

ZASTOSOWANIE *DEVELOPMENT CENTRE* W PRAKTYCE – CASE STUDY

Anna Bugalska¹ i Iwona Ostrowska

¹ Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania
ul. Nowelska 6, 01-447 Warszawa

Streszczenie

Artykuł przedstawia metodykę prowadzenia sesji Development Centre na podstawie przypadku jej wdrożenia w konkretnej organizacji. Autorki skupiają się na prezentacji założeń metodologii ośrodków oceny, a następnie opisują jej zastosowanie. Celem realizacji opisywanej diagnozy kompetencji było ustalenie, na jakim poziomie kształtują się wybrane kompetencje pracowników, zajmujących to samo, kierownicze stanowisko. W przedstawianym studium skupiono się na analizie case study pod kątem prawidłowości zastosowania Development Centre, a następnie przyjrzeniu się wynikom uzyskanym w efekcie jej przeprowadzenia. Wskazują one w jaki sposób można wykorzystywać dane pochodzące z DC oraz jakie są ich implikacje praktyczne.

Słowa kluczowe: ośrodki oceny, standardy międzynarodowe, Development Centre, test TIC, test TTW

1. Wprowadzenie

1.1. Przedmiot analizy

Assessment centre i *development centre* – inaczej „ośrodki oceny”, to znane i nadal doceniane narzędzie diagnozy kompetencji. Historia zastosowania tego narzędzia na zachodzie Europy i w USA sięga połowy XX wieku. Ośrodki oceny wykorzystano pierwszy raz w środowisku wojskowym jako metodę badań w Harwardzkiej Klinice Psychologicznej do identyfikacji szpiegów i przedstawicieli tajnych służb wrogów. W biznesie jako pierwsza zastosowała je firma AT&T jako element Programu Studiów nad Rozwojem Zarządzania (Kuna, 1998). W Polsce doświadczenie z AC/DC jest krótsze, ale od połowy lat dziewięćdziesiątych zainteresowanie i wykorzystanie tej metody nie maleje.

Jedną z najbardziej znanych definicji Assessment/Development Centre, tłumaczonych na język polski jako „ośrodki oceny”, jest ta opracowana przez Charlesa Woodruffe’a (2003) i brzmi ona następująco: „*Ośrodki rozwoju i oceny skupiają grupy ludzi, którzy biorą udział w symulacjach sytuacji zdarzających się w pracy zawodowej. W trakcie zajęć odtwarzane są najważniejsze elementy wykonywanych na danym stanowisku zadań, a wyniki uzyskiwane przez uczestników są rejestrowane i porównywane z umiejętnościami wymaganymi na tym stanowisku*”. W literaturze Assessment i Development Centre (Michalski, 2013) opisywane są także w odwołaniu do założeń Międzynarodowej Grupy Zadaniowej ds. Assessment Centre.

Założenia realizacji ośrodków oceny zaś są następujące:

- oparcie się na rzetelnej analizie stanowiska pracy ukierunkowanej na jego potrzeby związane z wymaganymi kompetencjami, umiejętnościami, wiedzą i motywacją,
- zachowania poddawane są standaryzowanej ocenie opartej na danych z wielu źródeł i podzielonej na właściwe kategorie (wymiały zachowania, kompetencje, zdolności, umiejętności, wiedza, atrybuty, itp.),
- kompetencja jest podstawowym wymiarem podlegającym ocenie,
- w ocenę zaangażowanych jest kilku odpowiednio przeszkolonych asesorów; zespół asesorski powinien być zróżnicowany pod względem wieku, płci, hierarchii i doświadczeń zawodowych,
- stosuje się różne techniki (symulacje, testy, wywiady, ćwiczenia, itp.), które powinny dostarczyć informacji do oceny kategorii wynikających z analizy stanowiska pracy,
- ocena zachowania formułowana jest w znacznej części na podstawie odpowiednio opracowanych ćwiczeń symulacyjnych; zaleca się także korzystanie z innych źródeł informacji (np. techniki socjometryczne, psychometryczne, wywiady, ankiety), aby spełnić założenie wielowymiarowości metody,
- zachowania uczestników podczas sesji są rejestrowane za pomocą notatek, dźwięku, obrazu; zebrany materiał powinien zostać poddany analizie po zakończeniu ośrodka,
- ostateczna ocena powstaje na bazie integracji wyników uzyskanych przez asesorów co może zostać poprzedzone zastosowaniem integracji statystycznej,
- podsumowanie wyników może być przedstawione w postaci raportu o każdym uczestniku sesji (Bartkowiak-Stawska, 2016).

Dwie nazwy - Assessment i Development Centre to efekt rozróżnienia celu stosowania ośrodków oceny. Assessment odnosi się do procesu selekcji, a uzyskane na jego podstawie informacje służą do wyboru i rekomendacji co do tego, czy

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

uczestnik spełnia założone kryteria i oczekiwania. Development Centre służy natomiast ocenie potencjału i wyznaczeniu obszarów rozwojowych uczestnika. Jego efektem jest określenie w jakim kierunku osoba badana powinna się rozwijać, na które kompetencje zwrócić szczególną uwagę, aby podnieść swoją efektywność w kontekście dalszej kariery zawodowej.

Badania na temat wykorzystania metody Assessment Centre w Polsce pokazują, że ta metoda szczególnie doceniana jest przez duże organizacje. I tak, 7% respondentów wskazało, że stale wykorzystuje AC/DC, 70% czasami, natomiast pozostałe 23% badanych nie korzysta z niej nigdy. Najczęściej wykorzystywane jest w rekrutacji na stanowiska kierownicze (36,96%), rzadziej na członka zarządu/dyrektora (28,05%) a najrzadziej - specjalisty (26,6%) (Bartkowiak-Stawska, 2016).

Inne badania wskazują, że średnio 6 na 10 projektów opiera się na AC w procesie selekcji specjalistów, a w wyborze talentów w prawie 5 projektach na 10. Nieco częściej zatem ma to miejsce w ramach rekrutacji niż przy ocenie potencjału (Lipińska-Grobelny, 2005). W kolejnych badaniach wskazano jednakże, że 75,7% projektów opartych na ośrodkach rozwoju miało na celu wybór kandydatów, zaś ocena potencjału dotyczyła tylko 29,9% z nich, co już stanowi bardzo istotną różnicę (Bartkowiak-Stawska, 2016). W efekcie, różne badania wskazują na dość wysoką częstotliwość wykorzystania AC/DC w praktyce.

Ośrodki rozwoju mają tak szerokie zastosowanie ze względu na swoją wartość predykcyjną, co oznacza, że na podstawie wyników zebranych w rezultacie tej metodologii można przewidywać efektywność pracownika w określonym miejscu, stanowisku lub roli. Korelacja wyników diagnozy kompetencji uzyskana dzięki AC lub DC z wynikami w pracy lub trafnością w selekcji kandydatów (w zależności od przyjętej metody badawczej) wynosi od 0,65 do 0,4 (Gaugler et al., 1987; Thornton et al., 2000; Dale, 2002; Arthur, Day, McNelly & Edens, 2003; Hogan & Kaiser, 2010). W Tabeli 1 znajdziemy zestawienie wskaźników dla różnych metod. Wskazuje ono na jak wysokiej pozycji plasują się wyniki ośrodków oceny. Metody badania kompetencji, stosowane indywidualnie w selekcji i procesach rozwojowych, porównane w badaniach Clegg, Smith, Andrews, 1989 (Dale, 2002) osiągnęły niższy poziom współczynnika trafności predykcyjnej.

Tabela 1. Wartości współczynnika trafności wyników metod selekcji i rekrutacji z efektywnością pracownika na stanowisku pracy wg badań autorstwa Clegg, Smith, Andrews (za Dale, 2002)

Lp.	Metoda	Wartość współczynnika
1	Assessment Centre	0,43-0,65
2	Testy	0,41-0,55
3	Wywiady ustrukturyzowane	0,31

Ostatnio prowadzone metaanalizy wskazują już na mniejszą wartość predykcijną AC/DC i podają dane dotyczące poziomu predykcji wynoszące od 0,37 do 0,28 (Thornton i in., 2009; Ekuma, 2012). Jednakże jednocześnie, aktualnie wskazuje się na wysoki zwrot z inwestycji w ośrodki oceny w prywatnym sektorze. Według badań Joinera – jednego z członków zespołu Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego (American Psychological Association, APA) wyznaczającego standardy AC/DC – wynosi on 300% (Joiner, 2004). Jest to dowód, iż profesjonalnie przygotowane i przeprowadzone AC/DC jest wysoce efektywną metodą diagnozy kompetencji pracowników w organizacji.

Wielu pracowników działów Human Resources w organizacjach docenia samą konstrukcję metody i wyniki, jakie pozwala uzyskać. Opieranie oceny na zestawie kilku ćwiczeń, testów oraz wywiadu wydaje się być bardziej kompleksowym źródłem informacji o kandydacie do pracy lub osobie aplikującej, np., do programu talentowego i dającym znacznie więcej informacji niż badanie tylko jedną z wspomnianych metod. Stąd niemalejąca popularność i co raz bardziej zaawansowane narzędzia stosowane podczas AC/DC w Polsce. Konkurencja firm doradczych, oferujących te usługi w naszym kraju od przeszło dwudziestu lat powoduje, że narzędzia te są także coraz bliższe wysokim standardom APA (The 2014 Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations (6th Edition) <http://www.assessmentcenters.org/articles>, 2014).

1.2. Standardy i warunki

Międzynarodowe standardy wskazują dokładnie, co jest metodą AC/DC, a co nią nie jest i jakich wytycznych należy się trzymać, aby ocena dokonywana była z precyzją i wysoce wiarygodna.

Warunki niezbędne, które wyznaczają te standardy to:

1. **Systematyczna analiza stanowiska pozwalająca na określenie kluczowych dla niego zachowań, które mogą być przedmiotem obserwacji w trakcie AC/DC.** Ośrodki oceny z założenia umożliwiają badanie wymiarów behawioralnych, na które składają się obserwowalne zachowania. Są to kompetencje, które są wypadkową wielu elementów, m.in.: osobowości, temperamentu, intelektu, wiedzy, umiejętności. Powinny one mieć związek z sytuacją i stanowiskiem, w kontekście którego prowadzona jest ocena. Analiza tego kontekstu i dopasowanie kompetencji to jeden z kluczowych elementów wpływających później na wartość predykcijną narzędzia.
2. **Klasyfikacja zachowań.** Dokonane na podstawie powyższej analizy wybory dotyczące obserwowalnych zachowań powinny na kolejnym etapie być sklasyfikowane w szersze kategorie oraz podzielone na poziomy umożliwiające skalowanie oceny kompetencji.

