Katarzyna Wąsowska-Bąk, Dorota Górecka, Marzena Mazur

Assessment/ Development Center

Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy

one EXCLUSIVE

- *Wprowadzenie do metody Assessment/Development Center*
- *Kompetencje jako główne kryterium oceny pracowników*
- *Narzędzia stosowane podczas sesji AC/DC*
- *Przygotowanie i przeprowadzanie sesji AC/DC*
- *Przykłady ćwiczeń z kluczem rozwiązań*

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Urszula Buczkowska

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie/assede
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3678-5

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Od autorek **9**

Rozdział 1. Wprowadzenie do metody AC/DC **11**
1.1. Definicja Assessment/Development Center 11
1.2. Historia AC/DC 13
1.3. Czynniki wpływające na obiektywizm AC/DC 14
1.4. Wykorzystanie AC/DC w procesie rekrutacji i rozwoju pracowników 15
1.5. Podstawowe różnice pomiędzy AC i DC 15
1.6. Zalety AC/DC 16
1.6.1. Wysoka skuteczność i trafność w porównaniu z innymi metodami 16
1.6.2. Obiektywna ocena oraz porównywalność ocen 16
1.6.3. Dopasowanie pracownika (kandydata) do potrzeb organizacji 16
1.6.4. Adekwatność w odniesieniu do kontekstu biznesowego 17
1.6.5. Wieloaspektowa informacja zwrotna dla uczestników 17
1.6.6. Budowanie wizerunku firmy 17
1.6.7. Kreowanie pożądanych postaw i zachowań 18
1.6.8. Spójność z systemami zarządzania kompetencjami w firmie 18
1.6.9. Minimalizacja ryzyka błędnej oceny, czyli oszczędności 18
1.7. Wady AC/DC 18
1.8. Wpływ wykorzystania sesji AC/DC na kulturę organizacyjną firmy 19
1.9. Warunki efektywności metody AC/DC 19

Rozdział 2. Kompetencje jako główne kryterium oceny w procesie AC/DC **21**
2.1. Kompetencje w AC/DC 21
2.1.1. Definicja kompetencji 22
2.1.2. Rodzaje kompetencji 23
2.2. Słownik kompetencji 24
2.2.1. Tworzenie słownika kompetencji w firmie 25
2.3. Przegląd różnych podejść i modeli kompetencji 26

2.4. Definiowanie kompetencji — dobre praktyki 31
2.4.1. Trafna nazwa kompetencji 31
2.4.2. Niełączenie kompetencji zbliżonych treściowo 32
2.4.3. Rozłączność definicji kompetencji 32
2.4.4. Najważniejsze pytanie 33
2.5. Wskaźniki behawioralne kompetencji 33
2.5.1. Definicja oraz lista wskaźników behawioralnych 33
2.5.2. Przypisanie wskaźników behawioralnych do poziomów każdej kompetencji 34
2.5.3. Przypisywanie do kompetencji poziomów zachowań, które różnią się między sobą jakościowo 34
2.5.4. Opis kompetencji uwzględniający charakter ćwiczeń podczas sesji AC/DC 38
2.6. Profile kompetencyjne — ich zastosowanie w procedurze AC/DC 39
2.7. Określenie kompetencji wymaganych na wybranych stanowiskach oraz ich poziomu oczekiwanego 40
2.8. Definiowanie luk kompetencyjnych oraz przerostów kompetencji 44

Rozdział 3. Narzędzia stosowane podczas sesji AC/DC 47
3.1. Metodologia tworzenia narzędzi 47
3.1.1. Wybór ocenianych kompetencji 48
3.1.2. Określenie typu zadania 48
3.1.3. Pisanie scenariusza 48
3.1.4. Pilotaż 49
3.1.5. Standaryzacja 49
3.2. Rodzaje narzędzi AC/DC 49
3.2.1. Narzędzia indywidualne 50
3.2.2. Narzędzia grupowe 55
3.2.3. Narzędzia symulacyjne 60
3.2.4. Wywiad kompetencyjny 63
3.2.5. Testy kompetencyjne 65
3.2.6. Testy psychologiczne 66
3.3. Skalowanie poziomu trudności ćwiczenia, instrukcje przeprowadzania ćwiczenia, ocena wykonania 70
3.4. Najczęstsze błędy popełniane przy tworzeniu zadań 71
3.5. Zastosowanie poszczególnych narzędzi do najczęściej używanych kategorii kompetencji 73
3.6. Tworzenie instrukcji do ćwiczeń 73

Rozdział 4. Przygotowanie sesji AC/DC 75
4.1. Analiza celów sesji 75
4.2. Matryca „kompetencje – narzędzia" 76
4.3. Kolejność ćwiczeń 77

4.4. Zadania poszczególnych osób zaangażowanych w projekt 77
4.5. Techniczne warunki realizacji sesji 79
4.5.1. Sale 79
4.5.2. Kamery wideo, sprzęt audio 79
4.6. Podręcznik asesora 80
4.7. Przygotowanie aktorów 80
4.8. Odprawa asesorów (oraz aktorów) przed sesją 81
4.9. Przygotowanie materiałów dla uczestników, asesorów i aktorów 82
4.10. Harmonogramy sesji 82
4.10.1. Metody tworzenia harmonogramów 83
4.11. Tworzenie arkuszy obserwacyjnych 85
4.11.1. Arkusz obserwacyjny z listą wskaźników 87
4.11.2. Arkusz obserwacyjny z listą wskaźników oraz plusami i minusami 87
4.11.3. Arkusz obserwacyjny z listą wskaźników oraz danymi ilościowymi 87
4.12. Komunikacja w procesie AC/DC 89
4.12.1. Przed sesją 89
4.12.2. Na początku sesji 90
4.12.3. Prowadzenie sesji 91
4.13. Informacja zwrotna dla zespołu asesorskiego po sesji 91

