



kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników

teoria i zastosowanie



MATERIAŁY
DO TWORZENIA TESTÓW
DOSTĘPNE ONLINE

piotr prokopowicz grzegorz żmuda
marianna król



Oficyna

a Wolters Kluwer business

piotr prokopowicz grzegorz żmuda
marianna król

kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników

teoria i zastosowanie

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2014

Recenzent
Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska

Wydawca
Joanna Dzwonnik
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Marcin Grabski

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© iStockphoto.com/shironosov

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN 978-83-264-4590-3

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

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

Spis treści

O autorach	7
Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Kompetencyjne testy sytuacyjne – trafne, ale niedoceniane	15
Czym są kompetencyjne testy sytuacyjne?	16
Skąd się wzięły testy sytuacyjne?	18
Pięć przesłanek przemawiających za wykorzystaniem testów sytuacyjnych	25
Czas na testy sytuacyjne	28
Rozdział 2. Kilka ważnych faktów – trafność i rzetelność testów sytuacyjnych	30
Czym jest efektywność pracy?	31
Czym jest trafność narzędzi oceny?	34
Czym jest rzetelność narzędzi oceny kompetencji?	40
Co tak naprawdę mierzą testy sytuacyjne?	43
Rozdział 3. Proces tworzenia kompetencyjnych testów sytuacyjnych w pigułce	46
Czym jest jakość testów sytuacyjnych?	46
Zanim zaczniesz	49
Etapy tworzenia kompetencyjnych testów sytuacyjnych	51
Z pamiętnika praktyka: naruszanie założeń testów sytuacyjnych	56
Rozdział 4. Identyfikacja stanowiska i analiza pracy	58
Produkty analizy pracy	59
Proces analizy pracy	63
Eksploracja stanowiska i wstępna lista zadań	64
Walidacja, stworzenie pełnej listy zadań i identyfikacja KSAOs	71
Przetworzenie zebranych danych	73
Rozdział 5. Pozyskanie, sortowanie i selekcja incydentów krytycznych	75
Produkty analizy incydentów krytycznych	78
Krok 1. Pozyskanie incydentów krytycznych i wstępne sortowanie	79
Krok 2. Sortowanie właściwe i selekcja incydentów krytycznych	91

Rozdział 6. Konwersja incydentów w dylematy sytuacyjne	95
Incydenty krytyczne a dylematy sytuacyjne	95
Czym się charakteryzują dylematy sytuacyjne?	96
Rozdział 7. Stworzenie, ocena i selekcja reakcji oraz określenie formatu odpowiedzi i klucza oceny testu.....	107
Krok 1. Pozyskanie i opracowanie reakcji na dylematy.....	108
Krok 2. Określenie formatu pytania/odpowiedzi na dylematy	115
Krok 3. Ocena efektywności każdej reakcji i opracowanie klucza odpowiedzi	118
Krok 4. Określenie właściwości testu i ostateczna selekcja pozycji testowych	124
Rozdział 8. Wdrażanie testów sytuacyjnych	128
Kiedy warto pomyśleć o wdrożeniu kompetencyjnego testu sytuacyjnego	128
Forma	129
Możliwość oszukiwania	132
Możliwość stworzenia banku dylematów umożliwiającego losowanie	132
Przeznaczenie – czy tylko rekrutacja i selekcja?	133
Narzędzia i metody uzupełniające	134
Pytanie o powód wyboru danej reakcji	134
Zastosowanie kompetencyjnych testów sytuacyjnych w rekrutacji i selekcji wyższej kadry menedżerskiej – studium przypadku	135
 Słowniczek pojęć	 141
Literatura cytowana	149
Indeks	155

O autorach

Piotr Prokopowicz – doktor nauk humanistycznych, psycholog i socjolog organizacji. Pracownik naukowy w Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ, współwłaściciel, trener i partner w firmie doradczej 313 Consulting, zajmującej się tworzeniem i wdrażaniem innowacyjnych projektów rekrutacyjnych i rozwojowych z wykorzystaniem autorskich gier symulacyjnych. Specjalista w zakresie badań organizacji, rekrutacji i selekcji oraz analizy danych. Współpracownik i wykładowca Cologne Business School i Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prowadzi kursy akademickie z zakresu m.in. psychologii rekrutacji i selekcji, biznesowych gier symulacyjnych, diagnozy organizacji oraz planowania i rozwoju organizacji w kontekście międzynarodowym. Koordynator zespołu ds. monitoringu wdrażania strategii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor i redaktor wielu opracowań, książek i artykułów na temat socjologii i psychologii zarządzania.

