

w dziale ►



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Digital learning.
Od e-learningu
do dzielenia się wiedzą

Marta Machalska
Wolters Kluwer Polska



Sposób na silosy

Kiedy interesy danego działu zaczynają przeważać nad interesem całej organizacji, w dłuższej perspektywie może to zagrozić efektywnemu funkcjonowaniu firmy. Takie silosy stanowią poważne wyzwanie, gdyż zakłócają efektywną komunikację wewnętrzną. | **s. 93**

O Assessment/ Development Center słów kilka





Audio w szkoleniach e-learningowych

Dźwięk (lektor, podkład muzyczny, odgłosy) może odgrywać ważną rolę w szkoleniu e-learningowym. Buduje napięcie i emocje, podkreśla treści, nadaje tempo. Przede wszystkim jednak zwiększa poziom zapamiętywania treści. | s. 100



Samorozwój częścią długoterminowych planów

Umiejętność uczenia się jest jednym z czynników korelujących z sukcesem zawodowym. Dlatego coraz częściej pracodawcy zdają sobie sprawę z tego, że szkolenia pracowników mają bezpośredni wpływ m.in. na ich motywację do pracy. | s. 102

To, że AC/DC jest najskuteczniejszą metodą diagnozy kompetencji, wie prawie każdy. Nie każdy jednak wie, że nie wszystko, co zwykliśmy tak nazywać... w rzeczywistości tym jest. Po ponad 20 latach stosowania tej metody zebrało mi się niestety kilka gorzkich przemyśleń, które – mam nadzieję – wzbudzą refleksję, zachęcą do wniosków, a może wywołają silny opór. Każda z tych reakcji jest właściwa, bo świadczy o zainteresowaniu tematem.

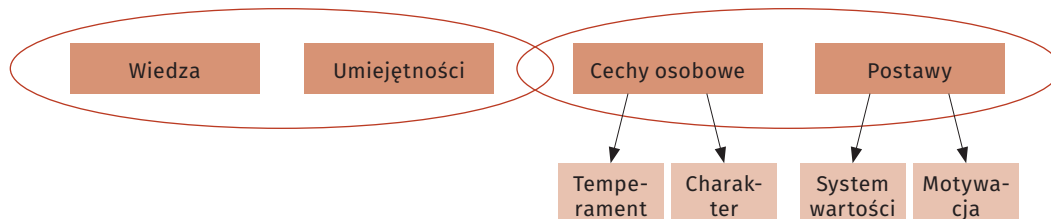
Janusz Dzięwit

To stara i sprawdzona metoda, która według niektórych źródeł ma już prawie 100 lat i – co ciekawe – w ogóle się nie zdezaktualizowała. Opiera się różnego rodzaju modom, nie da się podważyć krytyce i wyprzeć „cud-narzędziom”, które mają być prostsze i skuteczniejsze od niej. Podstawową zaletą metody AC/DC jest proste odwoływanie się do oczywistych mechanizmów funkcjonowania człowieka i umiejętności ich interpretowania. Niestety jej prostota daje niektórym przekonanie, że nie trzeba się jej uczyć, by ją stosować. Życie pokazuje, iż wielu użytkowników i asesorów nie rozumie istoty AC/DC. Mimo że standardy stosowania metody są zapisane w „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations”, opracowanych przez International Taskforce on Assessment Center Guidelines¹, to tak naprawdę niewielu asesorów o nich słyszało, a jeszcze mniej je stosuje.

Kompetencje

Źródłem błędów popełnianych przy stosowaniu metody jest bardzo różne rozumienie (lub niezrozumienie) pojęcia kompetencji, do których się ona odnosi. Problem jest semantyczny, gdyż w języku polskim słowo „kompetencja” ma różne znaczenia. Opisujemy nim na co dzień różne rzeczy. Mówimy, że ktoś jest kompetentny, że ma kompetencje lub ich nie posiada. Ale co to znaczy, że ktoś ma kompetencje? Co takiego w istocie ma? I tu zaczyna się całe zamieszanie. Istnieje bardzo wiele bardzo różnych definicji tego słowa. Inaczej o kompetencji będzie mówił pedagog, inaczej psycholog, inaczej inżynier, a jeszcze inaczej zrobi to osoba związana z HR-em. Jeżeli chcemy zastosować ►

Cztery obszary kompetencji



Źródło | opracowanie autora.

odpowiednie narzędzie do pomiaru czegoś, to przede wszystkim powinniśmy wiedzieć, czym to coś jest. Jeżeli chcemy metodą AC/DC badać kompetencje, to musimy wiedzieć, czym one właściwie są i co się w nich zawiera. Niestety nauka nie przychodzi nam tu z pomocą, bo praktycznie w każdej książce nt. zarządzania występuje ich inna definicja.

