

## Wybór narzędzia do oceny i zarządzania kompetencjami behawioralnymi w 9 kroków

---

Wybór narzędzia do oceny i zarządzania kompetencjami behawioralnymi jest decyzją strategiczną, która wpływa na działania przedsiębiorstw czy instytucji przez wiele lat. Musi ono być odpowiednie ze względu na zakres jego stosowania w danej firmie, na wymagania odnośnie jego wiarygodności i wydajności, ale też na oczekiwania natury jakościowej, dotyczące wymiaru etycznego, akceptacji dla danej metody oceny czy wpływu, jakie jego zastosowanie będzie miało na wizerunek użytkownika.

Dlatego przed dokonaniem tego wyboru należy dokonać dokładnej analizy informacji dotyczących zarówno samego narzędzia, jak i jego dostawcy. Oto 9 kroków, których zrobienie ułatwi Państwu dobór najlepszego, dla danych potrzeb, produktu:

### **1. Dostawca-partner, czy po prostu dostawca?**

Akt kupna-sprzedaży stanowi załączek przyszłej relacji. Dostawca-partner będzie kładł nacisk na kwestie zrozumienia potrzeb klienta, a także odpowiedniego doradzenia mu, zaś jego zaufanie będzie zdobywał starając się dostarczyć mu odpowiednich rozwiązań. Będzie unikał sprzedawania na odległość rozwiązań standardowych, bez uprzedniego spotkania z klientem. Przeanalizować trzeba także politykę dostawcy w zakresie szkoleń ze stosowania narzędzi, jego możliwości i dyspozycyjność w zakresie wsparcia posprzedażowego, szczególnie w początkowym okresie wdrażania nowych rozwiązań.

### **2. Jaka gwarancja trwałości współpracy?**

Nawiązanie relacji z dostawcą narzędzi powinno wpisywać się w perspektywę średnio- lub długookresową. Czy za 5-10 lat Państwa dostawca będzie obecny na rynku? Korzystnym byłaby analiza historii istnienia dostawcy, jego wyników, struktury, dotychczasowych klientów, partnerów, obecności na innych rynkach.

### **3. Jak ocenić wartość naukową i jakość ekspertyzy dostarczanej przez narzędzia?**

Konstrukcja narzędzia i ekspertyza, jaką ma ono dostarczyć, są gwarancją wartości informacji, na których będą Państwo opierać swoją diagnozę. Chodzi tu o kwestię niezwykle istotną, gdyż możliwym jest, że będą Państwo musieli udowodnić solidność podstaw naukowych narzędzia, argumentując zasadność dokonanego wyboru. W tym celu, by wesprzeć swoje argumenty, należy bez wahania domagać się udostępnienia przez dostawcę wszelkich dokumentów, prezentujących wyniki różnych badań, w tym normalizacyjnych. Analizie poddać należy podstawy teoretyczne, na których oparte zostało narzędzie, wyniki analiz statystycznych, kwestie autorstwa badań normalizacyjnych (czy robił je twórca narzędzi czy niezależny organizm zewnętrzny), regularność, z jaką te badania są powtarzane, partnerzy naukowcy czy uczelnie uczestniczące w tworzeniu narzędzia, itp.

#### **4. Czy stosowanie narzędzia wymaga zdobycia certyfikatu przez jego użytkowników?**

Niektórzy twórcy narzędzi oddają je do użytku bez wstępnego przeszkolenia, inni wymagają, by każdy użytkownik przeszedł specjalne szkolenie. Ta kwestia jest również niezwykle istotna dla dokonania wyboru, ponieważ uwidacznia znaczne różnice w ilości dostarczanych informacji i jakości ekspertyz. Jeśli Państwa celem jest prawdziwa profesjonalizacja procesów oceny i zarządzania kompetencjami miękkimi, powinni Państwo postawić na narzędzia ze szkoleniem.

Analizie należy poddać formę i długość szkolenia, jego zawartość, sposoby wsparcia poszkoleniowego i warunki uzyskania certyfikatu.