Grzegorz Żmuda – psycholog i socjolog organizacji, dyrektor zarządzający w Interdyscyplinarnym Centrum Badań i Rozwoju Organizacji przy Zakładzie Psychologii Społecznej w Instytucie Psychologii UJ, współwłaściciel, analityk i partner w firmie doradczej 313 Consulting, zajmującej się tworzeniem i wdrażaniem innowacyjnych projektów rekrutacyjnych i rozwojowych z wykorzystaniem autorskich gier symulacyjnych. Współpracownik i wykładowca Uniwersytetu Jagiellońskiego. Współtwórca, a w latach 2009–2013 koordynator ścieżki specjalizacyjnej Psychologia Organizacji w IPs UJ. Prowadzi kursy akademickie z zakresu m.in. psychologii personelu, biznesowych gier symulacyjnych oraz diagnozy organizacji. Specjalista w zakresie badań organizacji, modelowania gier biznesowych i strategicznych oraz analizy danych. Członek zespołu ds. monitoringu wdrażania strategii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autor i redaktor wielu opracowań, książek i artykułów dotyczących psychologii biznesu i zarządzania.

Marianna Król – psycholog, doktorantka w Zakładzie Psychologii Społecznej Instytutu Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, członkini Interdyscyplinarnego Centrum Badań i Rozwoju Organizacji przy Zakładzie Psy-

chologii Społecznej w Instytucie Psychologii UJ, współwłaścicielka i partner w firmie doradczej 313 Consulting, zajmującej się tworzeniem i wdrażaniem innowacyjnych projektów rekrutacyjnych i rozwojowych z wykorzystaniem autorskich gier symulacyjnych. Współpracownik i wykładowca Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prowadzi kursy akademickie z zakresu psychologii coachingu i biznesowych gier symulacyjnych. Jako trener i coach specjalizuje się w prowadzeniu programów rozwojowych dla firm i organizacji, w ramach których prowadzi szkolenia z zakresu umiejętności miękkich niezbędnych do skutecznego działania w złożonym środowisku biznesowym oraz indywidualne sesje coachingowe skoncentrowane na zwiększaniu efektywności i motywacji pracowników. Autorka artykułów z zakresu zastosowania biznesowych gier symulacyjnych jako narzędzia oceny i rozwoju.

Wprowadzenie

Daniel Kahneman to jedyny w historii profesor psychologii, który otrzymał Nagrodę Nobla¹. Jest to wyczyn niebagatelny, jeśli weźmie się pod uwagę, że Nagroda Nobla w psychologii po prostu nie istnieje – Kahnemanowi udało się uzyskać to prestiżowe wyróżnienie w dziedzinie nauk ekonomicznych za przełomowe prace nad zniekształceniami poznawczymi w podejmowaniu decyzji. To jednak nie wszystko, nauki społeczne zawdzięczają bowiem izraelskiemu psychologowi wiele odkryć z zakresu psychologii szczęścia, psychologii pamięci czy psychologii ekonomicznej.

Pracując dla wojska w latach pięćdziesiątych XX wieku, Kahneman był odpowiedzialny za selekcję żołnierzy pod kątem ich potencjału przywódczego. Jednym z zadań, którym poddawano przyszłych oficerów, było „wyzwanie bez lidera”. Polegało ono na przerzuceniu długiej drewnianej kłody przez około dwumetrowy mur. Ośmiu żołnierzy – wszyscy ubrani w jednakowe mundury pozbawione znamion rangi – miało wykonać to zadanie tak, aby kłoda nie dotknęła w żadnym momencie ani muru, ani ziemi, na koniec zaś wszyscy uczestnicy mieli się znaleźć razem z kłodą po drugiej stronie przeszkody.

Jak to zwykle bywa podczas tego rodzaju zadań, w grupie dość szybko wytwarzała się nieformalna struktura władzy – wyłaniali się naturalni przywódcy, którzy koordynując działania poszczególnych żołnierzy, byli w stanie doprowadzić zespół do sukcesu (wymagało to podziału grupy na trzy podzespoły, z których jeden podawał kłodę, drugi, siedząc na murze, asekurował ją i przekazywał trzeciemu zespołowi po drugiej stronie przeszkody).

