

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



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



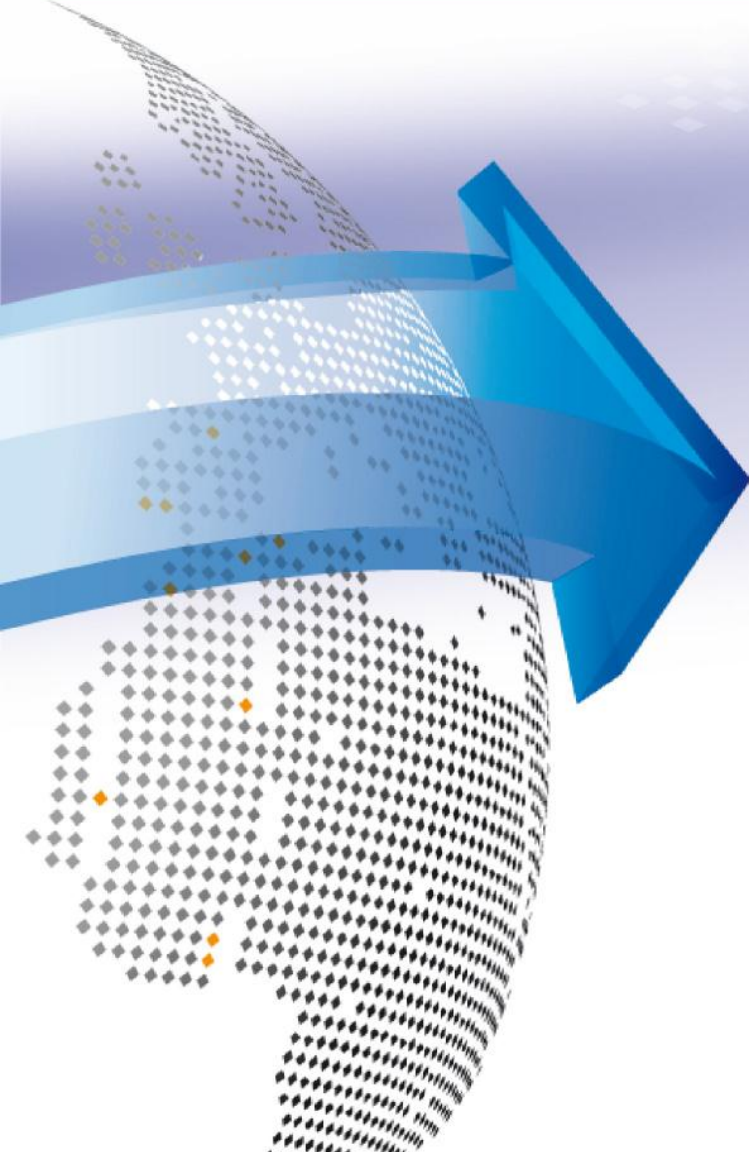


40th IFTDO World
Conference & Expo

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011
WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL



Narzędzia stosowane do selekcji menedżerów w Polsce – świat niewykorzystanych możliwości

dr Victor Wekselberg
dr Diana Malinowska



Instytut
Rozwoju Biznesu

Plan wystąpienia – istotne pytania

1. Jakie metody są używane w Polsce do selekcji menedżerów?
2. Jakie testy stosuje się w Polsce?
3. Jak często sprawdzana jest jakość stosowanych metod selekcyjnych?
4. Jak zwiększyć skuteczność procedur selekcji menedżerów?
5. Jakie inne testy mogą być przydatne w selekcji menedżerów?

