

XI SPOTKANIE EKSPERCKIE

KRYTERIA SUKCESU W STOSOWANIU ASSESSMENT CENTRE/DEVELOPMENT CENTRE

Warszawa, 12.12.2012

Partnerzy medialni



**personel
zarządzanie**
Inspiruje od 1994 roku

HR|News
WWW.HRNEWS.PL

WieszJak.PL
BIZNES

nf.pl
nowoczesnafirma

pracuj.pl

**Strategie
biznesu**

MIĘDZYNARODOWE WYTYCZNE I REGUŁY ETYCZNE DOTYCZĄCE

stosowania AC/DC

dr Anna Baczyńska

one in day
and lent to
re-search
[plural]
discover

knowl·edge #
ing: A bet
liarity

...
in·no·va·tion
...
ROUT

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.*

MIĘDZYNARODOWE STANDARDY I REGUŁY ETYCZNE

- 3 „Międzynarodowy kongres cenny metodom rodka oceny” – Quebec, maj 1975, zatwierdził pierwszy zestaw standardów
- Potrzeba wprowadzenia standardów obowiązujących użytkowników metody
- Standardy zostały oparte na obserwacjach i wiadczeniach użytkowników metody oraz badaniach naukowych
- Wytyczne były uzupełniane, rozwijane i przyjmowane przez kolejne kongresy
- Aktualna wersja wytycznych zaprezentowana w 2008 r. w Waszyngtonie
- rednie
przedsiębiorstwa oraz wykorzystanie technologii w AC
- Ostatni kongres 12-13 rednie dzielnika 2011 r.
- Planowany kongres na 14-16 marca 2013 r.

MIĘDZYNARODOWE STANDARDY I REGUŁY ETYCZNE

- Analiza stanowiska pracy
- Klasyfikacja behawioralna
- Techniki oceny
- Wielostronna ocena
- Symulacja
- Asesorzy
- Szkolenia asesorów
- Rejestracja zachowań
- Raporty
- Integracja danych
- Walidacja

MIĘDZYNARODOWE STANDARDY

Analiza stanowiska pracy

Przeprowadzona na poziomie zachowań pozwala 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.

Klasyfikacja behawioralna

Zachowania obserwowane u uczestników należy klasyfikować w jasne i odpowiednie kategorie (np. wymiary, atrybuty, charakterystyki, zdolności, umiejętności, kompetencje, wiedza).
Matryce kompetencyjne.

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.

MIĘDZYNARODOWE STANDARDY

Wielostronna ocena

Należy stosować połączenie **różnych technik oceny** (testy, wywiady, kwestionariusze, narzędzia socjometryczne oraz symulacje).

Symulacja

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.

Asesorzy

Konieczne jest wykorzystanie **kilku asesorów**, którzy będą obserwować i oceniać każdą osobę ocenianą. Typową proporcją jest **dwóch ocenianych na jednego oceniającego**.

MIĘDZYNARODOWE STANDARDY

Szkolenie asesorów

Asesorzy przed dopuszczeniem do uczestnictwa w ośrodku oceny muszą odbyć dogłębne **szkolenia** i uzyskać poziom wykonania zgodny z wytycznymi zawartymi w dziale „Szkolenia asesorów”.

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)

Raporty

Osoby oceniające muszą **sporządzić raport z obserwacji** poczynionych podczas każdego ćwiczenia przed dyskusją integracyjną lub integracją statystyczną.

MIĘDZYNARODOWE STANDARDY

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.

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.

MIĘDZYNARODOWE STANDARDY - DZIAŁANIA NIE STANOWIĄCE OŚRODKA OCENY

- Brak uwzględnienia symulacji behawioralnych
- Seria wywiadów
- Stosowanie tylko jednej techniki jako wyłącznej podstawy do sformułowania oceny (nawet jeśli to symulacja)
- Stosowanie wyłącznie testów
- Ocena przez jednego asesora
- Brak integracji danych pochodzących od różnych asesorów

ASSESSMENT CENTER WG MIĘDZYNARODOWYCH STANDARDÓW

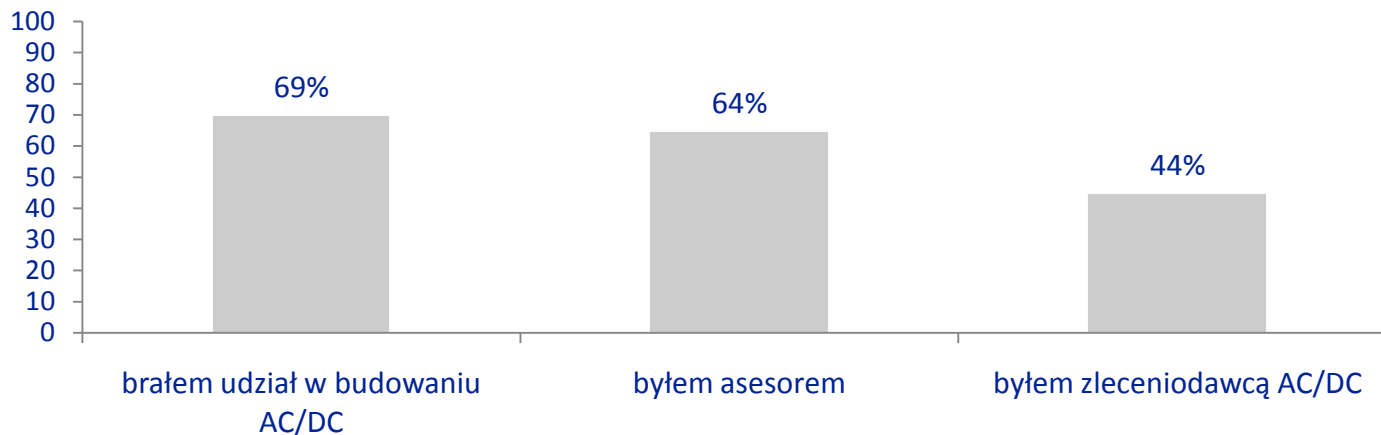
- Określenie „ośrodek oceny” (Assessment Center) zastrzeżone dla metod zgodnych z międzynarodowymi wytycznymi
- AC zawiera wystandaryzowane oceny zachowań, oparte na danych z wielu źródeł
- Wykorzystywanie przeszkolonych asesorów oraz stosowanie różnych technik
- Ćwiczenia symulacyjne
- Ocena kompetencji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

ANKIETA

- **ADRESACI:** pracownicy działów HR
- **TERMIN:** ankieta była dostępna w listopadzie 2012 roku
- **CEL ANKIETY:** zebranie informacji o praktyce stosowania Assessment i Development Centre
- **ANALIZY STATYSTYCZNE:** przeprowadzono na podstawie danych uzyskanych od 39 respondentów

RESPONDENCI ANKIETY

Rola respondentów w opisywanych AC/DC

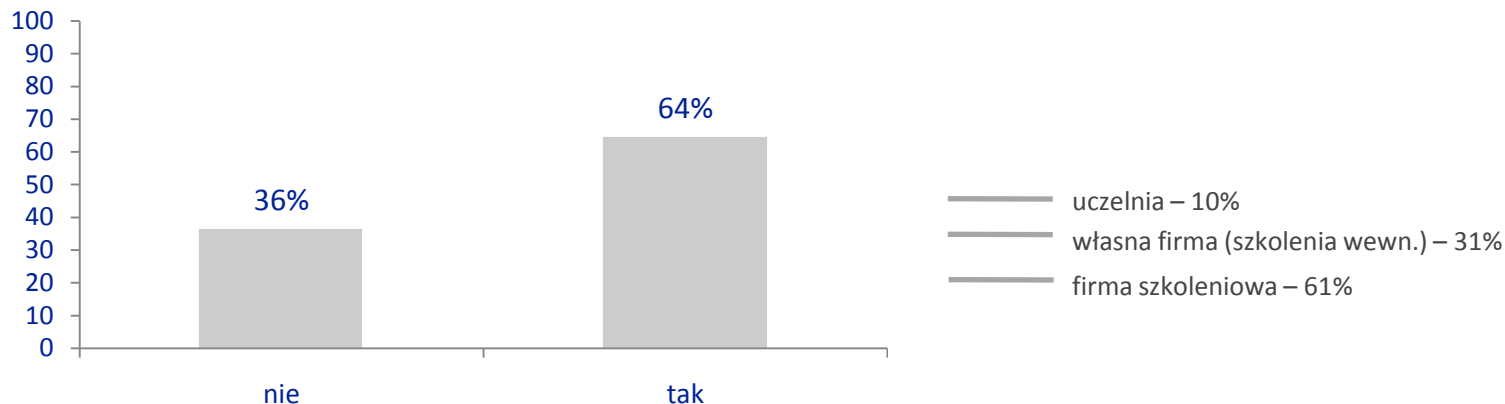


Respondenci w większości zarówno brali udział w budowaniu sesji AC/DC, jak i byli asesorami. 44% respondentów to zleceniodawcy.

ROLA	LICZBA OSÓB	LICZBA OSÓB W %
Udział w budowaniu & asesor	16	41%
Zleceniodawca	8	20%
Udział w budowaniu & asesor & zleceniodawca	5	13%
Udział w budowaniu & zleceniodawca	4	10%
Asesor & zleceniodawca	4	10%
Udział w budowaniu	2	5%

RESPONDENCI ANKIETY

Udział respondentów w szkoleniach dotyczących AC/DC



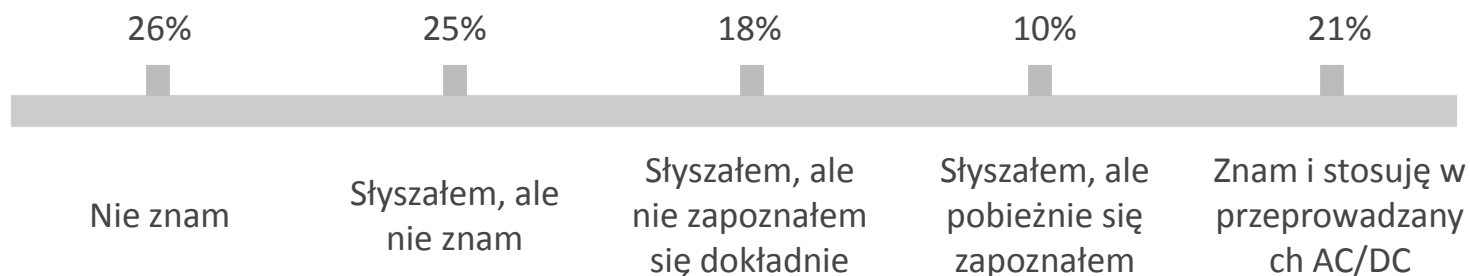
Aż 36% respondentów nie uczestniczyło w szkoleniach dotyczących systemów AC/DC. Najczęściej szkolenia, w których brali udział respondenci, prowadzone były przez firmę zewnętrzną.