3. **Różnorodne zadania. Realizacja** ośrodków oceny opiera się na badaniu kompetencji w trakcie różnorodnych symulacji biznesowych, testów, wywiadu, prezentacji i innych metod. Dopiero tak zebrane kompleksowe informacje dają podstawę do obiektywizowanej i wieloźródłowej oceny.
4. **Związek pomiędzy zachowaniami podlegającymi ocenie a wybranymi metodami.** Każde z zadań służy ocenie wybranych kompetencji. Ich dopasowanie powinna przedstawiać matryca kompetencji i metod tak, aby można było zebrać obserwacje i wyniki co najmniej dwukrotnie dla każdej z kompetencji i ze zróżnicowanych źródeł.
5. **Symulacje biznesowe.** Zadania stawiane przed uczestnikami AC/DC powinny być powiązane z sytuacją zawodową i wymaganiami stanowiska, w kontekście którego prowadzona jest ocena kompetencji uczestnika projektu – obecnego lub takiego, na które aplikuje w zależności od celu badania. Powinno występować podobieństwo wyzwań, kontekstu, zadań, poziomu stanowiska w organizacji, poziomu trudności. Zróżnicowanie form symulacji biznesowej pozwala na obserwację osoby badanej w pracy grupowej, w trakcie prezentacji lub rozmowy z pracownikiem.
6. **Asesorzy.** Liczba asesorów uzależniona jest od wielu czynników, m.in. celu badania, rodzaju zadania, typu danych użytych do integracji wyników. Zawsze muszą to być co najmniej dwie osoby co ma na celu obiektywizację procesu obserwacji i oceny kompetencji. Asesorami mogą być osoby odpowiednio przygotowane do pełnienia tej roli w projekcie. Zaleca się, aby unikać sytuacji, w których bezpośredni przełożony uczestniczy w procesie oceny, aby wykluczyć oczywisty konflikt interesów. Może on wystąpić, gdy jest to proces diagnozy potencjału pod kątem awansu na wyższe stanowisko.
7. **Trening asesorów.** Każdy projekt powinien być poprzedzony szkoleniem asesorów. Jest on w literaturze anglojęzycznej nazywany „Frame of reference training” (FOR). Aby ocena była jednorodna, spójna i oparta na tym samym rozumieniu jej kryteriów osoba prowadząca projekt powinna przekazać informacje o projekcie asesorom nt. celu oceny, kompetencji i powiązanych z nimi zachowań, metod użytych w trakcie sesji, zasad dokonywania ocen, przygotowywania raportów, udzielania informacji zwrotnej. Szkolenie to umożliwia poprawne przygotowanie się do sesji, uwspólnianie standardów i wiedzy i znacznie podnosi wartość predykcyjną metody.
8. **Nagrywanie/rejestracja i ocena na podstawie obserwacji.** Każda sesja powinna być rejestrowana. Notatki lub nagrywanie umożliwiają na bieżąco rejestrowanie zachowań, które stają się następnie dowodem i podstawą oceny. Tylko na tej podstawie można dokonywać kategoryzacji zachowań i oceny poziomu kompetencji.

9. **Integracja wyników.** Każda z sesji AC/DC, ze względu na udział kilku oceniających tę samą osobę w różnych aktywnościach, powinna zakończyć się sesją integracji wyników. Jej celem jest ostateczna ocena kompetencji uczestnika.
10. **Standaryzacja.** Proces oceny powinien być wystandaryzowany dla wszystkich uczestników. Zadania, instrukcje, czas na przygotowanie się, sposób odgrywania roli aktora (w zadaniach tego wymagających), dostępność materiałów, sposób oceny kompetencji czy dokonywania obserwacji powinny możliwie gwarantować wszystkim uczestnikom AC/DC równe szanse. (The 2014 Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations (6th Edition) <http://www.assessmentcenters.org/articles>, 2014).

1.3. Rodzaje zadań

Najczęściej wykorzystywanymi rodzajami zadań, stosowanymi w trakcie *Assessment* lub w ramach *Development Centre* są:

Role Play – ćwiczenie indywidualne polegające najczęściej na symulacji rozmowy przełożonego z podwładnym w określonym kontekście. Zadaniem uczestnika jest zapoznanie się z sytuacją, w której wciela się w określoną rolę, a następnie odgrywa scenkę z aktorem przygotowanym do rozmowy. Zadanie może symulować rozmowę sprzedawcy z klientem lub współpracowników. Decyzja o rolach w zadaniu wynika z analizy pracy na stanowisku i zestawu ocenianych kompetencji w trakcie sesji.

Dyskusja grupowa bez ról – w ćwiczeniu tym uczestniczy kilku badanych. Po zapoznaniu się z instrukcją i opisem sytuacji mają one za zadanie opracować rozwiązanie problemu w drodze dyskusji. W tej wersji zadania każdy z uczestników pełni tę samą rolę w grupie.

Dyskusja grupowa z rolami – w tej wersji dyskusji uczestnicy otrzymują zróżnicowane role. Ich interesy, wynikające z instrukcji, mogą się nie zgadzać z celami pozostałych i w drodze dyskusji znów poszukują jednego rozwiązania dla przedstawionej w zadaniu sytuacji.

Case study – Zadaniem uczestnika badania jest zapoznanie się z sytuacją organizacji. Informacje zawarte w ćwiczeniu są na ogół rozbudowane i skomplikowane. Należy je przeanalizować i opracować stosowne rekomendacje.

Prezentacja biznesowa – na podstawie materiału z case study lub w oparciu o przygotowany przed sesją materiał, uczestnik dokonuje prezentacji przed asesorami. W zależności od celu procesu i badanych kompetencji dobierane są możliwe środki prezentacji, jej czas trwania i sposób przygotowania.

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

In-tray – zadanie często stosowane do mierzenia kompetencji, związanych z zarządzaniem sobą w czasie i zadaniami. Uczestnik otrzymuje informacje o pewnych działaniach do podjęcia, a następnie dokonuje ich selekcji i uporządkowania w czasie.

Wywiad oparty na kryteriach lub kompetencjach to metoda, która jest znana i szeroko stosowana w rekrutacji. W jej ramach, osoba badana jest proszona o opis sytuacji z doświadczenia zawodowego, które dotyczą wybranych kompetencji.

Testy psychometryczne – są to testy mierzące osobowość, temperament, zdolności poznawcze i inne aspekty, leżące u podstaw kompetencji. Są źródłem informacji na temat potencjału (np. osobowościowego lub intelektualnego), poszerzającym informacje, które mogły zostać zebrane w trakcie obserwacji lub wywiadu.

2. Case study – firma z branży ubezpieczeniowej

2.1. Charakterystyka case study

Badanie zostało przeprowadzone w jednej z 10 największych firm ubezpieczeniowych w Polsce, która na rodzimym rynku obecna jest od przeszło 15 lat. Działa w sektorze ubezpieczeń dedykowanych wspólnotom, spółdzielniom mieszkaniowym oraz ich mieszkańcom. Z uwagi na szeroki wolumen odbiorców, łącznie obsługuje około miliona klientów, posiada rozbudowaną sieć sprzedaży w postaci agentów.

Regulacje prawne na rynku ubezpieczeń w Polsce podlegały w ostatnim czasie pewnym zmianom, do których firma musiała się dostosować (m.in. dotyczyło to dostosowania się do przepisów unijnych). Przełożyło się to, w szczególności, na potrzebę diagnozy w odniesieniu do zespołów sprzedaży. Organizacja chciała otrzymać precyzyjne informacje na temat poziomu kompetencji i potencjału swoich pracowników (kierowników zespołów) w określonych obszarach. Dlatego też zdecydowano się na przeprowadzenie diagnozy kompetencji z zastosowaniem metody Development Centre. Ze względu na fakt systematycznego wykorzystywania innych metod oceny w ramach organizacji, metodologia oparta na wieloźródłowej ocenie wydała się decydującą w tej organizacji najbardziej wskazana, jako odpowiednio kompleksowa. Należy przy tym dodać, że firma nie miała w tym momencie wielu doświadczeń w realizacji sesji AC/DC wśród swoich pracowników.

Badacze przygotowali proces diagnozy w oparciu o międzynarodowe standardy, które zostały już przytoczone powyżej. Tak więc, w pierwszej kolejności dokonano analizy stanowiska pracy Kierownika zespołu, po to, by ustalić, jakie kompetencje zapewniają efektywność w odniesieniu do realizacji przypisanych do niego zadań. Następnie przygotowano listę zachowań, które podzielono na kompetencje. W celu stworzenia definicji kompetencji, oraz przypisania zachowań

do stosownych poziomów, przeprowadzono odpowiednie badania walidacyjne. Wybrana grupa kompetentnych sędziów dokonała oceny zachowań i na tej podstawie przygotowano kryteria oceny do zastosowania podejścia Development Centre.

2.2. Kompetencje

Kompetencje, które wybrano do przedstawianego tutaj badania to: orientacja na wyniki, wywieranie wpływu, planowanie i organizacja, przedsiębiorczość, orientacja na klienta. Ich przyjęte w ramach badania robocze definicje są następujące:

Orientacja na wyniki: skupia działania i wyznacza priorytety w zakresie realizowanych działań w sposób umożliwiający osiągnięcie określonego celu/wyniku, monitorując postępy działań, dostosowując metody do sytuacji, aktywnie pokonując przeszkody oraz podejmując niezbędne działania zaradcze. Potrafi realizować cele zarówno samodzielnie jak i angażować innych do realizacji celów zespołu.

Wywieranie wpływu – wpływ jest wywierany głównie poprzez stosowanie racjonalnej perswazji (odnoszenie się do faktów i obiektywnych danych) i konsultacji (włączanie innych w decyzje). Unika się wywierania wpływu poprzez manipulację.

Planowanie i organizacja – efektywnie realizuje zadania w ściśle wyznaczonych ramach czasowych. Integruje działania w celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów. Dbą o efektywną organizację pracy zgodnie z przyjętą strategią i dostępnymi zasobami.

Przedsiębiorczość – patrzy holistycznie na podległy obszar odpowiedzialności, wychodzi z działaniami poza szczegółowo określony zakres zadań, rekomenduje optymalne rozwiązania. Patrzy na swój zakres odpowiedzialności jak na własny biznes. Dostrzega i aktywnie angażuje się w rozwiązywanie zaistniałych i przyszłych problemów. Dostrzega okazje i umiejętnie je wykorzystuje. Inicjuje działania, w tym zmiany.

Orientacja na klienta – aktywnie rozpoznaje i zaspokaja potrzeby oraz oczekiwania klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Oferuje temu klientowi możliwie najlepsze usługi i produkty. Dbą o poziom satysfakcji klientów ze świadczonych usług lub dostarczanych produktów. Wykazuje prokliencką postawę wobec klienta.

2.3. Skala oceny kompetencji

Każda z kompetencji oceniana była na skali od 1 do 5. W przytoczonej poniżej Tabeli 2 wyjaśniono, co oznaczał każdy z poziomów w ramach tej przyjętej skali.

Tabela 2. Przyjęta w ocenie skala z podziałem poziomów kompetencji

Poziom	Opis
5	Doskonały - spełnia wszystkie oczekiwania w odniesieniu do kompetencji, przekracza stawiane oczekiwanie i może być przykładem dla innych
4	Bardzo dobry - dominują silne strony, w niektórych obszarach osiąga rezultaty powyżej przeciętnych.
3	Efektywny - działa efektywnie, spełnia standardowe oczekiwania, posiada silne i słabe strony w odniesieniu do danej kompetencji.
2	Wymagający rozwoju - nie uzyskuje pełnej efektywności i ujawnia obszary wymagające dalszego rozwoju.
1	Wymagający znacznego rozwoju - działa mało efektywnie, dominują obszary wymagające rozwoju.

2.4. Uczestnicy Development Centre

W badaniu wzięło udział 40 pracowników firmy, zajmujących stanowiska kierownicze. W grupie tej znalazło się 12 mężczyzn i 28 kobiet.

Kierownik zespołu w organizacji, w której prowadzono badanie, to stanowisko, na którym nie kieruje się wprost podległym bezpośrednio zespołem, lecz agentami ubezpieczeniowymi, którzy współpracują z różnymi firmami z branży, prowadząc zasadniczo własną działalność gospodarczą. Kierownicy zespołu mają w związku z tym ograniczony wpływ na efekty sprzedażowe osób, które w sposób formalny nie są od nich zależne, nie będąc nawet zatrudnione w tej samej organizacji. Taka sytuacja stawia określone wyzwania pracownikom firmy, ponieważ rozliczani są oni za efekty sprzedażowe, nie posiadając kontaktu bezpośrednio z kupującym ich produkty i usługi, a jedynie ze wspomnianym pośrednikiem, z którym nawiązują współpracę. Zasady tej współpracy są uzależnione, z kolei, od zasad współpracy, jakie narzuca firma.

