



KURS

Specjalista HR

Sesja 5

Metoda Assessment i Development Center
w rekrutacji i rozwoju pracowników.

Assessment/ Development Center (AC/DC)

Wielowymiarowy proces składający się z różnych metod:

- ❑ **OCENY** (AC) kandydatów do pracy

Cel: podjęcie decyzji o zatrudnieniu właściwej osoby

- ❑ **ROZWOJU** (DC) pracowników

Cel: analiza potencjału pracownika

+ zaplanowanie działań rozwojowych

(programy talentowe, sukcesja, budowanie ścieżek karier)



Uczestnicy AC/DC

- Do procesu oceny zostaje zaproszona wyłoniona grupa **KANDYDATÓW** (AC)/ **PRACOWNIKÓW** (DC) – zwykle 3-12 osób, która rozwiązuje zadania indywidualnie i grupowo.
- Wykwalifikowani **ASESORZY** obserwują i oceniają zachowania uczestników podczas realizacji różnych zadań
- W symulacjach (scenkach, dyskusjach) uczestniczą aktorzy tzw. **GRACZE**
- **KOMISJA** się wszystkiemu przygląda i uczestniczy w procesie oceny (często zarząd, przełożeni, przedstawiciel HR)

Projektowanie metody AC/DC

- Metoda jest przygotowywana na potrzeby konkretnej organizacji/ firmy
- Proces AC/DC poprzedza **ANALIZA STANOWISKA PRACY** (kompetencje, cele, KPI, itd.)
- Bazą do określenia kompetencji są zwykle profile kompetencji lub matryca kompetencji
- Celem jest wyłonienie kluczowych wskaźników zachowań do oceny
- Pomiar powinien być:
 - **Trafny** – mierzymy to, co rzeczywiście chcieliśmy zbadać
 - **Rzetelny** – badanie ma zapewniać wysoką dokładność pomiaru

Trafność prognostyczna

- jest to zgodność między oceną potencjału zawodowego, a przyszłym funkcjonowaniem zawodowym danej osoby.
- Wśród metod selekcji i oceny potencjału zawodowego,
Assessment/ Development Center wyróżnia się zdecydowanie największym poziomem trafności prognostycznej.

AC/ DC nie bada postaw, tylko kompetencje!

Współczynniki trafności metod selekcji

Metoda	Współczynnik
Wywiad	0,09-0,70
Analiza listów motywacyjnych	0,38
Analiza danych biograficznych	0,18-0,40
Referencje	0,16-0,26
Testy osobowości	0,15-0,39
Testy zdolności	0,25-0,53
Assessment Center	0,43-0,65

Rzetelność badań

- Oznacza precyzyjność, dokładność i poprawność wykonywanych zadań.
- Rzetelność – w metodologii nauki to cecha oznaczająca powtarzalność pomiaru.
- Jest również właściwością określającą dokładność pomiaru w badaniach testem psychologicznym.
- Test rzetelny to taki, który wykorzystany dwukrotnie da zbliżone wyniki.

Korelacja czyli zależność i wpływ

- jest miarą współzmienności dwóch czynników, czyli określa wzajemne powiązania pomiędzy wybranymi zmiennymi
- pozwala określić prawdopodobieństwo z jakim zmiana w zakresie jednego z czynników wpłynie na zmianę drugiego czynnika
- to określenie korelacji pomiędzy różnorodnymi kryteriami oceny, a wskaźnikami biznesowymi
- pozwala wybrać do oceny te kryteria, które w największym stopniu przyczyniają się do efektywności zawodowej

AC/DC - Skupienie uwagi na kluczowych kompetencjach

- Ocena odbywa się w oparciu o kompetencje
- Obserwowane reakcje kandydatów są pogrupowanie we wskaźniki zachowań (kotwice dla asesorów)
- Główną metodą pracy asesora jest obserwacja
- Asesor na arkuszu obserwacji ocenia różne wskaźniki, a nie fakt, czy kandydat przekonał aktora czy nie. Zapisywane są również opisy zachowań, cytaty wypowiedzi kandydatów, itp.

Assessment/ Development Center

Zadania grupowe:

- ✓ Dyskusja grupowa
z liderem / bez lidera
- ✓ Dyskusja z przypisanymi rolami
- ✓ Zadania problemowe
(z rozwiązaniem zamkniętym/ otwartym)

Zadania indywidualne:

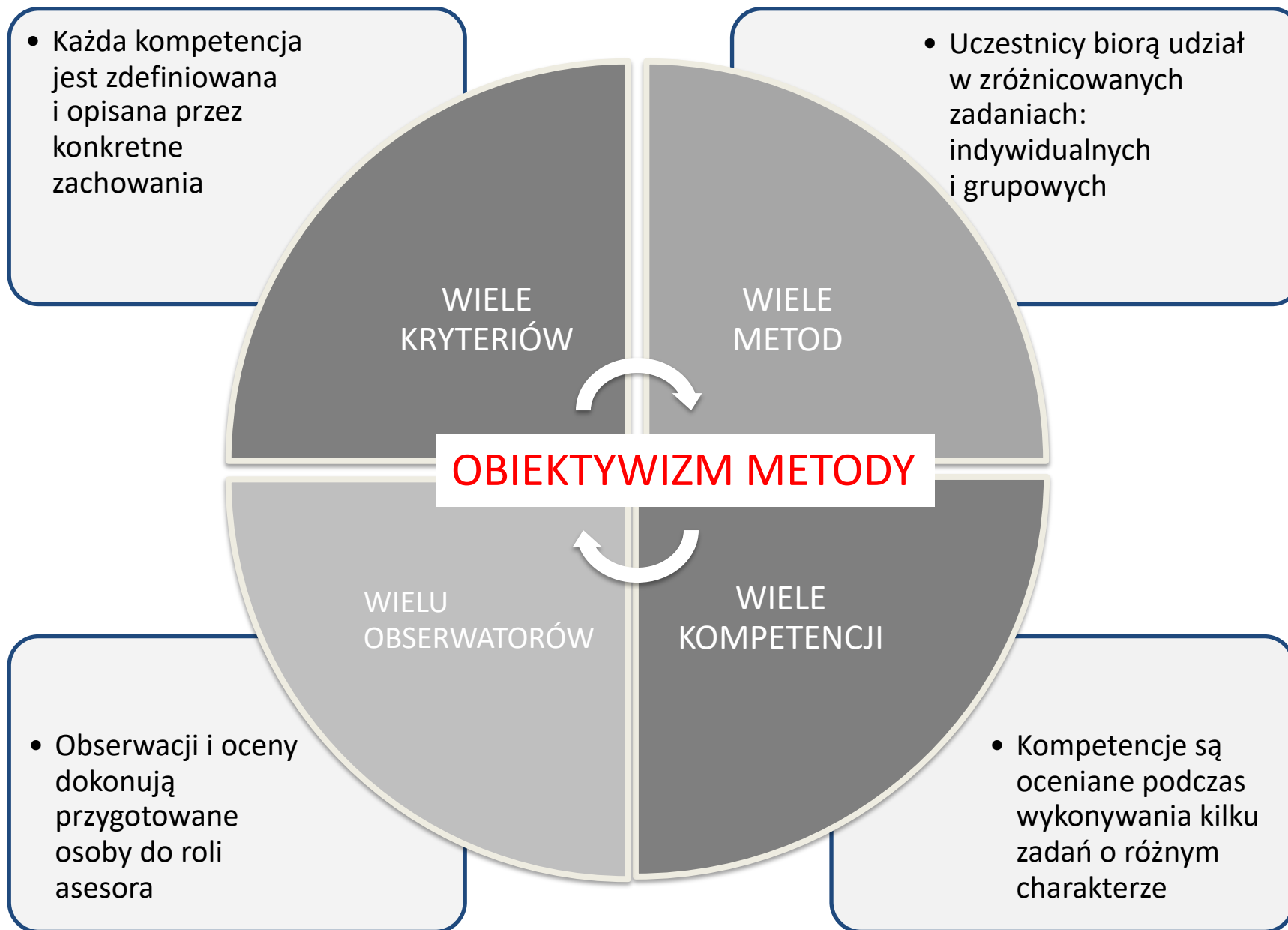
- ✓ Autoprezentacja/ prezentacja
- ✓ Wywiad behawioralny
- ✓ Koszyk zadań
- ✓ Case study
- ✓ Symulacje sytuacji zawodowych
(z aktorem)
- ✓ Próbkki pracy
- ✓ Testy (wiedzy, kompetencyjne, osobowości,
psychologiczne, numeryczne, indukcyjne, werbalne)

Indywidualny Development Center

- to sesja audytu potencjału zawodowego organizowana dla jednej osoby
- wykorzystuje się podstawowe narzędzia DC
- wymaga zaangażowania (oprócz osoby prowadzącej, jednego bądź dwóch asesorów)
- sesja z reguły trwa kilka godzin

Standardy metod AC/DC

1. Rzetelna analiza stanowiska pracy
2. Skupienie uwagi na kluczowych kompetencjach potrzebnych na stanowisku pracy (zwykle profil kompetencyjny)
3. Wykorzystuje się wystandaryzowane metody, narzędzia i testy
4. Integracja danych następuje w oparciu o zastosowane wieloźródłową ocenę (zastosowane metody)
5. W efekcie następuje integracja danych w postaci raportu wraz z rekomendacjami dla kandydata (DC)
6. Rozbudowana informacja zwrotna dla kandydata



Assessment/ Development Center (AC/DC)

Argumenty ZA?

- Wysokie prawdopodobieństwo zatrudnienia odpowiedniej osoby (trafność)
- Łatwiejsza adaptacja
- Poznanie swoich mocnych i słabych stron (DC)
- Stworzenie IPR i ścieżki karier
- Możliwość sprawdzenia się w trudnej sytuacji
- CX, EX, wizerunek firmy, sprawiedliwość wyboru
- Wieloźródłowość – zastosowanie różnych metod

Argumenty PRZECIW?

