

Konferencja dla branży HR

17 kwietnia 2012 r.
Hotel Radisson Blu
Warszawa

3 EDYCJA
rozwiązania
hr

ORGANIZATOR



PARTNERZY PLATYNOWI



PARTNERZY MERYTORYCZNI



PARTNER STRATEGICZNY



PARTNERZY



PATRONI MEDIALNI





17 KWIETNIA 2012 R.
HOTEL RADISSON BLU
WARSZAWA

Rekrutacja i rozwój według międzynarodowych wytycznych AC/DC

Praktyka nie spełnia standardów



Dr Anna Bugalska

- *Dyrektor Działu Doradztwa i Badań Organizacyjnych, senior konsultant i trener w Instytucie Rozwoju Biznesu*
- *Praktyk – 12 lat pracy w międzynarodowych korporacjach*
- *Nauczyciel akademicki – przedmioty z zakresu zarządzania ludźmi, głównie na studiach podyplomowych dla HR*

ORGANIZATOR



PARTNERZY PLATYNOWI



PARTNERZY MERYTORYCZNI



PATRONI MEDIALNI



PARTNER STRATEGICZNY



PARTNERZY



Fundacja Rozwoju Rachunkowości



PLAN WYSTĄPIENIA

- Skąd wiemy o wytycznych?
- Historia wytycznych
- Kto je stosuje w Polsce?
- Opis standardów
- Z czym się mierzymy w Polsce?
- Co daje ich stosowanie?
- Co należy poprawić w pierwszej kolejności?



CEL WYSTĄPIENIA

Promowanie profesjonalnych standardów podnoszących jakość przeprowadzanych sesji AC/DC

1. Prowadzenie sesji w sposób zapewniający największą wartość predyktywną ośrodka oceny
2. Zwrócenie uwagi na etyczne aspekty w trakcie ośrodka oceny
3. Udzielenie wskazówek dla osób przygotowujących i realizujących sesje


CO TO SĄ WYTYCZNE, DLACZEGO JE STWORZONO?

- Wzrost popularności metod ośrodka oceny – od 1956 (AT&T)
- Zgłaszane problemy ze sposobem prowadzenia sesji
- Potrzeba wprowadzenia standardów obowiązujących użytkowników metody
- 3 „Międzynarodowy kongres poświęcony metodom ośrodka oceny” – Quebec, maj 1975, zatwierdził pierwszy zestaw standardów
- Standardy zostały oparte na obserwacjach i doświadczeniach użytkowników metody
- Wytyczne były uzupełniane, rozwijane i przyjmowane przez kolejne Kongresy
- Aktualna wersja wytycznych zaprezentowana w 1999 r. w Orlando
- Uzupełnienie w ostatniej wersji o globalne praktyki, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz wykorzystanie technologii w AC
- Ostatni kongres 12-13 października 2011 r.
- Planowany kongres na 14-16 marca 2013 roku

STOSOWANIE WYTYCZNYCH W POLSCE

- Instytut Rozwoju Biznesu we wszystkich obszarach swojej aktywności dba o poprawność metodologiczną realizowanych procesów
- 5 lat temu Instytut zaczął realizację sesji AC dla swoich klientów
- Poszukiwaliśmy międzynarodowych standardów, aby realizować sesje w sposób profesjonalny
- Analiza zagranicznej literatury – stałe odwoływanie się do wytycznych
- W Polsce obecne w książce wydawnictwa Wolters Kluwer: *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Charles Woodruffe, 2003
- Obecnie jeszcze jedna firma oprócz Instytutu mówi, że korzysta ze standardów, informacja o sposobie wykorzystania i promocja standardów ograniczona

AKTUALNE WYTYCZNE



*Dokument zatwierdzony przez
34. „Międzynarodowy kongres poświęcony
metodom ośrodka oceny” (The International
Congress on Assessment Center Methods),
który odbył się 24 września 2008 roku
w Waszyngtonie.*