Organizacje ubezpieczeniowe „walczą” o to by agent rekomendował swoim klientom właśnie ich usługi, dając konkurencyjne warunki współpracy, nie mając jednak nigdy pełnego wpływu na efekty. Agenci, prowadząc własną działalność gospodarczą, kierują się zwykle interesem własnym. Jeśli oferty konkurencji są zbliżone, wśród najsilniej konkurujących ze sobą organizacji, wygrywa w dużej mierze relacja zbudowana pomiędzy kierownikiem a agentem. I jest to jedna z kompetencji, której poziom firma chciała zweryfikować w trakcie badania w połączeniu ze wspomnianym wpływem, który występuje tu w specyficznej zależności.

Stanowisko w siłach sprzedaży jest zawsze bardzo mocno powiązane z osiąganiem wyników. Dlatego wśród badanych kompetencji znalazła się także orientacja na wyniki.

Ze względu na funkcjonowanie w dynamicznym środowisku biznesowym i prowadzenie sprzedaży usług, które są często istotnie skomplikowane, niezbędna do pełnej efektywności na stanowisku kierownika zespołu firmy jest także przedsiębiorczość. Rozumienie kontekstu, w jakim się funkcjonuje, stałe śledzenie trendów i ważnych zmian daje możliwość bardziej efektywnego odpowiadania na potrzeby klienta.

Samodzielność w organizacji własnego czasu pracy i planowanie go w taki sposób, aby osiągać wysoko postawione cele, dopełnia listę wyżej wskazanych kompetencji.

Z uwagi na planowane zmiany w organizacji, jednym z celów prowadzonej diagnozy było badanie potencjału, jak również wyznaczenie kierunków rozwojowych dla pracowników: indywidualnych i zespołowych. Dlatego też zdecydowano się na zastosowanie Development Centre, aby zebrać szeroki wachlarz informacji z różnych źródeł w procesie zobiektywizowanej oceny potencjału w oderwaniu od codziennych ocen, np. w oparciu o uzyskiwane wyniki sprzedażowe. Jednocześnie, organizacja miała na celu zweryfikowanie tego, w czym tym tkwi przewaga zespołu w kontekście oczekiwań, a w jakim obszarze należy rozpocząć proces rozwojowy.

2.5. Metody wykorzystane w ramach Development Centre

Diagnoza opierała się na wykorzystaniu do badania wspomnianych już uprzednio kompetencji, następujących metod: dyskusja grupowa bez ról, role play oparty na rozmowie ze współpracownikiem, role play oparty na rozmowie z klientem, wywiad kompetencyjny, test TIC oraz test TTW. Wybrane metody umożliwiły przeprowadzenie badania i uzyskanie wieloźródłowej informacji na temat kompetencji.

Zadania, które zostały przygotowane dla uczestników Development Centre, były opracowane specjalnie na potrzeby omawianego tutaj projektu. Ich tematyka była umiejscowiona w realiach spoza branży, w której pracują, ale odzwierciedlała podobne mechanizmy działania i zachęcała do uruchamiania ocenianych kompetencji. W ten sposób badacze uzyskali symulacje sytuacji biznesowych, które umożliwiają badanie potencjału pracowników w kontekście kompetencji, a nie wiedzę na temat branży i stanowiska, które zajmują. Zróżnicowanie zadań, realizacja ćwiczeń grupowych i indywidualnych, kontakt ze współpracownikiem oraz kontakt z klientem miały na celu dopasowanie wyzwań do mierzonych kompetencji.

2.6. Test Intentio – Consensio – TIC

Test Intentio – Consensio, autorstwa Wiktora Wekselberga (Wekselberg, 2011) mierzy dwie istotne cechy osobowości, a mianowicie gotowość do wkładania wysiłku, określaną tu jako Intentio, oraz gotowość do współpracy, określoną w tym przypadku jako cecha Consensio. Test TIC jest oparty o koncepcję poznawczych osobowościowych struktur pracy, zbudowaną na podstawie teorii osobowości autorstwa Wiesława Łukaszeńskiego (1974). W teorii tej, osobowość jest opisana jako określona struktura informacji. Pierwsza walidacja testu TIC przeprowadzona została w roku 1990 w USA i od tego momentu test ten jest praktycznie wykorzystywany. Łączna liczba osób, na których badaniu oparta jest walidacja i normalizacja TIC w Polsce, wynosi ponad 2700. Sam test składa się z 64 twierdzeń, które są oceniane na skali siedmiostopniowej. Czas, który jest potrzebny na wypełnienie testu, wynosi około 15 minut. Rzetelność testu TIC, mierzona współczynnikiem Alpha Cronbacha, wynosi dla cechy Intentio - 0,79 a dla cechy Consensio - 0,75.

Rozpatrywane tutaj narzędzie mierzy podstawy osobowościowe motywacji do pracy. Badanie to oparte jest na dwóch ogólnych cechach osobowości, nazwane Intentio i Consensio (nazwy łacińskie cech). Cechy Intentio i Consensio są mierzone zupełnie inaczej niż w tradycyjnych testach osobowości - jako konstrukty poznawcze, które precyzyjniej mierzą osobowość niż testy, które nie opisują tego czym jest cecha.

Omawiany tutaj test bada osobowość z punktu widzenia następujących trzech perspektyw:

- wiedzy osoby badanej o sobie,
- wiedzy tejże osoby o otoczeniu,
- jej wiedzy o relacji ja-otoczenie.

Mierzona w ramach testu TIC wiedza ma charakter ogólny i trwały, a więc jest ona, jako wynik testu, mało podatna na zmiany. Cechy globalne, które są badane w TIC, pozwalają ocenić następujące aspekty: wysiłek wkładany w pracę, poziom współpracy, poziom inicjatywy, nastawienie na własny rozwój. Test TIC bada potencjał osobowościowy i prognozuje przyszłe zachowania. Jest użyteczny w budowaniu ścieżek kariery. Wyniki TIC dostarczają informacji uzupełniających kompetencje kandydata poprzez pokazanie potencjału motywacyjnego, który wpływa na możliwość dalszego rozwijania poszczególnych kompetencji. Bada potencjał kompetencyjny na poziomie osobowości, a nie tylko na podstawie zachowań.

Tabela 3. Opis cechy Intentio

INTENTIO	
WYNIK NISKI	WYNIK WYSOKI
<ul style="list-style-type: none">- preferowanie stabilności w pracy- preferowanie łatwych zadań w pracy- lekceważący stosunek do pracy- unikanie niewygód- pasywność	<ul style="list-style-type: none">+ praca dla ambitnego przełożonego+ stawianie w pracy trudnych celów+ rozwiązywanie nowych problemów+ bycie twórczym+ podejmowanie w pracy odpowiedzialności+ podejmowanie w pracy aktywności+ przekonanie, że trzeba mieć wysoki poziom umiejętności, aby dobrze pracę wykonywać+ bycie pracowitym+ wkładanie dużego wysiłku w pracę+ posiadanie wpływu na wyniki organizacji, dla której się pracuje+ podejmowanie w pracy ryzyka

Tabela 4. Opis cechy Consensio

CONSENSIO	
WYNIK NISKI	WYNIK WYSOKI
<ul style="list-style-type: none">- preferowanie współzawodnictwa- preferowanie pracy indywidualnej- udzielanie się w projektach, które zwiększają szanse awansu- zainteresowanie tylko własnym działaniem- bycie egoistą- płaca, jako główne źródło motywacji	<ul style="list-style-type: none">+ udział w decyzjach, które dotyczą całej firmy+ przyczynianie się do dobrobytu społeczności+ przyczynianie się do dobra kraju+ poprawianie jakości życia innych ludzi+ troska o innych+ produkowanie czegoś, co jest społecznie użyteczne+ stawianie potrzeb firmy ponad swoje własne+ współpracowanie z innymi+ bliskie relacje ze współpracownikami

2.7. Test Taktyk Wpływu

Test, nazywany Testem Taktyk Wpływu (Influence Behavior Questionnaire) (por. Yukl, Falbe, 1990) jest narzędziem zbudowanym przez psychologów

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

amerykańskich Garry'ego Yukla i Cecilii M. Falbe i oparty jest na solidnych podstawach naukowych.

Test ten bada dziewięć taktyk wpływu, czyli dziewięć różnych sposobów, na jakie ludzie na siebie wzajemnie wpływają.

Tabela 5. Definicje taktyk wpływu wg Yukl i Falbe (Yukl & Falbe, 1990)

	TAKTYKA	OSOBA WYPLYWAJĄCA...
1	APEL OSOBISTY	odwołuje się do przyjaźni lub osobistej potrzeby
2	INGRACJACJA	stara się wprowadzić w dobry nastrój
3	INSPIRACJA	używa emocjonalnej prośby lub propozycji, która wywołuje entuzjazm
4	KONSULTACJA	szuka udziału w decyzjach lub planowaniu
5	KOALICJA	odwołuje się do innych ludzi
6	LEGITYMIZACJA	odwołuje się do przepisów, regulaminów
7	PRESJA	posługuje się naciskiem, żądaniem
8	RACJONALNA PERSWAZJA	używa logicznych argumentów lub danych faktycznych
9	WYMIANA	odwołuje się wprost lub pośrednio do nagród lub innych korzyści

Dwie taktyki wpływu, a mianowicie *Racjonalna perswazja* i *Konsultacja* są efektywne długofalowo i umożliwiają realizację skuteczności menedżerskiej, gdyż są ukierunkowane na budowanie dobrych relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wspomagają one współpracę i realizację celów organizacyjnych.

Rola taktyki *Inspiracja* zależy od kontekstu sytuacyjnego oraz częstotliwości jej używania w stosunku do innych taktyk.

Pozostałe sześć taktyk wpływu jest traktowanych jako techniki manipulacyjne. Nadużywanie ich w organizacji nie buduje dobrych relacji pomiędzy ludźmi i negatywnie wpływa na poziom współpracy.

Test TTW umożliwia adekwatny pomiar sposobów wywierania wpływu w organizacji, co daje podstawę do trafnej ich modyfikacji w celu wykorzystywania skutecznych i efektywnych taktyk wpływu. W procesie selekcji daje wysoce trafną diagnozę wskazania osób z efektywnymi i skutecznymi taktykami wywierania

wpływu i tym samym oszczędność kosztów związaną z unikaniem pomyłek rekrutacyjnych.

Obie tutaj zarysowane metody (TIC i TTW) mają szerokie zastosowanie w kontekście badania efektywności menedżerskiej i mogą być źródłem informacji o osobowościowych aspektach mierzonych kompetencji.

Wszystkie metody i dopasowanie ich do pomiaru wybranych kompetencji przedstawia pokazana poniżej Tabela 6.

Tabela 6. Matryca kompetencji i zadań

Kompetencje	Zad. 1 Dysk. grup.	Zad. 2 Role play	Zad. 3 Role play	Wy- wiad	TIC	TTW	Suma zadań na kompe- tencję
Orientacja na wyniki	x	x	x				3
Orientacja na klienta		x	x	x	x		4
Wywieranie wpływu	x	x				x	3
Planowanie i organizacja pracy		x	x	x			3
Przedsię- biorczość	x		x				2
Suma badanych kompetencji w zadaniu	3	4	4	2	1	1	

2.8. Organizacja sesji

Czas trwania każdej sesji Development Centre dla uczestników wyniósł 7 godzin. Badanie zostało przeprowadzone w lipcu 2016 roku. Uczestnicy zostali podzieleni na grupy sześć- lub pięcioosobowe. Każda z sesji została podsumowana w trakcie integracji wyników obserwacji asesorów.