- Wysoki koszt, czas (osoby i zasoby)
- Stres, obciążenie, strach przed konsekwencjami
- Zaskoczenie
- Problem z dopasowaniem metod
- Źle określone kompetencje
- Brak analizy stanowiska pracy
- Subiektywna ocena (zaangażowany zarząd zamiast zewnętrznych asesorów)
- Postawa kandydatów wobec procesu - oceniamy osoby o wysokich kompetencjach zawodowych

Przewaga AC/DC nad innymi metodami

Największą siłą AC/DC jest **stworzenie sytuacji trudnej** – zadań, które dadzą **bodziec do ujawnienia zachowania** uczestnika.



Assessment Center – przykładowe kompetencje podlegające ocenie

- Komunikowanie się, siła perswazji, kultura wypowiedzi
- Planowanie i organizowanie pracy, zarządzanie czasem
- Delegowanie zadań
- Sprawowanie kontroli
- Umiejętność podejmowania decyzji
- Przedsiębiorczość
- Radzenie sobie ze stresem
- Zdolności adaptacji, elastyczność
- Motywowanie
- Zarządzanie zespołem
- ~~Lojalność, uczciwość, itp.~~ – to cechy, nie kompetencje!

Autoprezentacja (*oral presentation*)

Proszę przekonać komisję, że to właśnie Pan/i jest najlepszym kandydatem na stanowisko HR Bussines Partnera.

Proszę odwołać się do zdarzeń ze swojego życia najbardziej charakteryzujących Pani/a osobę.

Jak się ocenia (samoocena i samoświadomość)?

Jak sobie radzi ze stresem?

Jak rozumie kompetencje potrzebne na tym stanowisku (wiedza nt stanowiska)?

Czy jest przygotowana do procesu? (czy zebrała fakty, dowody, wydarzenia)

Czy osoba jest zmotywowana? Czy jej zależy?

Autoprezentacja + wywiad behawioralny

Czas przygotowania: 30 minut

Czas wykonania zadania przed Komisją: 20 minut

Proszę przekonać w kilku zdaniach Komisję, że to właśnie Pan/i jest najlepszym kandydatem na to stanowisko.

Następnie proszę odpowiedzieć na pytania poniżej.

1. Proszę opowiedzieć o zadaniu, które zrealizowałeś kierując pracą zespołu, wynik jednak nie był satysfakcjonujący.
2. Opisz sytuację zawodową, która przerosła Twoje oczekiwania w realizacji zadania i nie skończyła się dobrze.
3. Proszę opisać sytuację dotyczącą relacji z pracownikiem, która wyprowadziła Cię z równowagi.
4. Proszę opowiedzieć o sytuacji, w której musiałeś podjąć ryzykowną decyzję w pracy bez konsultacji z przełożonym.
5. Największa błędna decyzja ubiegłego roku. Opisz zdarzenie oraz jego konsekwencje dla firmy.
6. Opisz sytuację, podczas której Twój przełożony podważył Twoje kompetencje w obecności innych osób. Jak się zachowałeś w tej sytuacji?
7. Z czego jesteś naprawdę dumny?

Prezentacja

Czas przygotowania: 20 minut

Czas wystąpienia: do 10 minut

Forma wystąpienia: na stojąco „przed zespołem”

Zadanie:

Właśnie otrzymałeś awans na stanowisko kierownicze. Obejmujesz zespół kolegów, z którym pracowałeś przez kilka lat. Od jutra przejmujesz oficjalnie swoje obowiązki.

Przed Tobą pierwsze spotkanie z nowym zespołem. Poinformuj o nowej roli i przekaz pracownikom swoje oczekiwania.

Jak osoba wpisuje się w standardy/ wartości i kulturę organizacyjną?

Jak utrzyma relacje z zespołem jednocześnie wchodząc w nową rolę?

Jaką ma świadomość nowej roli kierowniczej i podejmowanej odpowiedzialności?

Czy kandydat dojrzał do roli kierowniczej?

Prezentacja

czas przygotowania: 10 minut

czas wystąpienia: do 7 minut

forma wystąpienia: na stojąco, z wykorzystaniem flipcharta

Korzystając z własnej wiedzy i doświadczenia, przygotuj 10 minutową ustną prezentację dotyczącą sposobów, w jaki motywujesz swoich pracowników.

Określ warunki stosowania tych metod oraz ich skuteczność.

Zdefiniuj, w jaki sposób rozumiesz pojęcie MOTYWACJI.

Jaką ma wiedzę nt. motywacji i budowania zaangażowania?

Czy stosował i jakie metody? Jakie ma doświadczenia?

Czy ,dobrze' dobierał metody do sytuacji i człowieka?

Czy wybrane metody przekładały się na rezultat?