Oczywiście sprawność wykonania zadania (to żadne zaskoczenie dla kogoś, kto uczestniczył choć raz w ośrodkach oceny i rozwoju) nie miała tak dużego znaczenia, jak sposób jego realizacji i zachowania przejawiane przez żołnierzy. Daniel Kahneman wraz ze współpracownikiem obserwo-

¹ Daniel Kahneman był jedynym profesorem psychologii ze stopniem naukowym w tej dziedzinie, co jednak nie oznacza, że jako jedyny noblista zajmował się problemami psychologicznymi. Roger Sperry, neurobiolog i psychofizjolog, uzyskał Nagrodę Nobla w 1981 roku za prace nad lateralizacją funkcji mózgowych, z kolei Herbert Simon, politolog badający procesy decyzyjne, otrzymał Nagrodę Nobla w 1978 roku za prace nad podejmowaniem decyzji w organizacjach.

wali działania poszczególnych uczestników, monitorując nie tylko poziom wykonania zadania, ale także ich udział w koordynacji zachowania drużyn, pracę zespołową, temperament. Zgodnie z założeniem, że stres związany z zadaniem sprawiał, iż wszyscy żołnierze zachowywali się naturalnie, psychologowie dokonywali pod koniec diagnozy: kto nadawał się do ról przywódczych, komu zaś lepiej nigdy nie powierzać losów podwładnych. Sam Kahneman twierdzi, że oceny ferowane przez niego i jego współpracownika były tyle jednomyślne, ile kategoryczne: „Ten żołnierz będzie gwiazdą”, „Ten nie nadaje się do niczego”, „Ten jest mierny, ale da sobie radę”.

Patrząc z boku, można stwierdzić, że technika oceny zdolności przywódczych wykorzystana przez zdobywcę Nagrody Nobla wydaje się nienaganna – czyż nie stosuje się na co dzień w firmach i organizacjach analogicznych technik, choćby w rekrutacji i selekcji? Okazuje się jednak, że historia oceny żołnierzy nie kończyła się tylko na świadectwach wydawanych przez parę psychologów, co kilka miesięcy bowiem Kahneman i jego współpracownik mieli okazję uczestniczyć w sesjach, w których żołnierzom poddawanych wcześniejszej ocenie była przekazywana informacja zwrotna na temat ich rzeczywistych wyników w szkole oficerskiej. Wyniki były zawsze takie same – predykcje psychologów były tylko nieco lepsze od przewidywań, których dokonywałyby mała rzucająca piłką w tablicę z nazwiskami kadetów.

To, co najciekawsze w tej opowieści, dotyczy jednak tego, w jaki sposób Kahneman i jego współpracownik wykorzystali wyniki badań sugerujących niską jakość stosowanej przez nich techniki rekrutacyjnej. Otóż nie uczynili oni absolutnie nic, aby zmienić trafność przyjętej przez siebie metody. Każda kolejna grupa kandydatów do szkoły oficerskiej była poddawana tej samej procedurze i oceniana na podstawie tego samego zadania, ich oceny były zaś w równej mierze jednomyślne, kategoryczne i błędne.

Przytoczona historia, choć o charakterze anegdotycznym, ilustruje – naszym zdaniem – dwie przypadłości, na które cierpi współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi²: (1) częste wykorzystanie w procesach personalnych narzędzi o wątpliwej skuteczności i (2) wprost proporcjonalne przekonanie o ich słuszności. Niniejszą książkę napisaliśmy po to, żeby wykorzystując dekady badań i praktyki w zakresie jednej z metod oceny kompetencji pracowników – kompetencyjnych testów sytuacyjnych, sytuację tę choć w nieznanym stopniu zmienić.