Asesorzy zostali dobrani w taki sposób, aby reprezentować podobny poziom doświadczenia i kompetencji oceny. Zespół asesorów stanowiły osoby niezatrudnione w badanej firmie. Przygotowanie asesorów do projektu odbyło się poprzez realizację szkolenia, zawierającego informacje na temat celu prowadzonej diagnozy, kompetencji poddawanych ocenie, zapoznanie z zadaniami wykorzystanymi na potrzeby projektu, omówieniem roli aktora w zadaniach typu Role play oraz zasadami dokonywania oceny.

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

Każdy z asesorów otrzymał definicje kompetencji oraz listę zachowań reprezentujących ich poszczególne poziomy. W trakcie sesji rejestracja zachowań prowadzona była w postaci notatek. W trakcie zadań uczestnicy byli obserwowani zawsze przez parę asesorów, aby zapewnić odpowiednie standardy pracy i zobiektywizować ocenę. Pary te zmieniały się pomiędzy zadaniami, co umożliwiło ostateczną ocenę uczestnika z punktu widzenia kilku asesorów. Ocena dokonywana była po każdym zadaniu, a następnie integrowana w trakcie sesji kalibracji wyników.

Każda z sesji przebiegała zgodnie z wystandaryzowanym harmonogramem. Czas przygotowania do zadań oraz ich realizacji przez uczestników był identyczny. Zadania zostały przygotowane w różnych wersjach (wariantach, które zmieniały zadania wyłącznie fasadowo) tak, aby wykluczyć możliwość przekazywania sobie informacji przez uczestników.

3. Wyniki badania

3.1. Wyniki grupy

Wyniki średnie Kierowników zespołu odnotowano w zakresie wartości od 1,8 do 3,1 – co wskazuje na umiarkowane zróżnicowanie grupy w zakresie badanych kompetencji. Najwyższy poziom uzyskany został w kompetencji Orientacja na wyniki oraz w kompetencji Przedsiębiorczość, zaś najniższy – w kompetencji Orientacja na klienta. Występujące tutaj różnice jednak są niewielkie (0,17). Najwyższy wynik wystąpił w zakresie Planowania i organizacji – 4,0. Oznacza on sprawność planowania w długofalowej perspektywie w kontekście pracy całego zespołu. Przeważającym jednak poziomem, co do uzyskiwanych wartości w tej kompetencji w grupie było planowanie na dany moment, na tu i teraz (2,5). Najniższa średnia wystąpiła w zakresie Orientacji na klienta. Dominujący wynik (2,5) wskazuje na reagowanie na potrzeby klienta, gdy ten sam je zgłosi. Otrzymuje on wówczas wsparcie dostosowane do nazwanych potrzeb. Brakuje pogłębienia informacji o potrzebach i sprawdzania satysfakcji z dostarczonego rozwiązania.

Wyniki minimalne i maksymalne wyraźnie wskazują, że największe różnice indywidualne w uzyskanych wynikach wystąpiły w kompetencji Wywieranie wpływu oraz w kompetencji Planowanie i organizacja. Najbardziej jednorodne oceny uzyskano w ramach kompetencji Orientacja na wyniki i Orientacja na klienta. W zakresie kompetencji Orientacja na wyniki widać dużą spójność grupy – wszyscy uczestnicy wykazali się sprawnością co najmniej na poziomie realizacji oczekiwanych rezultatów. Najwyższy wynik wskazywał zaś zachowania z poziomu realizacji wyników zespołowych. Najniższy wynik, a mianowicie 1,0, wystąpił w zakresie Wywierania wpływu. Osoby, które go uzyskały charakteryzowało niskie dążenie do wywierania wpływu na wynik pracy grupy, nadmierne przyjmowanie działań na siebie. Najczęściej wykorzystywaną taktyką była racjonalna perswazja – nie zawsze jednak w pełni skutecznie wdrażana. W obserwacji pojawiły się

zachowania w obszarze negatywnych taktyk wpływu: głównie Presja poprzez stanowczość i Ingracjacja.

Działania rozwojowe, rekomendowane dla osób, których wyniki znalazły się w przedziale od poziomu 1,00 do poziomu 2,5, były następujące: szkolenia rozwijające kompetencje, eliminacja zachowań negatywnych, ujednoczenie standardów, perspektywa krótkofalowa. Z kolei, działania rozwojowe, które były rekomendowane dla osób, których wyniki znalazły się w przedziale od 3,00 do 4,0, obejmowały następujące pozycje: doskonalenie kompetencji, uzupełnianie luk, indywidualne działania rozwojowe, perspektywa długofalowa.

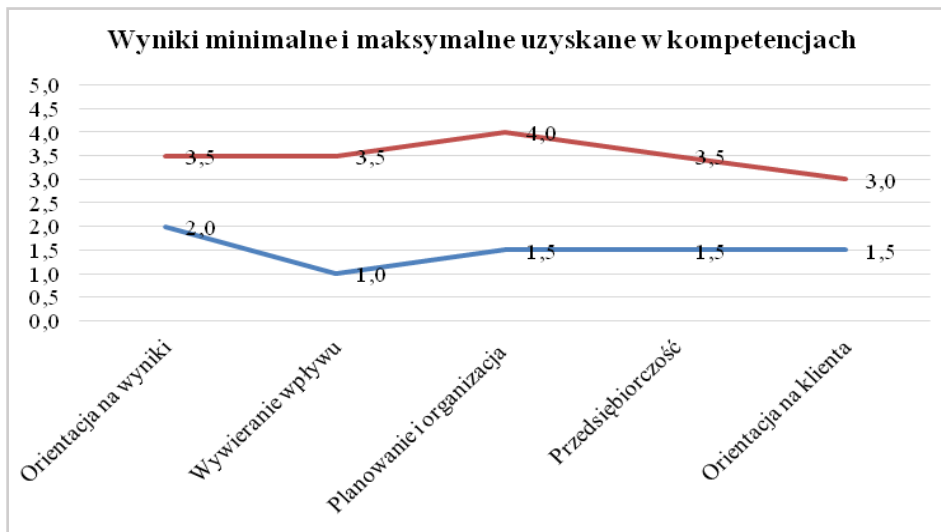
Tabela 7. Wyniki ogólne dla całej grupy badanej

	Orientacja na wyniki	Wywieranie wpływu	Planowanie i organizacja	Przedsiębiorczość	Orientacja na klienta
Moda	2,5	2,5	2,5	2,0	2,0
Średnia	2,46	2,39	2,33	2,46	2,29
Odchylenie standardowe	0,43	0,54	0,42	0,55	0,42
Min	2,0	1,0	1,5	1,5	1,5
Max	3,5	3,5	4,0	3,5	3,0

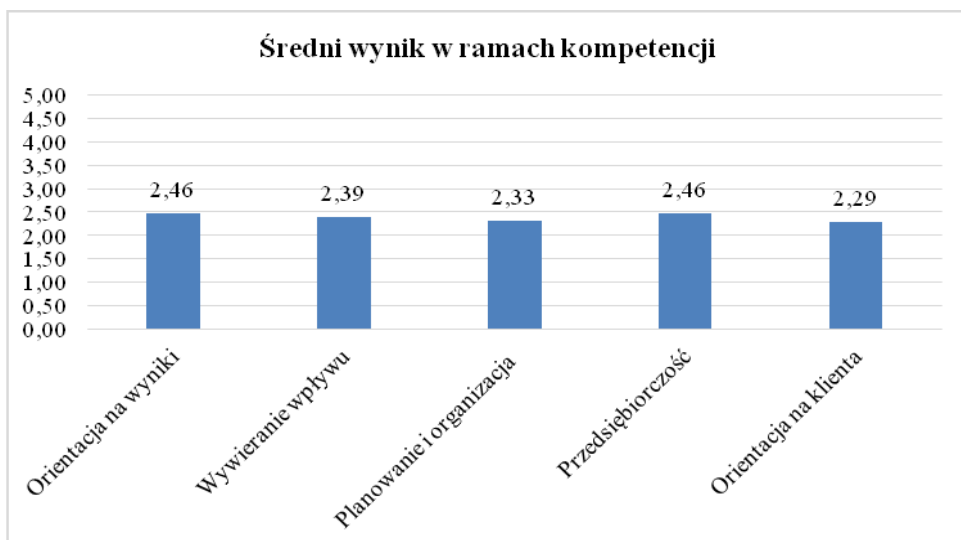
Należy w tym miejscu jednakże dodatkowo zaznaczyć, że badana w ramach przedstawianego w tym artykule przedsięwzięcia firma nie określiła poziomu docelowego, jaki miałyby zostać osiągnięty w ramach kompetencji ze względu na rozwojowy charakter projektu, którego celem było określenie indywidualnych luk kompetencji i zaplanowanie dalszych kroków rozwojowych.

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

Rysunek 1. Wyniki maksymalne i minimalne uzyskane w ocenie kompetencji uczestników Development Centre

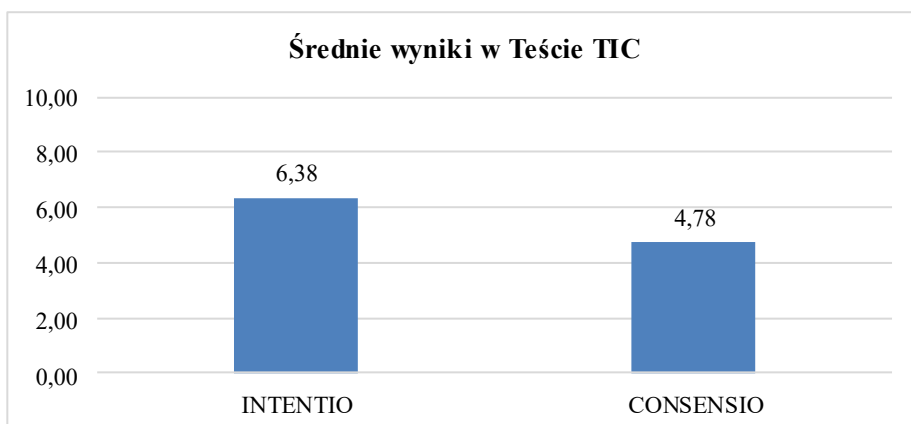


Rysunek 2. Wyniki średnie w ramach kompetencji, uzyskane przez uczestników Development Centre



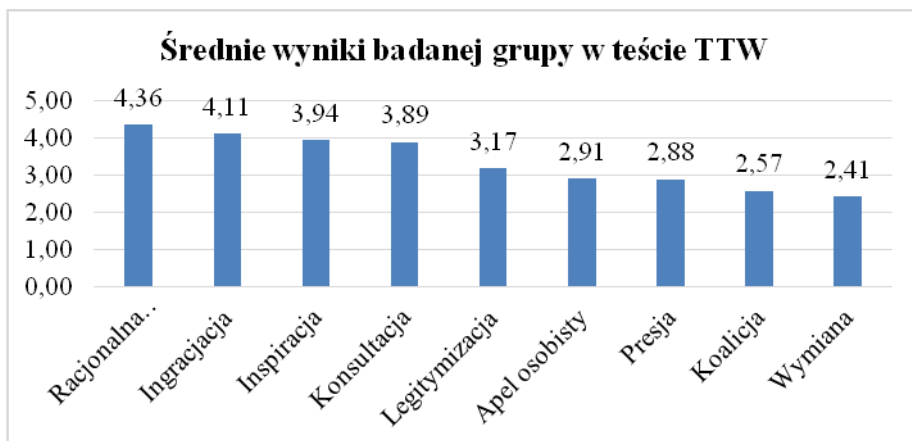
Średnie wyniki, jakie uczestnicy badania osiągnęli w ramach cech badanych testem TIC pokazują, że nasilenie cechy Intentio jest znacznie wyższe niż dla cechy Consensio. Skala, użyta do przekazania wyników przeliczonych, to skala stenowa (średni wynik = 5,5). Wynik 6,38 sugeruje, zatem, występowanie cechy Intentio w dużym nasileniu, co świadczy o wyższej niż przeciętna gotowości do wkładania wysiłku w pracę.