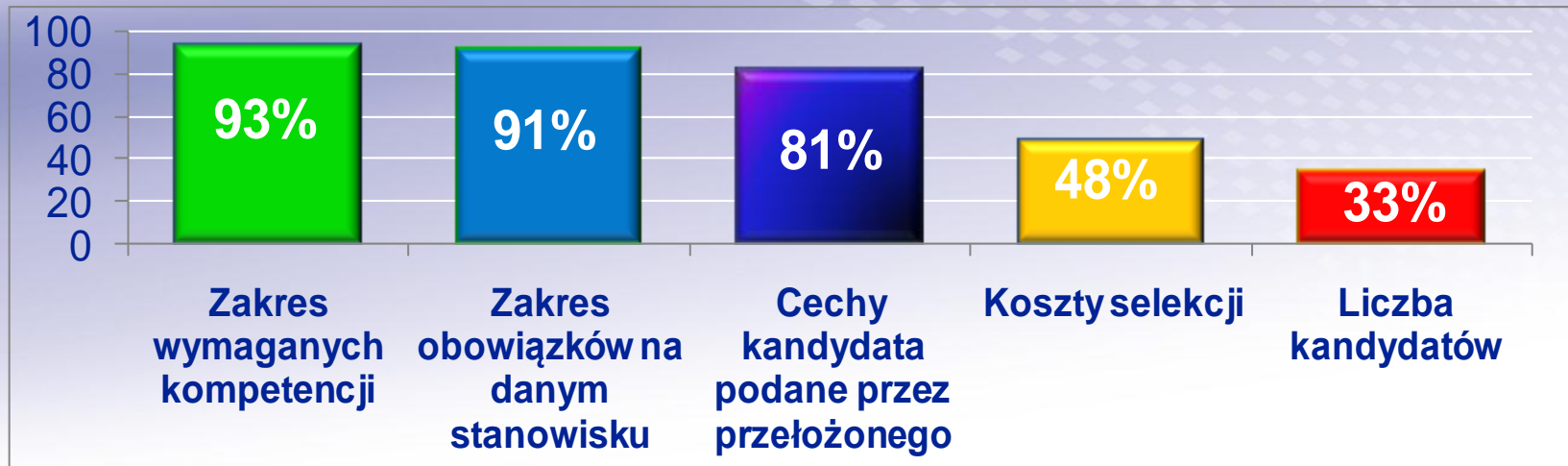




Wyniki badania ankietowego Instytutu Rozwoju Biznesu: „Narzędzia selekcji menedżerów stosowane w Polsce”

- Adresaci ankiety: pracownicy działów HR
- Ankieta była dostępna na stronie internetowej Instytutu od kwietnia do czerwca 2009
- Analiza statystyczna została przeprowadzona na podstawie danych uzyskanych od 84 osób

Jakie są kryteria wyboru metod selekcyjnych?



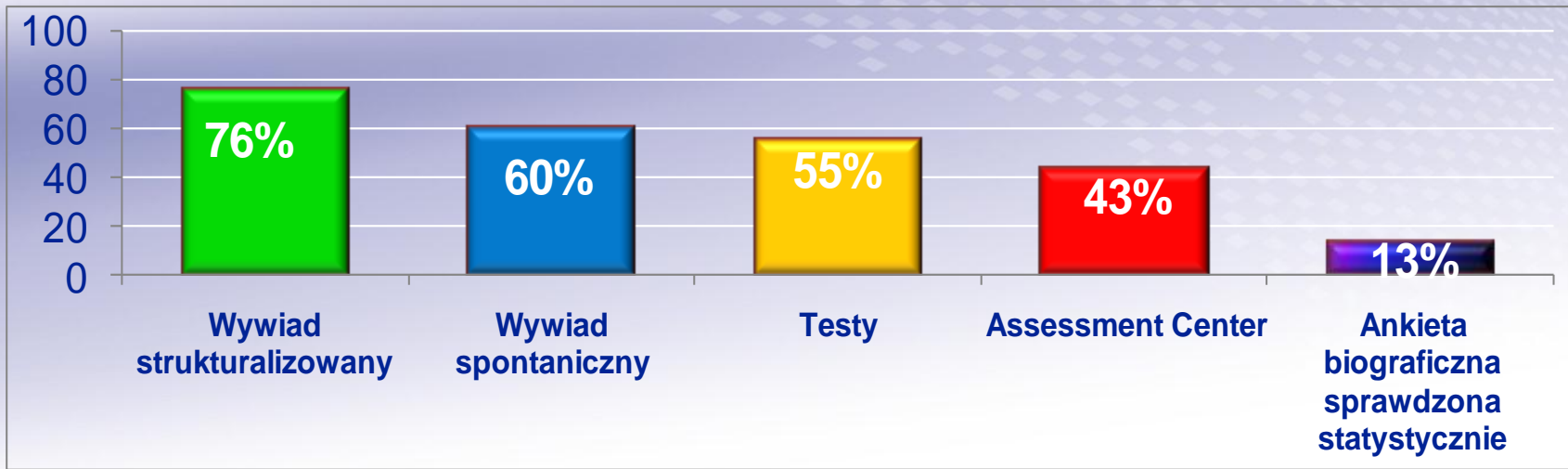
Dominują trzy kryteria w wyborze metod selekcyjnych:

1. Zakres wymaganych kompetencji
2. Obowiązki na danym stanowisku
3. Cechy kandydata pożądane przez przełożonego

Mniej niż 50% organizacji uwzględnia koszty selekcji w wyborze metod. Wyniki te sugerują, że:

- nie we wszystkich organizacjach podchodzi się systemowo do budowania systemów selekcyjnych,
- nie we wszystkich organizacjach uwzględnia się opłacalność stosowanych systemów selekcyjnych.

Jakie metody stosuje się w selekcji menedżerów?