Ostatecznym celem każdego skutecznego procesu rekrutacji, selekcji i oceny pracowników powinno być dokonanie pomiaru kluczowych cha-

² „Zarządzanie zasobami ludzkimi” to termin, który wszedł na stałe do języka psychologii i zarządzania, w niniejszej książce będziemy jednak starali się unikać tego pojęcia, gdyż – według nas – utrwała negatywny stereotyp pracowników jako bezwolnych „zasobów”, którymi się zarządza, zamiast zarządzać z nimi. Preferowanym przez nas określeniem jest „kierowanie personelem” lub – w innych kontekstach – „funkcja personalna przedsiębiorstwa”.

rakterystyk pracownika lub kandydata w sposób, który pozwoli trafnie przewidzieć jego efektywność na stanowisku pracy. To proste stwierdzenie ma wiele bardzo istotnych, choć często zapominanych konsekwencji dla praktyki związanej z planowaniem i wdrażaniem systemów kierowania personelem. Po pierwsze, każdy proces rekrutacji, selekcji i oceny pracowników powinien się opierać na rzetelnych i trafnych narzędziach pomiarowych, pozwalających na dotarcie do tych cech osobowych, które mają znaczenie dla organizacji przeprowadzającej określone działania w tym zakresie. Po drugie, narzędzia, których skuteczność opiera się jedynie na „powszechnej praktyce”, „mądrości pokoleń HR-owców” lub „sprawdzonych rozwiązaniach komercyjnych”, bez oparcia na bezpośrednich dowodach skuteczności w przewidywaniu efektywności pracowników, powinny być wyeliminowane z procesów personalnych jako pozbawione praktycznej przydatności. Po trzecie, nawet najlepsze narzędzie diagnozy osobowości, inteligencji czy zdolności manualnych musi okazać się bezużyteczne, jeśli nie będzie odnoszone do kontekstu organizacji i stanowiska pracy, którego dotyczy pomiar.

Kompetencyjne testy sytuacyjne – rzetelne i trafne narzędzie pomiarowe, z powodzeniem stosowane w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników – opierają się na serii dylematów, zaprojektowanych tak, aby skutecznie mierzyć jakość sądów osoby badanej w sytuacjach związanych z określonym stanowiskiem pracy. Niniejsza książka, przeznaczona dla menedżerów, pracowników działów personalnych, studentów i wykładowców zarządzania, prezentuje zarówno doświadczenia firm i organizacji stosujących kompetencyjne testy sytuacyjne w codziennych działaniach, jak i wyniki prowadzonych kilkadziesiąt lat badań w tym zakresie, korzystając z podejścia charakterystycznego dla perspektywy tzw. zarządzania opartego na faktach (*evidence-based management*, EBM). Oznacza to, że zawiera ona praktyczne wskazówki związane z tworzeniem i wdrażaniem kompetencyjnych testów sytuacyjnych w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników, opierających się na wielu latach badań dotyczących zastosowania tych metod w warunkach laboratoryjnym i organizacyjnych. Każda rada, wskazówka, ocena lub instrukcja znajdująca się w niniejszej książce została poddana podwójnej ocenie: z jednej strony – naukowej, z drugiej strony – praktycznej. Jako praktycy i badacze, działający zarówno na rynku akademickim, jak i na rynku doradczo-badawczym, nie czulibyśmy się komfortowo, przekonując czytelników do działań, którym brakowałoby choćby jednego z tych dwóch fundamentów. Czytelnik zaznajomiony z podejściem EBM (Pfeffer, Sutton 2006) rozpozna w trakcie czytania wielokrotnie stosowane przez nas trzy zasady zarządzania opartego na faktach: (1) aplikację faktów i badań na działania, (2) weryfikację półprawd przez aktywne eksperymentowanie, (3) podważanie mitów, których popularność prowadzi często do obniżenia efektywności działań wierzących w nie organizacji.

W rozdziale pierwszym prezentujemy podstawowe informacje na temat kompetencyjnych testów sytuacyjnych – ich krótką, ale bardzo ciekawą historię, stosunek do innych popularnych testów kompetencji pracowników, a także argumenty, które przemawiają za wykorzystaniem testów sytuacyjnych w codziennej praktyce przedsiębiorstw i organizacji. Rozdział drugi stanowi niezbędne, choć krótkie, wprowadzenie do problematyki pomiaru w diagnozie kompetencji – opisujemy w nim kluczowe pojęcia efektywności pracy, trafności i rzetelności narzędzi pomiaru, zastanawiając się jednocześnie, jak pojęcia te wiążą się z testami sytuacyjnymi. Rozdział trzeci to esencja niniejszej książki, jest w nim bowiem wyjaśniony proces tworzenia kompetencyjnych testów sytuacyjnych. Zawiera on, opisane skrótowo, wszystkie elementy projektowania i wdrażania testów sytuacyjnych, wraz ze wskazaniem praktycznych sposobów rozwiązywania problemów, które mogą się pojawić w związku z zastosowaniem metody testów sytuacyjnych w złożonym środowisku biznesowym. Dla czytelników, którzy zechcą dogłębnie poznać kolejne etapy tworzenia kompetencyjnych testów sytuacyjnych, przygotowaliśmy rozdziały od czwartego do siódmego, stanowiące dokładne omówienie kolejnych kroków projektowania testu. Zamykający książkę rozdział ósmy w całości został poświęcony zagadnieniu wdrażania kompetencyjnych testów sytuacyjnych oraz związanym z tym wyzwaniom i rekomendacjom, opartym zarówno na wynikach badań naukowych, jak i na naszych doświadczeniach.