Testy stosowane w AC/DC

- **Samooceny**
- **Wiedzy**
 - sprawdzają wiedzę lub umiejętności z konkretnej dziedziny np. finansów, kadr i płac, prawa, języka obcego
- **Psychologiczne**
 - osobowość, inteligencja, umiejętności interpersonalne, typ temperamentu, motywacja do pracy, odporność na stres, inne
 1. **Testy zdolności**
 - testy inteligencji, zdolności specjalnych np. testy zdolności twórczych, kognitywnych
 2. **Testy osobowości**
 - kwestionariusze i testy projekcyjne

Testy stosowane w ACDC

- **Poznawcze** (numeryczne, indukcyjne, werbalne)
- **Menedżerskie**
 - zdolności przywódcze, zarządzanie, kierowanie zespołem, radzenie sobie w sytuacji konfliktowej
- **Socjometryczne**
 - współpraca w zespole, pomiar pozycji poszczególnych jednostek w grupie
- **Kompetencyjne**

Test kompetencyjny – przykład 1

1. Pewne okoliczności zmuszają Cię do pozostania w pracy, podczas gdy masz zaplanowane spotkanie ze stałym klientem.

Wysyłasz więc swojego pracownika, który również się nim zajmuje. W takiej sytuacji:

min. max.

☐ ☐

Przekazujesz mu dodatkowe uprawnienia i umawiasz się na okresowe sprawozdanie

☐ ☐

Przekazujesz dodatkowe uprawnienia, ale instruujesz go, aby za każdym razem, w przypadku podejmowania ważnych decyzji, konsultował się z Tobą

☐ ☐

Instruujesz go, aby wszelkie decyzje wymagające uprawnień przekraczających jego zakres obowiązków odroczył do kolejnego spotkania, na które zjawisz się osobiście

Test kompetencyjny – przykład 2

14. Twój zespół ma do wykonania dość złożony projekt. Wiesz, że zdążycie w terminie tylko pod warunkiem, że wszyscy pracownicy ostro wezmą się do pracy i poświęcą trochę wolnego czasu. Zwołujesz zebranie zespołu i:

min. max.

☐ ☐

Przedstawiasz powagę sytuacji; nic tak dobrze nie mobilizuje ludzi do działania jak presja czasu

☐ ☐

Skupiasz się nie na terminach, lecz na samym projekcie; pokazujesz ludziom, jaki jest ciekawy i jak ważny dla rozwoju firmy (grunt to chcieć)

☐ ☐

Informujesz wszystkich o zadaniu do wykonania; nie zatajasz, że jest na to mało czasu, skupiasz się raczej na poszukiwaniu chętnych do poszczególnych zadań; gdy ustali się konkrety, łatwiej będzie się zorientować w sytuacji

W zespole dochodzi do konfliktu na tle zawodowym, podczas dyskusji nad tym trudnym i złożonym problemem:

źle dobrze

- ☐ ☒ Starasz się otwarcie mówić o wszelkich wątpliwościach i potrzebach.
- ☐ ☐ Przede wszystkim starasz się unikać zatargów i zachować dobrą atmosferę między obydwoma stronami.
- ☒ ☐ Przemilczasz najbardziej kłopotliwe i kontrowersyjne kwestie – ich poruszenie przyniosłoby pewnie więcej strat niż korzyści.

Self-assessment – przykład *E.H.Schein*

Zadanie:

Przypisz najwyższą rangę (najwyższą liczbę punktów) zdaniom, które najlepiej Cię opisują, a niską rangę (najmniejszą liczbę punktów) zdaniom, które do Ciebie w ogóle nie pasują.

Możesz przypisać następujące rangi:

6 - jeśli to twierdzenie całkowicie do ciebie pasuje

5 lub **4** - jeśli to twierdzenie w dużej mierze pasuje do ciebie

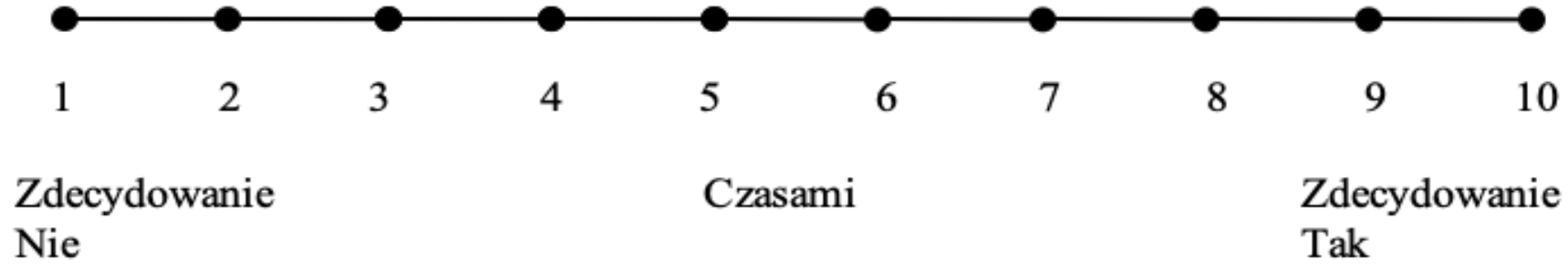
3 lub **2** - jeśli to twierdzenie pasuje do ciebie w niektórych sytuacjach