Rozdział 5. Integracja wyników po sesji AC/DC 93
5.1. Samodzielna ocena kompetencji uczestników AC/DC 94
5.2. Indywidualny arkusz ocen 95
5.3. Organizacja sesji integrującej wyniki testów 95
5.4. Zbiorowy arkusz ocen 98
5.5. Wskazówki dla koordynatora 98
5.5.1. Organizacja 99
5.5.2. Czego unikać w trakcie sesji integrującej 100

Rozdział 6. Warsztat asesora 103
6.1. Główne zadania asesora 103
6.2. Profil kompetencyjny asesora 104
6.3. Predyspozycje asesorów 105
6.4. Obiektywizm asesora 106
6.4.1. Błędy poznawcze w ocenie 106
6.4.2. Sposoby przeciwdziałania błędom poznawczym w ocenie 108
6.5. Dobór zespołu asesorskiego 109
6.6. Ograniczenia występowania w roli asesora 110

Rozdział 7. Przygotowanie raportów 111
7.1. Typy raportów w odniesieniu do celu projektu 111
7.2. Język raportów 112
7.2.1. Uzgodnienie form językowych używanych w raporcie 113

7.3. Format raportów 114
7.4. Raporty indywidualne i całościowe 115
7.4.1. Raport indywidualny 115
7.4.2. Raport całościowy 117
7.4.3. Udostępnianie raportów uczestnikom 118

Rozdział 8. Informacja zwrotna jako podsumowanie procesu oceny i narzędzie rozwoju 121
8.1. Etapy udzielania informacji zwrotnej 122
8.1.1. Początek sesji informacji zwrotnej 123
8.1.2. Opis procesu 124
8.1.3. Przedstawienie wyników 125
8.1.4. Podsumowanie/plany rozwoju 126
8.2. Osoby odpowiedzialne i forma udzielania informacji zwrotnej 127
8.3. Przygotowanie do udzielania informacji zwrotnej 127
8.3.1. Ustalenie miejsca i czasu udzielania informacji zwrotnej 128
8.3.2. Analiza raportu i opisów kompetencji 129
8.3.3. Wynotowanie przykładów zachowań 129
8.3.4. Przygotowanie działań rozwojowych możliwych w organizacji 129
8.3.5. Sporządzenie planu rozmowy 130
8.4. Zasady udzielania informacji zwrotnej 130
8.4.1. Partnerstwo 131
8.4.2. Szacunek 131
8.4.3. Uczciwość 131
8.4.4. Wsparcie 132
8.4.5. Jasne reguły rozmowy 132
8.4.6. Posługiwanie się opisem zachowań, a nie cechami charakteru 132
8.4.7. Gotowość do udzielania wyjaśnień 133
8.4.8. Używanie technik coachingowych 134

Rozdział 9. Wewnątrzorganizacyjne aspekty przeprowadzania sesji AC/DC 137
9.1. Uzasadnienie dla przeprowadzania sesji AC/DC 137
9.2. Zagrożenia podczas organizacji AC/DC 139
9.2.1. Ustalony i znany model kompetencji 140
9.2.2. Powtarzalność zadań 140
9.2.3. Brak informacji zwrotnej po sesji 140
9.2.4. Biegłość w AC/DC 140
9.2.5. Niewłaściwe wykorzystanie wyników 141
9.3. Tworzenie wewnątrzorganizacyjnego zespołu asesorskiego 141
9.4. Zewnętrzny zespół asesorski 142

Załączniki **145**
Z.1. Ćwiczenia grupowe 145
Z.2. Ćwiczenia symulacyjne 161
Z.3. Ćwiczenia indywidualne 175
Z.4. Wywiad kompetencyjny 208
Z.5. Całościowy harmonogram sesji 210
Z.6. Indywidualny harmonogram uczestnika sesji AC/DC 214
Z.7. Wzór raportu indywidualnego 215
Z.8. Wzór raportu całościowego 220

Słowniczek **229**

Bibliografia **233**

Informacje o autorkach **235**

ROZDZIAŁ 3

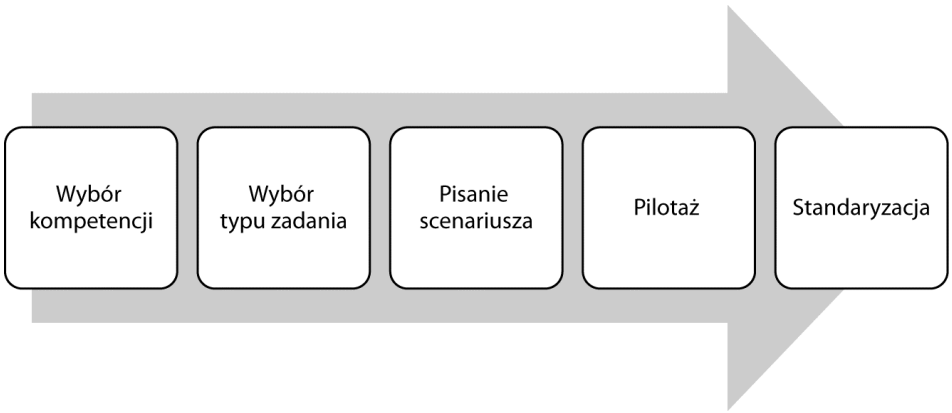
Narzędzia stosowane podczas sesji AC/DC

Wybór odpowiednich narzędzi, wykorzystywanych podczas sesji AC/DC, wpływa zarówno na trafność oceny poziomu kompetencji, ale również oddziałuje na zaangażowanie uczestników i ich opinię o poziomie sesji. W tym rozdziale skoncentrujemy się na:

- omówieniu rodzajów zadań stosowanych podczas sesji AC/DC,
- zasadach konstruowania poszczególnych ćwiczeń,
- przydatności poszczególnych zadań do oceniania różnych grup kompetencji.