Rysunek 3. Średnie wyniki dla badanej grupy w cechach badanych w teście TIC



Natomiast wynik 4,78 w cesze Consensio wskazuje, że przeważa nastawienie na wynik i pracę indywidualną wśród osób badanych. W cesze Consensio tylko siedem osób uzyskało wynik wyższy niż przeciętny, wskazujący na wysokie nastawienie na pracę zespołową. Pozostała część osób uzyskała w Consensio wynik średni i niski – taki poziom tej cechy obniża efektywność działania w roli wymagającej współpracy z klientem zewnętrznym/wewnętrznym. W kontekście roli Kierownika zespołu - współpraca i osiągnięcie wyników zespołowych - to podstawa budowania zaangażowania tych, od których finalnie ich wynik zależy. To osoby skoncentrowane na zadaniach i osiągnięciu własnego indywidualnego celu. Obszary rozwojowe dla osób, które uzyskały wynik niski w zakresie współpracy, obejmują, przede wszystkim, nacisk na rozwój współdziałania i osiągnięcia celów zespołowych.

Rysunek 4. Średnie wyniki w poszczególnych taktykach badanych testem TTW uzyskane przez grupę badawczą



Wyniki testu TTW w grupie badanych wskazują, że najczęściej stosowaną przez nich taktyką wpływu jest *Racjonalna perswazja* oraz *Ingracjacja*. Następnie, badani sięgają po *Inspirację* oraz *Konsultację*. Najrzadziej wykorzystywana jest *Wymiana* i *Koalicja*. Warto zwrócić uwagę na istotny fakt, że *Inspiracja* może być wykorzystywana zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Spośród taktyk manipulacyjnych, podwyższony wynik wystąpił w zakresie: *Ingracjacji* i *Legitymizacji*. W tym kierunku zmierza także wynik w zakresie *Presji* i *Apelu osobistego*. Te taktyki dają tylko krótkofalowe skutki, negatywnie odbijają się na relacjach i uniemożliwiają rozwijanie współpracy i dłuższych relacji. Odwoływanie się do przepisów może być podyktowane specyfiką produktów (ubezpieczenia obwarowane regulacjami prawnymi). Podwyższony wynik w zakresie *Ingracjacji* pojawia się często w grupie związanej ze sprzedażą.

Wszystkie taktyki negatywne z punktu widzenia firmy należy eliminować poprzez rozwijanie *Konsultacji*: poszukiwanie rozwiązań i możliwości satysfakcjonujących obie strony, mających na względzie różne interesy. *Konsultacja* to droga dająca w długofalowej perspektywie najlepsze rezultaty.

Reasumując, silne strony badanej grupy to:

- Realizacja wyznaczonych celów, wysoka determinacja, motywacja w orientacji na rezultat, podejmowanie działań nastawionych na osiągnięcie oczekiwanych wyników.
- Zainteresowanie wpływem otoczenia na prowadzoną działalność, strategią, trendami, konkurencją, identyfikowanie się z własnym obszarem działania.
- Preferowanie taktyki pozytywnej we wpływie: *Racjonalna perswazja*.

- Sprawność planowania krótkoterminowego. Zdecydowana większość grupy planuje na dany moment i tak wyznacza priorytety. W codziennej pracy koordynują swoje kalendarze na tydzień lub dwa do przodu.
- Reagowanie na klienta. Zdecydowana większość grupy reprezentuje pozytywne nastawienie na klienta, okazuje mu pozytywne emocje i reaguje na zgłaszane przez niego potrzeby. Na ogół, dopasowują oni właściwie rozwiązania.
- Część badanych osób prezentowała pojedyncze zachowania z wyższych poziomów oraz uzyskała wysokie wyniki w teście TIC, co pokazuje duży potencjał do rozwoju prezentowanych podczas DC kompetencji do wyższego poziomu w krótkim czasie.

Badacze wyznaczyli także, na podstawie uzyskanych wyników, obszary do rozwoju:

- Wyznaczanie celów własnych i dążenie do ich realizacji, określanie ich wg metody SMART (cel specyficzny, mierzalny, ambitny, realny i określony w czasie). Analiza ryzyk, kosztów i przeszkód, jakie mogą stać na drodze realizacji celów.
- Eliminacja taktyk manipulacyjnych – *Ingracjacji, Legitymizacji, Presji*.
- Rozwój *Konsultacji* w kontekście wywierania wpływu.
- Współpraca i dążenie do celów zespołowych – uczestnictwo w dyskusjach grupowych, nieodpuszczanie, podążanie za najlepszymi rozwiązaniami a nie najsilniejszą osobą.
- Planowanie i organizacja w perspektywie średnioterminowej (miesiąc, kwartał) wymaga sięgania po narzędzia umożliwiające wykorzystywanie dostępnych zasobów i wyznaczanie priorytetów wykraczających poza sytuację aktualną.
- Pogłębianie i poszerzanie perspektywy patrzenia na własny obszar działania, rozumienie mechanizmów biznesowych, zainteresowanie wpływem działań konkurencji.
- Orientacja na klienta – pogłębianie analizy jego potrzeb, zainteresowanie satysfakcją z dostarczonego rozwiązania

Pogłębiona analiza statystyczna wyników w zakresie cech, mierzonych testem TIC, taktyk w TTW, jak również ocen kompetencji na podstawie obserwacji wykazała przedstawione w kolejnej sekcji tego rozdziału wartości korelacji, które świadczą o współwystępowaniu rozpatrywanych cech w pewnych, określonych konfiguracjach.

3.2. Wyniki Testu TIC i TTW

Przeprowadzone badania wskazały, że wyniki, dotyczące cechy Intentio, korelują dodatnio w sposób umiarkowany z wynikami w taktyce Inspiracja ($r = 0,452$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w cesze Intentio mają też wysokie wyniki w stosowaniu taktyki *Inspiracja*. Może to świadczyć o tym, że im bardziej osoba jest nastawiona na wkładanie wysiłku, twórczą pracę dla osiągnięcia ambitnych celów, tym częściej odwołuje się do wpływania na innych poprzez inspirowanie dalekosiężnymi planami, ambitną wizją i wysoko postawionymi celami.

Wyniki w cesze Intentio korelują dodatnio w sposób niski z wynikami w taktyce *Racjonalna perswazja* ($r = 0,360$; $p = 0,05$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w cesze Intentio mają też wysokie wyniki w częstotliwości stosowania taktyki *Racjonalna perswazja*. A zatem, im bardziej osoba jest nastawiona na wkładanie wysiłku i zaangażowanie, tym, prawdopodobnie, częściej sięga po argumenty racjonalne, merytoryczne, a więc takie, których przygotowanie łączy się z większym zaangażowaniem na przykład związanego z ich zebraniem i przekazaniem.

Wyniki, otrzymane w odniesieniu do cechy Consensio, korelują ujemnie w sposób niski z wynikami w taktyce *Wymiana* ($r = -0,339$; $p = 0,05$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w cesze Consensio wykazują niskie wyniki w taktyce *Wymiana*. Im bardziej osoba jest nastawiona na współpracę i działanie na rzecz grupy, tym rzadziej będzie gotowa wpływać na innych przez wymianę interesów i instrumentalne traktowanie relacji.

Tabela 8. Wyniki korelacji r-Pearsona w zakresie wyników z testu TIC oraz TTW

	Apel osobisty	Ingracjacja	Inspiracja	Koalicja	Konsultacja	Legitymizacja	Presja	Racjonalna perswazja	Wymiana
Intentio	,008	,187	,452*	-,089	,037	,164	,273	,360*	-,295
Consensio	-,186	-,182	-,017	-,092	-,313	-,027	-,264	-,110	-,339*

* korelacja przeciętna

3.3. Wyniki w teście TIC a wyniki z obserwacji kompetencji

Wynik w cesze Consensio koreluje dodatnio, aczkolwiek na stosunkowo niskim poziomie, z wynikami w kompetencji *Przedsiębiorczość* ($r = 0,318$; $p = 0,05$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w cesze Consensio mają, jednocześnie, wysokie wyniki w ramach kompetencji *Przedsiębiorczość*. Zatem, im bardziej osoba będzie skoncentrowana na współpracy i stawia potrzeby firmy ponad

swoje, tym bardziej możemy się spodziewać jej szerokiego patrzenia na biznes, wykorzystywania szans, dbałości o jego zyskowość, traktowania organizacji jak własny biznes.

Tabela 9. Wyniki w teście TIC a wyniki z obserwacji kompetencji

	Orientacja na wyniki	Wywieranie wpływu	Planowanie i organizacja	Przedsiębiorczość	Orientacja na klienta
Intentio	-,205	-,217	-,152	-,002	-,095
Con-sensio	,225	,228	,023	,318*	,086

* korelacja przeciętna

3.4. Wyniki w teście TTW

Wyniki w taktyce *Ingracjacja* korelują dodatnio, i to z wysokimi wartościami współczynnika korelacji, z wynikami w taktyce *Inspiracja* ($r = 0,686$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Ingracjacja* będą miały także wysokie wyniki w taktyce *Inspiracja*. Im częściej badane osoby stosują komplementy, po to, by wywrzeć wpływ na innych, tym częściej odwołują się zarazem do inspirowania. W takim kontekście analiza indywidualnych wyników pokazuje, że metoda *Inspiracji* może być użyta w sposób manipulacyjny. Docenianie czyjejś pracy lub pozytywny feedback mogą być wykorzystywane tylko w określonym dla udzielającego ich celu. Jeśli odbiorca komunikatu zorientuje się, że jest to tylko chwyt manipulacyjny, siła komplementów szybko przestaje oddziaływać.

Wyniki w taktyce *Koalicja* korelują dodatnio, na poziomie umiarkowanym, z wynikami w taktyce *Legitymizacja* ($r = 0,540$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Koalicja* będą miały jednocześnie wysokie wyniki w taktyce *Legitymizacja*. Im częściej osoby te będą sięgały do budowania sojuszy z innymi, aby wzmocnić siłę oddziaływania na innych, tym częściej także będą korzystały z odwoływania się do przepisów i procedur.

Wyniki w taktyce *Apel Osobisty* korelują dodatnio, na umiarkowanym, w sensie ilościowym, poziomie, z wynikami w taktyce *Presja* ($r = 0,474$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Apel* będą miały, zarazem, wysokie wyniki w *Presji*. Obie taktyki są negatywne. Im częściej dana osoba odwołuje się do relacji, tym częściej także działa poprzez nacisk na drugą osobę. Obie taktyki są manipulacyjne.

Wyniki w taktyce *Apel Osobisty* korelują dodatnio w sposób umiarkowany z wynikami w taktyce *Wymiana* ($r = 0,449$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Apel osobisty* będą miały także wysokie wyniki w

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

taktyce *Wymiana*. Im częściej osoby odwołują się do relacji i osobistych potrzeb, tym częściej korzystają także instrumentalnie z wymiany interesów i korzyści. Obie taktyki są manipulacyjne.