Warto w takiej sytuacji odwołać się do praktyki, czyli do określeń najczęściej używanych w biznesie. Firmy ze względu na główny cel, którym jest generowanie zysku, bardzo pragmatycznie podchodzą do wszystkiego, co może ten zysk zwiększyć. Moje ponad 20-letnie doświadczenie we wspieraniu firm m.in. z wykorzystaniem AC/DC pokazuje, że intuicyjna definicja kompetencji w biznesie jest bardzo bliska koncepcji Lyle'a i Signe'a Spencerów. Według nich kompetencje obejmują: wiedzę, umiejętności, wartości i standardy, motywacje, etykę pracy, entuzjazm, własny wizerunek².

Po zoperacjonalizowaniu tej koncepcji można przyjąć, że kompetencja zawiera w sobie cztery obszary (patrz grafika: „Cztery obszary kompetencji”).

Wiedza i umiejętności (czyli to, co się ma) to tzw. twarda część kompetencji, natomiast cechy osobowe i postawy (czyli to, jakim się jest) stanowią miękką część kompetencji. Kompetencja w kontekście metody AC/DC składa się z części twardej (zasobu) i miękkiej („siły uruchamiającej” zasób). Stosując powyższy schemat, można rozpoznać, czy coś jest kompetencją, czy nie, a co za tym idzie – jaką metodą przeprowadzać diagnozę.

Przykład

Czy komunikatywność jest kompetencją?

Aby być komunikatywnym, trzeba posiadać minimum wiedzy na ten temat i pewną umiejętność

porozumiewania się. Cechy osobowe mogą nam tę komunikację ułatwiać bądź utrudniać. Niebagatelny wpływ na naszą sprawność komunikacyjną ma też postawa – mogę wiedzieć i umieć, ale może mi się nie chcieć.

Na podstawie tej krótkiej analizy można więc uznać, że komunikatywność jest kompetencją.

Oczywiście istotna jest nie tylko nazwa kompetencji, ale przede wszystkim jej definicja, czyli to, jak się ją rozumie w danej firmie.

Zarówno dokładna diagnoza, jak i rozwój kompetencji są szczególnie istotne w obecnej sytuacji na rynku pracy. Nie możemy już sobie pozwolić na rotację pracowników, rozmawiając dopasowując ich do potrzeb organizacji. Musimy ich dopasowywać, dbając o ich odpowiedni rozwój. Każdy z nas lubi robić to, co mu dobrze wychodzi. To, czy nam coś dobrze wychodzi, zależy od kompetencyjnego dopasowania do tego, co robimy. Kiedy ustalimy, co mamy i czego nam brakuje, możemy rozpocząć proces uzupełniania kompetencji – rozwoju. Wszystko po to, aby to, co teraz robimy niechętnie, później sprawiało nam radość. Wbrew pozorom to nie fantastyka. To bardzo racjonalne patrzenie na rozwój pracownika i zapewnienie firmie zysku przez zadowolonych z wykonywanej pracy pracowników.

Diagnoza czy ocena?

Kolejna komplikacja semantyczna pojawia się przy stosowaniu słów „ocena” i „diagnoza”. Często się je myli i stosuje zamiennie. Zarówno diagnozę, jak i ocenę rozmawiając się w literaturze definiuje. Ujmując rzecz sumarycznie, można powiedzieć, że diagnoza stwierdza, „jakie coś jest”, a ocena odpowiada

¹ Patrz: <https://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/2014-Final-Presentations/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf> (dostęp: 7.10.2019 r.).
² L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, New York 1993, s. 12.

na pytania: „W jakim stopniu coś odpowiada kontekstowi?”, „Czy jest dobre, czy złe?”. A zatem – czy AC/DC polega na diagnozie, czy na ocenie? Odpowiedź na to pytanie jest kluczowa dla zrozumienia metody.