Brak udziału w szkoleniu z tego zakresu nie pozwala być dobrym asesorem lub uczestniczyć w budowaniu AC/DC.

„Asesorzy przed dopuszczeniem do uczestnictwa w ośrodku oceny muszą odbyć dogłębne szkolenia i uzyskać poziom wykonania zgodny z wytycznymi zawartymi w dziale - Szkolenia asesorów.”

RESPONDENCI ANKIETY

Znajomość międzynarodowych standardów dotyczących stosowania AC/DC



Zaledwie 21% respondentów deklaruje, że zna i stosuje w przeprowadzanych AC/DC międzynarodowe standardy.

Aż 26% respondentów w ogóle nie zna tych standardów, a pozostała część tylko o nich słyszała bądź pobieżnie się zapoznała (43%).

Powstaje pytanie, skąd osoby realizujące projekty AC/DC czerpią wiedzę na temat sposobów realizacji zabezpieczających jakość i efektywność procesów oceny?

RESPONDENCI ANKIETY

Autorzy narzędzi do sesji AC/DC

	zewnątrzni konsultanci	pracownicy firmy	zewnątrzni konsultanci i pracownicy firmy
Harmonogram sesji AC/DC	23%	46%	31%
Ćwiczenia do AC/DC	36%	35%	28%
Wywiad kompetencyjny do AC/DC	41%	44%	15%

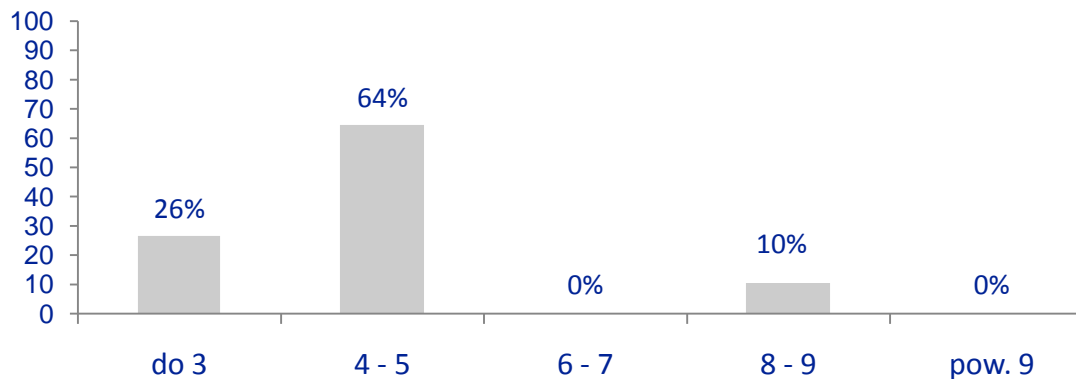
Narzędzia do sesji AC/DC budowane są zarówno przez konsultantów zewnętrznych, jak i pracowników firmy. Rzadziej budowane są przy współpracy obu grup, a w przypadku ćwiczeń ta opcja wydaje się najkorzystniejsza.

Jeśli ćwiczenia i wywiad kompetencyjny są budowane wyłącznie przez zewnętrznych konsultantów, mogą nie mieć odpowiedniego poziomu tzw. „fidelity”, tj. dostatecznego podobieństwa do zadań realizowanych na danym stanowisku pracy.

„(...)przy korzystaniu z ośrodka oceny podstawowym pojęciem jest zastosowanie symulacji związanych ze stanowiskiem pracy (job-related). Tego typu ćwiczenia symulacyjne umożliwiają poszczególnym osobom wykazanie się posiadanymi umiejętnościami w sytuacjach istotnych podczas wykonywania zadań zawodowych.”

BUDOWA AC

Liczba kompetencji badana w trakcie jednego dnia sesji AC/DC



64% respondentów w trakcie jednego dnia sesji bada 4-5 kompetencji.

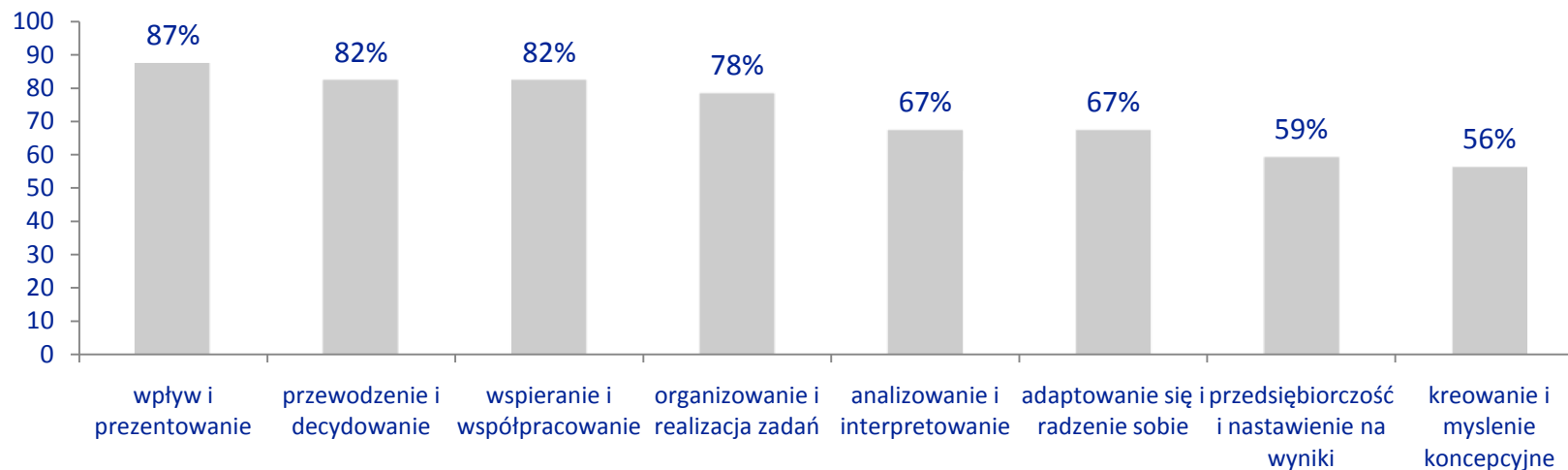
10% respondentów w trakcie jednego dnia sesji bada 8-9 kompetencji.

Wyniki sugerują, że liczba kompetencji mierzonych w AC/DC jest optymalna.

Jeśli mierzone są mniej niż 4 kompetencje, być może nie wyczerpują one zestawu kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy.

BUDOWA AC

Typy kompetencji stosowane w ramach AC/DC



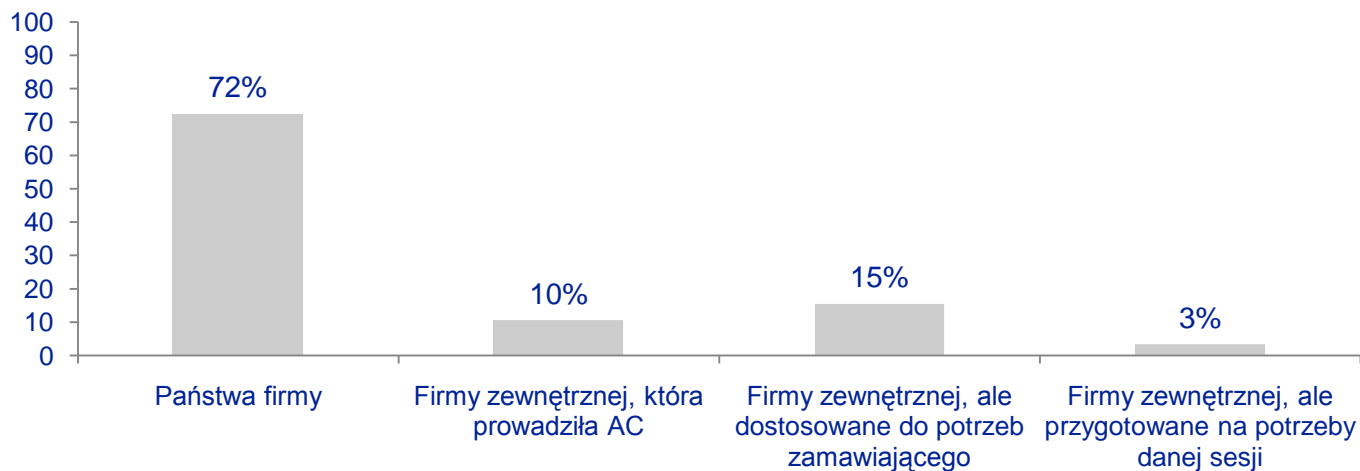
Najczęściej stosowane są kompetencje związane bezpośrednio z działaniem z ludźmi , a prawdopodobnie zbyt rzadko badane są kompetencje związane z przedsiębiorczością i wynikami pracy.

Hipotezy:

- takie kompetencje preferują psychologowie, którzy często zajmują się AC/DC,
- istnieje przekonanie, że projekty AC/DC badają kompetencje miękkie,
- wydaje się, że kompetencje miękkie są łatwiejsze do pomiaru.

BUDOWA AC

Wykorzystywane kompetencje w AC/DC należały do:

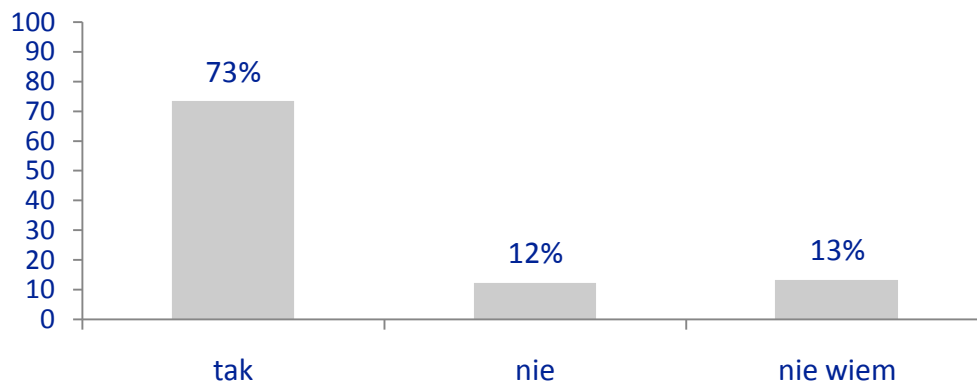


W sesjach AC/DC wykorzystywane są głównie kompetencje własne firm (72%), tylko w przypadku 15% są to kompetencje firmy zewnętrznej dostosowane do potrzeb zamawiającego.

