

CERTES.

OCENA PRACOWNIKÓW
BADANIE KOMPETENCJI

Wstęp

Ocena pracowników jest podstawowym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Ocena pozwala zarówno na monitorowanie jak i kontrolowanie efektywności pracy osób zatrudnionych w organizacji.

Do skutecznej realizacji zadań ludziom potrzebne są kompetencje. Składają się na nie zarówno wiedza i umiejętności, jak i doświadczenie zawodowe, odpowiednia postawa, osobiste predyspozycje oraz cechy charakteru.

Rozwój kompetencji umożliwia pracownikom osiągnięcie coraz lepszych wyników w realizowanych zadaniach, co w dużej mierze może przekładać się na satysfakcję z wykonywanej pracy.

Diagnoza w kontekście biznesowym ma określać stopień dopasowania kompetencji pracownika do aktualnych i rzeczywistych potrzeb organizacji. Do konkretnych zadań, które trzeba wykonać, aby organizacja odnosiła sukcesy.

Badanie kompetencji pracowników może być przeprowadzone jedną z pięciu metod

1. Badanie kompetencji 360
2. Badanie kompetencji HR Biznes Partnerów
3. Assessment Center/ Development Center
4. Wywiad behawioralny
5. Sytuacyjny Test Decyzyjny (STD)/ Test kompetencyjny



BADANIE KOMPETENCJI 360.

Podejście KLASYCZNE

lub Competence Navigator™

Cel badania kompetencji 360

- Uświadomienie postrzegania przez innych ważnych w pracy kompetencji i zachowań
- Przeprowadzenie indywidualnej diagnozy dla każdego ocenianego (określenie luk kompetencyjnych i mocnych stron)
- Zachęcenie do stosowania przez ocenianych zachowań zgodnych obowiązującym w firmie modelem kompetencji
- Przygotowanie planów rozwojowych na poziomie indywidualnym i programów rozwojowych na poziomie grupowym
- Wsparcie w rozwoju kompetencji/ zachowań przez HR i Przełożonych

Założenia badania 360

- Ilość osób w grupie respondentów – co najmniej 3 (jeśli będą mniej niż 3 osoby to grupa nie zostanie wygenerowana)
- Skala oceny – od 4 do 6 poziomów w podejściu klasycznym lub skala kontekstowa (lub inna dopasowana do potrzeb organizacji)
- Osoba oceniająca dokonuje maksymalnie obiektywnej oceny osoby ocenianej z perspektywy własnych doświadczeń, obserwacji



Korzyści z zastosowania kompetencji skal behawioralnych na poziomach tzw. BARS (podejście klasyczne)

- Behawioralne opisy kompetencji na każdym poziomie
- Precyzyjne określenie zachowań oczekiwanych i niepożądanych
- Pokazanie pracownikom standardu oczekiwań w ramach kompetencji
- Wsparcie dla kadry menedżerskiej poprzez precyzyjne opisanie zachowań pozytywnych i negatywnych
- Pomoc w udzielaniu feedbacku pozytywnego i negatywnego

Korzyści z zastosowania modelu Competence Navigator (wg Advisio) ze Skalą kontekstową TM

- Behawioralne opisy zachowań na jednym poziomie/ prostota i jasność opisów
- Precyzyjne określenie i koncentracja na zachowaniach pożądanym
- Pokazanie pracownikom standardu oczekiwań w ramach kompetencji
- Pozyskanie konkretnych informacji o stopniu dopasowania do realnych potrzeb respondentów w zakresie poszczególnych kompetencji/ zachowań
- Pozyskanie informacji o konkretnych potrzebach respondentów w formie opisowej/ jakościowej (do wykorzystania np. w coachingu)
- Elastyczność – szczegółowe potrzeby w zakresie kompetencji/ zachowań są każdorazowo uzupełniane przez respondentów (uwzględniają zmiany w organizacji)

- Skala jakościowa z poziomami dot. stopnia zaspokojenia potrzeb bez negatywnych skojarzeń ze skalą liczbową (szkolną, oceniającą)
- Pomoc w udzieleniu informacji zwrotnych

