

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

KAJA GALIČ

Metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2019

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

KAJA GALIČ

Metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji

Magistrsko delo

Mentor: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2019

Zahvala

Zahvaljujem se svoji družini in prijateljem, ki so mi v času celotnega študija stali ob strani in me nenehno spodbujali.

Velika zahvala gre moji mentorici, izr. prof. dr. Evi Boštjančič, za strokovnost, prilagodljivost in odzivnost v času priprave magistrske naloge. Zahvalila bi se tudi bivšim kolegom kolektiva Amrop Adria ter vsem sodelujočim v raziskavi.

Izvleček

Metoda ocenjevalnega centra je kompleksen ocenjevalni proces, v katerega je običajno vključena skupina udeležencev, ki sodelujejo v različnih simulacijah. Te predstavljajo osnovni element metode, pri tem pa jih opazuje skupina ocenjevalcev. Končni rezultat je večplastna ocena razvitosti izbranih kompetenc pri posamezniku. Uporabimo ga lahko v namene selekcije ali razvoja zaposlenih. Namen naše raziskave je bil preučiti, v kolikšni meri je metoda ocenjevalnega centra razširjena v Sloveniji, ter kakšne so prakse njene uporabe. Ker gre za prvo tovrstno raziskavo v Sloveniji, smo uporabili eksploratoren raziskovalni pristop. V namene zbiranja podatkov smo pripravili vprašalnik, ki je pokrival naslednja področja: razširjenost metode; pripravo ter izvedbo metode; naloge v ocenjevalnem centru; udeležence ocenjevalnega centra; ocenjevalce v ocenjevalnem centru; sisteme opazovanja in ocenjevanja ter rezultate ocenjevalnega centra in povratno informacijo. V raziskavi je sodelovalo 285 udeležencev, ki se pri svojem delu ukvarjajo s selekcijo ali razvojem kadrov, od katerih večina deluje v velikem podjetju. Ugotovili smo, da metoda v Sloveniji ni razširjena, saj je zgolj dobra tretjina vprašanih poročala, da metodo pozna. Od udeležencev, ki so poročali, da metodo poznajo, pa je slaba polovica izpostavila, da ima izkušnje z uporabo metode. Kot razloge za neuporabo metode so udeleženci najpogosteje izpostavili, da je priprava ter izvedba le-te časovno potratna in predstavlja finančen zalogaj, nadalje pa so izpostavili tudi pomanjkanje strokovnega znanja o pripravi in uporabi metode. Ugotovili smo, da se metoda trenutno najpogosteje uporablja v namene selekcije kadrov. Uporabna vrednost raziskave je uvid v področje uporabe metode ocenjevalnega centra, osvetlitev pozitivnih ter negativnih elementov trenutnih praks in nabor priporočil za izboljšavo uporabe metode ocenjevalnega centra.

Ključne besede: metoda ocenjevalnega centra, metodologija, zaposleni, selekcija kadrov, usposabljanje zaposlenih

Assessment Center Method in Slovenia

Abstract

Assessment center method is a complex assessment process. Its key characteristics are the usage of multiple assessment methods, involvement of numerous assessors and multiple participants. The result is a multifaceted assessment of the level of development of individual competences. The method can be used for selection or personnel development. The purpose of our research was to examine the extent to which the assessment center method is widespread in Slovenia and what are the practices of its use. As this is the first such survey in Slovenia, we have used an exploratory research approach. For the purpose of data collection, we prepared a questionnaire, which covered following topics: frequency of the assessment center usage, preparation and execution, assessment center exercises, participants in the assessment center, assessors in the assessment center, observation systems, results and feedback. The survey involved 285 participants who work in the field of personnel selection or development, most of whom work in a large company. We found that the method is not widespread in Slovenia, since only over a third of respondents reported that they knew the method. Of the participants who reported that they knew the method, only half indicated that they had experience using the method. The respondents stated as main reasons for not using the assessment center method high financial costs, time consuming assessment process and lack of expert knowledge. We have found out that the method is currently most commonly used for personnel selection purposes. The useful value of the research is an insight into the scope of the assessment center method, highlighting the positive and negative elements of current practices, and a set of recommendations for improving the use of the assessment center method.