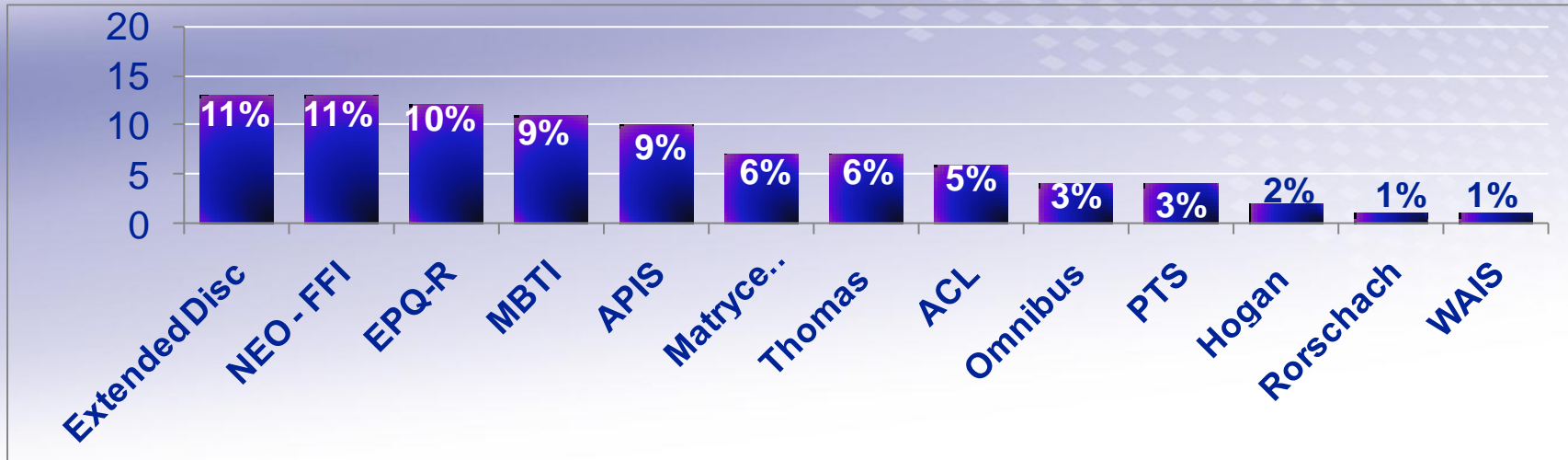
Najczęściej stosowane metody w procesie selekcji menedżerów to:

- wywiad strukturalizowany,
- wywiad spontaniczny.

Około 30% organizacji w selekcji menedżerów korzysta jedynie z wywiadów, nie sięgając po bardziej zaawansowane techniki, takie jak testy i AC.

W około 28% AC nie stosuje się żadnych testów, co ogranicza ich skuteczność selekcyjną.

Jakie testy stosuje się w selekcji menedżerów?

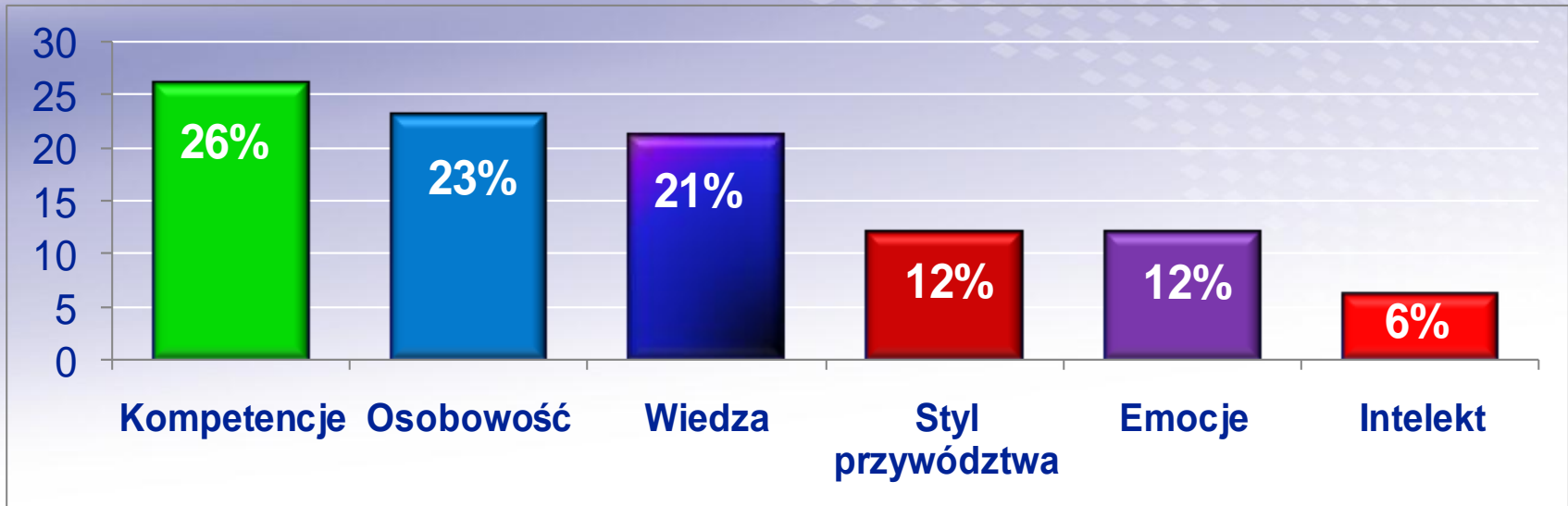


Żaden z testów nie osiągnął pozycji dominującej w zastosowaniu do selekcji menedżerów. Z ogólnie dostępnych testów do najczęściej wykorzystywanych należą: Extended Disc, NEO-FFI, EPQ-R, MBTI, APIS.