W większości AC/DC stosowane są kompetencje własne firmy i jest to właściwe. Warunkiem jest jednak, aby były dostatecznie dobrze opisane pod kątem zastosowania w AC/DC .

BUDOWA AC

Ocena punktowa kompetencji po każdym ćwiczeniu i dla każdego uczestnika



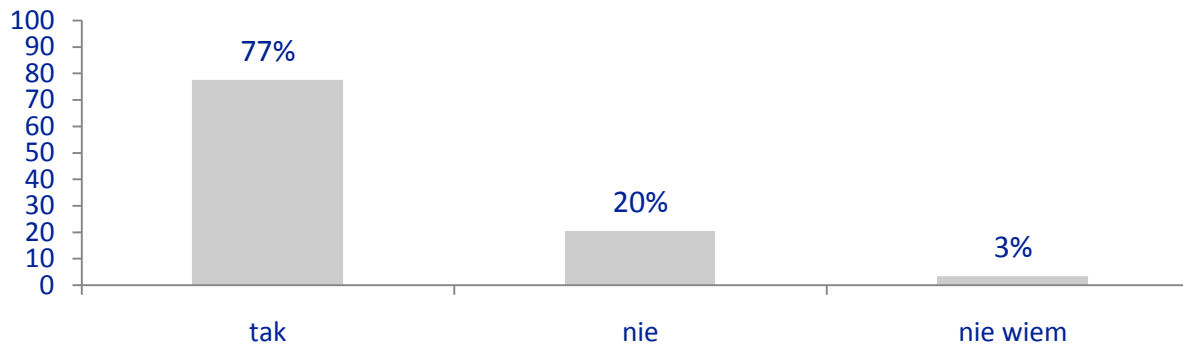
12% respondentów nie ocenia kompetencji uczestnika sesji po każdym ćwiczeniu, a 13% nie wie, czy jest to robione.

Brak oceny kompetencji uczestnika po każdym ćwiczeniu przez asesorów może wpływać negatywnie na niezależność ocen asesorów oraz obniżać ogólną trafność AC/DC.

„Osoby oceniające muszą sporządzić raport z obserwacji poczynionych podczas każdego ćwiczenia przed dyskusją integracyjną lub integracją statystyczną.”

BUDOWA AC

Lista zachowań przypisana poszczególnym poziomom kompetencji



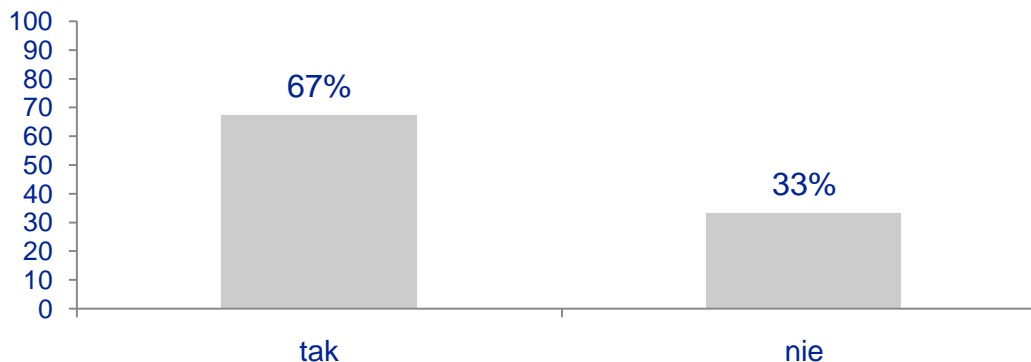
20% respondentów nie stosuje w obserwacji listy zachowań ([behavioral check list](#)), które są przypisane poszczególnym poziomom kompetencji.

Listy zachowań ujednolicają pracę asesorów i tworzą wspólne ramy interpretacji zaobserwowanych zachowań.

„Asesorzy muszą stosować usystematyzowaną procedurę rejestracji konkretnych obserwacji behawioralnych w chwili obserwacji. Procedura ta może obejmować takie techniki, jak notatki odręczne, skale obserwacji behawioralnej lub behawioralne „listy kontrolne” (checklist).”

UCZESTNICY

Informacja dla uczestników o zawartości sesji AC/DC i roli uczestników



33% respondentów nie informuje uczestników o zawartości sesji AC/DC.

W przypadku DC uczestnicy powinni mieć informację, jakie kompetencje będą mierzone i jak są definiowane. Ten wymóg wytycznych ma związek z etycznym stosowaniem oceny ludzi w organizacjach. Badania prowadzone poza Polską (np. Kolk, Born & van der Flier, 2003) pokazują, że nawet pokazanie uczestnikom, jakie kompetencje będą badane, nie wpływa na ocenę kompetencji.

„Organizacja powinna informować osobę oceniającą o tym, jakie zapisy i dane są gromadzone, przechowywane, wykorzystywane i rozpowszechniane. Oceniana osoba powinna być informowana o tym, że jej zachowania są nagrywane podczas ośrodka oceny oraz w sytuacji, gdy te nagrania lub inne dane osobowe będą przekazywane poza granice kraju lub poprzez Internet.”

„Jeżeli organizacja postanowi wykorzystać wyniki oceny do celów innych niż zapowiedziane wcześniej, które mogą mieć wpływ na osobę ocenianą, należy o tym osobę ocenianą powiadomić i uzyskać jej zgodę.”

UCZESTNICY

Sposób przekazania informacji zwrotnej po DC

	Tak	Nie
Przesłanie pisemnego raportu do indywidualnej analizy przez uczestnika sesji (bez rozmowy)	28%	72%
Rozmowa z asesorem o wynikach i przekazanie raportu	67%	33%
Rozmowa z przełożonym o wynikach i przekazanie raportu	44%	56%
Rozmowa z pracownikiem działu HR o wynikach i przekazanie raportu	33%	67%
Rozmowa bez przygotowanego raportu	18%	82%

Okazuje się, że w przypadku 67% respondentów informacja zwrotna jest rozmową z asesorem i przekazaniem raportu, a tylko w przypadku 44% jest to rozmowa z przełożonym.

W przypadku 18% respondentów informacja zwrotna jest samą rozmową bez przygotowanego raportu, co prawdopodobnie nie pozwala w pełni wykorzystać zebranych informacji.

Najważniejszym elementem DC jest informacja zwrotna, która ma na celu rozwój kompetencji osoby biorącej udział w sesji, a nie zawsze przeprowadzona jest ona optymalnie.

Brak rozmowy bezpośredniej (28%) nie pozwala na pełne zrozumienie otrzymanych wyników, nie „zabezpiecza” uczestników w przypadku niezbyt dobrych wyników i prawdopodobnie ma małą wartość rozwojową.

„Osoby oceniane powinny otrzymywać informacje zwrotne na temat wyników uzyskanych przez nie w ośrodku oceny, jak również o wszelkich sformułowanych zaleceniach”.

ASESORZY

Przygotowanie asesorów do udziału w nowej sesji AC/DC

	Tak	Nie
Przekazanie materiałów do własnego zapoznania się (opisy kompetencji, ćwiczenia)	54%	46%
Szkolenie asesorów, gdy w trakcie sesji stosowane są nowe rozwiązania (np. ćwiczenia, kompetencje)	41%	59%
Krótkie spotkania omawiające wyłącznie nowe narzędzia	46%	53%

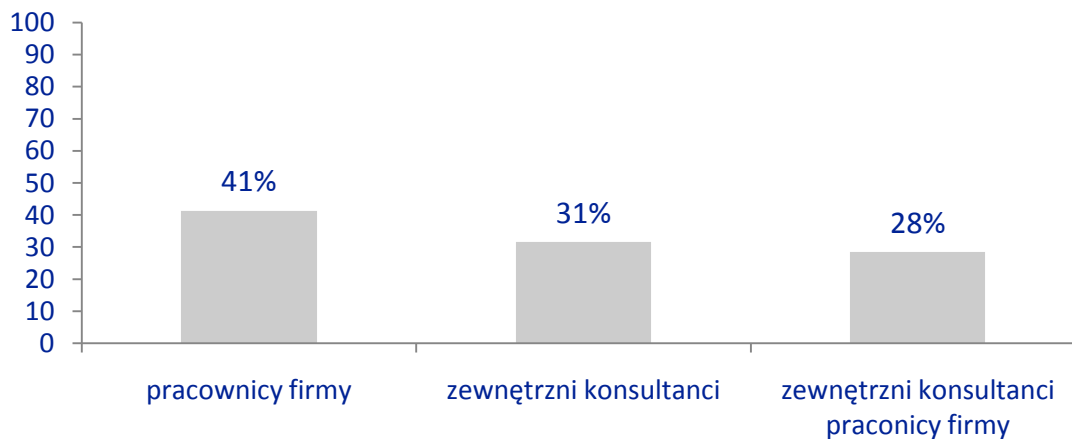
Tylko w przypadku 41% respondentów przeprowadzane są szkolenia z nowych rozwiązań stosowanych w sesji AC/DC.

Taka sytuacja jest poważnym błędem z punktu widzenia międzynarodowych standardów. Badania pokazują, że jakość szkolenia ma wpływ na wartość predykcyjną AC/DC.

„Szkolenie asesorów stanowi integralny składnik programu ośrodka oceny. Dla szkolenia asesorów należy jednoznacznie określić cele szkoleniowe oraz standardy poziomu wykonania.”

