

w dziale ▶



Baza wiedzy  
Warto przeczytać!

Strategiczne zarządzanie  
zasobami ludzkimi

Peter Reilly, Tony Williams  
Wolters Kluwer Polska  
– ABC 2012



Najlepszy predyktor  
potencjału

AC to metoda grupowej selekcji, której celem jest poznanie w praktyce kompetencji kandydatów i umiejętności radzenia sobie z obowiązkami na danym stanowisku pracy. Istotne jest tu odpowiednie przeprowadzenie poszczególnych etapów procesu. | s. 26

# AC/DC w praktyce organizacyjnej polskich firm

Programy AC/DC prowadzone w polskich organizacjach prawdopodobnie podlegają podobnym zmianom jak na świecie, tyle że u nas nikt tych zjawisk systematycznie nie bada. Czy 15 lat to za krótka perspektywa dla pierwszych badań na większą skalę, miarodajnych podsumowań i praktycznych wniosków? Czy nasze standardy projektowania i wdrażania programów oceny i rozwoju bardzo odbiegają od ich dojrzałych wersji? Każdy czas jest dobry na refleksję.

„Paradoksalnie w okresie raczkowania programów AC/DC na polskim rynku były one bliższe wzorcowym standardom metodologicznym, niż ma to miejsce obecnie. Konsekwencją braku doświadczenia w prowadzeniu AC/DC była wzmożona ostrożność w projektowaniu i sposobie realizacji tych programów. „

**Marzena Winczo-Gasik**, czytaj w tekście poniżej.



### **Marzena Winczo-Gasik**

Czy ktokolwiek w Polsce potrafi powiedzieć, kiedy odbył się pierwszy Assessment lub Development Center w organizacji działającej na polskim rynku? Gdybym dostała takie pytanie w „Milionerach”, obstawiłabym odpowiedź „początek drugiej połowy lat 90.”. Nie orientuję się, kiedy dokładnie to wydarzenie miało miejsce, ale wiem na pewno, że nie później niż w 1997 r. Na rynku doradztwa personalnego w Polsce tłuste lata 90. były okresem koniunktury na usługi rekrutacyjno-selekcyjne. Ponieważ historycznie ośrodki oceny są związane z realizacją celów selekcyjnych (zatrudnianie i promocja), można się spodziewać, że pierwszy przeprowadzony u nas AC był programem rekrutacyjnym. Choć wydaje się to logiczne, niekoniecznie jest pewne. Rzecz w tym, że w tamtym czasie miarodajna wiedza o AC była trudno dostępna, z czym wiele firm radziło sobie wypracowując własne, ekonomiczne, często także ambitne rozwiązania oraz korzystając z komercyjnych testów zawodowych. Ale czy to były programy AC?

### **Światowe standardy**

Wiele wskazuje na to, że większość użytkowników metody AC/DC w Polsce nie zna dokumentu z wytycznymi i zasadami etycznymi, dotyczącymi stosowania ośrodka oceny, który został opracowany przez Międzynarodową Grupę Zadaniową ds. Standardów Ośrodków Oceny (ostatnia aktualizacja pochodzi z 2009 r.)<sup>1</sup>. W dokumencie tym został podjęty trud określenia, czym jest AC i jakie profesjonalne standardy wykonania obowiązują użytkowników tej metody na całym świecie. Jak wypadamy ►

w ich świetle? Trudno powiedzieć. Nie dysponujemy porządnymi badaniami. Zapewne nie pomylę się, twierdząc, że mamy u siebie sporo bałaganu. Nie sądzę jednak, aby była to wyłącznie nasza specyfika, skoro powstały „Wytyczne”, które wymagają regularnych aktualizacji na poziomie międzynarodowych konsultacji, także w temacie złych praktyk.

Choć termin Assessment Center nie jest ani zastrzeżonym znakiem towarowym, ani zastrzeżoną pod tą nazwą metodą, długa historia AC i jego ustalona reputacja uzasadniają potrzebę wspólnego rozumienia, czym jest ośrodek oceny i jakie standardy powinien spełniać.