Wyniki, uzyskane w taktyce *Ingracjacja*, korelują dodatnio, na umiarkowanym poziomie wartości współczynników korelacji, z wynikami, dotyczącymi taktyki *Konsultacja* ($r = 0,414$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Ingracjacja* będą miały, zarazem, wysokie wyniki w taktyce *Konsultacja*. Im częściej wykorzystywane są komplementy i wprawianie w dobry nastrój by osiągać założone cele, tym częściej osoba odwołuje się do najlepszej z taktyk – metody opartej na wzajemnym dochodzeniu do rozwiązań przez konsultowanie możliwości.

Wyniki w taktyce *Ingracjacja* korelują dodatnio, z wartościami współczynnika korelacji na poziomie umiarkowanym, z wynikami w taktyce *Racjonalna Perswazja* ($r = 0,479$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Ingracjacja* będą jednocześnie miały wysokie wyniki w taktyce *Racjonalna perswazja*. Im częściej dana osoba wykorzystuje pozytywny feedback, tym częściej podpira się także racjonalnymi argumentami.

Wyniki, dotyczące taktyki *Koalicja* korelują dodatnio, choć z umiarkowanymi wartościami współczynnika korelacji, z wynikami w taktyce *Wymiana* ($r = 0,582$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w *Koalicji* będą miały również wysokie wyniki w *Wymianie*. Im częściej dana osoba wykorzystuje relacje do osiągania celów, tym częściej korzysta z wymiany interesów wzajemnych.

Wyniki, uzyskane w taktyce *Ingracjacja* korelują dodatnio, przyjmując przy tym umiarkowane wartości współczynnika korelacji, z wynikami w taktyce *Koalicja* ($r = 0,412$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Ingracjacja* będą także miały wysokie wyniki w taktyce *Koalicja*. Im częściej te osoby korzystają z metody wprawiania innych w dobry nastrój, w celu wywarcia na nie odpowiedniego wpływu, tym częściej służy to budowaniu koalicji przeciw innym.

Wyniki w taktyce *Apel osobisty* korelują dodatnio, ale z niskimi wartościami współczynnika korelacji, z wynikami w taktyce *Koalicja* ($r = 0,340$; $p = 0,05$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Apel osobisty* będą również miały wysokie wyniki w taktyce *Koalicja*. Zatem, im częściej rozpatrywana osoba sięga po odwoływanie się do wzajemnych relacji, tym częściej także buduje sojusze, po to, by wzmocnić w ten sposób swoją pozycję i siłę oddziaływania. Sojusze takie są skierowane przeciw innym i dlatego są w ramach tej metodyki oceniane jako negatywne.

Wyniki, otrzymane w zakresie taktyki *Apel Osobisty* korelują dodatnio, lecz także z niskimi wartościami współczynnika korelacji, z wynikami dotyczącymi

taktyki *Legitymizacja* ($r = 0,351$; $p = 0,05$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Apel osobisty* będą miały, zarazem, wysokie wyniki w zakresie taktyki *Legitymizacja*. Im częściej dana osoba odwołuje się do osobistej relacji, tym częściej używa także w argumentacji informacji dotyczących przepisów, zasad i sztywnych procedur. Podobnie jak i powyżej omawiane – obie te taktyki są metodami manipulacyjnymi.

Tabela 10. Wyniki badanych uzyskane w ramach testu TTW

	Apel osobisty	Ingracjacja	Inspiracja	Koalicja	Konsultacja	Legitymizacja	Presja	Racjonalna perswazja	Wymiana
Apel osobisty	1	,307	,111	,340*	,321*	,351*	,474*	,200	,449*
Ingracjacja	,307	1	,686**	,412*	,414*	,172	,187	,479*	,105
Inspiracja	,111	,686**	1	,384*	,390*	,206	,290	,551**	,051
Koalicja	,340*	,412*	,384*	1	,275	,540**	,349*	,210	,582**
Konsultacja	,321*	,414*	,390*	,275	1	,173	,293	,689**	,225
Legitymizacja	,351*	,172	,206	,540**	,173	1	,581**	,199	,374*
Presja	,474*	,187	,290	,349*	,293	,581**	1	,241	,189
Racjonalna perswazja	,200	,479*	,551**	,210	,689**	,199	,241	1	,230
Wymiana	,449*	,105	,051	,582**	,225	,374*	,189	,230	1

* korelacja przeciętna; ** korelacja wysoka

3.5. Wyniki w teście TTW a wyniki z obserwacji kompetencji

Wyniki w taktyce *Presja* korelują ujemnie, z umiarkowanymi wartościami współczynników, z wynikami w kompetencji *Wywieranie wpływu* ($r = -0,443$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w taktyce *Presja* będą miały również niskie wyniki w kompetencji Wywierania wpływu. Zgodnie z definicją kompetencji Wywierania wpływu, wyższe wyniki oznaczają odwoływanie się do racjonalnej perswazji, a najwyższe do konsultacji. *Presja* jest metodą manipulacyjną i jej stosowanie obniża wynik w tej kompetencji. Osoby, które deklarowały w teście częstsze wykorzystywanie tej taktyki, również w obserwacji stosowały tę metodę, a przez to uzyskiwały niższe noty.

Wyniki, osiągnięte w ramach kompetencji *Orientacja na wyniki* korelują dodatnio, jednakże z niskimi wartościami współczynników korelacji, z wynikami w taktyce *Konsultacja* ($r = 0,339$; $p = 0,05$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w kompetencji *Orientacja na wyniki* będą miały także tendencję,

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

jakkolwiek słabą, do uzyskiwania wysokich wyników w taktyce *Konsultacja*. Im częściej osoby te deklarowały w teście wykorzystywanie *Konsultacji*, tym niższą koncentrację na osiąganiu celów obserwowali asesory. Zgodnie z definicją kompetencji *Orientacja na wyniki* – konsultowanie rozwiązań na poziomie celów indywidualnych i zespołowych powinno iść w parze z efektywnością. Jednak uczestnicy, którzy skupili się jedynie na konsultacji, bez określania szczegółów i egzekwowania pewnych działań od innych, wypadali słabo w ocenie kompetencji. Widoczny był wówczas brak ich podparcia w konkretach, który uniemożliwił osiągnięcie celu.

Tabela 11. Wyniki w teście TTW a wyniki obserwacji kompetencji

	Orientacja na wyniki	Wywieranie wpływu	Planowanie i organizacja	Przedsiębiorczość	Orientacja na klienta
Apel osobisty	-,130	-,239	-,144	-,224	,123
Ingracjacja	-,168	-,100	-,181	-,036	-,032
Inspiracja	-,076	-,166	-,030	,002	,000
Koalicja	,006	,018	-,371*	-,114	,075
Konsultacja	,339*	,014	,296	,274	,118
Legitymizacja	-,113	-,372*	-,454*	-,278	-,201
Presja	-,167	-,443*	-,290	-,120	-,111
Racjonalna perswazja	,136	,012	,175	,209	,159
Wymiana	,064	,047	-,077	-,098	,138

* korelacja przeciętna

Wyniki w kompetencji *Planowanie i organizacja* korelują ujemnie, jakkolwiek umiarkowanie, z wynikami w ramach taktyki *Legitymizacja* ($r = -0,454$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w kompetencji *Planowanie i Organizacja* będą miały zarazem niskie wyniki w taktyce *Legitymizacja*. Im lepiej organizują i planują swoją pracę, tym rzadziej odwołują się do przepisów i procedur w wywieraniu wpływu.

3.6. Wyniki z obserwacji kompetencji

Wyniki w kompetencji *Orientacja na wyniki*, w relacji do wyników ogólnych, korelują dodatnio, na poziomie umiarkowanym, z wynikami w kompetencji *Wywieranie wpływu* ($r = 0,585$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w *Orientacji na wyniki* będą miały także wysokie wyniki w *Wywieraniu Wpływu*. Im wyższa była w ocenie asesorów koncentracja na cel

uczestnika DC, tym silniejsza była także widoczna siła oddziaływania poprzez argumenty i konsultację oraz skuteczniejszy wpływ.

Wyniki w kompetencji *Orientacja na wyniki* korelują dodatnio, z umiarkowanymi wartościami współczynnika, z wynikami kompetencji *Planowanie i organizacja* ($r = 0,489$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w *Orientacji na Wyniki* będą miały zarazem wysokie wyniki w *Planowaniu i Organizacji*. Im lepiej dana osoba planuje działanie, tym częściej skupia się na szczegółach działań, rozkłada je w czasie i planuje terminy oraz wykorzystuje zasoby, tym wyższe wyniki osiąga w koncentracji na cel. Zgodnie z definicją kompetencji *Orientacji na Wyniki*, wyższe wyniki otrzymują osoby, które potrafią budować cele SMART i organizować ich wdrożenie.

Wyniki w kompetencji *Orientacja na wyniki* korelują dość mocno z wynikami w kompetencji *Przedsiębiorczość* ($r = 0,724$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w *Orientacji na Wyniki* będą miały jednocześnie wysokie wyniki w kompetencji *Przedsiębiorczość*. Im bardziej osoby te były nastawione na osiąganie celów, tym szerszą perspektywę przyjmowały w analizie organizacji, jej celów, sytuacji obecnej i przyszłej i identyfikując się z tym poszukiwały rozwiązań.

Wyniki w kompetencji *Wywieranie wpływu* korelują dodatnio na umiarkowanym poziomie z wynikami w kompetencji *Orientacja na klienta* ($r = 0,596$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w kompetencji *Wywieranie wpływu* będą miały zarazem wysokie wyniki w *Orientacji na klienta*. Wysokie wyniki w kompetencji *Wywieranie Wpływu* opierają się na częstszym stosowaniu racjonalnych argumentów i konsultacji. *Orientacja na Klienta* zaś to coraz większe wychodzenie naprzeciw potrzebom klienta. Im częściej kontakt z nim opiera się na otwartej, pozbawionej manipulacji relacji, tym większe efekty i bardziej długofalowy wpływ osiągnęli uczestnicy DC.

Tabela 12. Korelacje pomiędzy wynikami obserwacji kompetencji

	Orientacja na wyniki	Wywieranie wpływu	Planowanie i organizacja	Przedsiębiorczość	Orientacja na klienta
Orientacja na wyniki	1	,585**	,489*	,724**	,423*
Wywieranie wpływu	,585**	1	,271	,589**	,596**
Planowanie i organizacja	,489*	,271	1	,467*	,347*
Przedsiębiorczość	,724**	,589**	,467*	1	,536**
Orientacja na klienta	,423*	,596**	,347*	,536**	1

* korelacja przeciętna; ** korelacja wysoka

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

Wyniki w kompetencji *Planowanie i organizacja* korelują dodatnio z umiarkowaną intensywnością z wynikami w kompetencji *Orientacja na wyniki* ($r = 0,489$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w Planowaniu i Organizacji będą miały także wysokie wyniki w Orientacji na Wyniki. Im lepiej dane osoby potrafią planować i organizować, tym bardziej konkretne stawiają cele i drogę do ich osiągnięcia.

Wyniki w kompetencji *Planowanie i organizacja* korelują umiarkowanie dodatnio z wynikami w kompetencji *Przedsiębiorczość* ($r = 0,467$; $p = 0,01$). Oznacza to, że osoby z wysokim wynikiem w Planowaniu i Organizacji będą miały jednocześnie wysokie wyniki w Przedsiębiorczości. Lepsza organizacja i planowanie zasobów idzie w parze z lepszym rozumieniem organizacji, jej potrzeb i sytuacji oraz braniem odpowiedzialności za jej usprawnianie.