Keywords: assessment centers, methodology, personnel, personnel selection, personnel training

KAZALO VSEBINE

Uvod	1
Opredelitev metode ocenjevalnega centra	1
Ključni elementi metode ocenjevalnega centra.....	2
Razvoj metode in njen namen uporabe	3
Merske značilnosti metode ocenjevalnega centra.....	4
Veljavnost metode ocenjevalnega centra.....	4
Zanesljivost metode ocenjevalnega centra.....	4
Prednosti in slabosti metode ocenjevalnega centra	5
Naloge metode ocenjevalnega centra	5
Oblikovanje in preizkus nalog.....	6
Povezanost nalog ocenjevalnega centra	6
Delitev in vrste nalog metode ocenjevalnega centra.....	7
Individualne naloge	7
Naloge ena-na-ena	7
Skupinske naloge.....	8
Število uporabljenih nalog.....	8
Udeleženci metode ocenjevalnega centra	8
Ocenjevalci v metodi ocenjevalnega centra	9
Število ocenjevalcev	9
Profil ocenjevalcev	9
Trening ocenjevalcev.....	9
Sistemi ocenjevanja ter beleženja vedenja	10
Rezultati metode ocenjevalnega centra ter povratna informacija	11
Rezultati metode ocenjevalnega centra	11
Povratna informacija	12
Metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji	12
Raziskovalni problem	14
Metoda	15
Udeleženci.....	15
Pripomočki	15
Postopek.....	15
Rezultati	17
Osnovne značilnosti praks uporabe metode ocenjevalnega centra	17

Priprava in izvedba metode ocenjevalnega centra	18
Naloge in kompetence v metodi ocenjevalnega centra	19
Udeleženci metode ocenjevalnega centra	21
Ocenjevalci v metodi ocenjevalnega centra.....	21
Sistemi opazovanja ter ocenjevanja	22
Rezultati ter povratna informacija	23
Razprava	24
Poznavanje ter razširjenost uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji.....	24
Priprava in izvedba metode ocenjevalnega centra	24
Naloge in kompetence v metodi ocenjevalnega centra	26
Kompetence v metodi ocenjevalnega centra	26
Naloge v metodi ocenjevalnega centra	26
Udeleženci v metodi ocenjevalnega centra	29
Ocenjevalci v metodi ocenjevalnega centra.....	30
Splošno o ocenjevalcih	30
Trening ocenjevalcev	30
Sistemi opazovanja ter ocenjevanja	31
Rezultati in povratna informacija	32
Rezultati metode ocenjevalnega centra.....	32
Povratna informacija	33
Omejitve ter predlogi za nadaljnje raziskovanje	34
Zaključki	35
Reference.....	37
Priloge.....	41
Vprašalniki razširjenosti in načinov uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji	41

Uvod

Sistematičen pregled literature kaže na vse pogostejšo uporabo metode ocenjevalnega centra tako v mednarodnem (Lievens in Thornton, 2005) kot tudi v slovenskem prostoru (Kohont, 2008; Kohont, 2015). Kljub vse večjem zanimanju za metodo in njeni pomembnosti le-ta še vedno obstaja precej neraziskana; še posebej v Sloveniji, kjer do pričujoče raziskave sistematičen pregled razširjenosti ter načinov uporabe metode še ni bil izveden. Glede na to, da metoda omogoča opazovanje dejanskega vedenja kandidatov in lahko z njeno pomočjo napovemo njihovo vedenje v prihodnosti ter da z uporabo le-te dobimo več informacij kot s katero koli drugo selekcijsko metodo, je njena uporabna vrednost velika, zato je pomembno, da ji namenimo več pozornosti. Tu vidim priložnost in izziv predvsem za psihologe, ki imamo potrebne kompetence, ki nam omogočajo, da prispevamo h kvalitetnejšim praksam uporabe metode, hkrati pa lahko v procesu podpremo tudi kadrovske strokovnjake z drugih področij.

V mednarodnem prostoru lahko zasledimo nekaj raziskovanih prispevkov, ki predstavljajo začetke in temelje raziskovanja razširjenosti ter praks uporabe metode ocenjevalnega centra (Eurich, Krause, Cigularov in Thornton, 2009; Krause in Gebert, 2009; Krause, Rossberger, Dowdeswell, Venter in Joubert, 2012; Krause, Anderson, Rossberger in Parastuty, 2014; Spsychalski, Quinones, Gaugler in Pohley, 1997; Thornton in Krause, 2009). Za primerjavo s slovenskimi praksami sta najbolj relevantni mednarodna raziskava, ki sta jo izvedla Thornton in D. E. Krause (2009), in raziskava praks v nemško govorečem prostoru avtoric D. E. Krause in D. Gebert (2003), ki prav tako opozarjajo na slabo raziskanost področja in pomanjkljivosti trenutnih praks.