DEFINICJA OŚRODKA OCENY

- Określenie „ośrodek oceny” (Assessment Center) zastrzeżone dla metod zgodnych z międzynarodowymi wytycznymi
- AC zawiera wystandaryzowane oceny zachowań, oparte na danych z wielu źródeł
- Wykorzystywanie przeszkolonych asesorów oraz stosowanie różnych technik
- Ćwiczenia symulacyjne
- Ocena kompetencji lub innych wymiarów
- Spotkania asesorów lub integracja statystyczna
- Weryfikacja metod statystycznych

INFORMACJA DLA UCZESTNIKÓW OŚRODKA OCENY

Wysłanie zaproszenia do uczestników przed ośrodkiem oceny zawierającego informacje:

- Cel ośrodka
- Organizacja może się zdecydować na ujawnienie ocenianym: wymiarów oceny oraz ogólnego charakteru ćwiczeń
- Selekcja – sposób doboru osób przewidzianych do udziału w ośrodku
- Możliwość wyboru przez osobę udziału w ośrodku
- Informacja o asesoraх – skład i kwalifikacje
- Materiały – zakres wykorzystywanych ćwiczeń, zbieranie informacji o nich i sposób ich przechowywania
- Informacja zwrotna – kiedy, w jaki sposób (pisemnie, telefonicznie, bezpośrednio) i jaki rodzaj
- Rozwój – sposób wsparcia po ocenie
- Współzależność – jaki będzie związek wyników z innymi działaniami HR
- Ponowna ocena - kiedy możliwa
- Dostęp do informacji – dla kogo dostępne raporty i pod jakimi warunkami
- Kontakt – osoba do kontaktu odpowiedzialna za zgromadzone dane

WARUNKI, JAKIE MUSI SPEŁNIAĆ PROCEDURA, ABY MOŻNA JĄ BYŁO ZAKWALIFIKOWAĆ JAKO OŚRODEK OCENY

1. **Analiza stanowiska pracy** – przeprowadzona na poziomie zachowań **pozwała określić wymiary, kompetencje, atrybuty i wskaźniki efektywności na danym stanowisku**, za pomocą których stwierdza się, co ośrodek oceny powinien oceniać. Wynik każdej analizy stanowiska pracy musi jednoznacznie wskazywać na kategorię zachowań, które można obserwować w ramach procedur oceny.

OŚRODEK OCENY MUSI ODNOSIĆ SIĘ DO SPECYFIKI STANOWISKA PRACY
(JOB RELATED, FIDELITY).

2. **Klasyfikacja behawioralna** – zachowania obserwowane u uczestników należy **klasyfikować w jasne i odpowiednie kategorie** (np. wymiary, atrybuty, charakterystyki, zdolności, umiejętności, kompetencje, wiedza).
3. **Techniki oceny** – muszą być opracowane **w sposób zapewniający uzyskanie za ich pomocą informacji niezbędnych do oceny wymiarów** wybranych uprzednio na podstawie analizy stanowiska pracy. Powinny zostać ustalone związki pomiędzy zachowaniami, kompetencjami oraz ćwiczeniami.
4. **Wielostronna ocena** – należy stosować **połączenie różnych technik oceny** (testy, wywiady, kwestionariusze, narzędzia socjometryczne oraz symulacje), aby możliwe było zaobserwowanie zachowań odnoszących się do kategorii.



WARUNKI – cd.

- 5. Symulacje** – techniki oceny muszą zawierać odpowiednią liczbę symulacji ściśle związanych ze stanowiskiem pracy, **dających możliwość obserwacji zachowań kandydata, reprezentujących każdą z ocenianych kompetencji** bądź wymiarów. Każdy ośrodek oceny musi zawierać przynajmniej jedną symulację związaną ze stanowiskiem pracy, przy czym zazwyczaj zawiera ich kilka.
Symulacja behawioralna – musi wymagać od ocenianej osoby określonych zachowań. Od osoby ocenianej wymagamy konkretnej reakcji (test wyboru czy wywiad sytuacyjny nie spełnia tego kryterium).
- 6. Asesorzy** – konieczne jest **wykorzystanie kilku asesorów**, którzy będą obserwować i oceniać każdą osobę ocenianą. Typową proporcją jest dwóch ocenianych na jednego ocenającego.
Asesorem nie może być aktualny zwierzchnik ocenianego pracownika.
Do oceny można wykorzystać techniki informatyczne.
Aktualne doświadczenie w ocenianiu - mniej niż 2 ośrodki oceny w ciągu ostatnich 2 lat, jeśli nie ponowne szkolenie.
- 7. Szkolenia asesorów** – asesorzy przed dopuszczeniem do uczestnictwa w ośrodku oceny muszą odbyć dogłębne szkolenia.
Szkolenia ogólne przygotowujące do roli asesora.
Szkolenie przygotowujące do udziału w konkretnej sesji – kalibrujące asesorów do sesji.
- 8. Rejestracja zachowań** – asesorzy muszą stosować **usystematyzowaną procedurę rejestracji** konkretnych obserwacji behawioralnych w chwili obserwacji (np. sporządzać notatki odręczne, skale obserwacji behawioralnej lub behawioralne „listy kontrolne”, rejestrować dźwięk i obraz).
Rejestracja obrazu do późniejszego odtworzenia.