3.1. Metodologia tworzenia narzędzi

Przygotowując sesję AC/DC, po zdiagnozowaniu celu i ustaleniu zestawu kompetencji dojdziemy do momentu, w którym trzeba będzie wybrać odpowiednie zadania. Ale skąd je wziąć? Jeżeli dysponujemy odpowiednimi środkami finansowymi i jednocześnie nie mamy ludzi doświadczonych w tworzeniu zadań, najprościej jest je kupić. W Polsce kilkanaście firm sprzedaje gotowe narzędzia do wykorzystania w sesjach AC/DC. Oferta jest bogata. Oczywiście minusem takiej opcji jest niebezpieczeństwo zbyt dużej powszechności tych zadań. Zawsze może nam się trafić uczestnik znający już dane ćwiczenie. Kolejnym minusem może być niepełne dopasowanie zadania do naszych potrzeb (inaczej definiowane kompetencje, różnice pomiędzy branżami itp.). Możemy wtedy albo wynająć firmę, która napisze takie zadania specjalnie dla nas, albo pokusić się o samodzielne stworzenie narzędzi (rysunek 3.1). Napisanie dopasowanych do potrzeb firmy narzędzi za pierwszym razem nie jest łatwe, ale wraz z nabieraniem doświadczenia może sprawiać coraz większą satysfakcję.



Rysunek 3.1. Etapy tworzenia narzędzi

3.1.1. Wybór ocenianych kompetencji

Rozpoczynając proces tworzenia narzędzia, musimy podjąć decyzję o tym, jakie kompetencje chcemy za jego pomocą oceniać. W pierwszym odruchu zazwyczaj chcemy wybrać maksymalnie dużo kompetencji i napisać zadanie uniwersalne — warto się jednak oprzeć takiej pokusie. Jedno zadanie nie powinno oceniać więcej niż 3 – 4 kompetencji. Oczywiście duże, rozbudowane zadanie może być potem używane do oceniania również innych kompetencji, które mogą się pojawić przy jego rozwiązywaniu, ale im bardziej sprofilowane zadanie na etapie tworzenia, tym lepiej.

3.1.2. Określenie typu zadania

Wybór typu zadania podporządkowany jest z jednej strony wybranym kompetencjom, a z drugiej strony całości sesji AC/DC. Niektóre kompetencje determinują rodzaj zadania. Na przykład nie da się dobrze ocenić *współpracy zespołowej* w symulacji „jeden na jeden" lub w zadaniu typu „papier-ołówek". Tak samo jak nie można oceniać *motywowania* bez rozmowy z podwładnym lub współpracownikiem. Typ zadania ma stwarzać najlepsze warunki do oceny danej kompetencji. Ponadto, trzeba pamiętać o potrzebie różnorodności zadań w trakcie sesji AC/DC. Nie mogą to być jedynie dyskusje grupowe albo zadania testowe. Planując tworzenie narzędzi, warto myśleć o całej sesji i korzystać z pełnego zakresu typów zadań.

3.1.3. Pisanie scenariusza

Wymyślanie scenariusza to najbardziej kreatywna część tworzenia narzędzi. Dzięki temu osadzimy nasze zadanie w określonym kontekście sytuacyjnym. Musimy podjąć decyzję o wyborze branży (ta sama czy też inna), zadaniu do wykonania (rozmowa oceniająca z podwładnym, reklamacja klienta, negocjacje) oraz wziąć pod uwagę specyfikę konkretnej organizacji. Oprócz scenariusza zadanie powinno zawierać również instrukcję dla uczestnika, asesora i aktora oraz klucz odpowiedzi (możliwe sposoby rozwiązania). Byłoby dobrze, gdyby

autorem narzędzia była osoba dobrze znająca realia firmy lub danej branży a jeśli nie jest to możliwe, warto pomyśleć o konsultacjach z ekspertem. Po napisaniu zadania, a jeszcze przed pilotażem dobrze jest pokazać je osobom znającym zagadnienia w nim poruszane w celu wyłapania ewentualnych błędów lub nieścisłości.

3.1.4. Pilotaż

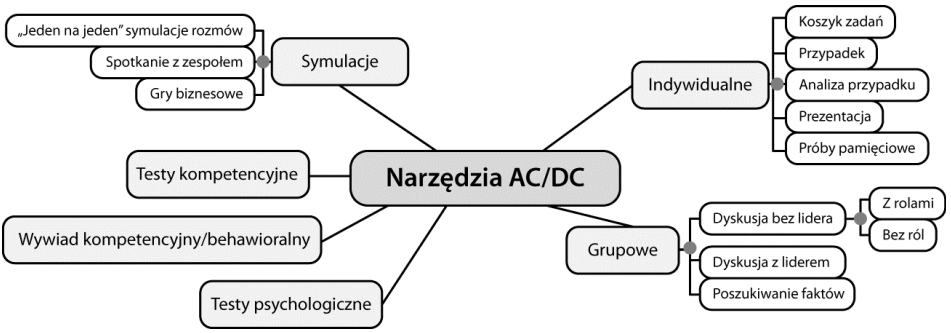
Pilotaż to próbne zastosowanie narzędzia, które następuje przed użyciem go w planowanej sesji. Organizowany jest zazwyczaj w grupie asesorów i aktorów. Mają oni doświadczenie i wiedzę, dzięki którym mogą wychwycić potencjalne problemy i braki w scenariuszu. Po akceptacji przez nich zadania warto przeprowadzić jeszcze jedną próbę na zaprzyjaźnionych pracownikach biznesu (jeżeli to dla takiej grupy przygotowujemy sesję). Jako eksperci w swojej branży będą oni potrafili zwrócić uwagę na te aspekty, które umknęły asesorom.

3.1.5. Standaryzacja

Jeżeli ćwiczenie posiada zamknięty klucz odpowiedzi, to ostatnim etapem jest standaryzacja, czyli dokładne określenie parametrów wykonania zadania. Na przykład w próbie pamięciowej, w której trzeba odpowiedzieć na 10 pytań, liczba prawidłowych odpowiedzi może korespondować z oceną kompetencji *myślenie analityczne*. Stworzenie tabeli „Liczba poprawnych odpowiedzi a ocena kompetencji" pozwala na obiektywną i powtarzalną ocenę wszystkich uczestników.