Wbrew powszechnym opiniom, jakość trzech popularnych testów, tj. Extended Disc, MBTI, Thomas International, jest wątpliwa, gdyż nie spełniają one warunków dla predyktywnych testów psychologicznych.

Niektóre popularne testy mają małą moc predyktywną (np. NEO-FFI , $r < 0.26$, tj. 7%).

Jakie obszary bada się za pomocą testów autorskich?



W firmach wykorzystywane są testy autorskie. Najczęściej badają one takie obszary, jak:

- kompetencje,
- osobowość ,
- wiedza.

Powstaje pytanie, czy testy te zostały poddane odpowiedniej weryfikacji empirycznej.

Ile testów wykorzystuje się w procedurze selekcyjnej?

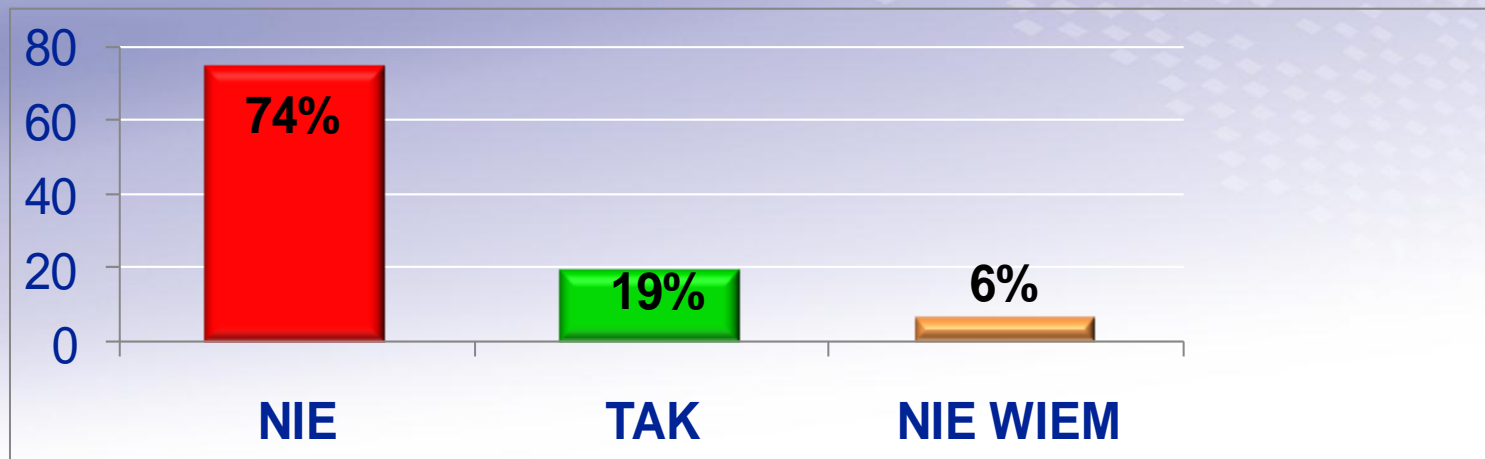
Liczba stosowanych testów	% osób
0	45
1	27
2	12
powyżej 2	16

45% osób nie wykorzystuje testów w procesie selekcyjnym – deklarowana częstotliwość stosowania testów w selekcji menedżerów jest stosunkowo niska.

Zaledwie 16% osób zadeklarowało używanie w procedurze selekcyjnej więcej niż dwóch testów.

Metodologia i praktyka badań psychologicznych zawierają wymóg stosowania większej liczby metod diagnozujących te same zmienne, aby zwiększyć trafność prognostyczną.