4. Komentarz

Jak pokazują powyższe wyniki, zastosowanie metody Development Centre umożliwia uzyskanie kompleksowego obrazu, dotyczącego osób badanych, zarówno w ujęciu grupowym, jak i indywidualnym. Ogromny wysiłek organizacji oraz poniesione koszty dają zwrot w postaci informacji, które trudno byłoby zebrać wybierając tylko jedną z metod, np. wyłącznie testy lub wywiad. Realizacja projektu zgodnie ze standardami międzynarodowymi daje podstawę do uzyskania zobiektywizowanej diagnozy. Jest podstawą planowania działań rozwojowych, które są rzetelnie dopasowane do potrzeb, a w rezultacie dają realny wzrost umiejętności w tych obszarach, które zostały uznane za najbardziej kluczowe.

Wyniki grupy wskazują na występujący obecnie poziom kompetencji poniżej optymalnego na stanowisku (średnie poniżej 3). Zatem grupa jako całość w zakresie każdej z badanych kompetencji powinna zostać poddana działaniom rozwojowym. Dalsza analiza pokazała, że w wybranych kompetencjach występuje jednak duża rozbieżność a zatem indywidualne plany rozwojowe mogą się znacznie różnić dla poszczególnych uczestników badań.

Wyniki badania testami oraz ocena za pomocą obserwacji w pewnych elementach potwierdzają preferencję stosowania wybranych taktyk wpływu: pozytywnych i negatywnych a także koncentrację na realizacji wyniku indywidualnego (wyniki kompetencji *Orientacja na wynik* oraz w cesze *Intentio* w teście TIC).

Informacje o tym, że obserwacyjne zachowania mają w istocie podłoże osobowościowe, potencjalnie wskazują na fakt, że w procesie rozwojowym może wystąpić określone ograniczenie. Niskie nastawienie na współpracę w teście TIC przekłada się na niższe wyniki w *Orientacji na klienta* oraz na wyniki z poziomów wyższych, w ramach których występuje kontekst zespołu (osiąganie wyników zespołowych, budowanie w zespole postaw skierowanych na zaspokojenie potrzeb klienta).

Taktyki wpływu, z których najczęściej korzystają badani, to *Racjonalna perswazja* i *Ingracjacja*. Pierwsza z nich to pozytywna metoda przekonywania, baza do budowania trwałych relacji z klientem. Druga, daje szybsze wyniki, ale w dłuższej perspektywie niszczy współpracę. Jej minimalizowanie na rzecz rozwijania *Konsultacji* to cel dla większości uczestników badania.

Pogłębiona analiza statystyczna wyników osób badanych dostarczyła wielu cennych informacji o współwystępowaniu pewnych elementów oceny.

Jak już wspomniano poprzednio, cechy badane przez test TIC to *Intentio* i *Consensio*. U podstaw pierwszej z nich leży gotowość do wkładania wysiłku, stawianie sobie ambitnych celów, osiąganie takich, które wymagają zaangażowania, nie są łatwo dostępne i wymagają brania na siebie coraz większej odpowiedzialności oraz rozwiązywania nowych problemów. Niskie *Intentio* zakłada chodzenie „na skrót”. *Inspirowanie*, badane przez test TTW, to wywoływanie entuzjazmu, odwoływanie się do wyższych zasad, wartości i dalekosiężnych celów. Pozytywny związek wyników w cesze *Intentio* z *Inspiracją* może świadczyć o tym, że jeśli samemu stawia się przed sobą wysokie cele – także innych motywuje i przekonuje się w ten sposób, dostrzegając pozytywny wpływ takiej metody działania na siebie. W tym kontekście *Inspiracja* wykorzystywana może być nie jako manipulacja, lecz metoda pozytywna, dająca długotrwałe rezultaty. Uczestnicy badania nie pełnią roli menedżerów formalnie zarządzających zespołami, ale ich pośredni wpływ na agentów ma pewną specyfikę relacji przełożony-podwładny. W motywowaniu *inspirowanie* może być jedną z najbardziej efektywnych metod i przekładać się na lepsze rezultaty. Z punktu widzenia firmy wynik ten może być uznany jako cenna informacja.

Niski związek występuje także pomiędzy wynikiem w cesze *Intentio* a częstotliwością wybierania taktyki *Racjonalna perswazja*. Budowanie racjonalnych argumentów wymaga wysiłku w postaci przygotowania się, analizy danych, które pozwalają odnosić się merytorycznie do stanowiska innych. To droga wpływu, której nie wybierają osoby nastawione na osiąganie szybkich zwycięstw. Jednocześnie *Racjonalna Perswazja* daje rezultaty bardziej trwale i satysfakcjonujące osoby ambitnie nastawione wobec swoich celów.

Niski związek wystąpił także w zakresie cechy *Consensio* i taktyki *Wymiana*. *Consensio* to cecha związana z budowaniem relacji, współpracą, realizacją celów, które przyczyniają się do lepszej sytuacji organizacji lub jej części. Taktyki manipulacyjne niszczą współpracę i relacje. *Wymiana* to instrumentalne traktowanie współpracy i opieranie jej na podejściu, które zakłada, że współpraca nie jest celem samym w sobie, lecz wspólnym działaniem tylko wówczas, gdy obie strony mogą coś dla siebie z niej wynieść. Możliwym jest, że osoby z wysokim nastawieniem na współpracę, *Wymianę* postrzegają jako pozytywny element budowania relacji. Dalsze działania rozwojowe powinny być skierowane na uświadomienie pracownikom negatywnych skutków *Wymiany* i jej eliminację na rzecz pozytywnych taktyk wpływu.

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

Wyniki w cesze Consensio mają pozytywny związek z wynikami obserwacji zachowań z kompetencji Przedsiębiorczość. Oznacza to, że osoby nastawione na współpracę, a zatem zainteresowane tym, czy dostarczają wyników i wsparcia innym, działają na rzecz organizacji, interesują się jej wynikiem, sytuacją obecną i przyszłą, identyfikują się z jej celami i podejmują aktywności zmierzające do poprawy jej pozycji. Związek ten zatem potwierdza podobieństwo konstruktów leżących u podstaw badanej cechy i kompetencji. Firma może zatem spodziewać się, że osoby z wysokimi wynikami w cesze Consensio będą mogły włożyć mniej wysiłku w rozwój kompetencji Przedsiębiorczość, gdyż ich potencjał osobowościowy będzie temu sprzyjał.

W ramach taktyk wpływu wystąpiły korelacje świadczące o współwystępowaniu wybranych z nich. Wyniki analiz pokazują pozytywny związek między *Apelem osobistym* i *Presją* a *Wymianą*; między *Ingracją* i *Inspiracją* a *Koalicją*; między *Koalicją* i *Legitymizacją* a *Wymianą*. Każda z nich to manipulacyjna metoda dająca możliwość szybkich i łatwych zwycięstw, jednak w dłuższej perspektywie niszcząca relacje i uniemożliwiająca dalszy wpływ. Współwystępowanie różnych metod manipulacji wskazuje, że mogą być wykorzystywane wzajemnie. Jako że dają krótkofalowe rezultaty i mogą być szybko zdemaskowane przez odbiorcę, mogą wymagać zamiennego stosowania.

Interesujące jest wykrycie pozytywnych związków pomiędzy częstotliwością stosowania *Ingracji* i *Konsultacji* oraz *Racjonalnej Perswazji*. *Ingracja* jako metoda wpływania na innych, polegająca na instrumentalnym wprawianiu drugiej strony w dobry nastrój, aby osiągnąć założony cel, okazała się być pozytywnie ocenianą i jedną z najczęściej wybieranych taktyk. W środowisku sprzedażowym taki wynik jest w pełni uzasadniony. Elementem szkolenia handlowców jest bardzo często ćwiczenie umiejętności wprowadzania pozytywnej atmosfery do rozmowy z klientem i dowartościowywanie go, po to, by zdobyć przychylną postawę wobec oferowanej usługi czy produktu. W dłuższej perspektywie jednak nie może być to jedyny lub główny element wpływu. W dalszej perspektywie firma powinna stawiać na rozwijanie u swoich pracowników metod pozytywnych by budować długofalowe relacje ze swoimi klientami.

Z punktu widzenia celów firmy bardzo ważnym wynikiem było uzyskanie przez grupę największej preferencji w ramach taktyk wywierania wpływu *Racjonalnej perswazji*. Była ona najczęściej wybieraną spośród wszystkich metod. To jedna z dwóch taktyk dających najbardziej trwałe rezultaty, ale jednocześnie wskazująca na kierunek, w jakim firma może spodziewać się kształtowania swojego wizerunku przez pracowników. Jeśli siły sprzedaży opierają się na argumentach merytorycznych to firma może być postrzegana jako organizacja poważnie traktująca klienta i dostarczająca mu w procesie decyzyjnym istotnych i prawdziwych informacji.

W kontekście taktyk wpływu pojawił się pozytywny związek pomiędzy częstotliwością stosowania *Presji* i wynikiem w kompetencji Wywieranie wpływu.

Ten związek może świadczyć o tym, że do pewnego momentu korzystanie z presji umożliwia osiągnięcie pozytywnego wyniku np. w negocjacjach czy procesie sprzedażowym. Zgodnie z definicją kompetencji, skuteczne korzystanie z presji i prowadzenie negocjacji w oparciu o strategię wygrany-przegrany to poziom 2 tej kompetencji, jej pojawienie się jednak blokuje wychodzenie na wyższe poziomy kompetencji i uniemożliwia uruchomienie najbardziej skutecznej metody prowadzenia rozmowy z klientem, jaką jest wygrany-wygrany (Fischer, Ury, 1981). Dlatego też dalszy proces rozwojowy powinien skupiać się na uświadamianiu efektów stosowania presji i budowaniu umiejętności prowadzenia pertraktacji w duchu współpracy i poszukiwania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony.

Wykorzystywanie taktyki *Konsultacja* współwystępuje z wynikiem *Orientacja na wyniki*. Kompetencja ta na wyższych poziomach zakłada osiąganie celów zespołowych na drodze konsultacji właśnie i wyboru w efekcie dyskusji kierunków dalszego działania. Ci, którzy często odwołują się do tej najlepszej z praktyk, mają szansę uzyskiwać wysokie wyniki w osiąganiu celów. Szczególnie w kontekście faktu, że ich stanowisko zakłada współpracę i wpływ na osoby niezależne od nich bezpośrednio, prowadzące własną działalność i realizujące zlecenia z różnymi dostawcami ubezpieczeń.

Negatywny związek pomiędzy wynikiem w kompetencji *Planowanie i organizacja* a *Legitymizacją* wskazuje, że ci, którzy pilnują dobrej organizacji pracy, trzymania terminów, rzadko wykorzystują odwoływanie się do sztywnych, narzuconych procedur i przepisów w trakcie wywierania wpływu. Prawdopodobnie osoby, które się świetnie organizują i stosują do procedur firmowych nie uważają tego za istotny argument w procesie przekonywania, lecz naturalne dopasowanie do warunków i stosują inne metody.

W ramach kompetencji *pozytywny* związek występuje pomiędzy wynikami w kompetencji *Orientacja na wynik* z rezultatami w ramach kompetencji *Wywieranie wpływu, Planowanie i organizacja oraz Przedsiębiorczość*. To może wskazywać, że osoby osiągające wyniki, stawiające sobie konkretne cele potrafią jednocześnie dobrze planować swój czas i wykorzystywać zasoby, aby je osiągać. Ich skuteczność jednocześnie oparta jest na pozytywnych taktykach wpływu.