Glavni cilj naloge je ugotoviti, v kolikšni meri je metoda ocenjevalnega centra znana in razširjena v slovenskem prostoru, ter predstaviti uvid v prakse uporabe. V nalogi bom zajela vidik delodajalcev oziroma izvajalcev metode ocenjevalnega centra. Z nalogo želim prispevati k večji razpoznavnosti metode ter ponuditi pregled pozitivnih ter pomanjkljivih elementov izvajanja metode in smernic za izboljšave trenutnih praks v Slovenji. Hkrati želim zagotoviti tudi temelje za začetek raziskovanja metode.

Opredelitev metode ocenjevalnega centra

Metoda ocenjevalnega centra je fleksibilna, zato jo lahko definiramo na različne načine. Ocenjevalni center ni termin, s katerim opisujemo fizično lokacijo, temveč nabor ocenjevalnih postopkov (Ballantyne in Povah, 2004; Howard, 1974; Thornton in Byham, 1982; Woodruffe, 2003). Ključni element, ki metodo ločuje od drugih, je, da kandidati niso ocenjevani na podlagi dosežkov na sedanjem ali preteklem delovnem mestu, temveč na podlagi tega, kako dobro se bodo prilagajali novim situacijam (Ballantyne in Povah, 2004).

Če povzamemo različne definicije, lahko metodo ocenjevalnega centra opišemo kot kompleksen postopek, ki ga lahko uporabimo v namene ocenjevanja ter razvoja zaposlenih. Metoda zajema standardizirano oceno vedenja, ki temelji na različnih virih informacij. Sestavlja jo več komponent, njena ključna značilnost pa so simulacije. V okviru simulacij izurjeni ocenjevalci neodvisno drug od drugega opazujejo in beležijo vedenja, jih klasificirajo glede na osrednje vedenjske konstrukte, nato pa podajo oceno vedenja kandidata. Ocenjevalci lahko vedenje ocenijo individualno ali skupinsko. Rezultat je lahko ocena posameznega

vedenja ali združena splošna ocena. Po končanem ocenjevanju ocenjevalci s pomočjo diskusije, katere cilj je doseganje konsenza, ali z uporabo statističnega izračuna ovrednotijo uspešnost kandidata (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2014; v nadaljevanju Smernice; Povah in Povah, 2012; Thornton in Rupp, 2006).

Ključni elementi metode ocenjevalnega centra

V nadaljevanju sledi predstavitev desetih ključnih elementov, ki so sestavni element vsakega ocenjevalnega centra (Smernice, 2014).

- Sistematična analiza delovnega mesta oziroma kompetenc: osrednje elemente, ki so ocenjevani v sklopu metode ocenjevalnega centra, imenujemo vedenjske dimenzije oziroma kompetence. Opredeljene so kot skupina vedenj, ki so specifična, preverljiva in jih je moč opazovati. Ključen korak pri oblikovanju metode je analiza delovnega mesta, saj omogoča izbiro tistih kompetenc, ki so ključne za uspeh na izbranem delovnem mestu (Povah in Povah, 2012; Smernice, 2014).
- Klasifikacija vedenja: vedenja, ki jih opazujemo, moramo razvrstiti glede na izbrane vedenjske konstrukte oziroma kompetence (Smernice, 2014).
- Več ocenjevalnih tehnik: metoda mora vključevati več ocenjevalnih tehnik. Ocenjevalni center je lahko sestavljen zgolj iz simulacij, ki so obvezni element, lahko pa gre za kombinacijo z drugimi metodami, kot so psihometrični testi, strukturirani intervju, testi situacijskega presojanja ali vprašalniki (Smernice, 2014).
- Povezava med kompetencami ter ocenjevalnimi tehnikami: povezava med nalogo in določeno kompetenco mora biti jasno razvidna. Oblikovati je potrebno matriko kompetenc in nalog, ki prikazuje, katere kompetence ocenjujemo z izbranimi ocenjevalnimi tehnikami (Smernice, 2014).
- Simulacije: gre za ocenjevalne tehnike, ki so zasnovane tako, da vzbudijo vedenja, ki odražajo izbrano kompetenco znotraj konteksta, ki je skladen s kontekstom izbranega delovnega mesta. Simulacije, ki so povezane z izbranim delovnim mestom, so obvezen element metode (Smernice, 2014).
- Ocenjevalci: vedenje udeležencev ocenjevalnega centra mora vedno opazovati več ocenjevalcev (Smernice, 2014).
- Trening ocenjevalcev: ocenjevalci morajo pred sodelovanjem v ocenjevalnem centru prestati trening in dokazati, da posedujejo potrebne kompetence (Smernice, 2014).
- Beleženje in ocenjevanje vedenja: ocenjevalci morajo pri beleženju ter ocenjevanju vedenja uporabljati sistematične postopke (Smernice, 2014).