ASESORZY

Asesorzy w sesji AC/DC

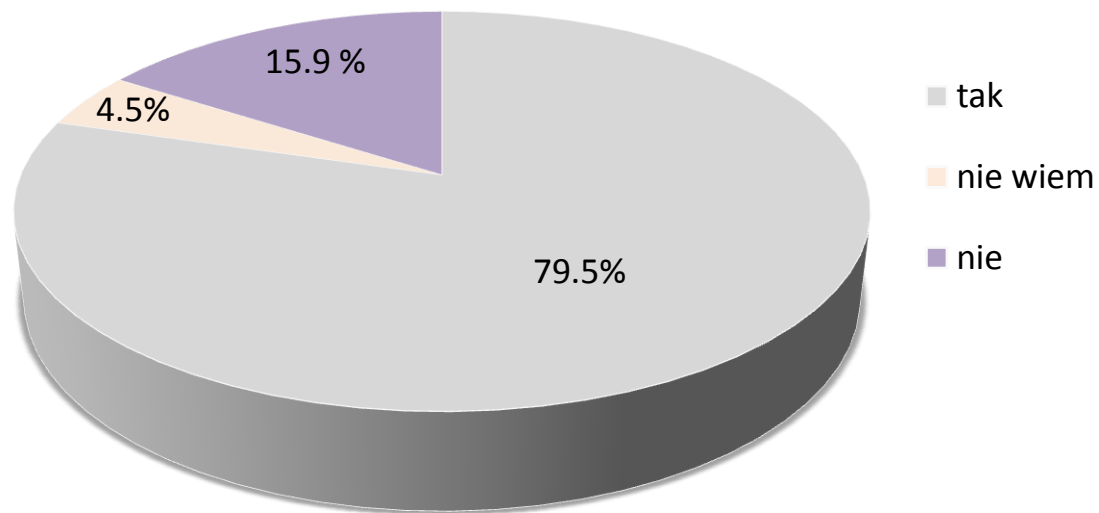


Asesorami w sesjach AC/DC najczęściej są pracownicy firmy, rzadziej korzysta się z zewnętrznych konsultantów. Współpraca obu grup występuje tylko u 28% respondentów.

Które rozwiązanie wydaje się korzystniejsze dla jakości procesu?

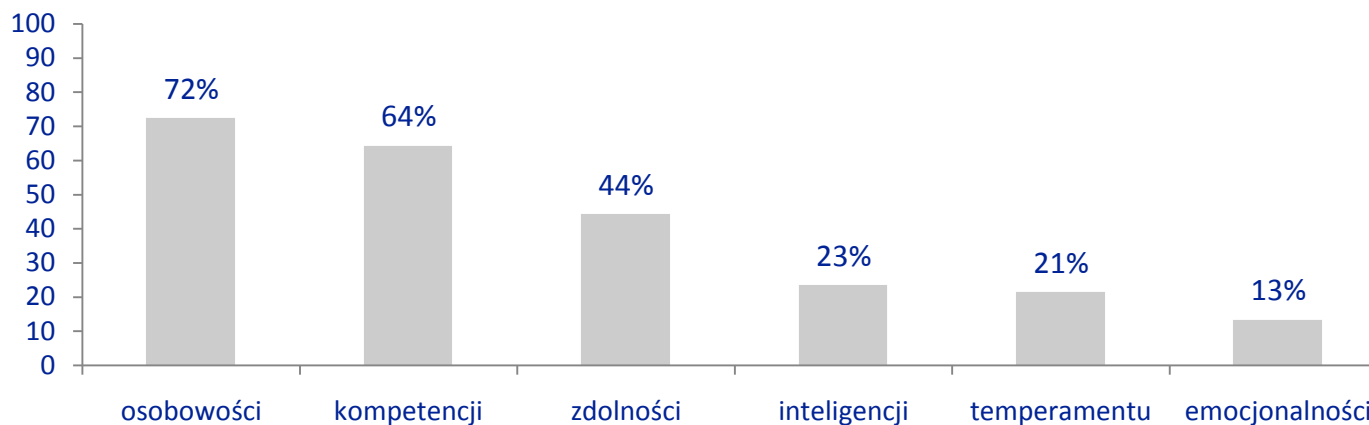
Slajd z V Spotkania Ekspertckiego – Praktyka stosowania AC/DC w Polsce Budowa programu AC/DC

Czy w AC/DC zastosowano inne niż ćwiczenia (zadania) metody oceny (tj. **testy, wywiady, kwestionariusze**)?



TESTY PSYCHOLOGICZNE

Typy testów stosowane w ramach AC/DC

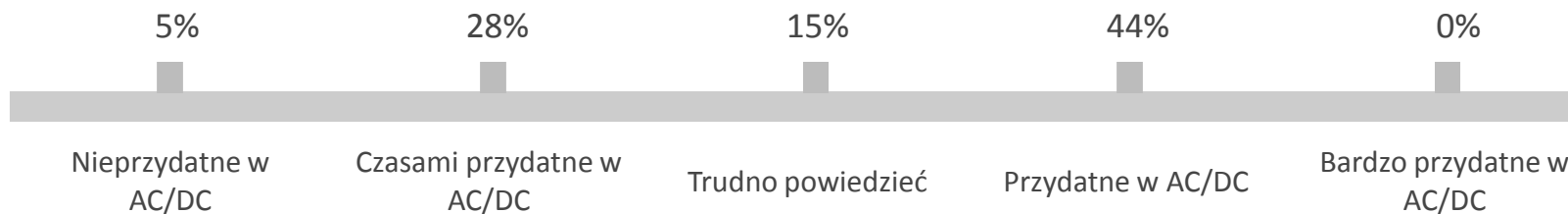


Względnie niska częstotliwość stosowania testów, które mierzą zdolności lub inteligencję, nie pozwala uwzględnić wpływu tych czynników na rozwój kompetencji (DC), a przypadku AC ogranicza efektywność procesu selekcji.

Zastanawia bardzo rzadkie stosowanie testów, mierzących emocjonalność, która ma wpływ na takie kompetencje, jak podejmowanie decyzji, orientacja na zmiany czy komunikacja.

TESTY PSYCHOLOGICZNE

Przydatność testów psychologicznych w sesji AC/DC



W ocenie 44% respondentów testy psychologiczne są przydatne w procesach AC/DC. Natomiast aż 48% respondentów nie było przekonanych o przydatności testów psychologicznych.

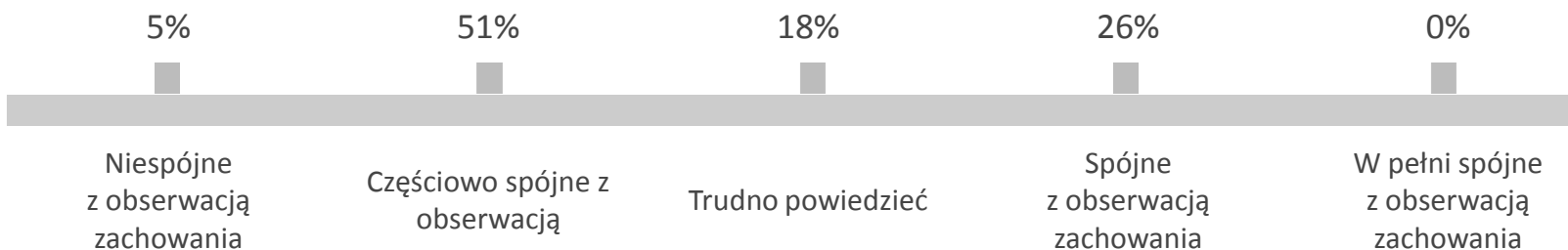
Respondenci, którzy nie stosują testów w ramach sesji AC/DC, ocenili niżej ich przydatność (korelacja istotna statystycznie na poziomie 0,35*).

Warto pamiętać, że jest duże zróżnicowanie w zakresie jakości testów dostępnych na rynku. Być może jest to przyczyną pewnej ostrożności w ich stosowaniu. Bariera może być również cena testów, jak i konieczność korzystania z pomocy psychologów.

„Należy stosować połączenie różnych technik oceny. Mogą one obejmować testy, wywiady, kwestionariusze, narzędzia socjometryczne oraz symulacje. Techniki oceny opracowuje się lub dobiera, aby możliwe było zaobserwowanie różnorodnych zachowań i informacji odnoszących się do kompetencji/wymiarów.”

TESTY PSYCHOLOGICZNE

Spójność wyników testów psychologicznych z obserwacją zachowania w sesji AC/DC



W ocenie 51% respondentów wyniki testów psychologicznych są częściowo spójne z obserwacją zachowania, a 26% uważa, że są spójne z obserwacją.

Im wyżej respondenci ocenili przydatność testów psychologicznych w sesji AC/DC, tym wyżej ocenili spójność wyników testów z obserwacją zachowania w sesji AC/DC (korelacja istotna statystycznie na poziomie 0,48**).

**Testy dostarczają dodatkowych informacji, które poszerzają wiedzę o uczestniku AC/DC.
Testy mierzą czynniki, które są trudne do oceny na podstawie obserwacji zachowania (np. osobowość).**

JAKOŚĆ AC

Trafność predykcyjna sesji AC/DC – siła przewidywania zachowania

	mniejsza	równa	większa	nie wiem
Trafność AC w porównaniu z wywiadem ustrukturalizowanym jest	5%	7%	85%	2%
Trafność AC w porównaniu z testami jest	5%	13%	82%	0%
Trafność testów w porównaniu z wywiadem ustrukturalizowanym jest	44%	18%	33%	5%

Większość respondentów uważa, że trafność AC jest większa niż wywiadu ustrukturalizowanego i testów psychologicznych.

Przekonanie, że trafność AC jest większa niż testów, może być wynikiem rozpowszechnionych w polskich publikacjach informacji.

JAKOŚĆ AC

Jaka może być trafność narzędzi selekcyjnych? (na podstawie badań psychologicznych)

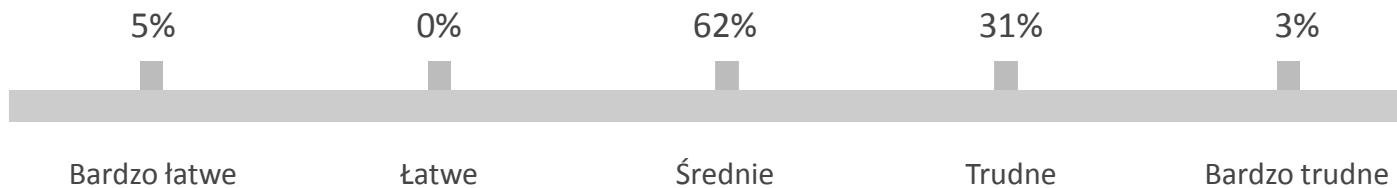
Narzędzie	r	Źródło
Wywiad ustrukturalizowany	,51	Schmidt & Hunter, 1998
Sytuacyjny test decyzyjny	,34	Hough i inn., 2001
Assessment Center	,37	Goldstein, Yusko, & Nicolopoulos, 2001

Badania psychologiczne pokazują, że najwyższy wskaźnik trafności może mieć wywiad ustrukturalizowany, ale powinien on spełniać szereg wymogów metodologicznych.