Etapy działań

1. Zdefiniowanie kompetencji i wskaźników behawioralnych (w przypadku braku modelu) lub opis behawioralny kompetencji z modelu kompetencji firmy
2. Określenie grup osób do oceny i oceniających - zbudowanie „drzewa respondentów”
3. Spotkanie informacyjne/ webinar dla osób ocenianych/ oceniających i przewodnik
4. Komunikacja do ocenianych i oceniających o procesie oceny – list zapraszający
5. Przygotowanie badania na platformie i wysłanie spersonalizowanych linków do Uczestników
6. Monitoring frekwencji (regularne raporty) oraz wysyłka przypomnień
7. Przygotowanie raportów indywidualnych z badania dla ocenianych osób
8. Przygotowanie raportu zbiorczego – dla grupy, podgrup (w zależności od jednorodności ocenianych kompetencji w grupach)
9. Informacja zwrotna dla osób ocenianych przez konsultanta zew. – rozmowa on-line lub przygotowanie HRBP/ ekspertów HR do feedbacku
10. Spotkanie podsumowujące proces oceny dla Przełożonych/ Zleceniodawcy

Badanie kompetencji 360 HR Biznes Partnerów wg J. Bersina JOSHA

Model budowy kompetencji specjalistów HR przedstawia Josh Bersin w ramach Josh Bersin Academy (JBA). Za największe obecnie wyzwanie dla służby HR uważa on konieczność skupienia się na „projektowaniu doświadczenia”. Zaleca porzucić myślenie o HR jako funkcji, tworzącej „programy”, którymi będą posługiwać się pracownicy. Uważa, że należy teraz projektować i oferować „doświadczenia”, dokładnie tak, jak jest to robione wobec Klientów organizacji. Ta potrzeba prowadzi do zupełnie innej organizacji działu HR, sposobu pracy zespołu i wymagań wobec zespołu HR.

Bersin uważa, że transformacja HR będzie przebiegać podobnie do tego, co stało się w zespołach programistów software'owych. Obecnie potrzebny jest nie model „wodospadu” w projektowaniu rozwiązań HR, ale praca w małych zespołach dedykowanych poszczególnym elementom problemu, opracowywanie rozwiązań poprzez iteracje, opracowywanie rozwiązań „dostatecznie dobrych na teraz” wspólnie z biznesem, by potem je doskonalić w procesie korzystania. Do tego, podobnie jak w działach IT, potrzebny będzie departament/ zespół operacyjny zarządzający stałym wsparciem, analizami i doskonaleniem rozwiązań.

Opierając się na doświadczeniach branży IT, gdzie istnieje rola „full-stack inżyniera/ projektanta” Bersin postuluje, by w HR dążyć do utworzenia *full-stack* profesjonalistów HR - inaczej nazywanych też T-shaped. Uważa, że choć wiedza specjalistyczna jest bardzo ważna dla indywidualnych karier, należy starać się rozwijać ją nie poprzez zawężanie i pogłębianie, ale poszerzanie zakresu swej wiedzy. Jego punktem wyjścia jest twierdzenie, że w HRze mamy do czynienia z potrzebą rozwiązywania zaskakujących często problemów organizacji, biznesu czy zespołów, w oparciu o głęboką wiedzę specjalistyczną.

Obecne środowisko biznesowe wymaga od HR biegłości w eksperymentowaniu i projektowaniu rozwiązań, nie zaś kopiowania idei innych. Dlatego właśnie konieczna jest z jednej strony dobra wiedza specjalistyczna, ale – „wbudowana” w zestaw wiedzy generalistycznej. Taki zestaw Bersin określa jako „hybrydowy” i na bazie doświadczeń branży inżynierskiej i *software’owej* prognozuje, że T-shaped specjaliści HR będą wkrótce 30-50% bardziej wartościowi niż eksperci w wąskich dziedzinach, np. umiejętności w zakresie rekrutacji wzmocnione wiedzą o uwarunkowaniach prawnych czy zasadach i filozofii wewnętrznej rekrutacji i rotacji stanowisk zdecydowanie zwiększają wartość pracy na rzecz biznesu. W ujęciu Bersina taki „stos” (od angielskiego *stack*) powinien składać się z 5 poziomów – rodzin umiejętności, które należy nabywać w toku rozwoju kariery.



- **Po pierwsze**, by rozwijać swój profil T-shaped profesjonalisty w zakresie HR należy zacząć od nabycia umiejętności w zakresie technicznych problemów HR. Można je opanować w stopniu ogólnym, ograniczając doskonalenie do 1-2 problemów (rekrutacja, uczenie, wynagrodzenie, itd.). Z czasem to one mogą stać się „nogą” naszej litery T.
- **Drugi** poziom, równie ważny, dotyczy umiejętności konsultacyjnych, bycia uważnym słuchaczem i rozwiązywania problemów. Każdy HRBP potrzebuje tych kwalifikacji, by móc skutecznie wypracowywać i proponować rozwiązania.
- **Trzeci** poziom dotyczy budowania ekspertyzy w zakresie branży, w jakiej działa dana firma, samej organizacji i środowiska biznesu w ogóle. Wymagane jest zrozumienie, w jaki sposób firma tworzy zyski, jak współpracują w tym procesie różne jej departamenty. Dlatego za wysoce pożyteczną uznaje się pracę w obszarach innych niż HRy, po to, żeby lepiej poznać środowisko i, wróciwszy do swego „matecznika”, móc tworzyć większą wartość.
- Poziom **czwarty** to zrozumienie narzędzi i technologii z których korzysta HR. Nie ma obecnie możliwości działania w HRze bez