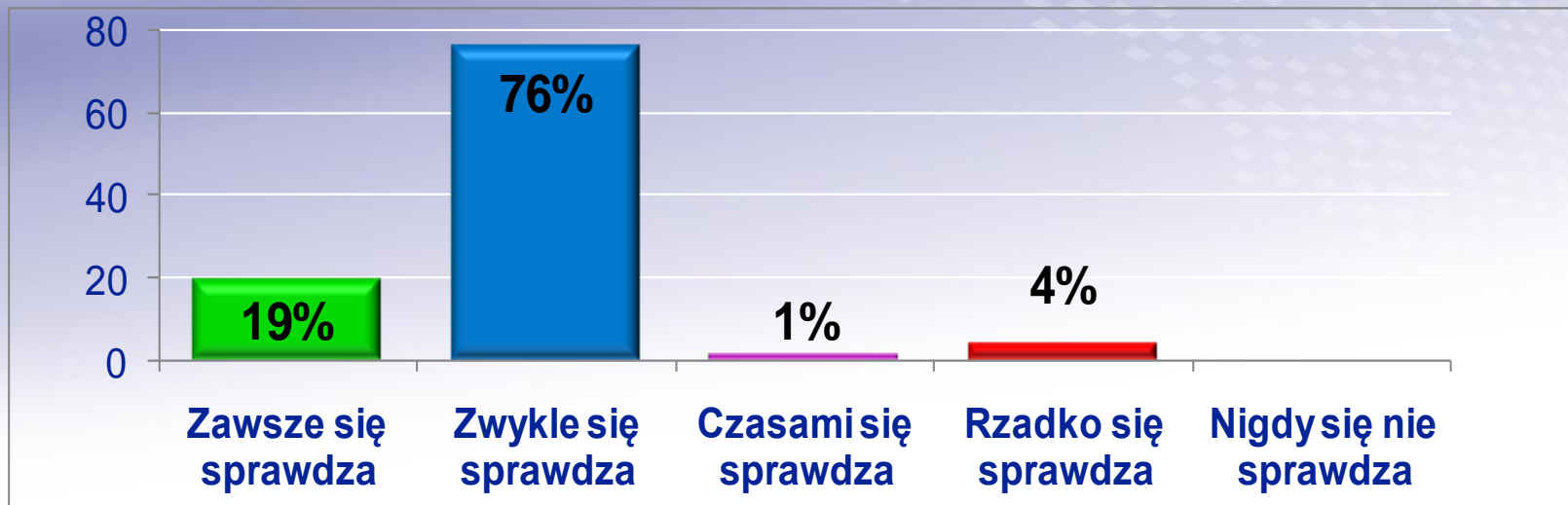
Czy sprawdza się efektywność stosowanych procedur selekcyjnych?



Około $\frac{3}{4}$ badanych stwierdziło, że nie przeprowadza żadnych badań sprawdzających efektywność stosowanej procedury selekcyjnej.

Konsekwencją takiego działania może być używanie metod selekcyjnych, które się nie sprawdzają.

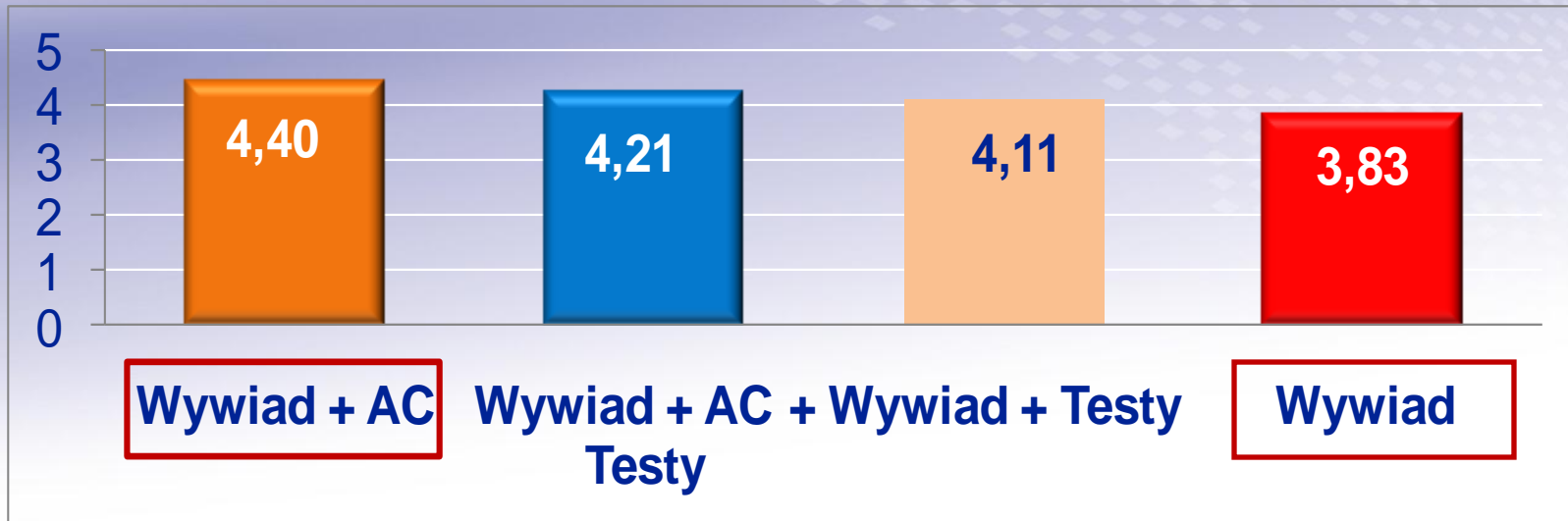
Jaka jest subiektywna ocena skuteczności procedury selekcyjnej?