Ogólne wnioski w zakresie trafności narzędzi selekcyjnych można wyciągać tylko na podstawie metaanaliz, czyli procedur zbierania w jednej analizie wielu badań, dotyczących tego samego problemu.

JAKOŚĆ AC

Ocena trudności przygotowania i przeprowadzenia sesji AC/DC

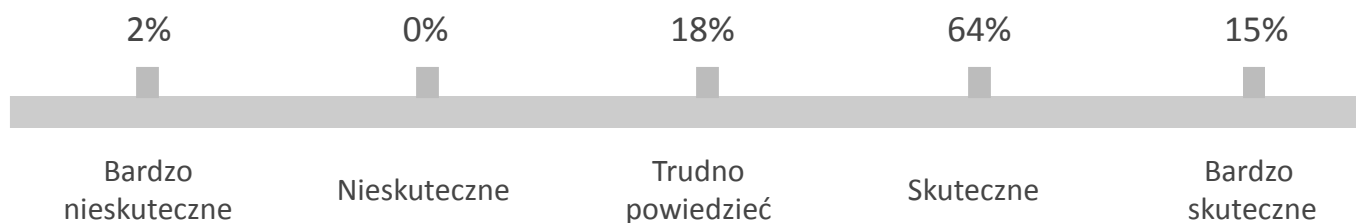


62% respondentów postrzega przygotowanie i przeprowadzenie AC/DC jako średnio trudne.

Przeciętne postrzeganie AC/DC jako średnio trudnej metody sugeruje, że nie wszyscy zajmujący się nią zdają sobie sprawę jak trudna jest to metoda oceny kompetencji.

JAKOŚĆ AC

Ocena skuteczności sesji AC/DC



79% respondentów spostrzega sesje AC/DC jako skuteczne albo bardzo skuteczne.

Wysoka ocena skuteczności AC/DC w kontraście do spostrzegania jej średniej trudności może wynikać z braku danych, jak dobrze zostały ocenione kompetencje w danej sesji AC/DC .

JAKOŚĆ AC

Ocena skuteczności i poziomu trudności przygotowania i przeprowadzenia sesji AC/DC a rola w sesji AC/DC

Rola		Ocena skuteczności AC/DC	Ocena trudności AC/DC
Zleceniodawca	Tak	3,65*	n.i.
	Nie	4,09*	n.i.
Asesor	Tak	4,12*	n.i.
	Nie	3,50*	n.i.
Brał udział w budowaniu AC/DC	Tak	4,11*	3,44*
	Nie	3,42*	2,83*

(analiza statystyczna – test t – Studenta), * poziom istotności $p < 0,05$

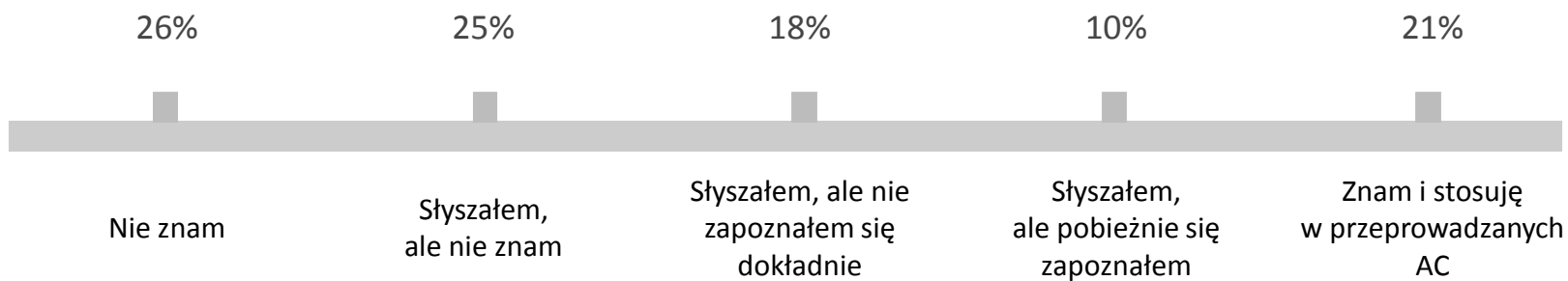
Respondenci , którzy występowali w roli zleceniodawców sesji AC/DC, ocenili istotnie statystycznie niżej jej skuteczność.

Respondenci , którzy występowali w roli asesorów sesji AC/DC, ocenili istotnie statystycznie wyżej jej skuteczność.

Respondenci, którzy brali udział w budowaniu sesji AC/DC, ocenili istotnie statystycznie wyżej jej skuteczność i poziom trudności.

JAKOŚĆ AC

Ocena skuteczności sesji AC/DC a znajomość międzynarodowych standardów



Im lepiej respondenci znają międzynarodowe standardy, tym wyżej oceniają skuteczność sesji AC/DC (korelacja istotna statystycznie na poziomie 0,31*).

Sama znajomość standardów nie wpływa na efektywność AC/DC, a tylko ich stosowanie potwierdziło tylko 21% respondentów.

Wysoka ocena efektywności AC/DC jest w dużym stopniu oparta na jej trafności fasadowej.

PROGRAM

poprawy jakości

SALONÓW SONY CENTRE

dr Anna Bugalska

Tadeusz Żaczkowski

one in day
and lent to
re-search
[plural]
discover

knowl·edge

ing: A bet
liarity

in·no·va·tion

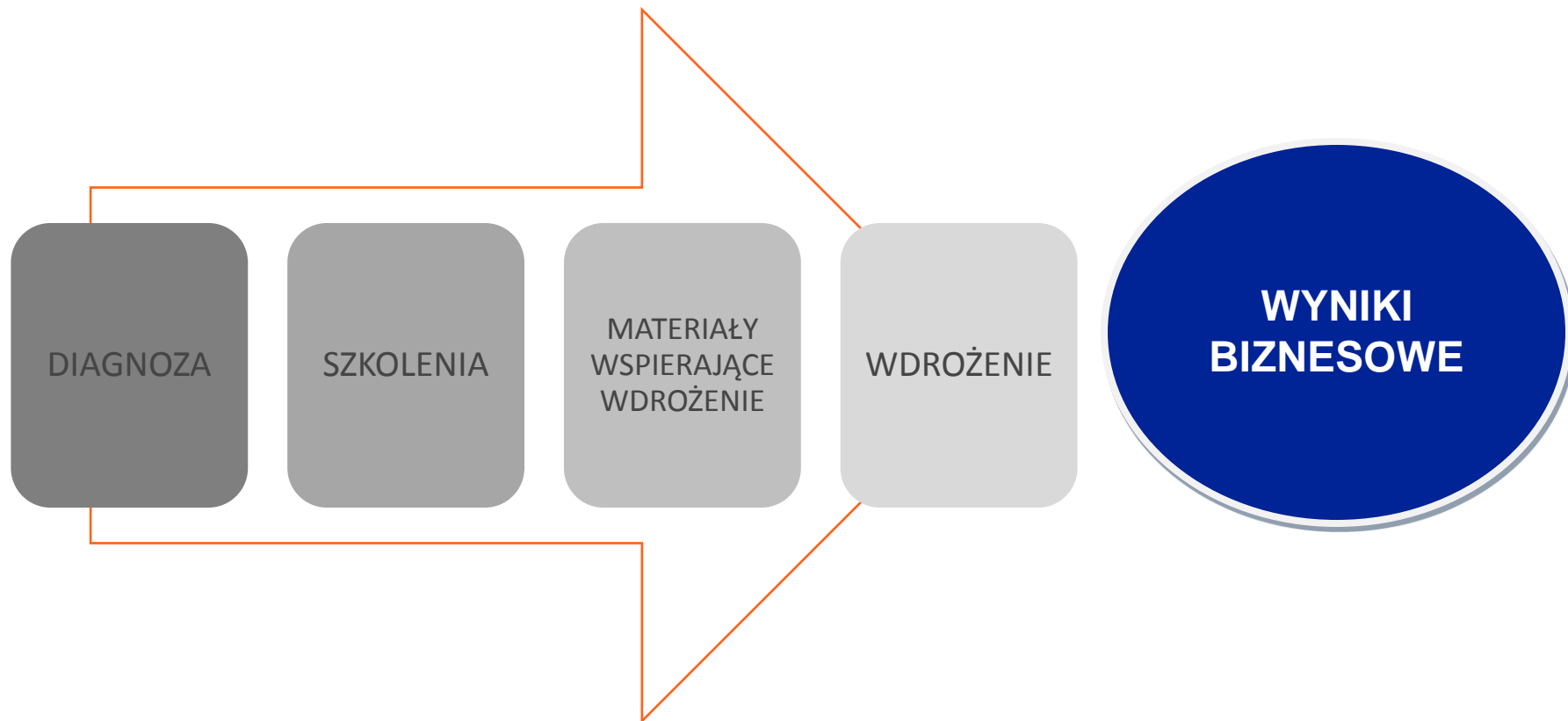
CEL PROJEKTU

Podniesienie efektywności biznesowej salonów poprzez:

1. Podniesienie jakości obsługi klienta, realizacja najwyższego standardu obsługi klientów
2. Rozwój kompetencji menedżerów
3. Rozwój kompetencji pracowników w zakresie procesu sprzedaży i obsługi klientów

SPECYFIKA PROJEKTU

Całościowe kompleksowe podejście
od diagnozy przez działania rozwojowe
po monitoring wdrożenia



ZAKRES DZIAŁAŃ DLA SALONÓW SONY

- Badanie testami on-line wszystkich pracowników (TIC i STS)
- Badanie klimatu organizacyjnego
- Badanie testem kompetencji menedżerskich kierowników i wybranych pracowników
- Sesje DC

Sesje informacji zwrotnych dla Właścicieli

Sesje informacji zwrotnych dla kierowników Salonów

- Program szkolenia dopasowany do osoby
- Wypracowanie narzędzi wspierających wdrożenie
- Przekazanie odpowiedzialności za wdrożenie właścicielom Salonów i Sony Poland

DEVELOPMENT CENTER DLA KIEROWNIKÓW SALONÓW SONY

DEVELOPMENT CENTRE

Cel:

Rozwój kompetencji Kierowników Salonów

Etapy:

- Rozpoczęcie procesu uczenia w trakcie sesji
- Udzielenie informacji o uzyskanych wynikach – po sesji
- Zaplanowanie działań, które wspierają rozwój kompetencji

ZASADY REALIZACJI SESJI DC KIEROWNIKÓW SALONÓW

- Prowadzenie sesji w 2 parach asesorskich:
 - 2 asesorów Instytutu
 - 2 asesorów wewnętrznych – z Centrali Sony, odpowiedzialnych za projekt
 - Pary mieszane Instytut – Sony
- Wprowadzenie asesorów do procesu oceny – szkolenie kalibrujące do sesji, w oparciu o zestaw metod wykorzystywany na sesji
- Obiektywność oceny:
 - Każda osoba była oceniana przez 2 obserwatorów w każdym ćwiczeniu
 - Każda kompetencja była oceniana min. 2 razy.