korzystania z platform, danych i technologii, które nader szybko się zmieniają. Konieczne jest, by nie tylko je poznać, ale też śledzić ich zmiany i nadążać za nimi.

- Finalnie, na poziomie **piątym**, konieczne jest zrozumienie i doświadczenie przywództwa. HR musi nie tylko oceniać, rozwijać i nagradzać liderów, ale też rozumieć w jaki sposób podejmują oni decyzje, jak się zachowują, z czym mają trudności oraz w jaki sposób ich angażować i przekonywać.

Zestaw diagnozowanych kompetencji tożsamy jest z nazwami zaproponowanymi przez Josha Bersina. Badanie odbywa się z wykorzystaniem platformy do wielostronnej oceny metodą 360 stopni.

Założenia organizacyjne badania kompetencji 360:

- Zebranie listy respondentów (imię i nazwisko, rola, email)
- Przygotowanie platformy, wysłanie linków do badania
- Przeprowadzenie badania 360 + monitoring
- Przeprowadzenie sesji informacji zwrotnych - po 90 minut/ osobę, przy założeniu min. 4 osób w ciągu jednego dnia (wersja online lub stacjonarna)



ASSESSMENT CENTER/ DEVELOPMENT CENTER

Cele badania:

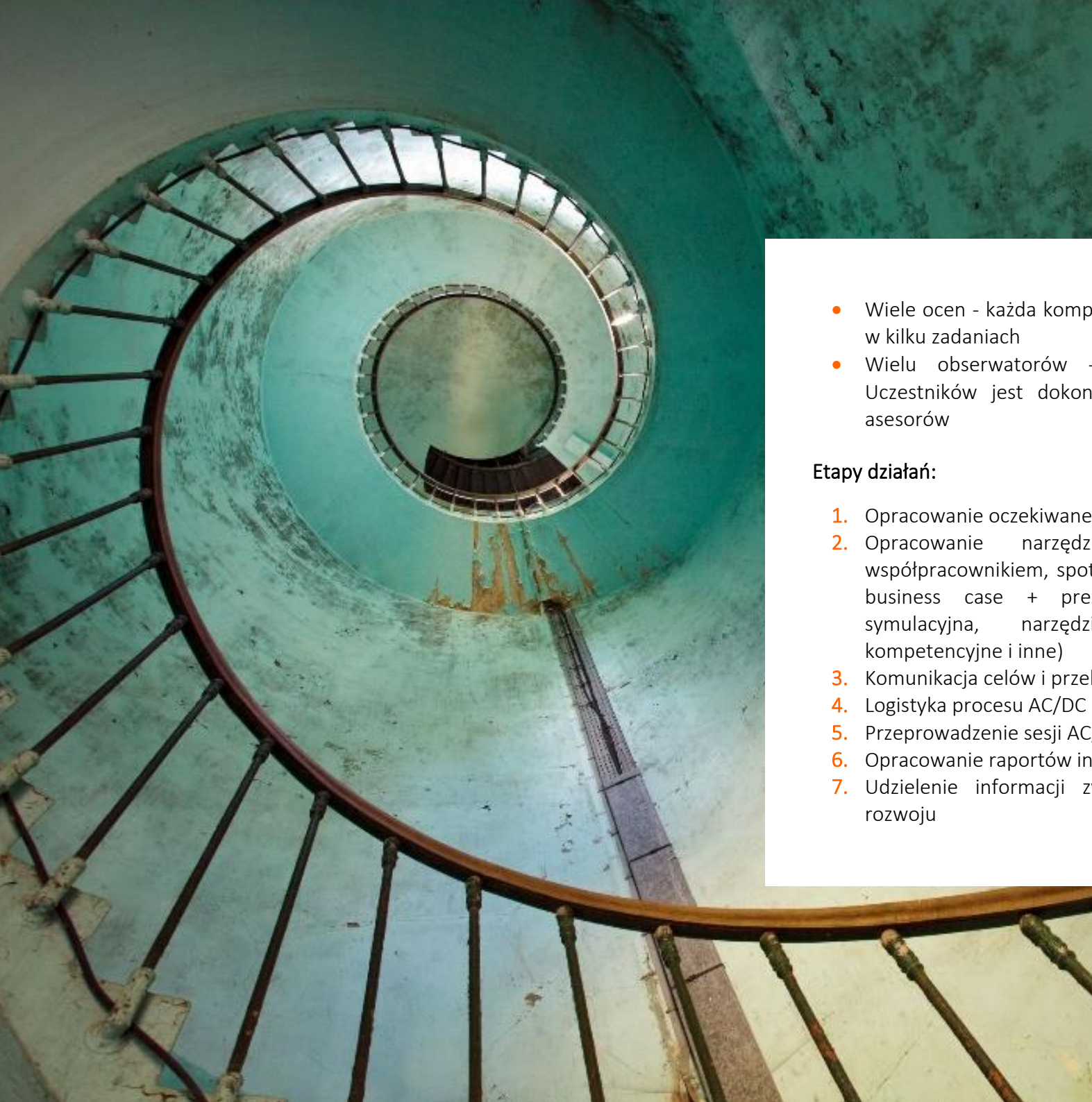
Assessment Centre (AC) jest metodą diagnozy aktualnych kompetencji pracowników bądź kandydatów na pracowników w procesie rekrutacji zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Asesorzy obserwują kandydatów, oceniają w jakim stopniu ich kompetencje odpowiadają oczekiwaniom na danym stanowisku. AC sprawdza się przy podejmowaniu decyzji personalnych, takich jak awanse pionowe i poziome oraz rotacje stanowiskowe. Dzięki temu, że asesorzy ograniczają kontakt z Uczestnikami sesji AC, zachowują obiektywizm i jednolite kryteria oceny. Jest to najbardziej obiektywne narzędzie do oceny kompetencji