Przyznam, że za sprawą niniejszej publikacji zwracałam do ofert firm konsultingowych, na strony www polskich pracodawców, a wcześniej – z czystej ciekawości – także do najnowszej książki poświęconej, jak zakładam, ośrodkom oceny w rzeczywistości polskich firm. Mam następujące refleksje:

1. Wydaje się, że termin „ośrodek oceny” przyjęł się w języku polskim, wypierając inne tłumaczenia, np. ośrodek zintegrowanej oceny, oraz funkcjonuje równoległe ze swoim angielskim odpowiednikiem.
2. Nie ma jednej obowiązującej definicji AC. Niektóre elementy systematycznie się powtarzają, co jest oczywiste.
3. Najczęściej definicje Assessment Center są poprawne, ale *explicite* nie nawiązują do kryteriów, które muszą być spełnione, aby metoda badania kompetencji była metodą AC.
4. Zdarzają się wypowiedzi (niestety, publikowane w serwisach pracy), które świadczą o braku wiedzy i niepoprawnym rozumieniu metody AC/DC przez ich autorów (np. „Warto jednak wiedzieć, że zrobienie sesji AC przy trzech osobach się zdarza. Jeśli jest was dwóch i ktoś próbuje nazwać spotkanie Assessmentem, oznacza to, że nie ma zielonego pojęcia o tej metodzie”).
5. Najwięcej kłopotów przysparza pojęcie kompetencji i jego operacjonalizacja, czyli rozumienie, co tak naprawdę jest obserwowane i mierzone w trakcie AC/DC oraz skąd powinno się brać. Mamy tu prawdziwy miszmasz. Sytuacja jest poważna, bo wprost przekłada się na kwestię zasadniczą, a mianowicie trafność metody (a tym samym jej wartość i reputację).
6. Mamy na polskim rynku osoby, które dysponują niemałą wiedzą w zakresie projektowania

zadań na sesję AC i legitymują się wieloletnim doświadczeniem w prowadzeniu projektów oceny kompetencji.

### Papierek lakmusowy

Ponieważ „Wytyczne” Międzynarodowej Grupy Zadaniowej ds. Standardów Ośrodków Oceny są kilkunastostronicowym dokumentem, pozwolę sobie w tym miejscu podać praktyczną wskazówkę, w jaki sposób można szybko się zorientować, czy badanie oceny kompetencji spełnia brzegowe kryteria metody AC. Na pewno nie możemy uznać zastosowanych w badaniu metod jako spełniających kryteria AC/DC, jeśli zachodzi co najmniej jeden z poniższych przypadków:

- 1) w programie są wykorzystywane wyłącznie zadania typu papier-ołówek;
- 2) program w ogóle nie zawiera symulacji behawioralnych, umożliwiających obserwację bezpośrednich zachowań;
- 3) program zawiera choćby jedną metodę, która angażuje jednego asesora.

Trzeba pamiętać, że niniejsze kryteria brzegowe dotyczą samej metody i jako takie nie wyczerpują innych aspektów AC (np. procedury oceny). Mówiąc inaczej, są to kryteria konieczne do spełnienia, ale niewystarczające.

### Przygrywka

Tłuste lata 90. były dobrą szkołą. Dla organizacji działających na polskim rynku oznaczały czas zmian w sposobie funkcjonowania, dla agencji personalnych – czas prosperity i przyspieszonego uczenia się. Rekrutacje były głównie zamawiane przez szefów korporacji (najczęściej ekspatów), dyrektorów i menedżerów HR. Zgłaszały się także całkowicie polskie organizacje, w tym reprezentujące sektor publiczny. Było dużo zamówień na diagnozy psychologiczno-zawodowe jako z góry zaplanowany etap postępowania selekcyjnego bądź jego uzupełnienie. Zastosowanie miały wywiady zawodowe, całe baterie testów (zdolności, wykonania, psychologiczne, zawodowe) oraz zadania symulacyjne typu papier-ołówek. Badania odbywały się głównie w trybie indywidualnym, ale zdarzały się także szeroko zakrojone grupowe sesje testowe. Zazwyczaj za usługę diagnostyczną odpowiadał jeden konsultant.

<sup>1</sup> International Task Force on Assessment Center Guidelines, *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*, „International Journal of Selection and Assessment” 2009, t. 17, s. 243–253.

