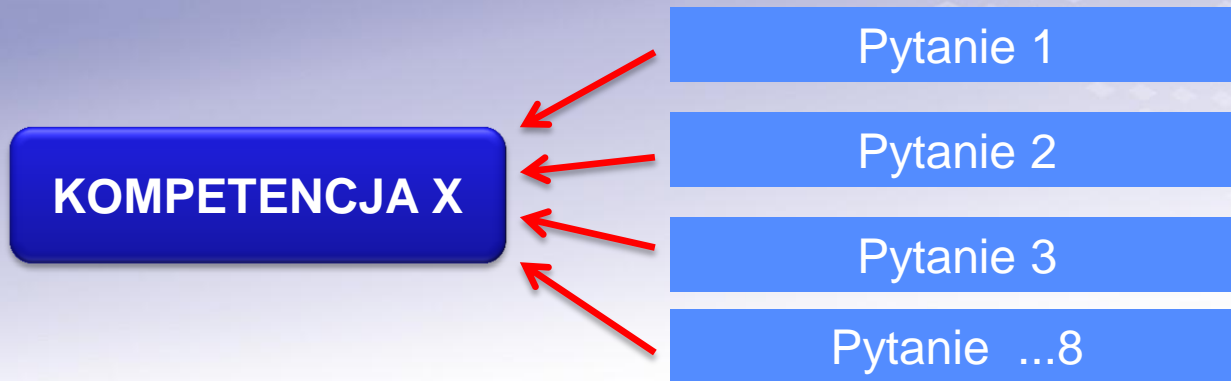
Wnioski: - Zróżnicowanie kompetencji było niejednorodne dla grup oceniających.

- Pożądane byłoby większe zróżnicowanie kompetencji.

WALIDACJA KWESTIONARIUSZA OCENY

1. Czy zachowania mierzące jedną kompetencję korelują ze sobą (rzetelność)?
2. Czy oceniający rozróżniają kompetencje (analiza czynnikowa)?
3. Czy kompetencje mierzą to, co mają mierzyć (trafność)?

Jak sprawdzać rzetelność kwestionariusza?



Wewnętrzna rzetelność testu oznacza, na ile poszczególne pytania mierzą tę samą właściwość. Wysokie wskaźniki rzetelności (alfa Cronbacha powyżej 0,70) informują nas, **czy test mierzy w sposób dokładny** to, do czego został skonstruowany. Tylko test rzetelny pozwala uzyskać prawdziwe wyniki, ale nie gwarantuje, że mierzy to, co ma mierzyć.

POMIAR RZETELNOŚCI KWESTIONARIUSZA

KOMPETENCJA	Wskaźnik rzetelności (alfa Cronbacha)	
	MISPOL SA n = 196	DOM MEDIOWY n = 516
INNOWACYJNOŚĆ	0,88	0,94
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA	0,79	0,81
ORIENTACJA NA KLIENTA ZEWNĘTRZNEGO	0,83	0,86
ORIENTACJA NA WYNIKI	0,84	0,91
ORIENTACJA NA ZMIANY	0,91	0,93
PRZYWÓDZTWO	0,85	0,89
ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW	0,92	0,95
ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE	0,83	0,87

Wniosek: Wszystkie kompetencje posiadają wymagany poziom rzetelności.

Jak sprawdzać trafność kwestionariusza?



Trafność testu oznacza, że **test mierzy to, co ma mierzyć**. Możemy ją szacować na podstawie oceny związków pomiędzy wynikami uzyskiwanym w innych testach, wynikami z innych metod selekcji lub z wynikami uzyskiwanymi w pracy itp.

Kompetencje mierzone kwestionariuszem oceny ICP a sytuacyjnym testem decyzyjnym (test TKIM) n = 28

KOMPETENCJE OCENIONE W ICP PRZEZ PRZEŁOŻONYCH	KOMPETENCJE MIERZONE W TKIM	
	PLANOWANIE	WPŁYW
ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE	r = 0,37	r = 0,42
INNOWACYJNOŚĆ	r = 0,38	
ORIENTACJA NA ZMIANY	r = 0,40	
PRZYWÓDZTWO	r = 0,39	
ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW	r = 0,40	
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA		
ORIENTACJA NA KLIENTA ZEWNĘTRZNEGO		
ORIENTACJA NA WYNIKI		

Wyjaśnienie: Wszystkie prezentowane korelacje były istotne statystycznie, samooceny i oceny współpracowników nie korelowały istotnie statystycznie z kompetencjami mierzonymi w TKIM.

Wniosek: Dwie kompetencje mierzone przez TKIM korelowały pozytywnie z kompetencjami ocenionymi przez przełożonych.

Kompetencje mierzone kwestionariuszem oceny a cechy osobowości (test TCI) n = 30

KOMPETENCJE OCENIONE W ICP - SAMOOCENA	CECHY OSOBOWOŚCI MIERZONE W TCI	
	„PRACOWITOŚĆ” INTENTIO	„WSPÓŁPRACA” CONSENSIO
PRZYWÓDZTWO	r = 0,40	r = 0,35
INNOWACYJNOŚĆ	r = 0,37	
ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW	r = 0,37	
ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE		r = 0,32
ORIENTACJA NA ZMIANY		
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA		
ORIENTACJA NA KLIENTA ZEWNĘTRZNEGO		
ORIENTACJA NA WYNIKI		

Wyjaśnienie: Wszystkie prezentowane korelacje były istotne.

Wniosek: Cecha osobowości korelowała z niektórymi kompetencjami ocenionymi przez samych ocenianych.

Kompetencje mierzone kwestionariuszem oceny a cechy osobowości (test TCI) n = 30

KOMPETENCJE OCENIONE W ICP PRZEZ PODWŁADNYCH	CECHY OSOBOWOŚCI MIERZONE W TCI	
	„PRACOWITOŚĆ” INTENTIO	„WSPÓŁPRACA” CONSENSIO
ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE		r = 0,53
ORIENTACJA NA ZMIANY		r = 0,42
ROZWIJANIE PRACOWNIKÓW		r = 0,34
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA		r = 0,33
ORIENTACJA NA WYNIKI		r = 0,36
INNOWACYJNOŚĆ	r = 0,39	
PRZYWÓDZTWO		
ORIENTACJA NA KLIENTA ZEWNĘTRZNEGO		

Wyjaśnienie: Wszystkie prezentowane korelacje były istotne.

Wniosek: Cecha „consensio” korelowała silniej z kompetencjami ocenionymi przez podwładnych.

Wnioski

1. Badania walidacyjne potwierdzają skuteczność narzędzia, ale pokazują też jego niedoskonałości, co pozwoli na jego dalsze usprawnianie.
2. Mimo stosunkowo słabego zróżnicowania kompetencji przez oceniających, analizy korelacji z testem osobowości i sytuacyjnym testem decyzyjnym pokazuje, że nie był to tylko problem kierowania się ogólną oceną danej osoby.
3. Systematycznie prowadzona budowa kwestionariuszy oceny 360 stopni pozwala zbudować skuteczne narzędzie oceny.
4. Standardowe narzędzia oceny 360 stopni powinny być testowane w każdej organizacji, w której są używane.