Development Centre (DC) jest narzędziem diagnozy dotyczącym planowania rozwoju pracownika. Obiektywna ocena asesora z zewnątrz i indywidualne podejście do pracownika sprzyja temu, by efektem przeprowadzenia sesji DC było poznanie aktualnych mocnych stron i obszarów do rozwoju danego pracownika.

Założenia AC/DC:

- Wiele kryteriów oceny - ocenie podlega zestaw kilku kompetencji; każda jest zdefiniowana poprzez zachowania
- Wiele metod - podczas sesji Uczestnicy biorą udział w kilku zadaniach – indywidualnych i zespołowych oraz symulacjach rozmów 1 na 1





- Wiele ocen - każda kompetencja jest obserwowana i oceniana w kilku zadaniach
- Wielu obserwatorów - obserwacja i ocena zachowań Uczestników jest dokonywana przez kilku doświadczonych asesorów

Etapy działań:

1. Opracowanie oczekiwanego profilu kompetencji
2. Opracowanie narzędzi badawczych (rozmowa ze współpracownikiem, spotkanie z pracownikiem lub zespołem, business case + prezentacja, dyskusja grupowa, gra symulacyjna, narzędzia psychometryczne, wywiady kompetencyjne i inne)
3. Komunikacja celów i przebiegu procesu Uczestnikom
4. Logistyka procesu AC/DC (materiały, sale itp.)
5. Przeprowadzenie sesji AC/DC
6. Opracowanie raportów indywidualnych
7. Udzielenie informacji zwrotnych oraz stworzenie planów rozwoju

Wywiad behawioralny

Założenia wywiadu

- Ustrukturyzowana forma prowadzenia rozmowy zorientowana na poznanie przykładów z przeszłości zawodowej, będących odniesieniem do aspektów badanych kompetencji w zakresie myślenia projektowego
- Każda kompetencja powinna zostać zbadana odrębnie
- Wymaga przygotowania odpowiednich pytań do każdej kompetencji

Korzyści z wywiadu

- Wywiad kompetencyjny umożliwia przeprowadzenie diagnozy kompetencji w sposób stosunkowo łatwo dostępny (wymogi miejsce i jedna lub dwie osoby przeprowadzające wywiad)
- Wysoki poziom trafności diagnozy
- Stosunkowo krótki czas diagnozy 1 kompetencji – 15 min.; przy 5 kompetencjach czas trwania wywiadu na osobę to około 1,5 godz.
- Wystandaryzowane scenariusze do wielokrotnego stosowania w innych procesach (rekrutacjach, ocenie etc.)