1 - jeśli to twierdzenie zupełnie nie pasuje do ciebie

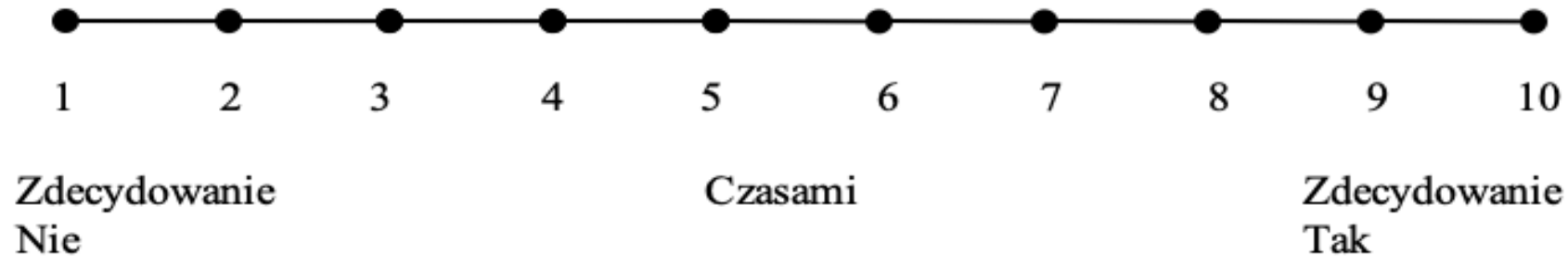
ranga		
	1.	Marzę o tym, żeby osiągnąć taki stopień profesjonalizmu, by ludzie zwracali się do mnie po radę jak do eksperta.
	2.	Najbardziej angażuje mnie praca, dzięki której mogę kierować innymi i koordynować ich wysiłki.
	3.	Marzę o karierze, która da mi wolność wyboru sposobu i czasu działania
	4.	Bezpieczeństwo i stabilność są mnie ważniejsze niż niezależność i autonomia.
	5.	Jestem zawsze otwarty na pomysły, które pozwolą mi otworzyć własną firmę
	6.	Odniosę w życiu sukces tylko wówczas, gdy będę miał poczucie, że mam swój udział w budowaniu społecznego dobra.
	7.	Marzę o takiej karierze, dzięki której będę rozwiązywać trudne problemy lub stawać wobec prawdziwych wyzwań.

Self-assessment - samoocena

4. Pozwalam podwładnym na wyrażanie ich zdania i opinii.



5. Jestem skuteczny w motywowaniu podwładnych.



Testy numeryczne

analiza danych liczbowych

- krótkie **zadania matematyczne** w formie wykresów, grafów, tabel
- opatrzone zwykle skomplikowaną instrukcją, wymagającą użycia podstawowych działań matematycznych
- na pojedyncze zadanie kandydat ma zwykle ok. **50 sekund** (większość czasu zajmuje odczytanie i zrozumienie instrukcji, natomiast same obliczenia matematyczne nie powinny zająć dłużej niż 10 sekund)
- czas przeznaczony na wykonanie zadań jest ograniczony, dlatego też część z nich wymaga podania **odpowiedzi na podstawie szacowania, a nie dokładnych obliczeń**
- limit czasowy testów jest na tyle krótki, że nie sposób rozwiązać zadań bezbłędnie w całości, dlatego **oceniane jest logiczne myślenie oraz zastosowanie odpowiedniej strategii i ilości zadań**