WARUNKI – cd.

9. **Raporty** – osoby oceniające muszą sporządzić **raport z obserwacji poczynionych podczas każdego ćwiczenia** przed dyskusją integracyjną lub integracją statystyczną.
10. **Integracja danych** – musi być oparta na **zgromadzeniu informacji od asesorów lub procesie integracji statystycznej**, zwalidowanym zgodnie z profesjonalnymi standardami. Podczas dyskusji integracyjnej każdego z wymiarów osoby oceniające powinny przekazać informacje pochodzące z oceny zachowania podczas symulacji, natomiast nie powinny zdawać relacji nie związanych z celem procesu oceny.
11. **Walidacja** – powinna być integralną częścią programów AC/DC.
 - Jeżeli w ramach walidacji badana jest **trafność treściowa**, wówczas należy przedstawić dokumentację opisującą związek pomiędzy treścią stanowiska/grupy stanowisk a wymiarami i ćwiczeniami, a także dowody rzetelności obserwacji i oceny zachowania. W przypadku gdy dokumenty pochodzą z wcześniejszych badań, których podsumowania mogą być sformułowane w postaci metaanalizy, organizacja musi udowodnić, iż aktualne stanowisko/grupa stanowisk oraz ośrodek oceny są porównywalne i możliwe do generalizacji do tego stanowiska i ośrodki oceny.
 - Jeżeli w danym wypadku przeprowadzone zostało **badanie trafności prognostycznej**, wówczas należy przedstawić pełną dokumentację badania
12. **Walidacja predyktywna** – związek ćwiczeń z badanymi kompetencjami; związek zachowań z kompetencjami; związek wyniku w pracy z wynikami AC.

STANDARDY ŚWIATOWE

1. **Wykorzystywanie danych** – ograniczenie w dostępie do informacji.
Zaleca się, aby dane były wykorzystane w ciągu 2 lat.
2. **Informacja zwrotna po ocenie:**
 - Każdy uczestnik powinien uzyskać informację o wynikach oraz sformułowanych zaleceniach
 - Oceniani (członkowie organizacji) mają prawo do zapoznania się z formalnymi raportami
 - Wyniki testów, raporty asesorów są niejawne – udostępniane są uzasadnienia ocen (raporty z badań)
 - Jakie dane są gromadzone, przechowywane i rozpowszechniane
 - Zapewnienie bezpieczeństwa danych przekazywanych przez internet
 - Wykorzystanie wyników w innych celach niż deklarowane wymaga zgody ocenianego

STANDARDY ŚWIATOWE – DEVELOPMENT CENTER

1. **Development Center** – służy ocenie i rozwojowi wymiarów, których osoba ma się nauczyć
2. **DC** – obejmuje wielokrotne udzielanie informacji zwrotnej i powtarzanie ćwiczeń
3. **DC** – informacja zwrotna powinna być udzielana niezwłocznie, aby przyspieszyć uczenie się
4. **DC** – może być w mniejszym stopniu wystandaryzowane