3.2. Rodzaje narzędzi AC/DC

Narzędzia wykorzystywane w czasie sesji AC/DC dzielimy na kilka kategorii. Najczęściej wykorzystywane są narzędzia indywidualne, grupowe oraz symulacyjne. Jako narzędzia uzupełniające stosuje się również testy kompetencyjne i psychologiczne oraz wywiady kompetencyjne (rysunek 3.2).



Rysunek 3.2. Rodzaje narzędzi AC/DC

3.2.1. Narzędzia indywidualne

Narzędzia indywidualne wymagają od uczestników samodzielnej pracy. Najczęściej umożliwiają ocenę kompetencji niewymagających kontaktowania się z innymi osobami. Typowe kompetencje oceniane w takich zadaniach to: *myślenie strategiczne*, *analiza* (*myślenie analityczne*), *synteza* (*myślenie syntetyczne*), *kreatywność*, *innowacyjność*, *planowanie*, *organizowanie*, *podejmowanie decyzji* i inne.

3.2.1.1. Koszyk zadań

Koszyk zadań (ang. *In-basket*, *In-tray*, *In-box*) to jedno z najczęściej wykorzystywanych w sesjach AC/DC ćwiczeń. Uczestnik dostaje instrukcję dotyczącą swojej sytuacji (np. jesteś nowym pracownikiem, zastępujesz kogoś lub właśnie dostałeś awans) oraz zbiór dokumentów pozostawionych przez swojego poprzednika lub do niego kierowanych. Wśród dokumentów znajdują się zarówno rzeczy nieistotne (ogłoszenia, luźne notatki), jak i dokumenty zawierające kluczowe informacje dotyczące działalności firmy lub realizowanego projektu. Zadanie polega na przygotowaniu i zaprezentowaniu planu działania, przydzieleniu zadań odpowiednim ludziom lub zaplanowaniu swojego tygodnia pracy.

> Koszyk zadań — ćwiczenie indywidualne polegające na analizie zbioru dokumentów oraz przygotowaniu i zaprezentowaniu na ich podstawie planu działania.

Tworząc koszyk zadań, zaczynamy od określenia stanowiska, które w scenariuszu zajmuje osoba rozwiązująca zadanie. Najczęściej występują koszyki menadżerskie, dyrektorskie i asystenckie. Są one najbardziej uniwersalne, ale można również spotkać koszyki zadań dla programistów, księgowych czy kontrolerów. Skonstruowanie koszyka wymaga dużej wiedzy o zakresie odpowiedzialności i obowiązkach na danym stanowisku. W zależności od stopnia trudności zadania, stanowiska i czasu trwania sesji AC/DC koszyk może się składać z 10 – 30 dokumentów. W trakcie dobierania dokumentów do koszyka zadań warto przestrzegać kilku reguł:

1. Dokumenty powinny być dopasowane do stanowiska. Do sekretarki nie przyjdzie mail z prośbą o akceptację budżetu, a do księgowego oferta ogłoszeń marketingowych. Aby poradzić sobie z zadaniem, uczestnicy muszą rozumieć, o co chodzi w dokumentach, które otrzymali.
2. Dokumenty w koszyku powinny dać się podzielić na kategorie: pilne i ważne, niepilne i ważne, pilne i nieważne oraz niepilne i nieważne. Najlepiej, gdy reprezentowane są wszystkie kategorie, nawet „niepilne i nieważne". Dzięki temu możemy sprawdzić na przykład kompetencję *delegowanie* lub umiejętność oddzielania szumu informacyjnego od rzeczy naprawdę istotnych.

3. Warto zadbać o pojawienie się w zestawie dokumentów „przeterminowanych" (np. zaproszenie do audycji radiowej, która odbyła się poprzedniego dnia). Coś się zdarzyło, a uczestnik nie mógł na to zareagować we właściwym czasie. Co zrobi teraz?
4. Jeden lub dwa dokumenty powinny sprawiać wrażenie, że znalazły się tam omyłkowo, są pozornie niezwiązane z pracą na danym stanowisku. Niosą ze sobą jednak dodatkową informację, którą uczestnik może wykorzystać w zadaniu.
5. Część dokumentów powinna powodować konflikty. Przykładowo trzy osoby chcą się spotkać o tej samej godzinie lub ważny klient zapowiedział się w czasie cotygodniowego zebrania działu. Poradzenie sobie z taką sytuacją mówi nam dużo o umiejętności planowania i ustalania priorytetów przez uczestnika. Typowe konflikty pojawiające się w dokumentach to: konflikty międzydziałowe, niezadowoleni klienci, skarżący się pracownicy, problemy prawne, nakładające się zamówienia lub ustalanie budżetu.

Dodatkowo w instrukcji do ćwiczenia należy podać dane na temat organizacji pomocne w realizacji zadania. Może to być struktura działu lub firmy, osoby będące współpracownikami i zakresy ich obowiązków, historia stanowiska lub kluczowe elementy kultury organizacyjnej. Dzięki temu uczestnik wie, z jakich zasobów może korzystać oraz jakie zadania i komu może delegować. Przykład koszyka zadań można znaleźć w załączniku — ćwiczenie IT DREAM.

Rozwiązywanie ćwiczenia z koszykiem zadań może trwać od 45 minut do dwóch godzin i zazwyczaj 60% – 70% czasu przeznaczone jest na analizę dokumentów, a reszta na działania (planowanie czasu, delegowanie, prezentacja rozwiązań przed asesorami).

Kompetencje oceniane zazwyczaj za pomocą tego ćwiczenia to: *planowanie*, *organizowanie*, *ustalanie priorytetów*, *delegowanie*, *kontrola*, *analiza*, *synteza*, *podejmowanie decyzji*, *odwaga decyzyjna*.