Testy indukcyjne

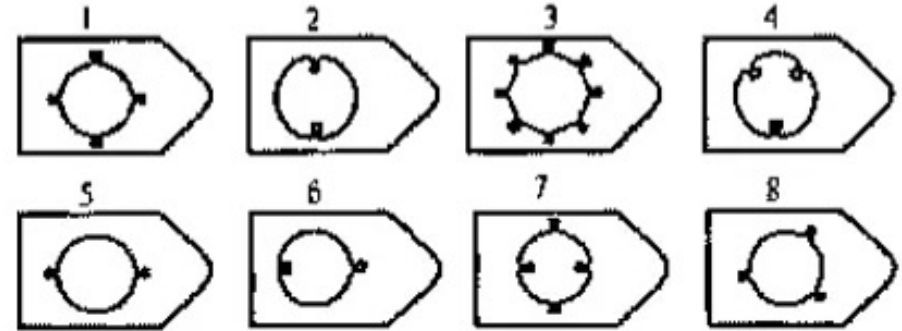
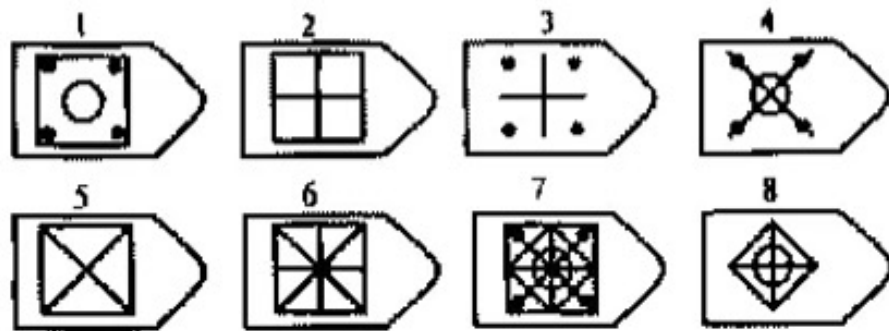
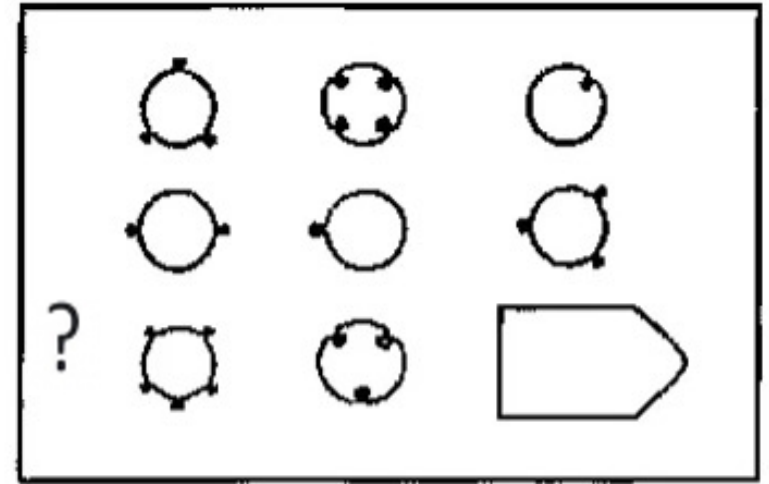
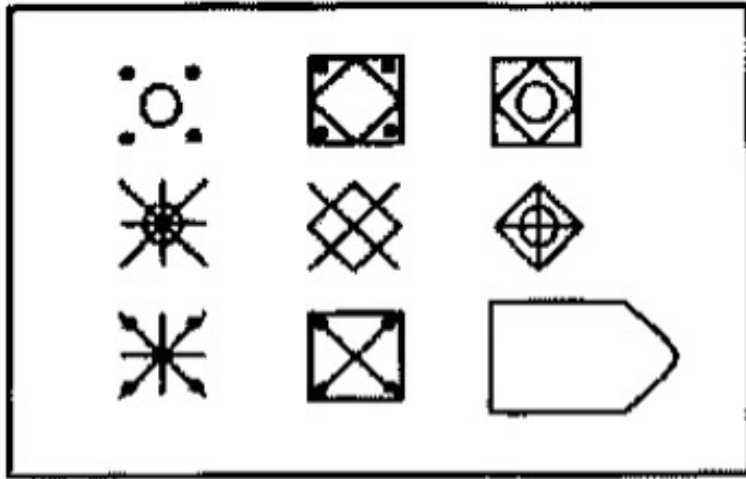


?



?

Testy indukcyjne



Testy werbalne

- Sprawdzają zdolność logicznego myślenia i prawidłowego wnioskowania z informacji słownej
- Jest to zwykle zbiór pytań do fragmentu tekstu, np. wyciągu z przepisów prawa.
- Presja czasowa nie jest tak wysoka, jak w testach numerycznych, przewiduje możliwość odpowiedzi na wszystkie pytania.
- W tego typu testach należy ściśle trzymać się treści zawartej w tekście, nawet jeżeli w rzeczywistości odpowiedź na dane pytanie jest inna, należy zaznaczyć opcję zgodną z informacjami z podanego tekstu.

Testy werbalne

Proszę przeczytać poniższy tekst i zaznaczyć czy zamieszczone poniżej zdania są prawdziwe, fałszywe, czy też nie można jednoznacznie tego rozstrzygać. W czasie odpowiadania można wracać do tekstu. Zdania należy oceniać zgodnie z kolejnością i nie wolno wracać do zdań wcześniejszych.

Jan Kowalski, prezes zarządu spółki giełdowej, zaprosił w sobotę na nadprogramową naradę szefów trzech obszarów sprzedaży firmy: północy, środka i południa. Ze względu na nietypowy termin spotkania i brak sekretarki, prezes osobiście podał kawę. Następnie zgaszono światło, aby pokazać na ekranie ostatnie, niepokojące wyniki sprzedaży. Po chwili, bezpośrednio z delegacji, dotarł na spotkanie także

		tak	nie	?
1	Jan Kowalski jest prezesem spółki akcyjnej.			
2	Sprzedaż spółki niepokojąco spadała.			
3	Spółka podzieliła teren działania na trzy obszary.			
4	Na spotkaniu były początkowo cztery osoby.			