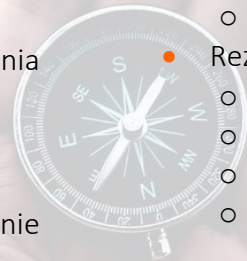
Etapy działań

1. Warsztat – zebranie oczekiwań kompetencyjnych + stworzenie modelu kompetencyjnego
2. Przygotowanie scenariusza rozmowy
3. Przeprowadzenie wywiadu behawioralnego (2 assessorów + Uczestnik).

4. Wygenerowanie i wysłanie raportów indywidualnych i zbiorczych
5. Udzielenie feedback'u (stacjonarnie lub online) – opcjonalnie

Sposób diagnozowania kompetencji według metodologii STAR – przykład

- Sytuacja
 - Proszę opisać sytuację, w której...
 - Jaką sytuację najlepiej Pan pamięta, kiedy wydarzyło się coś takiego?
 - Proszę opowiedzieć o sytuacji, kiedy...
- Akcja/Działanie
 - Co dokładnie Pani zrobiła?
 - Proszę opisać, jak Pan to zrobił?
 - Proszę opisać swoją rolę w tym projekcie
 - Proszę opisać kroki, które Pan podjął...
- Rezultat
 - Jaki był rezultat?
 - Jakie problemy były wynikiem...?
 - Jakie uwagi Pani otrzymała później?
 - Co było efektem tych działań?



Sytuacyjny Test Decyzyjny (STD) / test kompetencyjny

Założenia wywiadu:

- Test mierzy: a) czynniki wewnętrzne: osobowość, wartości, preferencje, b) czynniki zewnętrzne: sytuację w pracy: czynniki w pracy, indywidualne motywatory c) kompetencje d) zachowania
- Test zawiera opis szeregu sytuacji osadzonych w kontekście organizacyjnym
- Zadaniem osoby badanej jest ocena jakości decyzji w odniesieniu do tych sytuacji
- Pytania stawiają osoby badane przed zadaniem, które wymaga pewnych kompetencji
- Większość STD zakłada, że mierzona jest wiedza intuicyjna, która nie jest mierzona innymi testami psychologicznymi
- STD buduje się zazwyczaj dla jakiegoś zawodu lub stanowiska, np. manager, sprzedawca, lekarz, pracownik produkcyjny

Korzyści z testu:

- Testy kompetencji NIE są uniwersalne i powinny być zawsze dostosowane do poziomu kompetencji posiadanego modelu Zleceniodawcy
- Test będzie można stosować w procesach rekrutacji, w procesach diagnozy „potencjałów” menedżerskich i może być stosowany kilkakrotnie w odniesieniu do jednego pracownika





w trakcie jego „życia” w firmie. Test mierzy obecny poziom zachowań, które w procesie rozwoju mogą się zmieniać

- Zbudowanie testu pozwoli na dokładny pomiar kompetencji wskazanych pracowników w oparciu o te same standardy
- Dzięki dopasowaniu testu do firmy zostaną zdiagnozowane mocne strony i luki rozwojowe oraz precyzyjnie narzędzia rozwojowe będą dopasowane do faktycznych potrzeb ich odbiorców
- Test kompetencji jest postrzegany jako rzetelne i trafne narzędzie diagnostyczne. Jego zastosowanie wpłynie pozytywnie na wizerunek działu personalnego wśród pracowników również dlatego, że tego typu testy mają ściśle odniesienie do pracy zawodowej.

Etapy działań:

1. Przygotowanie wzoru komunikacji do pracowników
2. Badania jakościowe (wywiady i grupy fokusowe) oraz desk research służące poznaniu specyfiki sytuacji
3. Napisanie i korekta sytuacji do testu
4. Badanie wzorcowe: Wykorzystanie Przedstawicieli Zamawiającego do oceny sytuacji testowych – opracowanie wstępnego wzorca
5. Opracowanie wiązek rozwojowych – w odniesieniu do każdego aspektu w każdej z ocenianych kompetencji w zależności od poziomu – wysoki, średni, niski zostanie opracowana rekomendacja rozwojowa
6. Dopasowanie platformy elektronicznej do przeprowadzenia badania – bez względu na formę badania (online czy papier-olówek, konieczna jest platforma do generowania raportów)
7. Przeprowadzenie badania i jednocześnie badanie normalizacyjne
8. Opracowanie klucza do analizy testu
9. Generowanie raportów z badań dla wszystkich Uczestników wraz z rekomendacjami rozwojowymi
10. Udzielenie informacji zwrotnych wszystkim badanym
11. Przygotowanie prezentacji podsumowującej oraz raportu końcowego
12. Przygotowanie propozycji działań rozwojowych – jako opcja





CERTES.

Wdrożenia, które mają sens