Wśród badanych dominuje optymizm co do przydatności procedur selekcyjnych: 95% respondentów oceniło je jako zawsze lub zwykle się sprawdzające.

Czy ten optymizm oparty jest na solidnych podstawach? $\frac{3}{4}$ badanych zadeklarowało, że nie przeprowadza żadnych badań nad efektywnością procedur selekcyjnych.

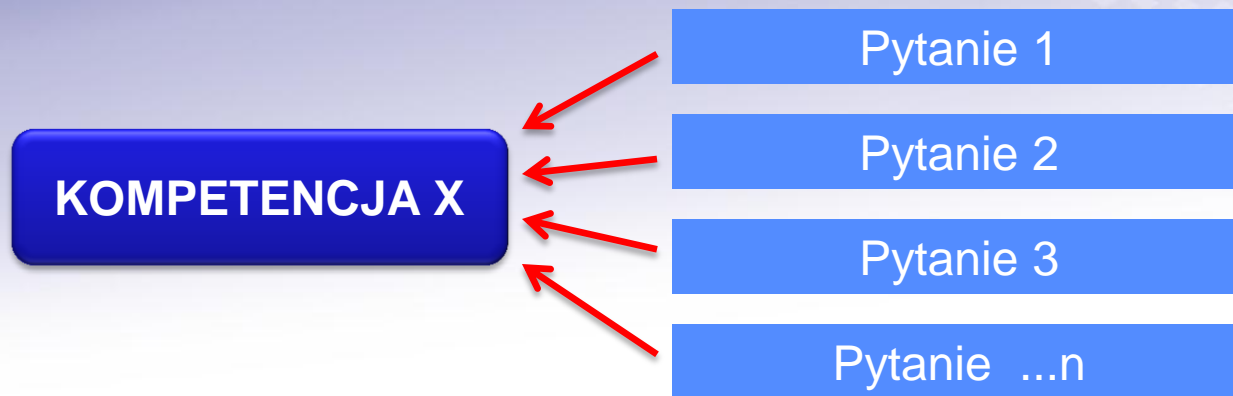
Jaka jest ocena poszczególnych metod selekcyjnych?



Procedura selekcyjna oparta tylko na wywiadzie została oceniona niżej niż stosowanie wywiadu i AC.

Pozostałe różnice nie były statystycznie istotne.

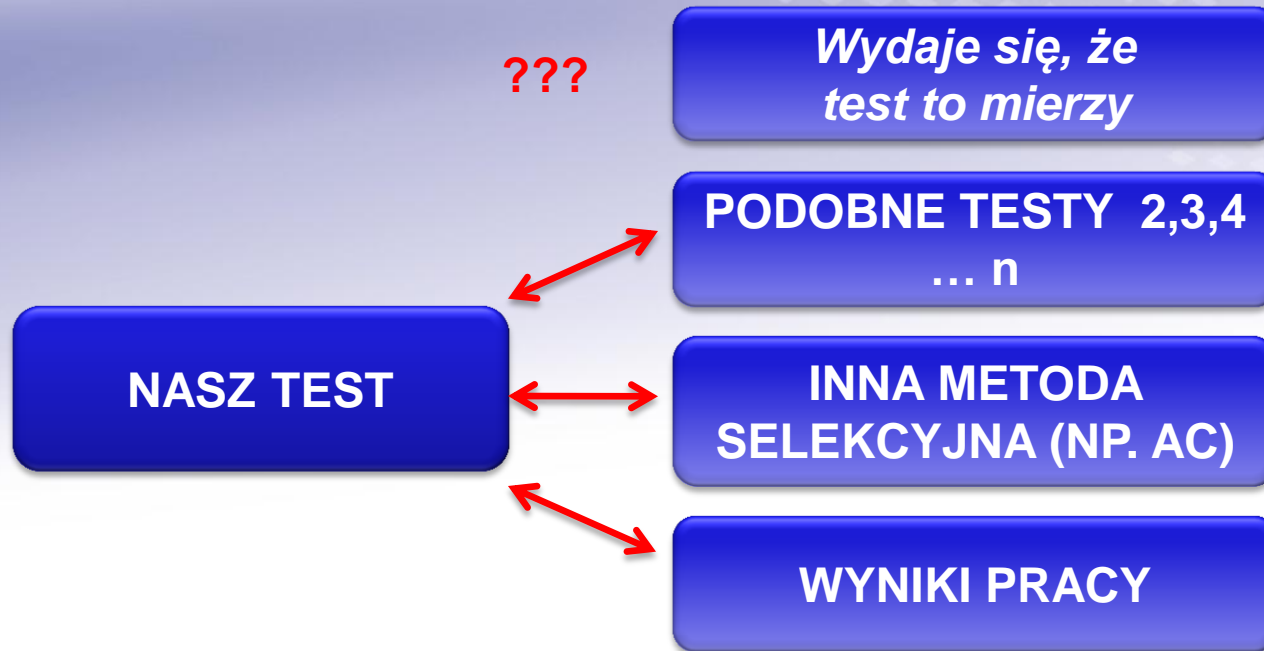
Jak sprawdzać jakość testu? Rzetelność wewnętrzna testu np. kompetencyjnego