ZASADY REALIZACJI SESJI DC KIEROWNIKÓW SALONÓW

- Wykorzystanie zróżnicowanych metod do oceny kompetencji:
 - Testy psychologiczne – wykonane przed sesją i w trakcie sesji
 - Testy kompetencyjne – wykonane przed sesją
 - Ćwiczenie grupowe – 1 dyskusja bez przypisanych ról
 - Ćwiczenia indywidualne: rozmowa z pracownikiem, rozmowa z klientem, spotkanie z zespołem
 - Wywiad kompetencyjny

ZASADY REALIZACJI SESJI DC KIEROWNIKÓW SALONÓW

- 5 sesji
- 6 uczestników ocenianych w każdej sesji
- 4 asesorów
- 1 osoba koordynująca przebieg sesji:
 - przekazywanie instrukcji,
 - kontrolowanie czasu ćwiczeń,
 - analiza wyników 2 testów wypełnianych w trakcie sesji
 - rejestrująca przebieg sesji integracji
wyników, wprowadzanie danych do „draftu” raportu
- Czas trwania DC dla uczestników 9 – 16.30
- Czas kończenia sesji 21 – 23.00

ZASADY REALIZACJI SESJI DC KIEROWNIKÓW SALONÓW

- Asesor rejestruje zachowania i przebieg ćwiczenia
- W trakcie i po każdym ćwiczeniu asesor uzupełniał zapisy na check listach
- Dokonał oceny każdej kompetencji na skali liczbowej
- Po zakończeniu sesja integracji wyników
- W sesji integracji uczestniczą asesorzy i koordynator sesji
- Każda osoba omawiana 30 min. – 1 godz.

KOMPETENCYJNY PROFIL KIEROWNIKA SALONU LISTA KOMPETENCJI OCENIANYCH W RAMACH SESJI

ZAKRES ZADAŃ KIEROWNIKA SALONU

- Odpowiedzialność za wyniki
- Zarządzanie sprzedażą
- Zarządzanie pracą w Salonie:
 - Opracowywanie planów dziennych, tygodniowych i miesięcznych i ich realizacja
 - Zarządzanie podległym zespołem
 - Dbanie o wizerunek sklepu i marki
 - Odpowiedzialność za zatowarowanie sklepu
- Przygotowanie i prowadzenie akcji promocyjnych
- Odpowiedzialność za stosowanie procedur serwisowych przez pracowników w Salonie
- Odpowiedzialność za kompletność dokumentacji w Salonie (zamówienia, faktury)

ZESTAW KOMPETENCJI DO OCENY W SONY – W RAMACH PROGRAMU POPRAWY JAKOŚCI

- Orientacja na wyniki
- Kierowanie
- Współpraca
- Orientacja na klienta
- Komunikacja
- Inicjatywa
- **Myślenie analityczne – oceniane tylko testem Ravena**

PRZYKŁAD OPISU KOMPETENCJI

KOMUNIKACJA (KOM)

Znajomość i stosowanie zasad skutecznej komunikacji werbalnej i niewerbalnej.
Opieranie się na wiarygodnych informacjach i szacunku dla odbiorcy.
Dostosowanie języka i formy komunikacji do sytuacji i odbiorcy.

- | | | |
|---|--|---|
| 1 | Słabo się komunikuje | <ul style="list-style-type: none">▪ Okazuje swoim rozmówcom brak zainteresowania.▪ Komunikuje się w sposób chaotyczny, gubi wątek.▪ Wyraża się ogólnikowo. |
| 2 | Stosuje komunikację jednostronną | <ul style="list-style-type: none">▪ Wywołuje znużenie lub zniecierpliwienie słuchaczy.▪ Zadaje pytania i nie słucha odpowiedzi.▪ Monologuje, każe wysłuchać swojego wystąpienia bez przerywania. |
| 3 | Stosuje komunikację dwustronną | <ul style="list-style-type: none">▪ Podtrzymuje komunikację poprzez zadawanie pytań.▪ Stosuje pytania otwarte.▪ Zachęca innych do wyrażania opinii. |
| 4 | Dostosowuje komunikację do odbiorcy | <ul style="list-style-type: none">▪ Dopasowuje formę komunikacji do odbiorcy (wiedza, umiejętności, stan emocjonalny, poziom motywacji, rodzaj temperamentu).▪ Dopasowuje postawę, gesty i mimikę do sytuacji i rozmówcy. |
| 5 | Sprawnie komunikuje skomplikowane treści | <ul style="list-style-type: none">▪ Przedstawia złożone problemy w sposób jasny i wiarygodny.▪ Umiejętnie prowadzi dyskusję nad skomplikowanymi tematami.▪ Zadaje proste pytania, dotyczące skomplikowanego problemu. |

DOBÓR METOD OCENY

MATRYCA KOMPETENCYJNA

		Orientacja na wyniki	Kierowanie	Współpraca	Inicjatywa	Orientacja na klienta	Komunikacja	Myślenie analityczne
Ćwiczenie 1 Dyskusja grupowa bez roli	60 min		X	X	X		X	
Ćwiczenie nr 2 Rozmowa indywidualna - klient	55 min	X		X	X	X	X	
Ćwiczenie 3 Spotkanie z zespołem	75 min	X	X		X		X	
Ćwiczenie 4 Rozmowa z pracownikiem	60 min		X		X		X	
Wywiad kompetencyjny	45 min		X		X	X		
Testy	30 + 15	X	X	X	X	X	X	X
Łączny czas	340							

TESTY WYKORZYSTYWANE W DC DLA SONY

WERSJA ON LINE

Test Kompetencji Menedżerskich (Sternberg, Wagner)

STS – Test Kompetencji Sprzedażowych (Instytut)

Test Taktyk Wpływu (Yukl, Falbe)

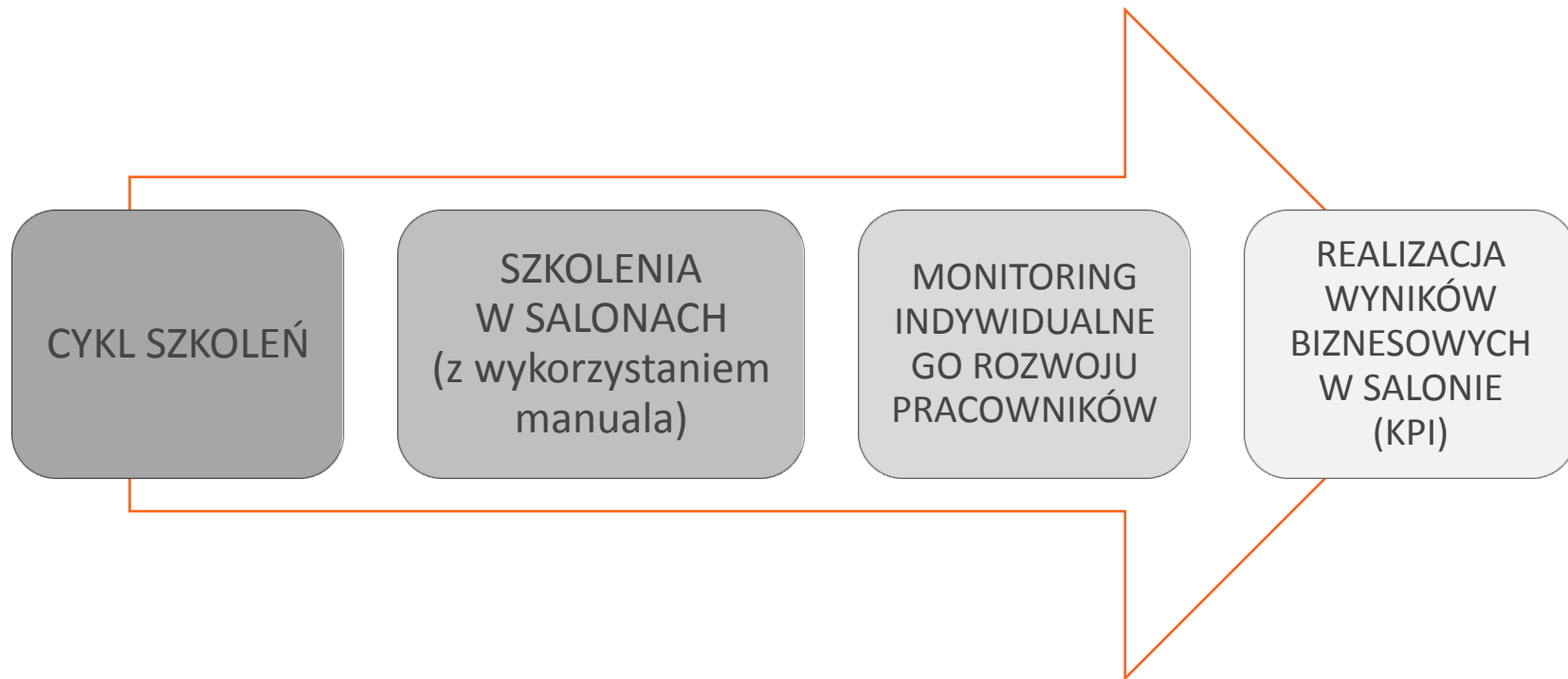
Test Consensio Intentio (Wekselberg)

UZYSKANE WYNIKI PRZEZ KIEROWNIKÓW SALONÓW

- Wyniki były bardzo zróżnicowane
- Różnice w ogólnej ocenie kompetencji (OAR – overall assessment rating) i poziomie poszczególnych kompetencji
- Wszystkie osoby zostały zaproszone do działań rozwojowych i je podjęły
- Program rozwojowy był adresowany do kierowników i pracowników – uzależniony od ich indywidualnych rezultatów

PROGRAM ROZWOJOWY DOPASOWANY DO POZIOMU KOMPETENCJI

PROGRAM ROZWOJOWO-WDROŻENIOWY



ZAKRES SZKOLEŃ



DZIAŁANIE 1

– WYRÓWNIANIE POZIOMU KOMPETENCJI KIEROWNIKÓW

Grupa A – white

Szkolenie dla kierowników z przywództwa: motywacja i dostarczenie nowoczesnych narzędzi zarządzania.