Integralną część publikacji stanowi zestaw narzędzi dostępnych online na stronie internetowej: www.kompetencyjne-testy.eoficyna.com.pl po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego. Narzędzia te wspomagają stworzenie autorskiego kompetencyjnego testu sytuacyjnego na każdym etapie opisanym w książce – od analizy pracy (m.in. arkusze obserwacji, wywiadów i analizy zadań), poprzez ekstrakcję incydentów krytycznych (m.in. scenariusze warsztatów i wywiadów telefonicznych) aż po tworzenie dylematów sytuacyjnych (arkusz oceny reakcji i walidacji pozycji testowych) oraz publikację narzędzia (przykładowy spis treści dokumentacji technicznej testu). Narzędzia dostępne są w formie edytowalnych dokumentów i arkuszy kalkulacyjnych, pozwalając Czytelnikom nie tylko na wykorzystanie ich w dostępnej formie, ale również na modyfikację i dostosowanie do własnych, specyficznych potrzeb organizacyjnych.

Chcielibyśmy podziękować wszystkim, którzy umożliwili nam powstanie niniejszej książki. Joanna Dzwonnik z Wydawnictwa Wolters Kluwer dostrzegła bardzo wcześnie potencjał tematyki testów sytuacyjnych i przekonała nas do przelania naszej wiedzy i naszych doświadczeń na papier – dziękujemy za wytrwałość i za wsparcie. Dzięki ścisłej współpracy z firmami Astor, AG Test HR, GD Profesja, a także dzięki pomocy Związku Centralnego Dzieła Kolpinga w Polsce udało nam się wzbogacić książkę o rzeczywiste przykłady dylematów związanych z szerokim zakresem stano-

wisk i ról zawodowych. Zajęcia z dziedziny psychologii rekrutacji i selekcji, jakie przyszło nam prowadzić w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, stanowią z kolei – za sprawą naszych wyjątkowych studentów – niewyczerpane źródło inspiracji do zrozumiałego i atrakcyjnego prezentowania materiału. Szczególnie serdecznie chcieliśmy podziękować firmie Global Business Solutions, która oferując wsparcie merytoryczne, zgodziła się również na przedstawienie w niniejszej książce studium przypadku, opisyującego krok po kroku przygotowanie kompetencyjnego testu sytuacyjnego przeznaczonego dla wyższej kadry menedżerskiej.

Oczywiście nic nie byłoby możliwe, gdyby nie wsparcie naszych Rodzin i Przyjaciół.

Dziękujemy.

Kompetencyjne testy sytuacyjne – trafne, ale niedoceniane

W twojej firmie doszło do wrogiego przejęcia. Nowy zarząd sprawuje już władzę, ale poprzedni jest jeszcze formalnie wpisany w Krajowym Rejestrze Sądowym. Klienci unikają podpisywania umów, nie wiedząc, w jakiej sytuacji znajdzie się firma w przyszłości. Odpowiadasz za działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Jaka jest najlepsza decyzja w tej sytuacji? Uznanie zarządu wpisanego w Krajowym Rejestrze Sądowym? Uznanie nowego zarządu? Zaangażowanie się w negocjacje między zarządami? A może wynegocjowanie z oboma zarządami zakresu własnej odpowiedzialności i działanie tak jak dotychczas? Zastanów się chwilę nad tym dylematem. Jakie jest jego najlepsze rozwiązanie z punktu widzenia interesu firmy? Jak zachowałby się na twoim miejscu idealny menedżer?