DZIAŁANIA NIE STANOWIĄCE OŚRODKA OCENY

- 1. Procedura oceny nie wymagająca obserwowanych zachowań**
– skomputeryzowane in-basket wymagające odpowiedzi z wielokrotnego wyboru, wywiady symulacyjne, pisemne testy kompetencyjne.
MUSI BYĆ CO NAJMNIEJ JEDNA SYMULACJA
- 2. Wywiady panelowe – jako jedyna metoda**
- 3. Stosowanie tylko jednej techniki, nawet jeśli to jest symulacja**
- 4. Korzystanie tylko z baterii testów papierowych**
- 5. Ocenianie przez jednego asesora**
- 6. Brak integracji danych przez asesorów**

SELEKCJA ASESORÓW

ZAŁOŻENIA:

- Funkcja asesora wymaga odpowiednich predyspozycji
- Ocena kompetencji zawodowych (sprzedażowych, menedżerskich, trenerskich itp.), wspomagana osobistym doświadczeniem asesora w tych obszarach, zwiększa trafność dokonywanych ocen



W SELEKCJI MOŻNA WYKORZYSTAĆ:

- Testy psychologiczne, np. w następujących zakresach: zdolności społeczne, kontrola emocji
- Analizę doświadczenia zawodowego asesora
- Symulacyjne sesje AC
- Dane z analiz przeprowadzonych sesji

DLACZEGO WARTO STOSOWAĆ TESTY W AC?

1. Jest to zgodne ze standardem wielostronnej oceny
2. Niektóre testy mierzą także kompetencje i mogą dostarczyć informacji zgodnych lub niezgodnych z oceną kompetencji w AC/DC
3. Testy dostarczają informacji o czynnikach psychologicznych, które wpływają na aktualny poziom poszczególnych kompetencji
4. Wiedza z badania testami pozwala ocenić, jaki jest potencjał rozwojowy w danej kompetencji
5. Testy pozwalają w krótkim czasie zgromadzić dużą ilość informacji o uczestnikach

JAKĄ MAMY SYTUACJĘ W POLSCE DOTYCZĄCĄ PRZEPROWADZANIA SESJI AC?



(Wyniki badania na www.irb.pl, II Spotkanie Ekspertkie, 19 maja 2009, uzupełnione o rozmowy z uczestnikami szkoleń certyfikacyjnych AC i klientami Instytutu)

1. Jakość przygotowania i stosowania metod AC/DC w Polsce nie zawsze jest zgodna ze światowymi.
2. Najwięcej przestrzeni do usprawniania, podnoszenia efektywności AC/DC tkwi w:
 - **jakości modeli kompetencyjnych** – opisie kompetencji wykorzystywanych w trakcie sesji do obserwacji zachowań
 - **jakości kadry asesorskiej** – sposób doboru, zakres szkoleń, długość przygotowywania, doświadczenia
 - **jakości przygotowania i prowadzenia sesji**
 - **Informacja zwrotna** – udzielanie lub nie, zakres, sposób udzielania.

JAKĄ MAMY SYTUACJĘ W POLSCE DOTYCZĄCĄ PRZEPROWADZANIA SESJI AC? – cd.

3. Największy niepokój budzi:
 - brak przeprowadzania badań walidacyjnych, które sprawdzałyby efektywność przeprowadzonych sesji AC/DC
 - brak stosowania zasady wykorzystywania różnorodności metod
 - brak weryfikacji poziomu przygotowania kadry asesorskiej
4. Każdy program AC/DC jest nowym narzędziem oceny, co wpływa na konieczność szkolenia wszystkich asesorów.
 - Stosowanie treningu typu *frame-of-reference* (polega na wypracowaniu przez wszystkich asesorów jednolitego sposobu interpretowania zachowań) dostarczyłoby informacji o skuteczności szkolenia.
 - Brak jednolitej procedury rejestracji zachowań wpłynie na niejednorodność oceniania przez poszczególnych asesorów.
5. Brak wiedzy na temat wartości prognostycznej realizowanych programów AC/DC w Polsce.



Wolters Kluwer
Polska

3 EDYCJA
rozwiązania
hr

17 KWIEŃNIA 2012 R.
HOTEL RADISSON BLU
WARSZAWA

Dziękuję

ORGANIZATOR



PARTNERZY PLATYNOWI



PARTNERZY MERYTORYCZNI



PATRONI MEDIALNI



PARTNER STRATEGICZNY



PARTNERZY



Fundacja Rozwoju
Rachunkowości



POLSKIE FORUM HR