3.2.1.2. Przypadek

Odmianą koszyka zadań może być tzw. **przypadek** (ale nie analiza przypadku — to inne zadanie). O ile w koszyku zadań dokumenty wyglądają jak oryginalne (wydrukowane maile, pisma urzędowe itp.) i ciężar zrozumienia, o co w nich chodzi, spoczywa na uczestniku sesji, o tyle w przypadku mamy do czynienia z krótkim wyciągiem z pism. Zamiast długiej wiadomości e-mail od dyrektora marketingu uczestnik dostaje informację: „Wiadomość od dyrektora marketingu, że opóźniają się prace nad projektem nowego produktu". Dzięki skrótowej formie na przypadek zazwyczaj przeznacza się mniej czasu niż na pełen koszyk zadań.

> Przypadek — ćwiczenie, które jest odmianą koszyka zadań, polegające na analizie zestawu (wyciągu z zestawu) pism.

Tworząc przypadek, należy pamiętać o tych samych regułach, którymi rządzi się konstruowanie koszyka zadań. Duża liczba przypadków powstaje właśnie przez zmodyfikowanie istniejącego zadania typu *In-basket*. Pisząc podsumowania, należy jedynie pamiętać o wyciągnięciu esencji z każdego dokumentu i zawarciu jej w 2 – 3 zdaniach. O ile w koszyku zadań możemy pozwolić sobie na dowolny styl i zawiły język, o tyle przypadek wymusza na nas dużą dyscyplinę słowa. Przykład przypadku (modyfikacja koszyka zadań) można znaleźć w załączniku — ćwiczenie IT DREAM.

Rozwiązywanie przypadku może trwać krócej (średnio od 30 minut do godziny), a czas potrzebny na przygotowania i działania rozdziela się najczęściej po połowie.

Kompetencje oceniane zazwyczaj za pomocą tego ćwiczenia to: *planowanie*, *organizowanie*, *ustalanie priorytetów*, *delegowanie*, *kontrola*, *analiza*, *synteza*, *podejmowanie decyzji*, *odwaga decyzyjna*.

3.2.1.3. Analiza przypadku

W analizie przypadku (ang. *case study*) uczestnicy otrzymują zbiór wielu materiałów zawierających informacje o konkretnej sytuacji w firmie. Ich zadaniem jest dokonanie pełnej analizy tej sytuacji. W zależności od instrukcji trzeba dokonać oceny słabych i mocnych stron, wskazać szanse i zagrożenia oraz uwzględnić wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na sytuację. Efektem oceny może być przygotowanie strategii dalszych działań lub przedstawienie rekomendacji podjęcia określonych decyzji kierownictwu firmy.

> Analiza przypadku — (*case study*) ćwiczenie wymagające pełnej analizy sytuacji biznesowej przedstawionej w dostarczonych, różnorodnych materiałach.

Niełatwo jest napisać pełne, rozbudowane zadanie będące analizą przypadku. Potrzebna jest duża wiedza z opisywanej branży lub rodzaju biznesu, a także sporo doświadczenia w tworzeniu narzędzi. Osobom początkującym przydać się mogą zasady, jakimi rządzi się konstruowanie tego typu zadań:

1. Tworząc *case study* na potrzeby sesji AC/DC, zaczynamy od pytania: *Co ma być efektem zadania?* Mamy sporo możliwości, ponieważ w zależności od stanowiska, charakteru pracy i typu przypadku możemy oczekiwać od uczestnika podjęcia samodzielnej, niejednoznacznej lub trudnej decyzji czy udzielenia rekomendacji decyzyjnej zarządowi firmy lub przełożonemu. Uczestnik może również udzielić odpowiedzi na zadane w scenariuszu pytania lub ustalić silne i słabe strony (szanse i zagrożenia) danej sytuacji. Dosyć rzadko stosowana jest jeszcze jedna możliwa opcja: dyskusja grupowa, podczas której każdy z uczestników dokonuje samodzielnie analizy sytuacji, a następnie grupa wspólnie wypracowuje rozwiązanie lub podejmuje decyzję.

2. Drugim krokiem jest ustalenie, w jaki sposób ma być przedstawione rozwiązanie zadania. Podobnie jak w poprzednim punkcie, zależy to od charakteru pracy i kompetencji, jakie chcemy badać. Jeżeli oceniamy dodatkowo *komunikację pisemną*, to w scenariuszu prosimy o pisemny raport zawierający wnioski. Jeżeli oceniamy *umiejętności prezentacyjne* i *radzenie sobie ze stresem*, to najlepszym wyjściem jest przygotowanie przez uczestnika prezentacji wniosków i jej przeprowadzenie. Jeżeli zależy nam tylko na wnioskach wyciągniętych z analizy, to prosimy o przedstawienie ich asesorom w dowolnej formie. Najczęściej asesor lub grupa asesorów wcielają się w rolę przełożonego (zarządu firmy) i wysłuchują rekomendacji uczestnika. W przypadku niejasności lub wątpliwości mogą zadawać pytania i prosić o wyjaśnienie.

Scenariusz analizy przypadku zawiera zazwyczaj:

- ogólny opis sytuacji, w jakiej znalazła się organizacja,
- cel stojący przed uczestnikiem (np. podjęcie decyzji, rekomendacja decyzyjna, odpowiedź na pytania itp.),
- potrzebne dane o organizacji (np. historia, zarząd, struktura, kluczowe osoby),
- wstępne dane dotyczące analizy sytuacji zebrane z różnych źródeł i częściowo już przez kogoś w organizacji opracowane,
- surowe dane finansowe, statystyczne, sprzedażowe lub inne dane liczbowe potrzebne do analizy sytuacji,
- inne dane związane z sytuacją, ale niepotrzebne uczestnikowi lub niewnoszące nowych informacji (szum informacyjny),
- opis przedstawienia efektów zadania (raport, prezentacja, rozmowa z przełożonym).