Wybór reakcji adekwatnej do powyższego dylematu nie jest zadaniem łatwym – każde rozwiązanie ma, jak się wydaje, swoje wady i zalety. Opo wiedzenie się za poprzednim zarządem sprawia wrażenie rozwiązania nieoptymalnego, nieoferującego niczego więcej poza wiernością literze prawa. Może jednak właśnie ta cecha jest cenna u menedżera wysokiego szczebla? Czy negocjacje między zarządami są w stanie doprowadzić do spodziewanego rezultatu?

Jeśli uważasz, że najlepszą odpowiedzią jest ostatnia możliwość – próba dookreślenia zakresu swojej odpowiedzialności z oboma zarządami – gratulujemy. Właśnie w ten sposób odpowiedziała na to pytanie grupa menedżerów wyższego stopnia z największych polskich przedsiębiorstw, która wzięła udział w badaniu będącym podstawą utworzenia testu sytuacyjnego mierzącego kompetencje menedżerskie wyższej kadry kierowniczej³.

³ ICBRO i Global Business Solutions, test sytuacyjny kompetencji wyższej kadry kierowniczej, Kraków, 2011 rok.

Czym są kompetencyjne testy sytuacyjne?

Testy sytuacyjne (*situational judgment tests*, SJT) to narzędzia oceny i selekcji oparte na seriach dylematów zaprojektowanych tak, aby mierzyć osąd kandydata w sytuacjach związanych z określonym stanowiskiem pracy (McDaniel *et al.* 2001; 2007; Whetzel, McDaniel 2009). Pracownikowi lub kandydatowi aplikującemu na dane stanowisko jest przedstawiana określona sytuacja wraz z pytaniem, jak by się on zachował, gdyby coś takiego przydarzyło mu się w pracy (lub, w wariacie alternatywnym, pytaniem dotyczącym tego, jakie jest najlepsze rozwiązanie w danej sytuacji – różnice zostaną wyjaśnione w kolejnych częściach niniejszej książki). Kompetencyjne testy sytuacyjne są prezentowane zwykle w formie „papier-ołówek”, choć upowszechnia się ostatnio wykorzystanie narzędzi *online*, filmów wideo i dylematów w wersji gier symulacyjnych (Geertsma, De Meijer 2008; Walker, Goldenberg 2004). Poniżej przedstawiamy kilka przykładów pozycji testów sytuacyjnych.

Ramka 1. Test sytuacyjny w formie „papier-ołówek” (stanowisko pracy: koordynator projektu w organizacji pozarządowej)

Jesteś koordynatorem cyklu dziesięciu dwudniowych warsztatów dla organizacji pozarządowych w Polsce. Na pierwsze z nich przyjeżdżasz dzień wcześniej. Rano dowiadujesz się, że trenerzy złapali gumę i spóźnią się trzy godziny. Trenerzy sugerują przesunięcie pory rozpoczęcia warsztatów, ale lokalny animator twierdzi, że będzie to postrzegane jako brak profesjonalizmu.

Jaka jest najlepsza decyzja w tej sytuacji?

Wybierz jedną z następujących odpowiedzi:

1. Kontakt z uczestnikami i przełożenie pory rozpoczęcia warsztatów.
2. Rozpoczęcie warsztatów o czasie i próba samodzielnego ich poprowadzenia do przyjazdu trenerów.
3. Odwołanie warsztatów i przełożenie na inny termin.
4. Przekazanie trenerom informacji, że – będąc osobami odpowiedzialnymi – sami powinni uporać się z sytuacją.

Ramka 2. Kompetencyjny test sytuacyjny w formie kwestionariusza online (GBS Praca i ICBRO)

GBS: Test sytuacyjny kompetencji menedżerskich

ICORD / GBS Doradztwo Personalne

0% 100%

Pozycje 1-5

* Wyznaczono Cię na głównego negocjatora ze skonfliktowanymi z zarządem związkami zawodowymi. Związki unikają podpisywania porozumień i dokumentów, do których parafowania są zobowiązane aby uzgodnienia weszły w życie, przez co przedsiębiorstwo działa bez obowiązującego układu zbiorowego. Związki domagają się pełnych gwarancji zatrudnienia i zachowania status quo. Zarząd stoi wobec poważnych wyzwań rynkowych i musi przeprowadzić restrukturyzację zatrudnienia. **Jaka jest najlepsza decyzja w tej sytuacji?**
Wybierz jedną z następujących odpowiedzi
To pytanie jest obligatoryjne.