#### **5. Czy narzędzie podlega zmianom, jest rozwijane?**

Narzędzie, które „żyje”, to narzędzie, które się zmienia. Te zmiany mogą dotyczyć jego wewnętrznej konstrukcji lub tworzenia nowych, komplementarnych ekspertyz, pozwalających poszerzyć obszary jego zastosowania.

Analizie poddać można średnio- i długoterminowe perspektywy rozwoju twórcy narzędzi, środki zaangażowane w programy rozwojowe oraz częstotliwość zmian zachodzących w przeszłości.

#### **6. W oparciu o jaką filozofię pracy narzędzie zostało stworzone?**

Pytanie to dotyka kilku kwestii: roli, jaką odgrywa narzędzie w Państwa procesie oceny, jego ważności przy podjęciu ostatecznej decyzji oraz etyki jego wdrożenia. Niektóre narzędzia kładą nacisk na podejście psychometryczne, w którym obiektywizm analizy wyrażony jest w formie liczbowej (badany uzyskuje wynik, umiejscowiony na pewnej skali), inne narzędzia poszukują obiektywizmu, wykorzystując wynik uzyskany z ich pomocą w czasie rozmowy z badanym, co nazwać można podejściem na bazie relacji.

Rodzaj informacji dostarczonej przez każdy z tych typów narzędzi prowadzi do stosowania różnych metod pracy, w których rozmowa z badanym jest traktowana jako element mniej lub bardziej istotny dla procesu oceny.

Przeanalizować należy raporty, jakie dostarcza każde z narzędzi, oraz to, na ile stanowią one wsparcie w prowadzonym badaniu, na ile wzbogacają i ułatwiają prowadzenie rozmowy z badanym, czy ułatwiają stworzenie zindywidualizowanego raportu po zakończeniu oceny.

#### **7. Czy narzędzie daje możliwość dokonania oceny na odległość?**

Ocena na odległość jest odpowiedzią na prawdziwą potrzebę, wynikającą z: mobilności kandydatów, odległości geograficznej, troski o wydajność w przypadku kampanii rekrutacyjnych. Jednakże taka ocena sprzyja wypaczeniom metodologicznym. To dlatego proces użycia narzędzia powinien być odpowiednio zabezpieczony.

Analizie należy więc poddać gwarancję poufności wyniku, jaką otrzymuje kandydat, fakt pozostawienia mu możliwości zablokowania jego raportu dla oceniającego, oraz to, czy ten ostatni zobowiązuje się do przekazania informacji zwrotnej, na spotkaniu, czy też na odległość.

#### **8. Czy narzędzie może się wpisać w proces zarządzania kompetencjami?**

Potrzebę uczynienia z procesu zarządzania kompetencjami jednego z elementów kultury firmy zaspokoić może jedynie połączenie: narzędzia oceny/opis stanowiska. Zidentyfikowanie sposobów zachowań, które dla konkretnego stanowiska stanowić mogą atuty, lub elementy kluczowe, pozwala nie tylko uwiarygodnić ocenę, ale też stworzyć prawdziwą strategię w kwestiach mobilności, rekrutacji, coachingu managerskiego, ocen

rocznych, planów indywidualnego rozwoju...

Warto przyrzeć się możliwości tworzenia z pomocą narzędzi opisów stanowisk, specyficznych dla danej firmy i jej potrzeb, ale też czy istnieją narzędzia przeznaczone dla managerów liniowych, z których łatwo mogli by korzystać. Jest to szczególnie ważne, jeśli strategia globalna zakłada ich czynny udział w procesach zarządzania ZZL.

### **9. Jakie warunki zakupu narzędzi, elastyczność oferty?**

Kwestie budżetu są często najważniejsze przy wyborze narzędzia. Ponadto, Państwa dzisiejsze potrzeby, zarówno względem ilości dokonywanych ocen, jak i celów ich stosowania, mogą zmieniać się w czasie, ewoluować. Jest więc niezwykle ważne, by warunki współpracy umożliwiały przyszłe dostosowanie się do zmieniających się potrzeb firmy.

Przeanalizować więc należy własne potrzeby, przynajmniej na pierwszy rok po zakończeniu fazy testowej, a także istniejące rodzaje kontraktów (np. roczny, na konkretną ilość wejść, itp) i ich zdolność dopasowania się do Państwa zmieniających się potrzeb.