

w dziale ▶


Baza wiedzy
Warto przeczytać!

????????????????????

????????????????????


Święty Graal
życiodajnej przewagi

W czasach dynamicznych zmian świętym Graalem w zarządzaniu zasobami ludzkimi stał się potencjał. Gloryfikujemy go, wystawiamy, pokładamy w nim wielkie nadzieje, nieustannie o nim dyskutujemy i wciąż, wszędzie i u wszystkich go szukamy. | **s. 84**

Grupa mądrzejsza od jednostki

„Gdzie HR i organizacja może zastosować wiedzę na temat funkcjonowania grup? Naturalnym miejscem do wykorzystania jest proces selekcji, gdzie jest podejmowana decyzja, jakiego kandydata wybieramy do naszej organizacji. W firmie Google Inc. wybór właściwej osoby na dane stanowisko to jeden z najważniejszych procesów HR. „

Dariusz Ambroziak, dr Victor Wekselberg, czytaj w tekście poniżej.

James Surowiecki w swojej książce „The wisdom of crowds” wskazuje na pewien istotny fakt: warunkiem skutecznego działania grupy nie jest posiadanie większości członków grupy z wysokim poziomem inteligencji. Jest to dość praktyczny wniosek dla biznesu opartego na organizacjach, gdzie mamy dużą różnorodność pracowników.

**Dariusz Ambroziak,
dr Victor Wekselberg**

Jeszcze bardziej interesujący jest wynik wskazujący na to, iż grupa składająca się wyłącznie z ekspertów z danej dziedziny będzie mniej skuteczna, np. w przewidywaniu pewnych zdarzeń, aniżeli grupa bardziej zróżnicowana².

Narzędzia IT wspomagające podejmowanie decyzji grupowych

Na rynku istnieje wiele narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji. Niewiele z nich specjalizuje się w decyzjach grupowych oraz charakteryzuje się intuicyjnością obsługi, jak również zawiera zestaw statystyk pozwalających na szybką ocenę podjętej właśnie przez grupę decyzji. Przykładem takiego narzędzia jest aplikacja Gauss Consilio™, która umożliwia szybkie podejmowanie decyzji zarówno podczas spotkań bezpośrednich, jak i na odległość za pomocą sieci Internet. Właściwa analiza decyzji grupowych wychodzi poza policzenie średniej, która może być bardzo myląca³. Efektywne aplikacje mierzą także zgodność osób dokonujących oceny. Inne programy wspierające decyzje grupowe to LiquidFeedback⁴ czy DemocracyOS⁵.

Przykład – Średnia to nie wszystko

Mamy dwóch kandydatów ocenionych na 7 pkt w skali 10-punktowej. Kandydat Marcin został oceniony przez trzech menedżerów na: 6, 8 i 7 pkt, a kandydat Konrad przez te same trzy osoby został oceniony na 10, 9 i 2 pkt. Analiza samej średniej mówi, że kandydaci zostali przez menedżerów ocenieni identycznie, natomiast analiza zgodności ocen ►

wyraźnie wskazuje na duże rozbieżności w ocenie Konrada. W takiej sytuacji warto jeszcze raz przeanalizować tę osobę, gdyż prawdopodobnie pewne informacje zostały pominięte lub inaczej zinterpretowane.

Selekcja kandydatów do pracy lub do puli talentów

Gdzie HR i organizacja może zastosować wiedzę na temat funkcjonowania grup? Naturalnym miejscem do wykorzystania jest proces selekcji, gdzie jest podejmowana decyzja, jakiego kandydata wybieramy do naszej organizacji. W firmie Google Inc. wybór właściwej osoby na dane stanowisko to jeden z najważniejszych procesów HR. Laszlo Bock pełniący funkcję senior vice presidenta of people operations w Google potwierdza skuteczność grupowego podejmowania decyzji⁶ (patrz ramka „Proces selekcji kandydatów w Google z wykorzystaniem wiedzy na temat funkcjonowania grup”).

Właściwe dobrane grupy do podejmowania decyzji selekcyjnych istotnie zwiększają trafność decyzji w porównaniu z decyzjami indywidualnymi (patrz ramka: „Korzyści ze stosowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji grupowych w procesie selekcji”). W przypadku selekcji warto uwzględnić konflikt interesów i do oceny kandydata włączyć osobę niebędącą w przyszłości jego bezpośrednim przełożonym lub też współpracownikiem. Na koniec nasuwa nam się pytanie: jeśli w Google nie znaleziono pracowników podejmujących lepsze decyzje niż grupa, to jakie szanse we właściwym doborze

kandydatów ma organizacja bazująca na indywidualnych decyzjach selekcyjnych?