Z punktu widzenia nadchodzącej kariery projektów AC w Polsce, pierwsza połowa lat 90. wyposażała zarówno konsultantów, jak i działaczy personalne w wiedzę o technikach diagnozy predyspozycji zawodowych i potencjału zawodowego pracowników oraz doświadczenie w ich stosowaniu i raportowaniu wyników. Rynek był na tyle dojrzały, że korporacyjne działy HR aktywnie konfrontowały ofertę firm doradczych z rozwiązaniami rekomendowanymi przez swoje centrale. Tak czy inaczej – grunt był przygotowany.

### Pierwsza jaskółka wiosnę czyni

W 1997 r., na przełomie wiosny i lata, miałam przyjemność prowadzić projekt rekrutacyjny dla Uniwersytetu Warszawskiego na wysokie stanowisko zarządcze. Zadanie nie należało do prostych. Standardowe postępowanie rekrutacyjno-selekcyjne wydawało się słabo przystawać do wymagań i kontekstu zadania. Zaprojektowaliśmy zatem nowy, etapowy wariant, który – po kampanii ogłoszeniowej i selekcji aplikacji – obejmował: indywidualną rozmowę z ustrukturalizowanym wywiadem kompetencyjnym (obowiązywał arkusz obserwacyjny), indywidualną sesję testową oraz, po raz pierwszy, dwugodzinną dyskusję grupową (LGD), gdzie także obowiązywał arkusz obserwacyjny. Po uzyskaniu zgody kandydatów dyskusja grupowa była rejestrowana (wykorzystaliśmy salę z lustrem weneckim). Poza sesją testową we wszystkich etapach postępowania, łącznie z selekcją aplikacji, brało udział dwóch konsultantów. Decyzja o równoległym zaangażowaniu dwóch osób nie była świadomym ukłonem w stronę Assessment Center. Chodziło po prostu o zabezpieczenie projektu, zarówno pod względem ostatecznego wyniku (obiektywność, trafność), jak i jego terminowej realizacji w przypadku niedyspozycji konsultanta. Pomysł wykorzystania ćwiczenia symulacyjnego był zaś zarówno wynikiem „potrzeby

chwili”, jak i nieustannych poszukiwań oraz doskonalenia się na własną rękę. Czy, niezależnie od intencji, zrealizowany proces diagnostyczno-selekcyjny spełniał kryteria AC? W świetle „Wytycznych” Międzynarodowej Grupy Zadaniowej ds. Standardów Ośrodków mamy następującą sytuację:

1. W AC może być zastosowana jedna symulacja („klasyczna” – jeśli zakres badania jest niewielki, „wszechstronna”, podzielona na segmenty – w pozostałych przypadkach). Tu nie ma kłopotu.

2. W przypadku AC diagnostycznego każda z badanych kompetencji powinna być niezależnie oceniona i opisana przez każdego asesora (konsultanta), a dopiero w następnym kroku uzgodniona. Tu jest kłopot, bo skale nie były behawioralnie opisane.

3. W przypadku AC, którego głównym celem jest wsparcie decyzji personalnych (zatrudnienie, promocja), nacisk może być położony na rzetelność i trafność całościowych oszacowań, bez konieczności opracowywania wyników dla poszczególnych wymiarów zachowania. Ten warunek na pewno został spełniony.

Zatem zrealizowane badanie spełniało wymagania nakładane na AC, ale wyłącznie w jego rekrutacyjnym – dodałabym, że liberalnym ►

Choć termin Assessment Center nie jest ani zastrzeżonym znakiem towarowym, ani zastrzeżoną pod tą nazwą metodą, długa historia AC i jego ustalona reputacja uzasadniają potrzebę wspólnego rozumienia, czym jest ośrodek oceny i jakie standardy powinien spełniać.



Najlepszy wygrywa!



– wariacie. Przy zachowaniu rzetelności działań na każdym etapie ten wariant postępowania może w zupełności wystarczać. I chyba nic nie zawiodło w opisanym projekcie – zatrudniony kandydat urzęduje do dnia dzisiejszego.

## Róg obfitości

Przy dobrej sytuacji gospodarczej w Polsce i na świecie proces pozytywnych przeobrażeń konsekwentnie nie omijał rynku pracy. Od jesieni 1997 r. do początku 1999 r. zrealizowaliśmy z powodzeniem kilka pełnych badań AC/DC, w których wzięło udział blisko 70 pracowników. Lista referencyjna systematycznie wydłużała się. Szczególnie aktywne okazały się firmy farmaceutyczne.

