



Kinga Padzik

Ocena zintegrowana – Assessment i Development Center

Nowa metodologia sytuacyjnej oceny kompetencji
w świetle nowatorskiej koncepcji potencjału

Kinga Padzik

Ocena zintegrowana – Assessment i Development Center

Nowa metodologia sytuacyjnej oceny kompetencji
w świetle nowatorskiej koncepcji potencjału

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Joanna Dzwonnik
Agata Jędrasik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Renata Włodek

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Chellym*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawoLubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-8092-052-1

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

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 odslony | 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 ZZZL 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 ZZZL (2002) oraz licznych publikacji specjalistycznych i kilku naukowych. Stale współpracuje z wydawnictwem Wolters Kluwer jako twórczyni wielu procedur ZZZL 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.

Wprowadzenie

1.1. O genezie, celu i charakterze książki

Początek będzie historią, reszta jej kontynuacją.

Koniec roku 2013:

Jeśli Czytelnicy uznają niniejszy materiał za pomocny w doskonaleniu swego warsztatu pracy i poszerzaniu spektrum rozwiązań, jakie daje ZZL, to z pewnością powstanie druga część publikacji poświęcona zagadnieniom w tej pozycji pominiętym, a związanym z zarządzaniem kompetencjami, szczególnie z oceną potencjału oraz instrumentami przygotowania i kontroli procesu rozwoju pracowników.

Tak kończy się poprzednia pozycja zatytułowana *Ocena pracowników. Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników w nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji*, a jednocześnie zaczyna ta, o której powyższy fragment wspomina.

Tym prostym rymem zapraszam Czytelników do lektury dalszego ciągu książki omawiającej proces przygotowania modelu kompetencji i projektowania na jego podstawie narzędzi okresowej oceny pracowniczej. Zgodnie z zapowiedzią kończącą poprzednią pozycję do omówienia pozostały dwa zagadnienia – ocena potencjału oraz instrumenty służące zarządzaniu rozwojem pracowników. Nie przypadkiem pojęciu „zarządzanie rozwojem” towarzyszy słowo „instrumenty”. Ocenianie potencjału to bezpośrednia kontynuacja poprzedniego zagadnienia, gdyż dotyczy tego samego procesu, zmieniają się tylko przedmiot oceny, jej metoda, technika i narzędzia. Natomiast rozwój to już inny proces o bardzo różnej charakterystyce i dynamice, które w tym przypadku uzasadniają odniesienie się w większym stopniu do sposobów organizowania jego przebiegu u pracowników niż do jego przebiegu jako indywidualnego procesu. Uzasadniają także przeniesienie drugiego zagadnienia – programów zarządzania rozwojem pracowników – do kolejnej pozycji książkowej, gdyż ocena potencjału i elementy związane z samym pojęciem rozwoju to zbyt obszerne tematy, by je łączyć

z równie bogatym wachlarzem rozwiązań technicznych i organizacyjno-systemowych. W tej książce będzie więc mowa o tym, czym są potencjał, rozwój i pokrewny im proces uczenia się, gdzie i jak szukać potencjału, jak go identyfikować i opisywać za pomocą metody oceny zintegrowanej oraz jak uczyć ludzi pełnych kompetencji, a nie jedynie wiedzy lub wybiórczych i wąskich umiejętności. Dodatkowo w każdym z tych tematów pojawia się coś nowego – albo zupełnie nowa propozycja, jak to ma miejsce w przypadku koncepcji potencjału oraz zaprojektowanej na nowo metodologii oceny zintegrowanej, albo podejście ugruntowane, choć nieznanne w polskiej praktyce i literaturze.

O ile odrębność oceniania i rozwoju jako form oddziaływania na pracowników nie budzi raczej u nikogo wątpliwości czy zdziwienia, o tyle kolejność ich występowania jako dwóch procesów w kontekście ZZL już je wywołuje, a nawet rodzi pytanie, czy w ogóle można mówić o kolejności. A może raczej o przynależności i zawieraniu się jednego w drugim? Często się słyszy i czyta, że „pierwszym krokiem w rozwoju jest ocena”. Zasada ta odnosi się także do pracowników. Co prawda, ocena w takim podejściu jest *pierwszym krokiem*, jednakże występuje *w ramach* innego procesu, co stawia ją w roli zjawiska podrzędnego (nie tyle zmarginalizowanego, ile stanowiącego część innego, większego zjawiska). Bywa też tak, że ocena pracownika jest traktowana jako podstawa, portal i warunek *sine qua non* wszelkiego rozwoju z jednoczesnym podkreśleniem, że zależność ta nie zawsze jest dwukierunkowa, czyli następstwo procesu rozwoju po procesie oceny nie jest z natury automatyczne. Dowodów na takie ujęcie sprawy niestety jest sporo, gdyż niejeden praktyk wyznaje zasadę, zgodnie z którą można ocenić pracownika i nie robić nic więcej. Ba! W rzeczywistości są i tacy, którzy twierdzą nawet, że niczego więcej zrobić się nie da (wiemy o nich i ubolewamy). Nie brakuje również opinii, że obydwie procesy charakteryzuje cykliczność. Oznaczałoby to, że zapętłają się wzajemnie i napędzają, schematycznie tworząc wirujący pierścień. W tym ujęciu są więc równorzędne zarówno w kontekście hierarchii, jak i kolejności występowania oraz siły wzajemnego wpływu. Gdzie jeden się kończy, tam drugi zaczyna, i tak w koło. Trudno rozstrzygnąć, w którym z tych podejść jest więcej racji. Wiadomo natomiast, że racji na pewno nie mają ci, którzy są przekonani, że wystarczy realizować tylko jeden z tych procesów, nie wspominając o tych, którzy w ogóle nie wiedzą, że istnieją dwa.

