Własnymi siłami czy ze wsparciem?

Ośrodki oceny i rozwoju to z mojej perspektywy metoda, która już na dobre zagościła w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Spotkałam się z wieloma komentarzami praktyków HR na temat Assessment i Development Centre – od absolutnego zachwytu po całkowite odrzucenie tej metodologii.

Marzena Grzonkowska-Przyklęk

Tych zachwyconych rozumiem, bo sama podzielam ich zdanie. Assessment i Development Centre to świetne, nowoczesne narzędzie, które wspiera działanie organizacji. Zarówno w zakresie doboru, jak i rozwoju zasobów ludzkich, tak aby realizacja celów biznesowych odbywała się zgodnie z założeniami. Rozumiem także tych, którzy odrzucają tę metodę. Na sukces projektów AC/DC wpływa wiele czynników, o których często zapominamy w natłoku codziennych zadań. Partnerzy biznesowi zaś, którzy powinni przeprowadzić organizację przez proces, wykazują się bądź małą wiedzą merytoryczną i takim doświadczeniem, bądź też zadanie, którego się podejmują, przerasta ich możliwości organizacyjne. Skutkiem niefrasobliwego podejścia zwłaszcza do tej metody są niezadowoleni uczestnicy oraz sfrustrowany dział HR, a organizacja otrzymuje niewiele wniosków, poza stwierdzeniem, że przeinwestowała spore pieniądze, które trzeba wyłożyć na przeprowadzenie projektu AC lub DC.

Metodologię AC/DC poznałam parę lat temu podczas szkolenia dla asesorów. Natychmiast uznałam, że jest to doskonała odpowiedź na wiele potrzeb procesu HR w zakresie doboru kadry i rozwoju pracowników. Zdałam sobie jednakże sprawę, iż jest ona bardzo trudna do zastosowania w organizacji. Aby w pełni wykorzystać jej możliwości, konieczne są standardy – właśnie, jakie standardy? Co wpływa na skuteczne realizowanie projektów rekrutacyjnych i rozwojowych z wykorzystaniem AC/DC? Na tak postawione pytania nie ma chyba jeszcze jednoznacznych odpowiedzi. Z perspektywy użytkownika – menedżera HR, ale także organizatora ośrodków oceny – na pierwszy plan wysuwa się kilka aspektów, m.in. kultura organizacyjna gotowa na przyjęcie tej metody, świadomość skutków, jakie ona ze sobą niesie, rzetelność partnera biznesowego realizującego ośrodki oceny. Przez rzetelność rozumiem doświadczenie, które przekłada się na liczbę godzin obserwacji, referencje od klientów, nowoczesne ćwiczenia odpowiadające potrzebom organizacji i dojrzałość zarówno biznesową, jak i życiową.

Podczas spotkań branżowych stosunkowo często pojawiającym się pytaniem jest, czy lepiej korzystać z wyspecjalizowanych konsultantów, organizując AC lub DC, czy też może budować własną bazę wewnętrznych asesorów? Ocenianie jest trudnym procesem, zarówno dla osób oceniających, jak i ocenianych. Bardzo ważne jest, aby obie strony uczestniczące w projekcie były dobrze przygotowane do tej czynności. W takim ujęciu niewątpliwą korzyścią płynącą ze współpracy z zewnętrznymi firmami organizującymi ośrodki oceny jest ich warsztat, doświadczenie zdobyte podczas pracy z wieloma klientami, a także przygotowanie do pełnienia roli asesora. Uczestnicy niekiedy mogą także poczuć się bezpieczniej

w sytuacji, gdy obserwatorami są osoby z zewnątrz, a nie ich współpracownicy. Zewnętrzny autorytet często może więcej niż najlepszy wewnętrzny. W konsekwencji prostsza bywa także informacja zwrotna – tylko na podstawie obserwacji konsultanta, z jednoczesną świadomością uczestnika, że nie wpłynęły na nią inne sytuacje.

Po drugiej stronie skali mamy asesorów wewnętrznych, którzy na pewno będą bardzo dobrym rozwiązaniem dla dużych firm, w których sporo się dzieje zarówno w obszarze rekrutacji, jak i rozwoju pracowników. Daje to możliwości częstszego stosowania ośrodków oceny, rozwoju dla poszczególnych pracowników, także w nowych dla nich rolach – asesorów – i zmniejsza ich koszty. Niewątpliwą przewagą wewnętrznych asesorów jest ich znajomość firmy, jej modelu kompetencji, kierunków rozwoju, co jest niezbędne podczas organizacji ośrodków rozwoju. Istotny jest również czas potrzebny do zorganizowania AC lub DC. W przypadku działającego wewnętrznie zespołu czas jest zdecydowanie krótszy. Jednak pewnym wyzwaniem jest taka organizacja pracy poszczególnych asesorów, aby mogli oni pogodzić swoje obowiązki z udziałem w wewnętrznych projektach ośrodków oceny.