Jesienią 1997 r. miałam szczęście spotkać na swojej drodze zawodowej doświadczonego CEO, który obdarzył nas jako potencjalnych wykonawców projektu Development Center dużym zaufaniem. Z pierwszego spotkania jasno wynikało, że nasze doświadczenie w prowadzeniu AC i szczegółowa wiedza o metodach nie są imponujące. Nie miałam np. pojęcia, czym jest koszyk zadań (in-basket exercise). Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że uczestniczyliśmy w czymś wyjątkowym, a mianowicie transferze wiedzy o AC/DC z najlepszego źródła, i że działo się to w atmosferze dialogu! Ta sytuacja mocno nas zmobilizowała i wzbudziła ogromną determinację w dotarciu do wiedzy o najlepszych praktykach ośrodków oceny i rozwoju na świecie. Zaraz potem, na przełomie 1997 i 1998 r., stanęliśmy wobec następnego wyzwania. W obu przypadkach program DC był projektowany z dużym namysłem i świadomością wagi szczegółów, a następnie wdrażany z najwyższą dbałością, na jaką było nas stać. Każdy z nich trwał około 16 godzin rozłożonych na trzy dni. Co ciekawe, drugi program nie był skierowany do kadry menedżerskiej (najczęstsza opcja), a do szeregowych pracowników (przedstawiciele medycy).

## Logika Development Center

Jeśli DC jest definiowane jako „wykorzystanie metodologii AC w celach rozwojowych” ze wskazaniem, że „oba procesy są zbieżne, jeśli

chodzi o organizację i metodologię”, a podstawowe różnice dotyczą zawartości raportów i powiązanej z nimi informacji zwrotnej, mamy niepełny i chyba jednak nie do końca poprawny obraz sytuacji. Przytoczone ujęcie wynika zapewne z dominującej obecnie praktyki, co nie zmienia faktu, że ośrodek oceny i rozwoju ma także swoją inną odstonę. Co ważne, przewidziana w niej organizacja i metodologia procesu odbiega nieco od standardów „klasycznego” AC/DC. Wszystkie różnice wynikają z rozwojowej funkcji DC i dotyczą następujących faktów:

- 1) jeśli chodzi o procedurę, z góry zakładamy pewną elastyczność postępowania;
- 2) uczestnicy są zachęceni przez asesora do eksperymentowania ze swoim zachowaniem i uczenia się nowych „rzeczy”;
- 3) wybrane typy zadań są – w sposób wcześniej zaplanowany – powtarzane (w innej odstonie), aby dać uczestnikom możliwość robienia postępu;
- 4) program może zawierać elementy klasycznych szkoleń z ćwiczeniem konkretnych umiejętności;
- 5) asesory mogą na bieżąco przekazywać pierwsze informacje zwrotne grupie i poszczególnym uczestnikom, to prawo przysługuje także uczestnikom;
- 6) pierwsza indywidualna informacja zwrotna nie jest odraczana do momentu sporządzenia raportu (ma miejsce bezpośrednio po zakończonej sesji lub w dniu następnym).

W tej odstonie Development Center trwa co najmniej dwa dni (często dłużej) i – jak można się domyślić – wymaga od asesora sporego doświadczenia i znacznej wprawy w prowadzeniu sesji zadaniowej oraz rozmów indywidualnych.

## Nowe trendy

Pierwsza dekada nowego milenium przyniosła spadek tempa wzrostu gospodarczego w Polsce i na świecie. Pojawił się trend w postaci poszukiwania oszczędnych rozwiązań.

## Gorsze wypiera lepsze?

W interesującym nas obszarze siła ekonomii zaczęła się manifestować w dwóch praktykach: upraszczaniu fazy projektowej AC/DC (budowanie modelu kompetencji) oraz ►