Nie chcę zbyt długo zatrzymywać się na dylemacie, co było pierwsze – jajko czy kura, chcę jednak podkreślić, że w poruszonym aspekcie jest on ważniejszy, niż się może wydawać. Realne procesy organizacyjne charakteryzuje to, że mają początek i koniec, co wskazuje na pragmatyzm jednego z przytoczonych wyżej podejść – ocena, potem rozwój. Podkreślam to zdecydowanie również na początku rozdziału 4 (s. 92), już po wprowadzeniu

definicji, znaczeń i zakresów kluczowych zagadnień i pojęć. Konieczność istnienia początku i końca procesu organizacyjnego nie wyklucza jednak istnienia sprzężenia zwrotnego, które z końca jednego procesu powraca na początek drugiego, dając mu impuls do dalszego działania (według tego założenia działa każdy system¹). W tej perspektywie można mówić o części wspólnej dwóch – wydawałoby się – różnych perspektyw i jednocześnie przybliżyć się do kluczowego pojęcia, którym jest informacja zwrotna. Jak się dalej okaże, ma ona nieocenione znaczenie dla rozwoju pracowników. Jest bowiem kołem zamachowym uczenia się – procesu najbardziej fundamentalnego dla istnienia każdego organizmu, który chce przetrwać. Należy bowiem pamiętać, że odnosząc proces rozwoju jedynie do kontekstu organizacji, w tym ZZL, znacznie ograniczamy jego istotę i tym samym pomniejszamy jego istotność. Proces rozwoju warunkowany efektywnym uczeniem się to także, a może przede wszystkim, podstawowy mechanizm ewolucji, czyli naprawdę wielkiego i ważnego rozwoju. Rozwoju przez duże R. Miejsmy tę paralelę na uwadze, ponieważ poza rozmiarami niewiele te dwa aspekty rozwoju różni. Mechanizm ich działania jest taki sam i trzeba go respektować, jeśli chce się osiągnąć jakikolwiek progres. Należy też pamiętać, że każdy pojedynczy pracownik to nie tylko fragment organizacji, którą współtworzy, ale także istota należąca do znacznie większej społeczności. Rozwój pracownika odbywa się więc zawsze w kontekście szerszym niż ten organizacyjny. Można nawet rzec, że człowiek powinien się rozwijać dla dobra ludzkości, nie tylko dla siebie, rodziny, lokalnej społeczności czy środowiska zawodowego. Tak, to wielkie słowa, ale w pełni uprawnione. Inwestycja w tak rozumiany rozwój jest znacznie bardziej uzasadniona i nawet przy naprawdę dużych nakładach nadal pozostaje opłacalna, a jeśli przestaje taka być, to nadal może jeszcze być racjonalna. Gwarantuje to ranga celu.

Jeśli ktoś widzi jednak w powyższym stwierdzeniu choćby lekką przesadę, może odnieść się już bez żadnych wątpliwości do innego prawidła – człowiek powinien się rozwijać przede wszystkim dla siebie, a potem umiejętnie z tego korzystać w każdym środowisku, z którym łączą go jakieś relacje. Proponuję przyjąć tę regułę za motto niniejszej książki, ponieważ w pomijaniu tej zasady kryje się źródło wielu niepowodzeń w obszarze planowania rozwoju i jego urzeczywistniania. W celu osiągnięcia sukcesu środowisko też musi umieć dostrzegać, że człowiek może się rozwijać, że chce to robić i że warto z tego korzystać wspólnie.

¹ Temat natury systemów omówiony jest we wprowadzeniu do mojej poprzedniej książki *Ocena pracowników*. Zagadnienie systemu i procesu ma bardzo duże znaczenie dla poprawnego rozumienia ZZL, w tym procesu oceny potencjału i rozwoju pracowników. W niniejszej pozycji będą przywołane najważniejsze informacje w tym zakresie, jednakże wiedza zawarta w publikacji *Ocena pracowników* jest niezbędna, by w pełni skorzystać z treści prezentowanych w niniejszej książce.

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.

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 kadrę menedżerską.



cena 199 zł (w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

