

Opis

Książka przedstawia zagadnienie potencjału i rozwoju oraz Assessment/Development Center - najbardziej precyzyjną, interaktywną i najefektywniejszą metodę oceny potencjału pracowników. Procedura AC/DC ukazana jest tu od strony metodologicznych zasad projektowania oceny oraz mechanizmów, które gwarantują skuteczność obserwacji i wyciągania wniosków.

Prezentacja metody znacząco wykracza poza aspekt opisu koniecznej dokumentacji, logistyki przygotowania sesji czy relacji z przebiegu AC/DC. Oprócz praktycznych wskazówek w książce zaprezentowane zostało zupełnie nowe podejście do przeprowadzania tej procedury. Opiera się ona na jednym strategicznym scenariuszu zadaniowym zamiast na zbiorze niepowiązanych zadań. Nowe AC/DC korzysta także z innej formy wskaźników behawioralnych niż ocena całoroczna. Dzięki ciągłości sytuacji i profilowaniu wskaźników do konkretnych zadań daje to nieosiągalną w klasycznym podejściu możliwość oceny stopnia spójności, dynamiki i stylów działania uczestników.

Wyjątkowo ciekawym i użytecznym elementem publikacji jest związana z nią aplikacja wspomagająca samodzielne przeprowadzenie AC lub DC według proponowanej nowej metodologii. Aplikacja zawiera obszerną grę strategiczną z kilkoma powiązаныmi zadaniami oraz przypisanymi do nich wskaźnikami i wskazówkami pomocnymi w obserwacjach i ich interpretowaniu. Można je zastosować w praktyce w innowacyjnej wersji AC, ale także zaadaptować do wersji klasycznej.

Aplikacja dostępna jest do pobrania pod adresem: www.ocena-zintegrowana.wolterskluwer.pl po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.

Adresaci:

Publikacja ta kontynuuje temat oceny kompetencji pracowników, któremu była poświęcona poprzednia książka autorki - *Ocena pracowników*. Podobnie jak tamta, zainteresuje przede wszystkim praktyków, zarówno mających do czynienia z zarządzaniem pracą ludzi bezpośrednio jako zwierzchnicy, jak i zajmujących się systemowymi rozwiązaniami ZZL i wspierających kadre menedżerską.

Spis treści

O autorce.....	9
1. Wprowadzenie.....	11
1.1. O genezie, celu i charakterze książki	11
1.2. Rozwój, potencjał, potencjał rozwojowy – słowa, pojęcia, określenia. Dobrze je znamy, lecz czy na pewno wiemy, co znaczą?	15
1.3. Holistycznie, czyli całościowo, w pełni. Nie bójmy się tego określenia, a tym bardziej tego podejścia, gdyż to nic innego jak spojrzenie przez otwarte drzwi zamiast przez dziurkę od klucza	33

2. Podejście kumulacyjne, „efekt koktajlu” i synergia pozytywna w pracy zespołowej – trzy zjawiska, w których ujrzyć można naturę potencjału	40
2.1. Podejście kumulacyjne. Tu głos zabiorą filozofia oraz teologia, a precyzyjnie – filozofia religii oraz jej wybitny reprezentant Richard Granville Swinburne	40
2.2. „Efekt koktajlu”. Teraz słów parę o toksykologii	48
2.3. Efekt synergii w pracy zespołowej. Ostatnie zdanie oddaję nauce o organizacji i zarządzaniu, choć nie tylko	50
3. Metoda podwójnej heurystyki (DHM) jako alternatywny sposób uczenia się i nauczania oraz arcyciekawa Teoria kompetencji (<i>Competency Theory</i>©).....	55
3.1. Rewolucja XXI wieku w pedagogice – skąd nadeszła, po co przyszła i co przyniosła	59
3.2. Metoda podwójnej heurystyki (DHM) jako alternatywny sposób uczenia się i nauczania	67
3.3. Nowe podejście do procesu rozwoju w świetle arcyciekawej Teorii kompetencji (<i>Competency Theory</i> ©).....	83
3.4. <i>Competency Theory</i> © a ModelS© – w jednym duchu, w jednym celu, choć z nieco innych stron	86
4. Interferencyjny Model Potencjału i Rozwoju iMpoiro© – wielki brat ModeluS© i kolejna niemała rewolucja	92
5. Opisy stanowisk pracy (OSP) a zarządzanie rozwojem pracowników z uwzględnieniem identyfikacji i definiowania potencjału	112
5.1. Rola, waga i sens opisów stanowisk pracy	112
5.2. Opis stanowiska pracy a przestrzeń na ekspresję potencjału	123
5.3. Kompetencyjne grupowanie stanowisk i tworzenie profili kompetencyjnych lub inaczej kompetencyjnych opisów stanowisk pracy....	126
5.4. Kompetencje menedżerskie w OSP.....	141