 **GazetaPraca.pl**

Wszystko dla rekrutacji



*Ważniejsze  
pomiedziaków :)*

*Basia, kierownik ds. promocyj*

tworzeniu „kompaktowych” wariantów programu (łączenie różnych celów, jednodniowe sesje z maksymalną liczbą uczestników i graniczną, z punktu widzenia możliwości asesora, liczbą zachowań wskaźnikowych do obserwacji). Ten kierunek zmian nie mógł (i nie może) dobrze służyć metodologii AC/DC. Stawia bowiem pod znakiem zapytania jej ugruntowaną w przeszłości pozycję metody o rozpoznawalnej i wysokiej trafności. W przypadku jednodniowego programu DC sytuację dodatkowo może komplikować wątpliwy wybór schematu badania. Asesorzy są przypisani do zadań, a nie uczestników (daje to możliwość równoległego prowadzenia ćwiczeń, ale czyni obserwację nieciągłą, bez możliwości rzetelnego rejestrowania zmian w zachowaniu uczestnika) oraz procedury integrowania ocen asesorskich – uśrednianie zamiast osiągnięcia konsensusu. Oszczędność czasu jest chwalebna, ale pod warunkiem że nie kłóci się z celem, dla którego ośrodek oceny i rozwoju został powołany. Podejrzewam, że dla niektórych wykonawców programów AC/DC miniona dekada mogła być czasem próby własnej rzetelności badawczej. Dla mnie była bogata, rozwijająca i pouczająca zarówno ze względu na kontekst projektów (fuzje i przejęcia, restrukturyzacja, identyfikowanie talentów), jak i relacje z ich sponсорami (czasami trzeba było powalczyć o standardy).

### Współ zespół

Zdecydowanie pozytywnym trendem jest otwarcie się zespołów HR i kadry menedżerskiej w Polsce na współpracę z zewnętrznymi specjalistami przy realizacji ośrodków oceny i rozwoju w charakterze asesorów wewnętrznych. Nawet jeśli za tym trendem stoi intencja usamodzielnienia się organizacji w przyszłości od zewnętrznych dostawców (i zatrzymania środków), korzyści są wielostronne. W moim przekonaniu, dzięki wymogowi starannego szkolenia asesorów, ta praktyka ma także swój szerszy, społeczno-kulturowy sens.

### Coaching w służbie informacji zwrotnej

Jeśli ktokolwiek w Polsce jest zmęczony modą na coaching, w tym przypadku nie powinien mieć zastrzeżeń. Wprowadzenie technik coachingowych do sesji informacji zwrotnej daje

szansę na znaczące podniesienie jej wartości rozwojowej dla uczestnika, a o to przecież tu chodzi.

### Znak czasów

Inny trend, w większym zakresie obecny na świecie niż w Polsce, jest związany z wykorzystaniem technologii na potrzeby AC/DC. W tym względzie można spodziewać się tendencji wzrostowej.

### Paradoks

Przypuszczam, że paradoksalnie w okresie raczkowania programów AC/DC na polskim rynku były one bliższe wzorcowym standardom metodologicznym, o których jest mowa w dokumencie „Wytoczne i reguły etyczne dotyczące stosowania ośrodka oceny”, niż ma to miejsce obecnie. Po pierwsze, konsekwencją braku doświadczenia w prowadzeniu AC/DC była, jak sądzę, wzmożona czujność i ostrożność w projektowaniu i sposobie realizacji tych programów. Być może w obecnej praktyce czujności tej zwyczajnie brakuje. Po drugie, w programach AC/DC pracowaliśmy z prostszymi konstruktami niż kompetencje, dzięki czemu omijaliśmy wiele raf. O ile pierwsza obserwacja dotyczy polskich uwarunkowań, druga jest bolączką globalną. Wobec złożoności modeli kompetencyjnych, które funkcjonują w organizacjach, prowadzenie badań nad trafnością ośrodków oceny i rozwoju przestało być prostym, czy tradycyjnie pojętym rzemiosłem. Niektórzy mówią wręcz o impasie na styku praktyki i dostępnych metod statystycznych, widząc rozwiązanie w redukowaniu kompetencji do bardziej podstawowych wymiarów. I to naprawdę byłby paradoks, skoro możliwość integracji praktyki ośrodków oceny z wieloma innymi praktykami HR jest zasadniczą intencją programów Assessment i Development Center. ■



### Marzena Winczo-Gasik

menedżer ds. komunikacji i starszy konsultant w Great Place to Work

Instytut Polska. Zrealizowała ponad

500 złożonych projektów w obszarze

miękkiego HR i ma ponad 12 lat

doświadczeń w kierowaniu zespołami

projektowymi. Specjalizuje się w strategicznych programach oceny i rozwoju pracowników oraz audycie kulturowym.