W *case study* więcej czasu przeznacza się na przygotowanie i analizę sytuacji niż na przedstawienie wniosków. Wyjątkiem są sytuacje, gdy zamiast spotkania z przełożonym lub prezentacji uczestnicy biorą udział w grupowej dyskusji. Część pierwsza ćwiczenia (analiza) trwa zazwyczaj od 30 do 60 minut, a część druga (przedstawienie wniosków) od 10 do 30 minut. Przykład analizy przypadku można znaleźć w załączniku — ćwiczenie SALUD.

Kompetencje oceniane zazwyczaj za pomocą tego ćwiczenia to: *planowanie*, *komunikacja*, *organizowanie*, *ustalanie priorytetów*, *otwartość na zmiany*, *zarządzanie*, *analiza*, *synteza*, *kreatywność*, *innowacyjność*, *roztropne podejmowanie ryzyka*, *podejmowanie decyzji*, *odwaga decyzyjna*.

3.2.1.4. Prezentacja

W prezentacji zadaniem uczestnika jest przygotowanie krótkiego wystąpienia na określony w instrukcji lub wybrany przez siebie temat. W zależności od badanych kompetencji do dyspozycji uczestnika oddaje się komputer z podłączeniem do internetu, tablicę typu flipchart, flamastry lub czyste kartki papieru. W przypadku sesji DC temat prezentacji może być znany wcześniej i uczestnik przygotowuje się do tego zadania w domu. Zdarza się też, że tematem prezentacji mają być wnioski i rekomendacje opracowane na podstawie analizy przypadku (*case study*). W zależności od ocenianych kompetencji i rodzaju sesji temat prezentacji może być związany z pracą uczestnika, ale nie musi. Przy ocenie pod uwagę branych jest wiele czynników, jak forma prezentacji, jej treść, umiejętności komunikacyjne, przekonywania, odporność na stres czy dyscyplina czasowa.

Prezentacja jest jednym z łatwiejszych narzędzi do przygotowania. Wymaga od nas jedynie napisania krótkiej instrukcji i opracowania listy tematów dla uczestników. Czasami nawet nie trzeba tworzyć tematów, gdyż niektóre sesje DC zakładają, że uczestnik sam wybiera zakres prezentacji — jedynym narzuconym ograniczeniem jest wtedy czas jej trwania.

Przykład zadania (stanowisko menadżerskie w dziale zasobów ludzkich):

> Korzystając z własnej wiedzy i różnych kanałów dostępu do informacji (telefon, internet), przygotuj 10-minutową ustną prezentację dotyczącą różnych sposobów motywowania pracowników. Określ warunki stosowania tych metod oraz ich skuteczność. Wybierz jedną metodę rekomendowaną do zastosowania w Twoim dziale. Wybór uzasadnij.
>
> Na przygotowania masz 30 minut, możesz korzystać z komputera, internetu i własnego telefonu, nie możesz jednak kontaktować się z innymi uczestnikami sesji. Nie ma obowiązku przygotowywania prezentacji w PowerPoincie, ale nie jest to zakazane. Do Twojej dyspozycji są wszystkie pomoce dostępne w tym pomieszczeniu: tablica suchościeralna, flipchart, blok kartek, wskaźnik laserowy, flamastry, komputer, rzutnik i ekran.

Kompetencje oceniane zazwyczaj za pomocą tego ćwiczenia to: *analiza*, *synteza*, *komunikacja*, *poszukiwanie informacji*, *wyciąganie wniosków*, *prezentacja*, *autoprezentacja*, *przekonywanie*.

3.2.1.5. Próby pamięciowe

Próby pamięciowe stosujemy w przypadku stanowisk, na których potrzebna jest duża, stała koncentracja uwagi na dużej ilości danych różnego typu. Używamy ich na przykład przy rekrutacji asystentów menadżerów. Uczestnicy w trakcie prezentacji tekstu czytanego mają za zadanie zapamiętać jak najwięcej informacji, które następnie są sprawdzane w formie testowej. W zadaniu oceniana jest pojemność pamięci operacyjnej, czyli ta część pamięci, która jest odpowiedzialna za aktywizowanie przetwarzanych informacji, ma duży wpływ na rozumienie komunikatów (poleceń), uczenie się i wyciąganie prawidłowych wniosków.

W praktyce wygląda to tak, że bierzemy fragment dowolnego artykułu prasowego — opis przypadku (bądź też przygotowujemy go sami) z bardzo dużą ilością informacji różnego typu — liczbowych, technicznych itp. Optymalna długość tekstu to około 1,5 strony. Możemy użyć tekstu bezpośrednio związanego z branżą czy obszarem działania uczestników sesji, ale jeszcze lepiej sprawdzają się artykuły niepowiązane treściowo z ich dotychczasową pracą. Tekst spoza branży pozwoli nam dodatkowo na zaobserwowanie efektywności, na przykład myślenia analitycznego, w przypadku pracy na materiale zupełnie nowym dla uczestnika.

Przykładowy fragment opisu przypadku wykorzystanego podczas sesji AC na stanowisko asystentki prezesa:

Hanna Nowak jest kierownikiem projektu w dużym, francuskim koncernie informatycznym, dostarczającym innowacyjnych rozwiązań dla branży medycznej. Hanna pracuje na tym stanowisku od siedmiu miesięcy, chociaż do firmy przyszła trzy i pół roku temu, kiedy Francuzi zakładali jej polski oddział. Dokładnie był to marzec 2007 roku. Na stałe współpracuje z czterema osobami, głównie informatykami, choć nastawienie proklienckie Delty, bo tak nazywa się ta firma, wymusza na niej współpracę z marketingiem i sprzedażą. Jak ona tego nie lubi… Sama Hania jest magistrem inżynierem informatyki, skończyła studia w czerwcu 2005 roku, po dwuletniej przerwie na wychowanie córki Asi. Jej praca magisterska dotyczyła bezpieczeństwa serwerów i to jest to, co tak naprawdę lubi robić…

Czytamy uczestnikom tekst (nie powinno to trwać dłużej niż 5 minut). Oczywiście nie mogą oni nic notować ani zadawać pytań w trakcie czytania tekstu przez asesora. Następnie prosimy ich o wypełnienie testu (zazwyczaj wielokrotnego wyboru, z pytaniami zamkniętymi).