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.

Jak sprawdzać jakość testu?

Trafność testu



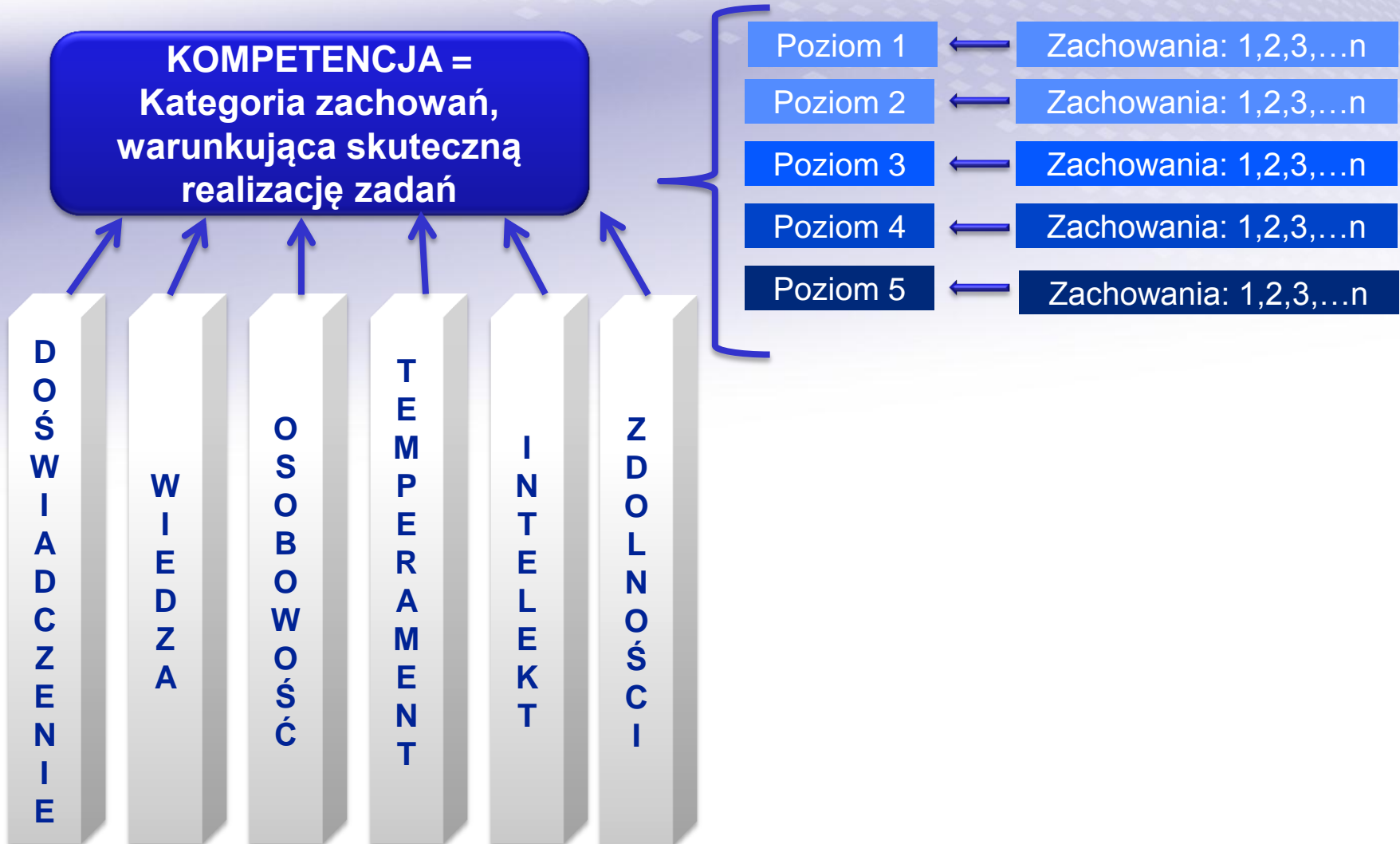
Trafność testu oznacza, że **test mierzy to, co ma mierzyć**. Możemy ją szacować na podstawie oceny związków pomiędzy wynikami uzyskiwanymi w innych testach, wynikami z innych metod selekcji lub z wynikami uzyskiwanymi w pracy itp.