Logicznie rzecz biorąc, aby wiedzieć, czy coś jest dobre, czy złe, musimy najpierw wiedzieć, jakie jest. Mylenie oceny z diagnozą wynika z tego, że obie są bardzo blisko siebie. W AC niezmiernie blisko, w DC – trochę dalej.

Zrozumienie różnic między oceną a diagnozą stanowi warunek konieczny prawidłowej pracy asesorów na różnych etapach: obserwacji, narady i formułowania raportu. Podczas obserwacji asesor tylko rejestruje zachowania uczestników. Nie może w tym czasie wnioskować, a tym bardziej oceniać. Podczas narady wnioskuje na podstawie zarejestrowanych zachowań. Ocenę dopuszcza się tylko na

podstawie sformułowanych wniosków (diagnozy) przez zespół asesorów. Jakakolwiek zmiana kolejności jest istotnym błędem pomiaru. W Assessment Center kandydatów zawsze się różnicuje (ocenia w kontekście profilu kompetencyjnego). W Development Center diagnoza nie skutkuje oceną. Zazwyczaj jest wskaźnikiem, na podstawie którego projektuje się działania rozwojowe adekwatne do potrzeb diagnozowanej grupy i poszczególnych osób.

Asesor

Asesor jest najistotniejszym elementem metody AC/DC. Szczególnie dziwi więc fakt, że w praktyce mamy całe rzesze samozwańczych asesorów, którym wydaje się, że ocena/zdiagnozowanie drugiego człowieka to ►

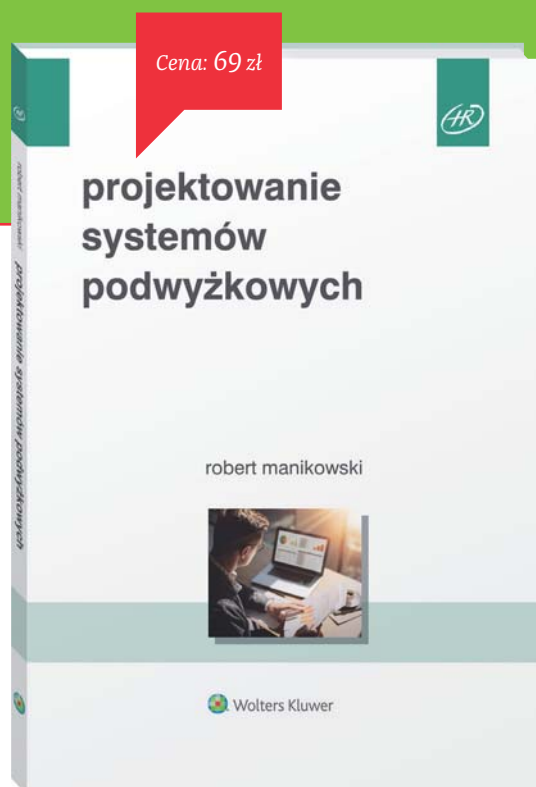
REKLAMA

Walcz o najlepszych pracowników na rynku!

W czasach tzw. rynku pracownika to lektura obowiązkowa dla pracodawców.

Dlaczego warto ją kupić?

- Pierwsza polskojęzyczna pozycja **w całości dotycząca tematyki podwyżek wynagrodzeń**
- Opiera się na doświadczeniach praktyka zajmującego się od wielu lat projektowaniem systemów premiowych i podwyżkowych
- Zawiera wiele cennych uwag i wskazówek pozwalających lepiej zrozumieć praktyczne aspekty wdrażania mechanizmów podwyżkowych
- Obejmuje **liczne przykłady z różnych firm i organizacji**, które z powodzeniem przeprowadzają procesy podwyższania wynagrodzeń.



przysłowiowa „bułka z masłem”. Od wielu lat prowadzę Szkołę Asesorów. Czasem na końcu kilkumiesięcznego szkolenia ktoś z absolwentów mówi, że było fajnie, że wiele się nauczył, ale też zrozumiał, iż nigdy nie powinien się tym zajmować, bo nie ma odwagi być asesorem. Zawsze dziękuję za takie wyznanie. Świadczy ono bowiem o zrozumieniu metody i wysokiej samoświadomości. Czasami więcej dobra możemy uczynić, nie robiąc czegoś, niż robiąc to źle.