Przykładowe pytanie:

Wybierz poprawne informacje o Hannie Kowalskiej:

- ☐ pełni funkcję kierownika projektu,
- ☐ na obecnym stanowisku pracuje sześć miesięcy,
- ☐ Delta jest firmą belgijską,
- ☐ urodziła córkę w 2003 roku,
- ☐ jej praca magisterska dotyczyła integrowania sieci informatycznych.

Oprócz umiejętności koncentracji uwagi zadanie pozwala ocenić takie kompetencje, jak *myślenie analityczne* i *syntetyczne*.

3.2.2. Narzędzia grupowe

Narzędzia grupowe wymagają od uczestników zademonstrowania szerokiej gamy kompetencji społecznych: komunikacji, współpracy, asertywności, budowania relacji, czy umiejętności przekonywania. Pozwalają na zaobserwowanie i ocenienie

kompetencji niezbędnych w pracy zespołowej, tak ważnej we współczesnych organizacjach. W tej klasie narzędzi wyróżniamy: dyskusję z liderem, dyskusję bez lidera, z podziałem na role i bez takiego podziału oraz grupowe poszukiwanie faktów.

3.2.2.1. Dyskusja grupowa (bez lidera) bez przypisanych ról

Grupa uczestników biorących udział w dyskusji grupowej liczy zazwyczaj 4 – 10 osób. Każdy dostaje zestaw takich samych materiałów, opisujących określoną sytuację. Na ich podstawie uczestnicy mają wspólnie dokonać analizy jej przyczyn oraz wypracować rozwiązanie. Zazwyczaj w instrukcji nie określa się szczegółowych zasad funkcjonowania grupy, pozostawiając to inwencji uczestników. W trakcie ćwiczenia ocenia się aktywność poszczególnych osób, sposób i efekt analizy dostarczonych danych, współpracę i komunikację z innymi oraz wpływ na końcowe rozwiązanie.

> Dyskusja grupowa bez ról — dyskusja, w której każdy z uczestników dostaje zestaw takich samych materiałów, opisujących określoną sytuację.

Zasady konstruowania dyskusji grupowej:

- Instrukcja składa się z opisu sytuacji, w jakiej znaleźli się uczestnicy, oraz niezbędnych do realizacji zadania informacji o organizacji (struktura firmy, hierarchia, historia organizacji, kluczowe osoby).
- Materiały dla uczestników powinny zawierać dane finansowe, statystyczne lub logiczne, wymagające uważnej analizy skutkującej nieoczywistymi wnioskami.

Typowe obszary dyskusji grupowej bez przypisanych ról:

- **Rozwiązywanie problemu**

Uczestnicy wspólnie rozwiązują problem lub problemy wewnątrz organizacji. Problemy mogą dotyczyć różnych kwestii, na przykład motywacji pracowników, przywództwa, obsługi klienta czy bieżącej pracy działu (przykład w załączniku nr 1).

- **Sprawy pracownicze lub budżetowe**

Uczestnicy podejmują decyzję dotyczącą zatrudnienia lub awansu opisanych w materiałach osób albo rozdzielenia budżetu pomiędzy poszczególne jednostki organizacyjne. Żaden z uczestników nie ma swoich typów, wspólnie mają zmaksymalizować korzyści dla całej organizacji.

- **Burza mózgów**

Uczestnicy proszeni są o stworzenie listy pomysłów będących odpowiedzią na zadany problem, na przykład: „Jak można podnieść wydajność produkcji?". Scenariusz zakłada zazwyczaj również końcowe ułożenie pomysłów według rangi.

Część pierwsza ćwiczenia (przeczytanie materiałów i indywidualne przygotowanie do dyskusji) jest krótka i trwa zazwyczaj 10 – 20 minut, a część druga (dyskusja grupowa) 40 – 90 minut. Przykład dyskusji bez lidera (bez przypisanych ról) znajduje się w załączniku — ćwiczenie KRYZYS W DZIALE WSPARCIA SPRZEDAŻY.

Kompetencje oceniane zazwyczaj za pomocą tego ćwiczenia to: *współpraca*, *budowanie relacji*, *praca zespołowa*, *komunikacja*, *asertywność*, *inicjatywa*, *orientacja na cel*, *zdolności adaptacyjne*, *przywództwo*.

3.2.2.2. Dyskusja grupowa (bez lidera) z przypisanymi rolami

W dyskusji z przypisanymi rolami każdy uczestnik oprócz materiałów ogólnie opisujących sytuację (takich samych dla wszystkich) dostaje dodatkowo swoją indywidualną rolę. Role rozpisane są tak, aby zaaranżować sytuację konfliktową i doprowadzić do wzajemnego przekonywania się uczestników oraz negocjowania ważnych dla nich kwestii. Na wynik końcowy ma wpływ stopień realizacji własnych interesów, zdolność do ustępstw i umiejętność wpływania na innych.

> Dyskusja grupowa z rolami — dyskusja, w której każdy z uczestników dostaje dodatkowo swoją indywidualną rolę.

Typowe obszary dyskusji grupowej z przypisanymi rolami:

- **Rozwiązywanie problemu**

Zadaniem grupy jest rozwiązanie problemu w organizacji. Dodatkowo każdy uczestnik ma opisane w materiałach potrzeby swoje lub swojego działu. Celem jest realizacja interesów organizacji i jak najlepsze zaspokojenie własnych potrzeb.

- **Sprawy budżetowe**

Grupa podejmuje decyzję o rozdziale środków pomiędzy poszczególne działy lub jednostki organizacyjne. Każdy uczestnik dostaje rolę szefa pojedynczej jednostki walczącej o pieniądze. Celem jest uzyskanie jak największej kwoty dla swojego działu przy jednoczesnej realizacji strategii i celów firmy.