Grupa B – blue

Komunikacja, współpraca, orientacja na klienta

Grupa C – violet

Komunikacja, współpraca, orientacja na klienta

Grupa B – green

Kierowanie, zorientowanie na wyniki, inicjatywa

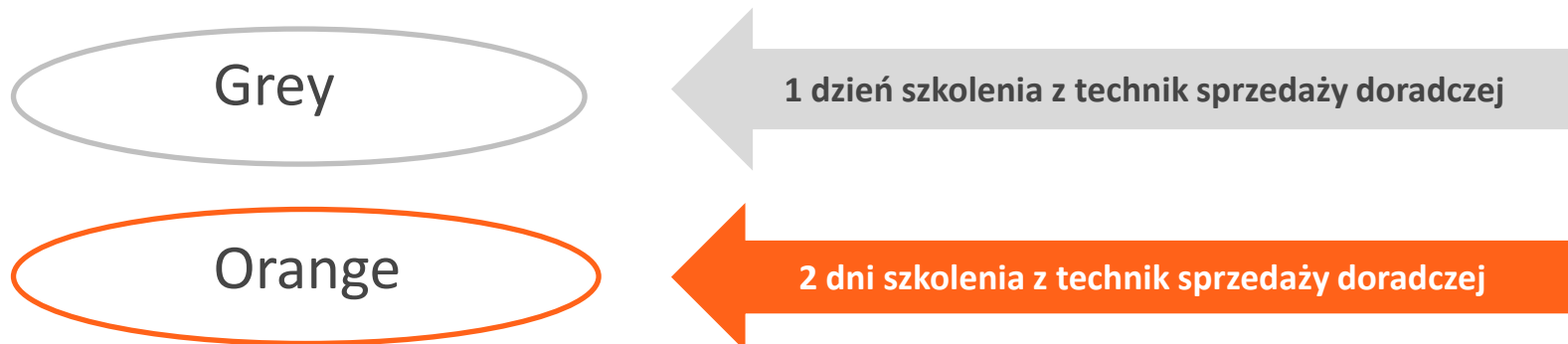
Grupa C – brown

Kierowanie, zorientowanie na wyniki, inicjatywa

DZIAŁANIE 2

– PODNIESIENIE POZIOMU KOMPETENCJI SPRZEDAŻOWYCH PRACOWNIKÓW

Badani pracownicy w teście decyzyjnym STS
– badającym kompetencje sprzedaży doradczej w stosunku
do najlepszych sprzedawców SONY uzyskali wyniki:



DZIAŁANIE 3

- OLIVE

Podniesienie umiejętności kierowników w zakresie samodzielnego rozwijania kompetencji sprzedażowych pracowników i kontrolowania realizacji celów
2 grupy 2 dni

Warsztaty dla kierowników z zakresu zarządzania zespołem handlowym w Sony:

- stawianie i rozliczanie celów
- rozwijanie i ocena pracowników
- motywowanie
- prowadzenie treningów w miejscu pracy

DZIAŁANIE 4 - YELLOW

Coaching sprzedażowy

Kierownicy

Mentorzy kompetencji sprzedażowych – pracownicy,
którzy uzyskali najwyższe kompetencje sprzedażowe

- Zwiększenie sprzedaży
- Podniesienie kompetencji sprzedażowych i jakości obsługi klientów
- Motywowanie i wsparcie pracowników
- Identyfikacja luk kompetencyjnych i wywoływanie zmiany

DZIAŁANIE 5

PRZEPROWADZENIE PRZEZ KIEROWNIKÓW CYKLU TRENINGÓW W MIEJSCU PRACY - WDROŻENIE OCZEKIWANYCH STANDARDÓW OBSŁUGI KLIENTA

Cykl treningów w miejscu pracy pt. „Zorientowanie na klienta”

- stworzenie manuala dla kierowników – scenariusz treningu
- cykl 5 spotkań wdrożeniowych
- 1h spotkania z zespołem mającego na celu podniesienie/
wyrównanie kompetencji, wyznaczenie krótkoterminowych celów,
monitoring rezultatów, wymianę doświadczeń, zakontraktowanie
aktywności

DZIAŁANIE 6

MONITORING PRZEBIEGU CYKLI TRENINGOWYCH MONITORING REZULTATÓW, PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ WSPIERAJĄCYCH WDROŻENIE

- **Podręcznik wspierający proces wdrożenia** (system monitorowania, bank pomysłów wspierających wdrożenie m.in. nagradzanie najlepszych) – dla właścicieli
- Regularne działania **systemowe** realizowane przez sponsorów projektów oraz właścicieli
- W procesie...

JAK UNIKNAĆ BŁĘDÓW w procesie AC/DC

dr Diana Malinowska

one in day
and lent to
re-search
[plural]
discover

knowl·edge #
ing: A bet
liarity

...
in·no·va·tion
...
ROUT

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY POPEŁNIANE W PROCESACH AC/DC JAK ICH UNIKNAĆ?

RELACJA ASESOR - UCZESTNIK

- Asesor zna uczestników z zachowań poza sesją
- Asesor dużo rozmawia z uczestnikami, buduje relacje
- Uczestnik patrzy w oczy asesorom, szuka akceptacji, buduje relację
- Uczestnik obserwuje, czy asesor coś zaznacza, zapisuje
- Przełożony występuje w roli asesora

METODYKA PRACY ASESORA

- Asesorzy działają wg odmiennych zasad
- Asesor w trakcie dyskusji „integrującej wyniki”:
 - porównuje osoby do siebie,
 - dużo komentuje, również o których nie obserwował w trakcie sesji

ZACHOWANIE UCZESTNIKÓW

- Uczestnik wielokrotnie brał udział w sesjach AC/DC
- Uczestnik, który nie podejmuje aktywności
- Uczestnik prowokuje asesora, np. zwraca się z pytaniem w trakcie ćwiczenia
- Uczestnik uruchamia zachowania agresywne
- Uczestnik przeciwstawia się metodzie lub uczestniczeniu w procesie

ORGANIZACJA SESJI

- Zmiana przez zamawiającego koncepcji sesji bezpośrednio przed sesją (2 dni), zakresu kompetencji, ćwiczeń
- Niepoprawnie opisane kompetencje do sesji lub błędy w koncepcji kompetencji
- Źle dobrane ćwiczenia do badanych kompetencji – nie ujawniają się zachowania
- Grupa niewłaściwie dobrana (w jednej sesji: przełożony i podlegli pracownicy, osoby o wysokiej pozycji w hierarchii firmy i niższej)
- Trudności z koordynacją czasową w trakcie sesji
- Błędy w harmonogramie

LISTA KONTROLNA DO PROCESU AC/DC ZGODNA ZE MIĘDZYNARODOWYMI STANDARDAMI I REGUŁAMI ETYCZNYMI AC/DC

Kompetencje i wymiary

1. Czy wybór mierzonych kompetencji i wymiarów zostanie przeprowadzony zgodnie z wymaganiami na stanowisku pracy (aktualnym/docelowym)?
2. Czy kompetencje są opisane w postaci zachowań?
3. Czy przygotowano arkusze obserwacyjne do oceny każdej kompetencji?

Techniki oceny

1. Czy wybrane techniki oceny są dopasowane do mierzonych właściwości?
2. Czy AC/DC obejmuje inne techniki oceny poza symulacją, które pozwalają zebrać pełną informację o mierzonych kompetencjach i wymiarach?
3. Czy informacja o kompetencji będzie pochodzić z co najmniej 2 źródeł?
4. Czy zaplanowano minimum 2 asesorów do obserwacji danego uczestnika?

Ćwiczenia

Czy ćwiczenia są powiązane ze stanowiskiem pracy (*job-related*)?

Czy AC/DC zawiera co najmniej jedną symulację behawioralną, która wymaga konkretnej reakcji (a nie tylko wyboru spośród podanych alternatyw – deklaracji zachowania, a nie aktywności)?

Czy przygotowano matrycę kompetencyjną do sesji?

Integracja ocen

Czy zaplanowano sesję integracji ocen?

Jaką metodą zostanie przeprowadzona sesja integracji ocen (statystyczna i konsensusu)?

Uczestnicy

Czy każdy uczestnik AC/DC otrzyma identyczną informację w zaproszeniu?

Czy uczestnicy zostaną poinformowani o tym, jakie dane będą gromadzone, przechowywane i rozpowszechniane?

Czy uczestnik otrzyma informację zwrotną o wynikach?

Czy zostanie uzyskana zgoda od uczestnika, gdy dane mają być wykorzystane do innych celów niż zapowiadano?

Walidacja przed AC/DC

Czy zawarte w arkuszach obserwacyjnych zachowania przetestowano w odniesieniu do kompetencji i poziomów?

Czy sprawdzono, że ćwiczenia faktycznie pozwalają ocenić założone kompetencje/wymiary?

Walidacja po AC/DC

Czy oceny poszczególnych kompetencji pozwolą przewidzieć przyszłe zachowania ocenianych osób?

Czy ogólne wyniki AC/DC pozwolą przewidzieć przyszłe zachowania ocenianych osób?

WARSZTAT

udzielanie informacji zwrotnej

po AC/DC

Agnieszka Jóźwik

one in day
and lent to
re-search
[plural]
discover

knowl·edge #
ing: A bet
liarity

...
in·no·va·tion
...
ROUT

ZAPRASZAMY NA FILM

CASE STUDY

Wyobraź sobie, że jesteś asesorem podczas DC organizowanego dla osób pełniących nieformalną rolę trenera wewnętrznego. DC jest pierwszym działaniem programu rozwojowego adresowanego do tej grupy.