5.4.1. Liczba kompetencji niemenedżerskich w kompetencyjnym profilu stanowiska menedżerskiego.....	141
5.4.2. Definicje i znaczenie kompetencji niemenedżerskich w profilu stanowiska menedżerskiego.....	142
6. Ocena zintegrowana: <i>Assessment i Development Center (AC/DC)</i> – charakterystyka metody w jej klasycznej wersji oraz zupełnie nowe podejście	147
6.1. Ocena zintegrowana – po kolei, od początku, by potem nie pogubić się w terminach, pojęciach i ich znaczeniach.....	147
6.2. Ocena zintegrowana – na czym polega, jak działa, jakie ma wersje i jakie odstępstwa	152
6.3. Ocena zintegrowana – jej możliwości i ograniczenia w diagnozie kompetencji. Czego możemy oczekiwać i wymagać od tej metody, a czego nam ona nie zapewni.....	172
6.3.1. Zjawisko „brzegowości”	172
6.3.2. Brak gwarancji przeniesienia poziomu kompetencji obserwowanych podczas sesji OZ do rzeczywistego środowiska pracy	178
6.3.3. Wybiórczość oceny i jej silne uzależnienie od kontekstu sytuacyjnego	179
6.3.4. Ryzyko kreowania licznych artefaktów i błędnego wnioskowania na ich podstawie.....	180
6.3.5. Brak możliwości obserwacji ciągłości zachowań	181
6.4. Projektowanie i operacjonalizacja zadań na potrzeby oceny zintegrowanej – co, jak, kiedy i w jakim kontekście oceniać?	181
6.4.1. Normalizacja, trafność i rzetelność zadań – czyli pewność, że zadania badają to, co mają badać, i robią to dobrze	183

6.4.2. Dwa alternatywne podejścia do projektowania sesji oceny zintegrowanej – sesje blokowe i sesje oparte na jednym scenariuszu strategicznym.....	188
6.5. Ocena zintegrowana oparta na sesjach z jednym nadrzędnym scenariuszem (wirtualna wersja OZ).....	194
6.5.1. Ustalenie celu OZ – co chcemy ocenić i w jakim kontekście? Czy będzie to AC, DC czy SC?	199
6.5.2. Ustalenie czasu trwania programu OZ i miejsca jego realizacji.....	211
6.5.3. Ustalenie wykonawcy procedury OZ.....	212
6.5.4. Przygotowanie zestawu ocenianych kompetencji i ich operacjonalizacja – różnice między SOOP a OZ.....	215
6.5.5. Dobór typu zadań do ocenianych kompetencji (lub kompetencji do zadań).....	242
6.5.6. Przydział osób ocenianych do asesorów stałych i obserwujących czasowo	254
6.5.7. Przygotowanie scenariusza sesji OZ.....	256
6.5.8. Przygotowanie scenariuszy poszczególnych zadań.....	258
6.5.9. Przygotowanie akcesoriów do zadań.....	259
6.5.10. Przygotowanie dokumentacji OZ	260
6.5.11. Przygotowanie informacji o programie OZ dla uczestników.....	271
6.5.12. Przeprowadzenie sesji OZ – organizacja testów w postaci zadań i obserwacja działań uczestników.....	272
6.5.13. Analiza materiału zebranego podczas sesji OZ – wnioskowanie i ocena po sesji OZ.....	284
6.5.14. Przeprowadzenie oceny techniką wywiadu i/lub testów o charakterze innym niż zadania w ramach sesji (opcjonalnie).....	298
6.5.15. Analiza materiału uzyskanego z oceny poza sesją (jeśli była	

organizowana).....	298
6.5.16. Integracja wyników wszystkich zastosowanych technik oceny w celu sformułowania ostatecznej oceny zintegrowanej (wniosku kończącego OZ).....	298
6.5.17. Przygotowanie raportów z oceny i przekazanie informacji osobom zlecającym OZ.....	299
6.5.18. Przekazanie informacji uczestnikom OZ.....	299
6.6. Ocena zintegrowana oparta na sesjach blokowych	299
6.6.1. Przygotowanie zestawu ocenianych kompetencji i ich operacjonalizacja.....	302
6.6.2. Dobór typu zadań do ocenianych kompetencji (lub kompetencji do zadań).....	302
6.6.3. Przygotowanie scenariusza całego programu OZ (złożonego z jednej lub kilku sesji).....	303
6.6.4. Przygotowanie scenariuszy poszczególnych zadań.....	303
6.6.5. Przygotowanie dokumentacji OZ.....	304
6.6.6. Przeprowadzenie sesji OZ – organizacja testów w postaci zadań interaktywnych i obserwacja.....	304
6.6.7. Analiza materiału zebranego podczas sesji OZ – wnioskowanie i ocena po sesji oraz po całym programie OZ.....	304
6.7. Ocena zintegrowana jako metoda oceny kompetencji bieżących oraz potencjału – podsumowanie	305
7. Testy psychologiczne diagnozujące potencjał zawodowy jako techniki samodzielne lub wspierające ocenę okresową i sytuacyjną.....	314
7.1. Testy psychologiczne – na to hasło jedni się uśmiechają, drudzy dostają gęziej skórki, u innych wzbudza ono ambiwalencję, a dla jeszcze innych to po prostu narzędzia pracy	314