- **Sprawy pracownicze**

Grupa ma zadecydować o awansie lub zatrudnieniu opisanych w materiałach osób. Modyfikacją tego zadania może być przyznanie firmowej nagrody lub stypendium. Do każdej osoby przypisany jest jeden członek grupy, którego zadaniem jest promowanie swojego kandydata i przekonanie innych do swoich racji.

Przykład dyskusji bez lidera z przypisanymi rolami znajduje się w załączniku — ćwiczenie SAMORZĄD — ZDRÓJ GÓRNY MAŁY.

Kompetencje oceniane zazwyczaj za pomocą tego ćwiczenia to: *umiejętności negocjacyjne*, *współpraca*, *budowanie relacji*, *praca zespołowa*, *komunikacja*, *przekonywanie* (*wpływanie na innych*), *asertywność*, *inicjatywa*, *orientacja na cel*.

3.2.2.3. Dyskusja z liderem

Dyskusja z liderem to wyjątkowy przykład dyskusji z przypisanymi rolami, w którym jeden z uczestników gra rolę przełożonego całego zespołu. To narzędzie jest dosyć rzadko używane, ponieważ może sprawiać kłopoty organizacyjne w trakcie sesji. Chcąc sprawdzić, jak poradzi sobie dany uczestnik w roli szefa zespołu, ustawia się pozostałych w roli podwładnych. Aby sprawdzić wszystkich uczestników, należałoby albo przygotować tyle dyskusji grupowych z liderem, ile osób chcemy ocenić (co się praktycznie nie zdarza), albo zmieniać lidera w trakcie trwania ćwiczenia (co jest spotykane częściej). Zmiana lidera w trakcie zadania jest jednak problematyczna i może nie być obiektywna (grupa jest w różnych fazach dyskusji, co wymusza odmienne zachowania lidera). Zastrzeżenia te powodują, że to ćwiczenie używane jest tylko w ostateczności, a zamiast niego stosuje się symulację spotkania z zespołem, podczas której podwładnych odgrywają aktorzy lub asesorzy.

> Dyskusja z liderem — dyskusja z przypisanymi rolami, w której jeden z uczestników gra rolę przełożonego całego zespołu.

Kompetencje oceniane za pomocą tego ćwiczenia to: *przywództwo*, *motywowanie*, *delegowanie*, *budowanie relacji*, *praca zespołowa*, *komunikacja*, *planowanie*, *proaktywność*, *zaangażowanie*, *orientacja na cel*.

3.2.2.4. Poszukiwanie faktów

Poszukiwanie faktów (ang. *fact finding*) to zadanie podobne do analizy przypadku (porównanie obu zadań przedstawia tabela 3.1), jednakże opis sytuacji jest niepełny lub nieznane są przyczyny, które do niej doprowadziły. Zadaniem grupy jest uzyskanie dodatkowych informacji od eksperta (jednego z asesorów) poprzez zadanie ograniczonej liczby pytań. Od sposobu zbudowania pytania zależy rodzaj udzielonej odpowiedzi, co przekłada się na ilość uzyskanych przez grupę informacji. Pozyskane informacje mają posłużyć do opracowania rozwiązania lub naprawienia sytuacji. Oceniana jest umiejętność analitycznego myślenia, syntezy informacji i dokładność w zadawaniu pytań. Poszukiwanie faktów występuje też w wersji indywidualnej, ale stosowane jest niezwykle rzadko, przeważnie w sesjach AC na stanowiska wymagające dużej precyzji w komunikowaniu się i poszukiwaniu informacji (konsultant, inspektor).

> Poszukiwanie faktów — ćwiczenie, w którym zadaniem grupy jest znalezienie przyczyn problemów i zaplanowanie rozwiązań. Uczestnicy mają możliwość uzyskania dodatkowych informacji od eksperta poprzez zadanie ograniczonej liczby pytań.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

http://program-partnerski.helion.pl

GRUPA WYDAWNICZA
Helion SA

Właściwy pracownik na właściwym miejscu

Kapitałem każdej firmy są przede wszystkim jej pracownicy. Banał? Tak! Prawda? Zawsze i wszędzie! Fakty są takie, że żadna firma nie będzie dobrze funkcjonować, jeśli nie zatrudnia kompetentnych ludzi. Kompetentnych, czyli takich, których umiejętności, wiedza i postawa w powierzonym obszarze pozwalają na efektywne wykonywanie pracy na danym stanowisku. Do zadań działu HR i osób rekrutujących kandydatów do pracy należy ocena tego, czy kompetencje konkretnego kandydata są właściwe w odniesieniu do stanowiska, na które aplikuje, oraz tego, czy dotychczasowy pracownik sprawdza się w zakresie zadań, jakie mu wyznaczono.

Metoda Assessment/Development Center (w skrócie AC/DC) pozwala na obiektywną ocenę kompetencji, czyli poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników oraz kandydatów do pracy. AC/DC to w uproszczeniu zestaw testów, rozmów, symulacji i ćwiczeń zaprojektowanych w ten sposób, aby sprawdzić, jak dana osoba poradzi sobie w określonej roli zawodowej. Dobrze przygotowany i rzetelny AC/DC pozwala przewidzieć potencjalny sukces aplikanta na danym stanowisku oraz minimalizuje ryzyko podjęcia złych decyzji związanych z zatrudnianiem lub awansowaniem kluczowych pracowników.

patronat merytoryczny:

MABOR

patron medialny:

TOK FM Pierwsze Radio Informacyjne

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 7510

Księgarnia internetowa: http://onepress.pl

Zamówienia telefoniczne: 0 801 339900 0 601 339900

one press

Sprawdź najnowsze promocje: http://onepress.pl/promocje
Książki najchętniej czytane: http://onepress.pl/bestsellery
Zamów informacje o nowościach: http://onepress.pl/nowosci

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
http://onepress.pl

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-3678-5

9 788324 636785