Twoim zadaniem jest:

- Zapoznać się z roboczym modelem kompetencji „Prezentacja”
- Uważnie obserwować zachowania występującej osoby pod kątem wskazanej kompetencji
- Notować fakty, cytaty
- Zaznaczyć na matrycy zaobserwowane zachowania
- Określić poziom kompetencji

PO PRZERWIE...

- Porównanie własnych ocen, uzgodnienie poziomu kompetencji
- Przygotowanie do udzielenia feedbacku obserwowanej uczestniczce DC
- Dyskusja dotycząca różnic pomiędzy informacją zwrotną po AC i po DC
- Kluczowe elementy rozmowy feedbackowej
- Trudności w czasie sesji udzielania informacji zwrotnej

UZGADNIENIE POZIOMU KOMPETENCJI

CASE STUDY

W podgrupach:

- Wyznaczcie „Asesora wiodącego”, który pokieruje pracą
- Porównajcie indywidualne obserwacje i notatki – określcie zachowania, które zaobserwowaliście
- Spróbujcie określić poziom kompetencji
- Określcie najważniejsze zachowania pozytywne, które warto wzmocnić oraz zachowania negatywne, które należy skorygować

INFORMACJA ZWROTNA

- Feedback oznacza **reakcję zwrotną**.
- Informuje o tym, jak inni odbierają zachowanie danego człowieka, jak je rozumieją i na nie się zapatrują.
- Umożliwia zorientowanie się, jak własne zachowanie oddziałuje na innych albo sprawdzenie, czy to oddziaływanie odniosło zamierzony skutek.

FEEDBACK TO INFORMACJA O:

- **wskaźnikach ilościowych i jakościowych** związanych z zadaniami wykonywanymi w przeszłości (*Prue i Fairbank, 1981*)
- **efektach pracy i ich ocenie** udzielana w trakcie wykonywania zadania (*Idson i Higgins, 2000; Rummler i Brache, 1995; Young i Kline, 2005*)
- **poziomie wykonania** pozwalająca dostosować zachowanie do oczekiwań (*Daniels, 1994; Tolli i Schmidt, 2008*),
- stopniu, w jakim pracownik **realizuje cele** właściwe dla stanowiska pracy (*Locke i Latham, 2002*)
- **część procesu naprowadzającego** ludzi w stronę najbardziej odpowiednich zachowań i działań (*Bee i Bee, 1998*)

RODZAJE FEEDBACKU

DOTYCZĄCY PRACY, np.

- Bieżący (po lub w trakcie realizacji zadania)
- Podsumowujący (ocena okresowa)
- Od przełożonego
- Od kolegów, współpracowników
- Od klientów

ROZWOJOWY, np.

- Po ocenie 360 stopni
- **Po sesji Assessment Center** (w przypadku kandydatów zewnętrznych często skrótowa informacja zwrotna)
- **Po Development Center** (znacznie bardziej rozbudowany feedback, **udzielany po całej sesji lub udzielany na bieżąco po każdym zadaniu**)

PRZYGOTOWANIE FEEDBACKU PO DC

CASE STUDY

DC, w którym jesteście asesorami, polega na udzielaniu feedbacku po każdym z zadań (tak by uczestnicy z każdym kolejnym zadaniem od razu próbowali korygować swoje działania i podnosić ich skuteczność).

W podgrupach ustalacie rekomendacje, jak powinna przebiegać informacja zwrotna dla obserwowanej na filmie osoby.

1. O których zachowaniach należy porozmawiać w czasie feedbacku? Na co zwrócić uwagę?
2. Jaką formę rozmowy zastosować? Od czego zacząć? Czym zakończyć?

ZAŁOŻENIA FEEDBACKU

Osoba otrzymująca informację zwrotną jest zdolna do poprawy wyników i osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu wykonania.

Informacja zwrotna jest nierozzerwalnie złączona z procesem uczenia się – uruchamia potencjał wzrostu, ma pozytywne, konstruktywne cele.

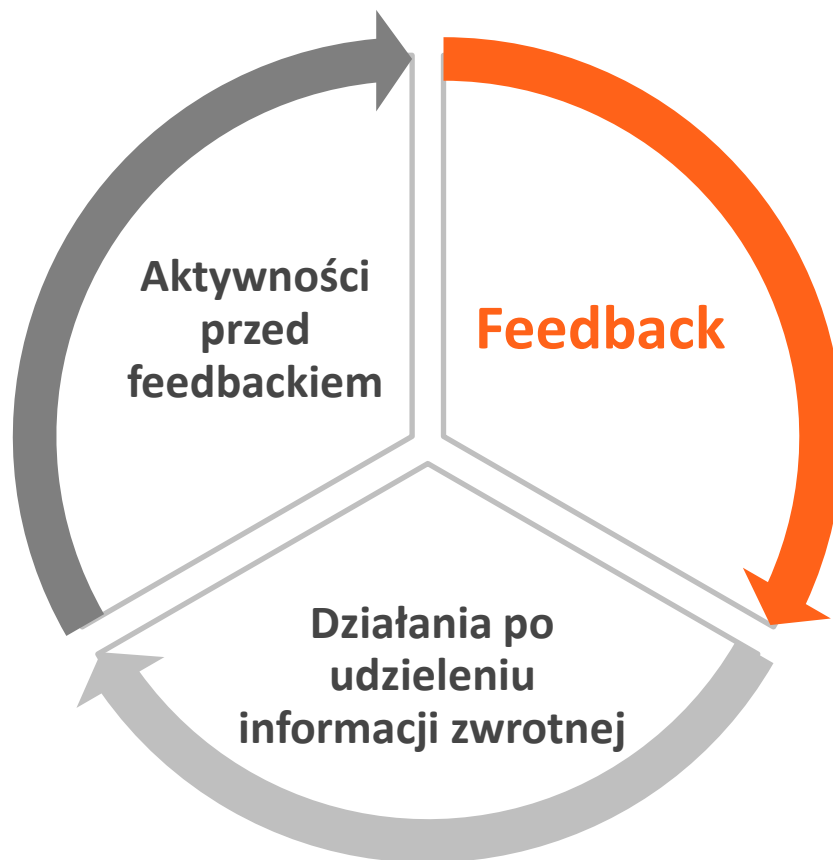
ZASADY INFORMACJI ZWROTNEJ DOTYCZĄCEJ ROZWOJU KOMPETENCJI

- Wybór priorytetów
- Przedstawienie modelu kompetencyjnego i sposobu oceniania
- Wychodzenie i kończenie informacjami pozytywnymi („kanapka”)
- Równowaga pomiędzy elementami pozytywnymi a wymagającymi zmiany
- Odwoływanie się do faktów, cytatów (rola notatek)
- Unikanie interpretowania, tłumaczenia za rozmówcę
- Utrzymywanie komunikacji dwustronnej:
 - poznawanie opinii rozmówcy dotyczącej realizacji zadania
 - odnoszenie obserwacji do codziennych zachowań
 - angażowanie w szukanie rozwiązania, sposobów rozwijania danej kompetencji
- Przekazywanie pomocnych wskazówek
- Ustalenie planu rozwoju kompetencji

PRZYKŁADY TRUDNYCH SYTUACJI

- Nierównowaga – przewaga zachowań niepożądanych
- Podważanie oceny (wyższa samoocena, postawa obronna lub dyrektywna)
- Brak zaangażowania w proces
- Poufność
- Podważanie kompetencji osoby udzielającej feedbacku
- W przypadku, gdy feedbacku udziela osoba z wew. organizacji – pogorszenie relacji i dalszej współpracy
- Błędy w raporcie

PRZEBIEG SESJI INFORMACJI ZWROTNEJ PO DC/AC



AKTYWNOŚCI PRZED FEEDBACKIEM

- Sprzyjająca rozwojowi kultura organizacyjna
- Wcześniejsze pozytywne doświadczenia osoby (z wew. i z zew. organizacji) lub innych osób w organizacji (przygotowywanie do awansu, awans)
- Odpowiednia informacja przed procesem, określony cel działania i jego konsekwentna realizacja
- Zaangażowanie, zainteresowanie przełożonych
- Przygotowanie osoby do otrzymania informacji zwrotnej

DZIAŁANIA PO UDZIELENIU FEEDBACKU

- Wsparcie systemowe organizacji – dostępne szkolenia, programy
- Zainteresowanie HR-u organizacji – konieczność przygotowania monitorowanego wew. planu rozwoju
- Zainteresowanie i aktywność przełożonego bezpośredniego, wyższego szczebla (w programach talentowych)
- **ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZESTNIKA PROCESU ZA SWÓJ ROZWÓJ**

KORZYŚCI Z SESJI FEEDBACKOWEJ PO AC/DC

Z PERSPEKTYWY FIRMY

- Zachowanie najwyższych standardów podejścia do pracowników
- Przekazanie komunikatu troski o ich rozwój i dawanie wsparcia
- Przekazanie jasnych kryteriów ocen
- Przekazanie informacji o pozytywnych i negatywnych zachowaniach (kompetencjach)
- Motywowanie do zmiany, stawiania celów
- Wypracowanie konkretnego planu działania
- Większa świadomość i efektywność pracowników
- Identyfikacja talentów
- Płynne obsadzanie stanowisk

Z PERSPEKTYWY UCZESTNIKA SESJI

- Rozwój
- Otrzymanie konkretnych informacji o poziomie kompetencji - w tym docenienie
- Możliwość przedstawienia swojej perspektywy
- Inwestycja, dzięki której możliwa jest zmiana
- Deklaracja pracodawcy o chęci dalszej pracy z pracownikiem
- Możliwość rozwoju w organizacji (np. zmiana stanowiska)
- Otrzymanie wsparcia w wypracowaniu konkretnych działań rozwojowych i w ich realizacji

DZIĘKUJEMY

INSTYTUT ROZWOJU BIZNESU

Siedziba i Biuro Obsługi Klienta

ul. Panieńska 9, 03-704 Warszawa
tel. (22) 618 85 83, faks (22) 618 51 59

Centrum Konferencyjne i Biuro Obsługi Klienta

ul. Wyzwolenia 63, 05-140 Serock
tel. (22) 782 78 87, faks (22) 782 73 91

Centrum Szkoleniowe

ul. Sienna 73, 00-833 Warszawa
tel. (22) 820 29 11, faks (22) 820 29 10

info@irb.pl, www.irb.pl

www.osrodekszkoleniowy.pl