Budowa modelu kompetencyjnego

Wiele firm w Polsce opiera swoje działania HR na modelach kompetencyjnych, aktualnie je modyfikuje lub jest w trakcie ich konstruowania. Wynika to z faktu, iż model kompetencyjny stanowi solidny fundament do systemu ocen okresowych, procedur selekcji pracowników, poszukiwania i rozwoju talentów. Kilka lat temu przeprowadzone badania wśród HR-owców⁷ pokazały, że budowa efektywnych modeli kompetencyjnych nie jest łatwa, bo model kompetencyjny jest tym lepszy, im jest mniej uniwersalny, a bardziej dopasowany do specyfiki i kultury danej organizacji.

Uzasadniony entuzjazm opierania działań HR na modelach zderza się dosyć często z trudnością szybkiego budowania skutecznych modeli kompetencyjnych. Co wpływa na trudność w budowie modelu kompetencyjnego?

Liczba decyzji do podjęcia

W trakcie budowy modelu konieczne jest dokonanie wielu ocen i podjęcie bardzo wielu decyzji. Opisy kompetencji są oparte na obserwowalnych zachowaniach. W dobrym modelu zachowania opisują każdy poziom kompetencji, a zwykle jest stosowanych pięć poziomów dla każdej kompetencji. Jeśli w danej firmie model kompetencyjny ma zawierać, powiedzmy, 15 kompetencji na pięciu poziomach, to jest potrzeba wypracowania dobrze sformułowanych 225 zachowań. Do tego należy dodać wybór kompetencji, czyli 15 kompetencji, oraz wybór poziomów dla kompetencji (15 kompetencji × 5 poziomów), czyli 75 wypracowanych poziomów. Model składający się z 15 kompetencji na pięciu poziomach wymaga dojścia do porozumienia w 315 kwestiach (15 kompetencji, 75 poziomów i 225 zachowań). Na zbudowanie takiego modelu potrzeba tylko 6 dni warsztatowych, jeśli mamy odpowiednią metodę i oprogramowanie wspierające podejmowanie decyzji przez grupę.

Bez odpowiedniej metodologii pracy oraz wsparcia informatycznego grupa zadaniowa pracująca nad modelem ma przed sobą karkołomne zadanie, które zwykle kończy się pójściem na skróty.

Uczestnicy konkursu Top HR Manager 2015 w ramach eliminacji w drugim etapie konkursu przechodzili przez test sytuacyjny i warsztat z zakresu Evidence Based HR prowadzone przez ekspertów Instytutu Gaussa sp. z o.o. W trakcie tych warsztatów była wykorzystywana aplikacja Gauss Consilio™.

Nagrodą ufundowaną przez Instytut Gaussa sp. z o.o. dla finalistów konkursu Top HR Manager 2015 było opracowanie pięciu pełnych diagnoz psychologicznych dotyczących bazy motywacyjnej i kompetencyjnej na stanowisku menedżerskim (analiza dokumentów, badanie testowe, wywiad i sesja feedbackowa) dla menedżera wskazanego przez finalistę konkursu.

¹ J. Surowiecki, *The wisdom of crowds*, New York 2005.

² S.E. Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton 2008.

³ G. Rajca, *5 common ways to misuse the arithmetic mean*, LinkedIn Pulse 2015, <https://www.linkedin.com/pulse/5-common-ways-misuse-arithmetic-mean-grzegorz-rajca>, dostęp: 6 sierpnia 2015 r.

⁴ Patrz <http://liquidfeedback.org/>, dostęp: 5 sierpnia 2015 r.

⁵ Patrz <http://democracyos.org/>, dostęp: 5 sierpnia 2015 r.

⁶ L. Bock, *Work Rules!*, London 2015.

⁷ D. Malinowska, V. Wekselberg, *(Po)waga profesjonalizmu, Personel i Zarządzanie 2010/11 s. 68–71.*

► Proces selekcji kandydatów w Google z wykorzystaniem wiedzy na temat funkcjonowania grup

W trakcie selekcji kandydatów wywiady są przeprowadzane także przez osoby niezwiązane z przyszłym stanowiskiem kandydata. Na przykład ustrukturyzowany wywiad z kandydatem do działu sprzedaży może być przeprowadzony przez menedżera działu finansowego, który nie ma żadnego interesu w tym, aby zatrudnić lub nie zatrudnić kandydata. Opinia takiej osoby nie jest wrażliwa na np. nagłe potrzeby kadrowe lub inne naciski sytuacyjne lub interpersonalne.