Do najczęściej spotykanych błędów w pracy asesorów można zaliczyć:

- brak lub nieodpowiedni sposób rejestrowania zachowań uczestników podczas sesji;
- nieodpowiednie zachowanie podczas sesji (wychodzenie w jej trakcie, rozpraszanie uczestników swoim zachowaniem, spożywanie posiłków, sugerowanie uczestnikom, przez kogo są obserwowani itp.);
- wnioskowanie na etapie obserwacji zachowań;
- stosowanie tylko narzędzi psychometrycznych;
- brak pilotażu nowych narzędzi;
- brak narady asesorów;
- łamanie zasady obiektywizmu (diagnoza osób, które asesor zna).

Niestety te i wiele innych błędów popełnia się dość często, co każe wątpić w trafność diagnoz. Źle przeprowadzona diagnoza może wyrządzić człowiekowi krzywdę. Każdy asesor musi mieć tego mocną świadomość. Niestety w procesie kształcenia asesorów często pomija się kwestie etyczne. Kształcenie asesorów to zresztą osobny temat. Pozostaje tu mnóstwo do zrobienia. Na rynku można spotkać bardzo różne formy szkoleń dla asesorów – od kilkugodzinnych kursów online po rozbudowane procesy rozwojowe z diagnozą DC uczestników oraz praktykami podczas rzeczywistych sesji AC/DC.

Według mnie kształcenie asesora powinno polegać nie tylko na dostarczaniu wiedzy, ale przede wszystkim na rozwoju kompetencji asesorskich, czyli na przekazywaniu wiedzy, wytrenowaniu umiejętności, bodźcowaniu cech osobowych oraz kształtowaniu odpowiednich postaw. Wszystko to pod kątem

profilu kompetencyjnego asesora. Profil ten powinien obejmować odpowiednio zdefiniowane co najmniej takie kompetencje: komunikatywność, orientację na cel, analizę i przetwarzanie danych.

Międzynarodowe standardy „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations” mocno akcentują konieczność odpowiedniego przeszkolenia kandydatów na asesorów. Moim zdaniem, a nie jestem odosobniony w tym poglądzie, asesorzy powinni przechodzić okresową superwizję.

Dbłość o metodę

Żeby coś mogło dobrze działać, musi być właściwie obsługiwane. Żeby metodzie AC/DC można było zaufać, zleceniodawca musi mieć pełne przekonanie, iż operator metody ma wystarczające kompetencje do jej obsługi. Dlatego też asesor powinien nie tylko posiadać sprawność w zakresie stawiania diagnozy, lecz także umieć projektować systemy kompetencyjne i nimi zarządzać.

Od kilku miesięcy działa Polskie Stowarzyszenie Asesorów Metody Assessment Center/Development Center³. Głównym celem Stowarzyszenia jest pilnowanie, by metoda była stosowana zgodnie z obowiązującymi standardami. Może jest to jedna z jaskółek zapowiadających zmiany na lepsze i minimalizację mankamentów, o których była tu mowa. Kluczowym podmiotem dbającym o jakość stosowania metody powinny być jednak firmy, które kupują usługi diagnostyczne u dostawców. Popyt determinuje podaż. Gdyby osoby pracujące w działach personalnych posiadały odpowiednią wiedzę na temat AC/DC, rynek szybko oczyściłby się z dostawców wyrobu „metodopodobnego”, bo nikt nie chciałby go kupować. ■



Janusz Dziewit

jest dyrektorem zarządzającym w Experum HR, twórcą i trenerem Szkoły Asesorów oraz prezesem zarządu w Polskim Stowarzyszeniu Asesorów Metody Assessment Center/Development Center. Specjalizuje się m.in. w projektowaniu i wdrażaniu systemów kompetencyjnych.

³ Patrz: www.psamadc.pl (dostęp: 8.10.2019 r.).