Koszyk

In basket

1. Od Handlowcy z Warszawy
Do Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu
DW: Dyrektor zarządzający, Dyrektor ds. finansowych
Data: 30.08.2020

Temat: W sprawie podwyżek

Szanowny Panie Dyrektorze!

Dłużej tak nie możemy. Już kilka razy obiecywano nam podwyżkę stałego wynagrodzenia. Kiedy wreszcie firma wywiąże się ze swoich obietnic? Jesteśmy gotowi złożyć wypowiedzenia trybie natychmiastowym i prosimy uprzejmie o potraktowanie naszej petycji priorytetowo. Liczymy na odpowiedź w ciągu siedmiu dni.

W przeciwnym razie będziemy musieli podjąć bardziej zdecydowane kroki.

Z poważaniem
Handlowcy z Warszawy

2. Od: Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu
Do: Dyrektor ds. projektów
DW: Dyrektor zarządzający
Data: 01.09.2020

Temat : FW: Wycena nowej funkcjonalności

Szanowni Państwo,

Jesteśmy zainteresowani rozbudową naszego systemu obsługującego dział HR. Prosimy o przedstawienie oferty wdrożenia komponentu dla księgowości. Oczekujemy odpowiedzi w ciągu dwóch tygodni.

Z poważaniem
Maria Malicka
Wiceprezes
Stars & Gars

3. Od : Marek M.
Do: Dyrektor zarządzający
Data: 02.09.2020

Temat: Konkurencja nie śpi

Cześć,

Gratuluję Ci nowego stanowiska- plotki szybko się rozchodzą się w naszej branży. Słyszałem też, że Twój poprzednik wcale nie odpuścił projektu w Hamburgu.

Chce go zrealizować u nas. Oczywiście proszę Cię o dyskrecję i niepowoływanie się na mnie.
Marek M.

Koszyk - metoda *In basket*

Problem	Rozwiązanie
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	

Koszyk - metoda *In basket*

PYTANIA DO KANDYDATA (po wykonaniu ćwiczenia)

- W jaki sposób rozpocząłeś zadanie?
- Czy przeanalizowałeś wszystkie sytuacje?
- Czy posegregowałeś problemy w grupy tematyczne? (np. sprawy finansowe, szkolenia itp.), ewentualnie segregacja dokumentów wg według dat, kryterium ważności, itp., inne?
- Co było priorytetem, najpilniejsze?
- Jaki system uporządkowania spraw przyjąłeś?
- Które sprawy zakwalifikowałeś jako nieważne?
- Które z dokumentów są nieistotne i zakłócają właściwą pracę?
- Które sprawy można połączyć?
- Które zadania były łatwe/ trudne i dlaczego?
- Czy są jakieś zadania, które oddelegowałeś innym osobom?
- Jakie materiały pomogły Ci podjąć decyzję?

In basket – założenia metody

1. Dokumenty powinny być dopasowane do stanowiska. Do sekretarki nie przyjdzie mail z prośbą o akceptację budżetu, a do księgowego oferta ogłoszeń marketingowych. Aby poradzić sobie z zadaniem, uczestnicy muszą rozumieć, o co chodzi w dokumentach, które otrzymali.
2. Dokumenty w koszyku powinny dać się podzielić na kategorie: pilne i ważne, niepilne i ważne, pilne i nieważne oraz niepilne i nieważne. Najlepiej, gdy reprezentowane są wszystkie kategorie, nawet „niepilne i nieważne „. dzięki temu możemy sprawdzić na przykład kompetencje delegowanie lub umiejętność oddzielania szumu informacyjnego od rzeczy naprawdę istotnych.
3. Warto zadbać o pojawienie się w zestawie dokumentów „przeterminowanych” (np. zaproszenie do audycji radiowej, która odbyła się poprzedniego dnia). Coś się zdarzyło, a uczestnik nie mógł na to zagregować we właściwym czasie. Co robi teraz?
4. Jeden lub dwa dokumenty powinny sprawiać wrażenie, że znalazły się tam omyłkowo, są pozornie niezwiązane z pracą na danym stanowisku. Niosą ze sobą jednak dodatkową informację, którą uczestnik może wykorzystać w zadaniu.
5. Cześć dokumentów powinna powodować konflikty. Przykładowo trzy osoby chcą się spotkać o tej samej godzinie lub ważny klient zapowiedział się z w czasie cotygodniowego zebrania działu. Poradzenie sobie z taką sytuacją mówi nam dużo o umiejętności planowania i ustalania priorytetów przez uczestnika.
6. Typowe konflikty pojawiające się w dokumentach to: konflikty miedzydziałowe, niezadowoleni klienci, skarżący się pracownicy, problemy prawne, nakładające się zamówienie lub ustalenie budżetu.