Podczas podejmowania samej decyzji o zatrudnieniu w Google funkcjonują tzw. komitety rekrutacyjne (Hiring-committee), które na podstawie wyników wywiadów, doświadczenia kandydata, referencji itp. podejmują decyzję o dalszym procedowaniu. Członkowie komitetu są dobierani w taki sposób, aby uniknąć konfliktu interesów i nie podejmują decyzji związanych z kandydatami do swoich zespołów.

W Google sprawdzono trafność podejmowanych decyzji przez pojedyncze osoby przeprowadzające wywiady oraz trafność na bazie decyzji grupowych. Trafność decyzji podejmowanych przez grupę wynosi średnio 86 proc. Poprzez trafność rozumiano procent kandydatów, których wskazano, jako odpowiednich w relacji do faktycznie zatrudnionych.

Nikt z wyjątkiem jednej osoby (klasyczny wyjątek potwierdzający regułę) nie pobił średniej trafności, jaką uzyskała grupa. W tym momencie w Google pracuje 57 148 osób (dane za II kwartał 2015 r.).

Modele zwykle buduje się, bazując na pracy warsztatowej grupy zadaniowej. Zazwyczaj przygotowuje się większą liczbę zachowań dla każdej kompetencji, aby była możliwość odrzucenia niezbyt dobrze sformułowanych zachowań. Sytuacja taka wymaga analizy, oceny poszczególnych zachowań i podjęcia 4725 ($10 \times 1,5 \times 315$) indywidualnych decyzji, które zamieniają się na 472 decyzji grupowych (zakładamy 10-osobowy zespół oraz średnio półtorej alternatywy przy wyborze danej kompetencji, poziomu lub zachowania).

Partycypacja uczestników

Standardowo w trakcie takich warsztatów wypracowuje się zachowania, które w wolnej dyskusji poddaje się ocenie. Taka sytuacja nie jest optymalna zarówno z punktu widzenia jakości efektów takiej pracy, jak i z punktu widzenia szybkości działania. Po pierwsze, trudno

osiągnąć równą partycypację wszystkich uczestników warsztatów. Po drugie, w miarę zwiększania się zmęczenia trudną pracą na warsztacie uczestnicy mogą akceptować zachowania, które nie są dobrze sformułowane. Po trzecie, traci się czas poprzez omawianie wszystkich zachowań, a nawet tych, które są w pierwotnej wersji bardzo dobre, oraz takich, których nie da się naprawić. Po czwarte, na warsztatach spotykają się ludzie z różnych części organizacji, więc będą mieli zwykle trochę inną perspektywę i interpretację materiałów, nad którymi się pracuje. Sytuacja taka wymaga zastosowania odpowiedniej technologii, która podniesie efektywność i szybkość działania grupy ludzi na warsztatach budowy modeli kompetencyjnych (patrz ramka: „Korzyści ze stosowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji grupowych w budowie modelu kompetencyjnego”). ►

► Korzyści ze stosowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji grupowych w procesie selekcji

- Możliwość dokonania ocen w sposób niezależny przez różne osoby oceniające kandydatów w różnym czasie i miejscu.
- Możliwość przeprowadzenia oceny „na żywo”, podczas spotkań.
- Natychmiastowa możliwość stwierdzenia poziomu zgodności w ocenie zarówno pozytywnej, jak i negatywnej danego kandydata.
- Po przeprowadzeniu procesu oceny powstaje baza danych, która umożliwia dalsze analizy i lepszą kalibrację procesu podejmowania decyzji w organizacji.

► Korzyści ze stosowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji grupowych w budowie modelu kompetencyjnego

- Ułatwienie wyboru z długiej listy optymalnego zestawu kompetencji.
- Możliwość poddania szybkiej analizie wielu zachowań.
- Możliwość sprawdzenia, czy dane zachowanie pasuje do konkretnej kompetencji.
- Możliwość sprawdzenia, do którego poziomu kompetencji należy dane zachowanie.
- Możliwość sprawdzenia różnic interpretacyjnych, co pozwala na poprawę sformułowania zachowań.