7.2. Motywacyjna analiza potencjału pracowniczego MAPP3, czyli szczegółowa mapa preferencji i możliwości zawodowych człowieka	321
7.2.1. Ogólny opis metody – wprowadzenie	321
7.2.2. Główne obszary diagnozy	331
7.2.3. Zakres wiedzy i korzyści z zastosowania testów – przykłady profili i wnioski z MAPP.....	342
7.2.4. Automatyczne dopasowanie do stanowiska w MAPP	366
7.2.5. Predyspozycje i preferencje w sferze przyswajania wiedzy w procesie edukacyjnym.....	367
8. Wywiad kompetencyjny jako technika wspierająca ocenę zintegrowaną.....	373
8.1. Wywiad – kiedy rozmowa z drugim człowiekiem staje się formalną techniką oceny i jakie może mieć cechy – małe repetytorium	374
8.2. Wywiad – jak przygotować opisowy wywiad kompetencyjny jako część oceny zintegrowanej i jak go prowadzić, by sięgnąć głębiej i wiedzieć więcej.....	381
9. Zakończenie.....	399
9.1. Ocena okresowa (raz), ocena sytuacyjna (dwa), ale co dalej? Ocena tego, co się wydarzyło, i tego, co jest, a także oszacowanie przyszłych możliwości to nie wszystko, trzeba jeszcze te dane umiejętnie wykorzystać	399
9.2. Rozwój ma zawsze to samo znaczenie, ten sam zasadniczy sens – to krok do przodu, przyrost, korzyść, progres. To element jego wartości stanowiący warunek konieczny, przy czym mogą go różnicować inne własności – zwrot, kierunek i szybkość zachodzących zmian. Trochę fizyki w słowniku znaczeń z zakresu psychologii zarządzania wszystko porządkuje	406
10. Trygonum© – opis aplikacji zawierającej scenariusz oraz wszystkie	

elementy potrzebne do samodzielnego przeprowadzenia sesji AC/DC	
w wersji wirtualnej Trygonum©	411
10.1. Trygonum© – co wchodzi w skład aplikacji, co jest treścią gry i przedmiotem oceny	411
10.2. Trygonum© – dostęp, pobieranie techniczne zasady użytkowania.....	415
10.3. Trygonum© – główne założenia AC jako metody oceny oraz funkcjonalne zasady aplikacji jako narzędzia oceny.....	415
10.3.1. Wskaźniki w treści zadań nie w modelu kompetencji	416
10.3.2. NIE raportom z automatu – forma może być różna, ale wnioski z obserwacji i ostateczna ocena zawsze powinny być przygotowywane indywidualnie	420
10.3.3. Trzy w jednym – treść zadania, wkomponowane w nią wskaźniki behawioralne i arkusz obserwacji jako jeden integralny dokument	421
10.4. Trygonum© – główne zadanie i cel aplikacji.....	428
Bibliografia.....	429
Spis ilustracji.....	435
Spis tabel.....	439
Indeks rzeczowy.....	441
Indeks nazwisk.....	445

O autorce

Kinga Padzik jest ekspertem w dziedzinie oceny i rozwoju pracowników oraz organizacji pracy. Ukończyła studia magisterskie na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz studia doktoranckie na Wydziale

Zarządzania UW, uzyskując tytuł doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Od 1995 roku jest współwłaścicielką firmy ESSEY Doradztwo Personalne, a od wielu lat – konsultantką w zakresie doboru, oceny i rozwoju pracowników oraz projektowania stanowisk pracy. Jako specjalistka w dziedzinie *Assessment/Development Center* wypracowała autorskie rozwiązania związane z tą metodą. Od wielu lat współpracuje ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Warszawie, kierując studiami podyplomowymi z zakresu ZZL oraz blokiem specjalizacyjnym Psychologia Organizacji i Pracy. Jest także wykładowcą akademickim – prowadzi zajęcia z obszaru psychologii zarządzania, organizacji i zarządzania oraz naboru, oceny i rozwoju pracowników.

Autorka pierwszego na polskim rynku leksykonu z dziedziny ZZL (2002) oraz licznych publikacji specjalistycznych i kilku naukowych. Stale współpracuje z wydawnictwem Wolters Kluwer jako twórczyni wielu procedur ZZL publikowanych w Serwisie HR. Jest licencjonowaną konsultantką techniki MAPP (*Motivational Appraisal of Personal Potential*). Zajmuje się także szkoleniami z zakresu zarządzania kompetencjami, projektowania systemów ocen okresowych oraz systemów rozwoju pracowników, w tym: indywidualnych planów zawodowych, ścieżek karier, programów zarządzania talentami. W każdym z tych aspektów wypracowała własne podejście.

Główne zainteresowania zawodowe autorki obejmują rozwiązania dotyczące zarządzania pracą zespołów zadaniowych oparte na wykorzystaniu pełnej lub częściowej wirtualizacji oraz pełnego odpersonalizowania kontaktów między członkami zespołu, a także szeroko rozumianą tematykę e-pracy, e-komunikacji oraz otwartych i elastycznych struktur organizacyjnych.

Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na charakterystyce procesów poznawczych i afektywnych, szczególnie w warunkach wirtualnych.