Case study - zadanie problemowe

ma na celu obserwację i weryfikację:

- konkretnych umiejętności kandydata niezbędnych do wykonywania obowiązków na danym stanowisku
- sposobu podejścia i rozwiązywania problemu
- zachowania kandydata pod wpływem stresu, w obliczu nietypowych działań

Case study - zadanie problemowe

- Odbywa się w indywidualnie w czasie 30-45 minut
- Celem studium przypadku jest konfrontacja kandydata z rzeczywistym problemem, wymagającym od niego rozwiniętych zdolności analitycznych.
- Jako uczestnik sesji ma za zadanie dokonać szczegółowej analizy danego przypadku, uwzględniając np. przyczyny
- i rezultaty jego przebiegu, a także zaproponować możliwe rozwiązania omawianego problemu.
- Z reguły nie wymaga się od kandydatów podania konkretnej odpowiedzi. Dużo większe znaczenie ma tu sam proces podejścia do danego problemu.

Symulacja ról (scenka w parze)

- Odegranie sytuacji prawdopodobnej, a nawet przesadzonej rozmowy, bezpośrednio z aktorem lub telefonicznie.
- Uczestnicy to kandydat i aktor w roli pracownika lub /i kierownika, wspólnie prowadzą udawaną rozmowę.
- Odgrywany będzie problem, który może zdarzyć się w rzeczywistej sytuacji zawodowej, np. negocjowanie z trudnym klientem, zmotywowanie pracownika, rozmowa dyscyplinująca, przekonanie przełożonego do pomysłu.
- Kandydat, otrzymuje wcześniej opis sytuacji, ma czas na analizę problemu, następnie wczucie się w rolę, odegranie scenki i rozwiązanie problemu. Podczas tego zadania kandydat powinien osiągnąć założony cel i jednocześnie zaprezentować wysoki poziom kompetencji społecznych.
- Odgrywanie roli bada najczęściej umiejętność wywierania wpływu, komunikatywność, sprawność w negocjacjach, umiejętność motywowania pracowników.

Scenka – rozmowa z pracownikiem

Czas przygotowania: 20 minut

Czas wykonania zadania: do 20 minut

Forma: na siedząco „z aktorem”

Zadanie:

MARTA pracuje w zespole od kilku lat. Bardzo dobrze zna się na swojej pracy, jest specjalistą w swojej dziedzinie. Zdarzało się, że przed pójściem szefa na emeryturę potrafiła go bardzo dobrze zastąpić podczas jego nieobecności.

Jednak to Ciebie doceniono trzy miesiące temu, otrzymałeś/aś awans i zająłeś/aś stanowisko kierownicze. Zauważyłeś/aś, że odkąd otrzymałeś/aś awans, Wasze relacje stały się bardzo napięte. Marta wyraźnie ignoruje Twoje polecenia. Zdarzyło się, że podczas ostatniego zebrania publicznie krytykowała Twoją decyzję. Kiedyś wchodząc do pokoju usłyszałeś/ aś jak wyraża się niepochwlebnie o Twoim sposobie pracy.

ROZMOWA Z PRACOWNIKIEM – INSTRUKCJA DO ROLI: MARTA/ MAREK

Osoba poważna, wyniosła, chłodna, ale grzeczna. Uważa się za niesprawiedliwie potraktowaną z tej sytuacji.

Ton głosu lekko poirytowany, zdecydowany.

Używa zwrotów:

Przecież znam się na tym co robię/co do mnie należy

Mój zakres czynności jest bardzo szeroki, w zasadzie to 1,5 etatu, więc nie ma możliwości realizacji dodatkowych zadań

Nie wiem / nie rozumiem o co Panu chodzi

Bo oni...

Wszyscy jesteście przeciwko mnie

Pan wie przecież lepiej / najlepiej

Nie mam sobie nic do zarzucenia

Zadanie indywidualne – analiza zespołu

Czas wykonania zadania: 20 minut

Czas prezentacji przed Komisją: 15 minut

Forma: pisemna/ustna

Jesteś szefem zespołu i od dawna zarządzasz zespołem. W Twoim zespole aktualnie pracuje 10 osób z różnym stażem. Najmniej doświadczony pracownik dołączył do zespołu przed kilkoma tygodniami. Wiele można powiedzieć o Twoim zespole, ale na pewno nie to, że jest nudny i przeciętny.

W dziale kontaktu z klientami pracują dwie dynamiczne panie, które przyjmują wnioski, wydają decyzje i rozpatrują odwołania.

Odpowiedz na poniższe pytania:

1. Jak Pan/Pani ocenia swój zespół? Na jakim etapie rozwoju są poszczególni pracownicy?
2. W jaki sposób będzie Pan/Pani motywował swój zespół jako ich przełożony?
Proszę wziąć pod uwagę specyfikę każdego pracownika oddzielnie.

Samooocena

Czas wykonania zadania: 15 minut

Forma: pisemna

Zadanie:

1. Proszę ocenić sposób wykonania poszczególnych zadań podczas sesji Development Center.

Zadanie:	Z czego jestem zadowolony?	Z czego nie jestem zadowolony?
DYSKUSJA GRUPOWA		
ANALIZA ZESPOŁU		
PREZENTACJA		
ROZMOWA Z PRACOWNIKIEM		