► Korzyści ze stosowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji grupowych w organizacji efektywnych zebrań

- Istotne skrócenie czasu każdego zebrania.
- Koncentrowanie się na tematach faktycznie wymagających pogłębionej dyskusji.
- Dostępność dokumentacji pracy podczas zebrania.
- Aktywizacja wszystkich uczestników zebrania.
- Uwzględnienie wiedzy i ocen nawet dużej grupy uczestników zebrania.

Zebrania

Zebrania, narady, obrady... bywają nudne, trudne i mało efektywne. Szczególnie wtedy, kiedy trzeba podjąć kilka lub kilkanaście decyzji, a zdania w grupie są rozbieżne lub z góry wiadomo, jakie będzie rozstrzygnięcie. Nieznana jest chyba liczba zebrań organizowanych w polskich organizacjach biznesowych, ale nasza intuicja podpowiada, że jest ich bardzo dużo. Dane z USA przyprowadzają o zawrót głowy⁸. W ciągu każdego dnia w USA odbywa się 11 milionów zebrań. Według tych danych pracownicy na stanowiskach zarządzających biorą udział w ciągu miesiąca przeciętnie w 62 zebraniach, gdzie ponad 50 proc. z nich jest oceniana jako strata czasu.

Głównym problemem z zebraniem nie jest jednak ich liczba, ale jakość. Można zaryzykować stwierdzenie, że już sama poprawa ich jakości zmniejszyłaby potrzebę organizowania bardzo dużej liczby zebrań. Doświadczenie konsultanckie autorów, a także badania przekrojowe Polaków⁹ (Diagnoza Społeczna 2013) sugerują, że jakość zebrań w Polsce może być ograniczona problemem niskiego poziomu współpracy. Jeśli

to jest prawdziwe, to ze szczególną troską powinno się podejść do samej strony organizacyjnej zebrań. Jakość zebrań zależy m.in. od tego, czy wszyscy uczestnicy biorą aktywny w nich udział¹⁰ oraz jak dobrze jest zorganizowane zebranie¹¹. Organizację zebrań może wspomóc zastosowanie technologii, która uniemożliwi pasywność uczestników oraz ograniczy negatywny wpływ tzw. wielozadaniowości w czasie zebrań¹², tzn. zajmowanie się innymi sprawami niezwiązanymi z danym zebraniem (patrz ramka: „Korzyści ze stosowania narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji grupowych w organizacji efektywnych zebrań”).

Postaw na efektywność

Wykorzystanie potencjału grupy znacząco zwiększa trafność podejmowanych decyzji personalnych w zakresie selekcji kandydatów lub wyboru potencjalnych talentów. Oprogramowanie do wspomagania decyzji grupowych pozwala na szybkie przeprowadzenie wymagających procesów, takich jak budowa modelu kompetencyjnego lub efektywniejsze wykorzystanie zebrań grupowych. Organizacje wykorzystujące potencjał grupowego podejmowania decyzji działają sprawniej, co znakomicie udowadnia Google i wiele innych firm. Na koniec warto pamiętać, iż narzędzia IT to tylko narzędzia, które mogą znacząco podnieść naszą produktywność. Odpowiedzialność za właściwy dobór grupy i odpowiedniej metody działania wciąż pozostaje po naszej stronie. ■

⁸ Patrz: <http://www.effective-meetings.com/meetingbasics/meetstate.asp>, dostęp: 6 sierpnia 2015 r.

⁹ J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2013, warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa 2014.

¹⁰ S. Sonnentag, *High Performance and Meeting Participation: An Observational Study in Software Design Teams*, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice 2001/5, s. 3–18.

¹¹ M.A. Cohen, S.G. Rogelberg, J.A. Allen, *Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality*, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice 2011/15, s. 90–104.

¹² K.K. Stephens, J. Davis, *The Social Influences on Electronic Multitasking in Organizational Meetings*, Management Communication Quarterly 2009/23, s. 63–83.



Dariusz Ambroziak
jest psychologiem organizacji z MBA, pracuje w Instytucie Gaussa. Zarządza projektami konsultingowymi oraz aktywnie pracuje jako konsultant; doradca zarządów firm w zakresie rozwoju i budowy organizacji.



dr Victor Wekselberg
jest psychologiem organizacji (PhD) z 40-letnim doświadczeniem, pracuje w Instytucie Gaussa. Ekspert w zakresie doradztwa organizacyjnego, modeli kompetencyjnych, procedur oraz narzędzi selekcji i oceny pracowników.