Wynik kompetencji *Wywieranie wpływu* pozytywnie koreluje z wynikiem w kompetencji *Orientacja na klienta*, natomiast wynik *Planowania i organizacji z Przedsiębiorczością*. Wyższy wynik w kompetencji *Wywieranie wpływu* zakłada coraz bardziej skuteczne stosowanie *Racjonalnej perswazji i Konsultacji*. Są one nieodzownym elementem budowania długofalowych relacji z klientem, gdyż wymagają skupiania się na jego potrzebach i dopasowywaniu do nich proponowanych rozwiązań. *Planowanie i organizacja* mogą mieć związek z kompetencją *Przedsiębiorczość*, gdyż ta ostatnia zakłada analizę zasobów i sytuacji pod kątem jej wykorzystania na rzecz organizacji. Różnią się zatem kontekstem wykorzystania tej analizy i stąd prawdopodobnie współwystępowanie wyników w obu kompetencjach.

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

Analizując powyższe związki można stwierdzić, że wybrane do badania kompetencje mają w swoich definicjach wspólne elementy, które powodują, że oceny w jednej współwystępują z ocenami w innych. Orientacja na wynik, jak to już wspomniano, zakłada na wyższych poziomach korzystanie z konsultowania rozwiązań. Podobnie kompetencja Wywieranie wpływu. Jej optymalny – trzeci poziom to głównie opieranie się na racjonalnej perswazji, zaś poziom czwarty – konsultowanie rozwiązań, co daje znacznie bardziej długofalowe efekty.

Z jednej strony powyższe analizy wskazują, że warto korzystać z różnych metod diagnozy kompetencji, gdyż uzyskane wyniki mogą zostać wykorzystane do podejmowania decyzji o dalszych planach rozwojowych i dawać możliwość przewidywania, ile wysiłku będzie musiało zostać w nie włożone przez organizację. Z drugiej strony pokazują, że być może ilość elementów oceny może być minimalizowana, gdyż wiele z nich ze sobą współwystępuje. Ten wniosek może być podstawą do przygotowywania procesów oceny, które są bardziej efektywne: największe możliwe rezultaty mogą być osiągnięte przy najmniejszym możliwym wysiłku. Spójność w modelu kompetencji, na którą wskazują uzyskane korelacje pomiędzy kompetencjami, może wskazywać, że jest kilka elementów źródłowych, których zbadanie może być podstawą przewidywania o wynikach w szerszym zakresie kompetencji.

5. Implikacja praktyczne

Na podstawie przedstawionego w niniejszym artykule *case study* można sformułować cały szereg wniosków, które mogą mieć zastosowanie praktyczne. Wysiłek organizacyjny ponoszony przy projektach typu Development Centre, wysokie jego koszty, dają zwrot, który w dalszej przyszłości przekłada się na możliwość kompleksowych, ale jednocześnie dopasowanych procesów rozwojowych.

Realizacja Development Centre przez zespół do tego powołany to także trudne wyzwanie. Aby sprostać międzynarodowym standardom należy spełnić wiele oczekiwań. Proces musi być odpowiednio zaplanowany i zrealizowany, a biorące w nim udział osoby oceniające – doskonale przygotowane. Wyniki DC w dużej mierze zależą także od dobranych metod i zadań, jak również od właściwie zrealizowanego procesu oceny częściowej i ostatecznej. Modelowe wdrażanie DC to wysiłek kilkuosobowego zespołu, który w sposób wysoce sprawny musi trzymać się wszystkich standardów, by zakończyć projekt obiektywną oceną. A ta zawsze wiąże się z dużymi oczekiwaniami ze strony firmy. Informacje płynące z wyników DC są podstawą bardzo ważnych decyzji o dalszym rozwoju pracowników. Nie mogą zatem zawierać przypadkowych wniosków.

Wyniki dla całej grupy wskazują na to, jakie działania rozwojowe należałoby podjąć pod kątem potrzeb wszystkich uczestników. Wyniki indywidualne mogą zostać wykorzystane do zbudowania indywidualnych ścieżek rozwoju. Pogłębiona

analiza informacji z różnych źródeł: testów, obserwacji i wywiadu jest z kolei podstawą do przewidywania o skuteczności różnych metod rozwojowych, o elementach, na które należy położyć szczególny nacisk i wreszcie tych najbardziej kluczowych aspektach kompetencji, które mogą przynieść efekt rozwojowy dla wszystkich pozostałych.

Korelacje występujące pomiędzy wynikami testów a wynikami dla kompetencji pokazują w jakim stopniu pewien potencjał osobowościowy i preferencje przejawiają się w zachowaniach lub na nie wpływają. Indywidualne analizy mogą pokazać czy ten potencjał jest wykorzystywany, a jeśli nie, dalsze rozmowy powinny skupić się na zrozumieniu, w jaki sposób go uwolnić.

Dla procesów Development Centre ważne jest by konstrukty teoretyczne, na których zbudowane są definicje kompetencji i cechy osobowości, jakie mierzą testy – były spójne. Z większą pewnością wówczas badający mogą porównywać wyniki wiedząc, że potencjał i obserwacja mierzone są podobnymi kryteriami.

Wyniki grupy w ramach badanych kompetencji wskazują, że już jest widoczny realizowany wcześniej proces rozwojowy (wynika to z poziomu prezentowanych zachowań, co najmniej u części osób), natychmiast, aby firma mogła oczekiwać realnych i zauważalnych rezultatów, należy podjąć decyzję jaki kierunek rozwoju jest oczekiwany przez firmę i podjąć systematyczne działania rozwojowe. Badanie jednego z kluczowych zespołów w kontekście budowanego wizerunku i kultury organizacyjnej (Kierownicy zespołów pracujący na bezpośrednim styku z otoczeniem firmy) może być bardzo ważną informacją o skuteczności dotychczas prowadzonych działań.

Związki między kompetencjami pokazują, że zawierają elementy, które powtarzają się i być może warto rozważyć przy kolejnych badaniach inny lub skrócony zestaw kompetencji, aby wyeliminować nakładanie się wyników. Jeśli współpraca lub konsultacja pojawiają się w kilku definicjach, warto wybrać jedną, gdyż możemy wówczas z dużym prawdopodobieństwem powiedzieć, że kontekst występowania jej nie ma znaczenia. Z punktu widzenia kompleksowości oceny lepiej wybrać do oceny kompetencje rozdzielne, dające informacje o osobie w zupełnie odrębnych od siebie aspektach. Przy tym samym wysiłku organizacyjnym i kosztowym uzyska się wówczas znacznie więcej informacji.

6. Dalsze kierunki badań

Dalsze badania powinny skupić się na mierzeniu efektywności procesu. Development Centre dostarcza pewnych informacji, które będą podstawą do podjęcia procesu rozwojowego. Po jego przeprowadzeniu mogłaby być zrealizowana ponowna sesja oceny, która mogłaby umożliwić zmierzenie czy proces ten doprowadził do rzeczywistych zmian w kompetencjach, jak duże one są w analizie wyników zespołu i w wyniku indywidualnym.

Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study

Innym kierunkiem może być pogłębianie analiz w zakresie wyników uzyskiwanych za pomocą różnych metod i porównywanie ich ze sobą. Wyniki z testów mogą być źródłem innego rodzaju informacji niż wyniki z obserwacji.

Sama metodologia prowadzenia oceny może być pogłębiona w badaniach. Ilość, rodzaj metod użytych do badania oraz to, kto dokonuje oceny, od dawna są przedmiotem analiz, jednak tak złożona metodologia, jaką jest Assessment i Development Centre nadal będą dostarczać źródeł do dalszych prac badawczych.

Bibliografia

- Arthur W. Jr., Day, E. A., McNelly, T. L. and Edens, P. S. (2003) A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, **56**, 125–153.
- Bartkowiak-Stawska J. (2016) Rozprawa doktorska: Wykorzystanie metod assessment centre i development centre w doskonaleniu kompetencji pracowników, Wrocław, Uniwersytet Ekonomiczny.
- Cardy R. L., Bernardin, H. J., Abbott, J. G., Senderak, M. P. and Taylor, K. (1987) The effects of individual performance schemata and dimension familiarization on rating accuracy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **60**, 197-205.
- Dale M. (2002) *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*. Kraków: Wolters Kluwer
- Ekuma J. K. (2012) The Importance of Predictive and Face Validity in Employee Selection and Ways of Maximizing Them: An Assessment of Three Selection Methods, *International Journal of Business and Management*, **22**, 115-122.
- Gaugler B. B., Rosenthal D. B., Thornton G. C., III and Bentson, C. (1987) Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, **72**, 493–511.
- Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Centre Operations (2015) *Journal of Management*, **41**, 4, May 2015, 1144.
- Hogan R., Kaiser, R. B. (2010) Personality. W: J. C. Scott and D. H. Reynolds (Eds.), *The handbook of workplace assessment: Evidenced based practices for selecting and developing organizational talent*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 81-108.
- Joiner D. A. (2004) Assessment center trends: Assessment center issues and resulting trends. *Paper presented at the 28th annual meeting of IPMAAC/DC*, Seattle, Washington.
- Kozłowski S. W. J., Kirsch M. P. and Chao G. T. (1986) Job knowledge, ratee familiarity, conceptual similarity and halo error: An exploration. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 45-49.
- Kuna J. (1998) Assessment Centre metodą oceny potencjału zawodowego Kadry kierowniczej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica* **2**, 45-55.
- Lievens F. (2001) Assessor training strategies and their effects on accuracy, interrater reliability, and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 255-264.

A. Bugalska i I. Ostrowska

- Lievens F. and Sackett P. R. (2007) Situational Judgment Tests in High-Stakes Setting: Issues and Strategies with Generating Alternate Forms. *Journal of Applied Psychology*, **92** (4) 1043-1055.
- Lipińska-Grobelny A. (2005) Ośrodek oceny (Assessment Center). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4/2005.
- Lukaszewski W. (1974) *Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Michalski M. (2013) *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Patton B., Fisher R., Ury W. (1981) *Dochodząc do TAK*. PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Thornton G. C. III and Gibbons A. M. (2009) Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, **19**. 169–187
- Thornton, G. C., III, Murphy, K. R., Everest, T. M. and Hoffman, C. C. (2000) Higher cost, lower validity and higher utility: Comparing the utilities of two tests that differ in validity, costs, and selectivity. *International Journal of Selection and Assessment*, **8**, 61–75.
- Wekselberg W. (2011) *TIC – podręcznik - Test Intentio Consensio (Ocena potencjału motywacyjnego w sytuacji pracy)*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Winczo-Gasik M. (2012) AC/DC w praktyce organizacyjnej polskich firm. *Personel Plus* wrzesień 2012, 8-14.
- Wirza A., Melchers K. G., Lievens F., De Corte W., Kleinmann M. (2013) Trade-Offs Between Assessor Team Size and Assessor Expertise in Affecting Rating, accuracy in Assessment Centers. *Journal of Work and Organizational Psychology* **29**, 1, April 2013, 13-20.
- Woehr D. J. and Huffcutt A. I. (1994) Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **67**, 189-206.
- Woodruffe Ch. (2003) *Ośrodki rozwoju i oceny*. Oficyna Ekonomiczna.
- Yukl G. and Falbe C. M. (1990) Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 132-140.

APPLICATION OF THE DEVELOPMENT CENTRE IN PRACTICE – A CASE STUDY

Summary

The article introduces methodology of Development Centre based on implementation process in specific organization. The authors focus on presentation of methodological assumptions and then describe the application of the methodology. The main purpose of the diagnosis was identification the level of competences selected for the employees from the same position in the organization. Researchers analyzed the results of the study presented. These results show how the findings from DC can be used and what are their implications.

Keywords: evaluation centres, international standards, Development Centre, TIC test, TTW test