Jakie inne testy można wykorzystać w selekcji menedżerów?

Sytuacyjne Testy Decyzyjne (STD)

1. Test zawiera opis szeregu sytuacji osadzonych w kontekście organizacyjnym.
2. Zadaniem osoby badanej jest ocena jakości decyzji w odniesieniu do tych sytuacji.
3. Pytania/itemy powodują, iż osoby badane zostają postawione w sytuacji zadania, które wymaga pewnych kompetencji.
4. Większość STD zakłada, że mierzona jest za ich pomocą wiedza intuicyjna, która nie jest mierzona innymi testami psychologicznymi.
5. STD buduje się dla określonego zawodu, np. menedżer, sprzedawca, lekarz.
6. Klucz odpowiedzi jest budowany w oparciu o odpowiedzi wzorcowych pracowników.

Jak definiujemy kompetencję?



Przykład STD (Wagner & Sternberg, TKIM)

Ty i twój współpracownik jesteście wspólnie odpowiedzialni za napisanie, w terminie do końca tygodnia, sprawozdania o nowym produkcie. Jesteś niespokojny o to zadanie, ponieważ współpracownik ma opinię osoby często nie dotrzymującej terminów. Nie wydaje się, że jest to problem związany z wkładaniem zbyt małego wysiłku. Wygląda bardziej na to, że brak mu zdolności organizacyjnych, które są konieczne przy wykonywaniu prac terminowych; dodatkowo, jest on także perfekcjonistą. W rezultacie zbyt wiele czasu marnuje na przygotowanie "idealnej" koncepcji, produktu lub sprawozdania.

Twoim celem jest sporządzenie jak najlepszego sprawozdania w terminie do końca tygodnia. Oceń jakość następujących strategii w osiągnięciu tego celu w skali od 1 do 7 punktów.



1. Poproś go grzecznie, aby był mniejszym perfekcjonistą.
2. Ustal terminy na skończenie każdej części projektu i za każdym razem akceptuj to, co zostało osiągnięte jako ostateczną wersję, która wejdzie do sprawozdania.
3. Poproś swojego przełożonego o codzienne sprawdzanie postępu prac (wcześniej wyjaśniając przyczynę).
4. Chwal swojego współpracownika za skończenie części projektu.
5. Przy pierwszej oznace wypadania z harmonogramu reaguj ze złością.
6. Gdy zaczniesz wypadać z harmonogramu, weź na siebie napisanie sprawozdania, aby skończyć go w terminie.
7. Zwróć uwagę uprzejmie, ale stanowczo, na to, jak on nie trzyma się harmonogramu.

Czy STD może mierzyć precyzyjnie kompetencje menedżerskie?

1. Tak, ponieważ kompetencje jako kategorie zachowań warunkują efektywną realizację zadań i wpływają na skuteczność podejmowanych decyzji.
2. Tak, ponieważ STD koreluje z kompetencjami mierzonymi w inny sposób (np. AC/DC).
3. Tak, ponieważ kompetencje mierzone w STD korelują z cechami mierzonymi testami osobowości.
4. Tak, chociaż wymaga to zastosowania zaawansowanych technik statystycznych.



Jakie są relacje pomiędzy STD a kompetencjami mierzonymi w DC? (n = od 76 do 94)

Kompetencje mierzone w STD	Wielkość korelacji
ORIENTACJA NA ZMIANY	20%
PLANOWANIE	19%
INICJATYWA	30%
WPŁYW	24%

Wniosek: **Trafność pomiaru kompetencji potwierdzona na podstawie korelacji z wynikami DC.**

Jakie są relacje pomiędzy STD a cechami osobowości? (n = 153)

Kompetencje mierzone w STD	Wielkość korelacji	
	INTENTIO „PRACOWITOŚĆ”	CONSENSIO „WSPÓŁPRACA”
INICJATYWA	3%	6%
WPŁYW		12%
ORIENTACJA NA ZMIANY	7%	8%
PLANOWANIE		3%

Wniosek: Trafność pomiaru kompetencji potwierdzona na podstawie ich związku z cechami osobowości.

Wnioski

1. Zbyt wiele organizacji stosuje testy nie zweryfikowane pod kątem jakości dostarczanych informacji. Trafność fasadowa nie jest dobrym wskaźnikiem jakości testu.
2. Deklarowany duży optymizm co do efektywności procedur selekcyjnych powinien być weryfikowany empirycznie.
3. Zastosowanie odpowiednio dobranego zestawu narzędzi umożliwi podniesienie skuteczności selekcji menedżerów.
4. Sytuacje testy decyzyjne mogą skutecznie mierzyć kompetencje menedżerskie.