- Podjęcie indywidualnych, długotrwałych negocjacji z jak największą liczbą pracowników
- Postawienie ultimatum związkom zawodowym i wyznaczenie "negocjacji ostatniej szansy"
- Prowadzenie restrukturyzacji mimo sprzeciwu
- Zaproponowanie pewnych ustępstw ze strony zarządu w kwestiach zwolnień, ale pod warunkiem obniżenia pensji wszystkim pracownikom

* **W twojej firmie doszło do wrogiego przejęcia. Nowy zarząd sprawuje już władzę, ale stary wpisany jest jeszcze formalnie w Krajowym Rejestrze Sądowym. Klienci unikają podpisywania umów nie wiedząc w jakiej sytuacji znajdzie się firma w przyszłości. Odpowiadasz za działalność operacyjną firmy. Jaka jest najlepsza decyzja w tej sytuacji?**
Wybierz jedną z następujących odpowiedzi
To pytanie jest obligatoryjne.

- Uznanie zarządu wpisanego w KRS
- Uznanie dotychczasowego zarządu
- Zaangażowanie się w negocjacje między zarządami
- Wynegocjowanie z obydwoma zarządami zakresu swojej odpowiedzialności i działania tak, jak dotychczas

Ramka 3. Test sytuacyjny wykorzystany jako element karcianej gry symulacyjnej Flotylla Astor (Symulacyjna gra... 2013)

18. W wyniku niedopatrzeń pracownika Twojego działu, wystaliście do dwóch klientów informacje o posiadaniu na stanie dwóch tych samych urządzeń, jakie Ci klienci zakupili. Niestety w magazynie jest tylko jedno z nich. Co robisz?

a) Informujesz obu klientów, że na zakupiony towar muszą jednak poczekać. W zamian za to dostaną dodatkowe opcje np. wydłużoną gwarancję.

b) Nie informujesz klientów o błędzie, zmuszając tym samym obu do czekania na zakupiony towar. Twoja firma nie ponosi jednak z tego tytułu żadnych dodatkowych kosztów.

c) Wysyłasz do klienta, który złożył zamówienie wcześniej, zakupiony towar a drugiego klienta informujesz, że będzie musiał poczekać, jednak w zamian dostanie duży upust na to urządzenie.

Każdy proces rekrutacji, selekcji i oceny pracowników powinien się opierać na rzetelnych i trafnych narzędziach pomiarowych, pozwalających na dotarcie do tych cech osobowych, które mają znaczenie dla organizacji.

Kompetencyjne testy sytuacyjne – narzędzie pomiarowe z powodzeniem stosowane w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników – opierają się na serii dylematów, zaprojektowanych tak, aby skutecznie mierzyć jakość sądów osoby badanej w sytuacjach związanych z określonym stanowiskiem pracy. W książce zaprezentowano zarówno doświadczenia firm i organizacji stosujących kompetencyjne testy sytuacyjne w codziennych działaniach, jak i wyniki badań prowadzonych przez kilkadziesiąt lat w tym zakresie. Zawiera ona praktyczne wskazówki związane z tworzeniem i wdrażaniem kompetencyjnych testów sytuacyjnych w organizacji oraz szczegółowe omówienie zagadnień takich jak:

- cechy kompetencyjnych testów sytuacyjnych, ich historia, argumenty przemawiające za ich wykorzystaniem w codziennej praktyce organizacji,
- problematyka pomiaru w diagnozie kompetencji – pojęcia efektywności pracy, trafności i rzetelności narzędzi pomiaru,
- proces tworzenia kompetencyjnych testów sytuacyjnych – elementy ich projektowania, praktyczne sposoby rozwiązywania problemów, które mogą się pojawić w złożonym środowisku biznesowym,
- dokładne omówienie kolejnych kroków projektowania testu,
- zagadnienie wdrażania kompetencyjnych testów sytuacyjnych oraz związane z tym wyzwania i rekomendacje.

Książka będzie cennym źródłem wiedzy na temat testów i ich przeprowadzania dla menedżerów, pracowników działów personalnych, studentów i wykładowców zarządzania.

Na stronie internetowej www.kompetencyjne-testy.eoficyna.com.pl znajdują się przykładowe pozycje testowe i narzędzia przydatne w tworzeniu testów dostępne po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.



978-83-264-45903 w01P01

Zamówienia:

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

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-4590-3



9 788326 445903