W jednej z międzynarodowych organizacji, z którą bardzo blisko współpracowałam, dyrektor personalny wraz z zarządem podjął decyzję o stworzeniu grupy wewnętrznych asesorów. Projekt stanowił duże wyzwanie zarówno dla działu personalnego, jak i dla całej organizacji. Grono asesorów zostało dobrane z osób, które wykazały zainteresowanie rozwojem w takim kierunku, a także miały odpowiednie doświadczenie merytoryczne w określonej dziedzinie (produkcja, zakupy, planowanie itd.), doświadczenie w pracy z ludźmi i w ich ocenianiu, jak również miały kilkuletni staż pracy w tej organizacji.

Projekt podzielono na kilka faz. Pierwsza to szkolenia dla asesorów. Zostały one przeprowadzone przez firmę, która miała ugruntowaną pozycję na polskim rynku, a jej konsultanci mieli już kilkuletnie doświadczenie w budowaniu i realizowaniu ośrodków oceny. W trakcie szkolenia każdy z potencjalnych asesorów dowiedział się czegoś nowego także na swój temat, a udzielanie informacji zwrotnej okazało się większym wyzwaniem, aniżeli mogło się to wydawać na początku. Pracownicy działu personalnego oddelegowani do projektu kładli duży nacisk, aby osoby oceniające miały świadomość procesu, w którym biorą udział, jego znaczenia dla organizacji, a także następstw swojego postępowania podczas sesji w ośrodku oceny.

Kolejną fazą projektu była komunikacja wewnątrz organizacji na jego temat. Zarówno asesorom, jak i działowi HR bardzo zależało, aby rozpocząć realizację ośrodków oceny. Jednakże zdawali sobie sprawę, iż potencjalni uczestnicy ośrodków powinni wiedzieć, jak najwięcej na temat metody, narzędzi w niej wykorzystywanych, a także końcowego efektu – informacji zwrotnej i raportu na podstawie obserwacji.

Po przeprowadzeniu kampanii informacyjnej zespół nowych asesorów, wspierany przez doświadczonych w tym zakresie konsultantów, przeprowadził pierwszy ośrodek oceny w zakresie wewnętrznej rekrutacji. Pojawiły się pierwsze emocje w związku z faktem, że w procesie rekrutacji oprócz rozmowy i testów organizacja stosuje dodatkowe ćwiczenia umożliwiające uzyskanie pełniejszej informacji zwrotnej na temat kandydatów na określone stanowiska.

Po pierwszych niepewnych reakcjach na tę metodę zagościła ona w organizacji na stałe. Obecnie jest standardowym sposobem postępowania w przypadku rekrutacji. Oczywiście idzie ona w parze z profilami kompetencji, opisami stanowisk pracy, jasnymi kryteriami doboru na poszczególne stanowiska. Każdorazowo przełożony zgłaszający zapotrzebowanie na zorganizowanie ośrodka oceny wspólnie z przeznaczonym do tego pracownikiem działu personalnego opracowuje ćwiczenia, podczas których będzie można zaobserwować kompetencje pożądane na danym stanowisku.

Oczywiście nie zawsze słuszne jest wykorzystanie wewnętrznych asesorów. W przypadku procesu rekrutacji na wyższe szczeble zarządzania każdorazowo należy zastanowić się, czy wewnętrzni asesorzy mają już wystarczające doświadczenie, aby przeprowadzić ocenę. W przypadku wątpliwości warto sięgnąć po wsparcie firmy realizującej ośrodki oceny, aby np. wspólnymi siłami przeprowadzić proces rekrutacji.■

Marzena Grzonkowska-Przykłęk

Regionalny Kierownik HR (odpowiada za Polskę, Rosję, Ukrainę i Węgry) w Jabil Circuit. Zwyciężczyni konkursu Play Top HR Manager 2012.

PLAY TOP HR MANAGER

Konkurs Play Top HR Manager

Konkurs wydawnictwa Wolters Kluwer Polska na najlepszego polskiego HR-owca skierowany jest do menedżerów działów personalnych, HR biznes partnerów i pasjonatów HR-u.

W konkursie Top HR Manager liczy się wiedza, zainteresowania, pasje związane z HR, plany rozwoju kariery zawodowej w obszarze personalnym oraz pomysły na nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi.

W V edycji konkursu jury konkursu po raz pierwszy przyzna nagrodę w dwóch kategoriach: Top HR Manager oraz Top HR Manager Junior. Najlepszy HR-owiec spośród kilkuset uczestników rywalizacji zdobędzie nagrodę główną – samochód osobowy. Wcześniej jednak musi rozwiązać konkursowe testy, wziąć udział w strategicznej grze on-line, poddać się Assessment Center i spotkać z jury.

www.tophrmanager.pl