- Integracija podatkov: integracija opazovanj in/ali ocen vedenj vsakega izmed udeležencev mora temeljiti na skupinski diskusiji in/ali statistični integraciji ocen (Smernice, 2014).
- Standardizacija: vsi postopki metode ocenjevalnega centra morajo biti standardizirani, saj lahko le tako zagotovimo, da bodo imeli vsi udeleženci enake možnosti (Smernice, 2014).

Razvoj metode in njen namen uporabe

Metoda ocenjevalnega centra je nastala zaradi potrebe po ocenjevanju neintelektualnih vidikov posameznikove učinkovitosti (Highhouse, 2002). Njeni zametki segajo v čas druge svetovne vojne. Glavni elementi metode, kot jo poznamo danes, so razvidni v programih izbora in ocenjevanja vojaških oficirjev v Nemčiji leta 1930 (Thornton in Byham, 1982). Po vzoru nemških programov so metodo kasneje uporabili tudi v komisijah za selekcijo britanskih oficirjev (angl. WOSB – *British War Office Selection Board*) (Byham in Bary, 1982). Pomemben mejnik v razvoju metode pa predstavlja razvoj uradov za strateške dejavnosti (angl. OSS – *Office of Strategic Services*), ki so jih v času druge svetovne vojne razvili v Združenih državah Amerike (Highhouse, 2002). Prvi, ki je uporabil termin ocenjevalni center, je bil Super (1949), in sicer v kontekstu programov za strateške dejavnosti. Kljub temu pa je metoda preboj doživela šele z objavo raziskave o napredku vodenje (angl. *Management Progress Study*), ki jo je izvedlo ameriško telekomunikacijsko podjetje AT&T leta 1956; takrat je bila namreč prvič omenjena v kontekstu organizacijske psihologije (Highhouse, 2002). Sprva je bila uporabljena kot podpora organizacijam pri odločitvah v selekcijskem postopku, kasneje pa se je vse pogostejše začela uporabljati tudi v razvojne namene (Povah in Povah, 2012).

Namen metode ocenjevalnega centra je pridobiti natančne informacije o stopnji razvitosti izbranih kompetenc ter potenciala kandidata (Povah in Povah, 2012). Metoda ocenjevalnega centra mora biti vedno razvita, izvedena ter ovrednotena v skladu s specifičnim namenom določenega programa (Smernice, 2014; Thornton in Rupp, 2006). Oblikovana naj bi bila tako, da ustreza organizacijski kulturi in delovnemu okolju (Thornton in Rupp, 2006). Povah in L. Povah (2012) zaključujeta, da lahko namene uporabe metode ocenjevalnega centra združimo v dve večji kategoriji:

- Selekcija: metodo lahko uporabimo za napovedovanje vedenja v prihodnosti, in sicer kot pomoč pri odločanju v sklopu selekcijskega postopka, pri programih načrtovanja nasledstva ali kot pomoč pri odločanju o napredovanju ali premestitvah – na primer pri reorganizaciji podjetja (Chan, 1996; Smernice, 2014; Thornton in Byham, 1982; Thornton in Rupp, 2006). V nekaterih organizacijah pa jo uporabljajo tudi pri sprejemanju odločitve o tem, koga naj odpustijo (Povah in Povah, 2012).
- Razvoj: v namene razvoja lahko metodo uporabimo za diagnostiko, natančneje za prepoznavanje posameznikovih močnih ter razvojnih področij (Smernice, 2014; Thornton in Rupp, 2006). Uporabimo jo lahko za razvoj spretnosti, ki so ključne za uspeh na izbranem delovnem mestu (Smernice, 2014; Thornton in Rupp, 2006). Če metodo uporabimo zgolj v namene razvoja spretnosti, se le-ta imenuje razvojni center

(Povah in Povah, 2012). Informacije, ki jih pridobimo s pomočjo ocenjevalnega centra, lahko uporabimo za pripravo razvojnega načrta zaposlenega ali celo v namene organizacijskega razvoja (Thornton, Rupp in Hoffman, 2015). Poleg že omenjenega lahko metodo uporabimo tudi v namene evalvacije potenciala za uspeh v prihodnosti – upravljanje s talenti (Thornton in Rupp, 2006) ter merjenje delovne učinkovitosti (Chan, 1996).

Pretekle raziskave kažejo deljeno sliko glede namena uporabe metode ocenjevalnega centra. Nekateri raziskovalci (Krause idr., 2014; Krause in Gebert, 2003; Thornton in Krause, 2009) so ugotovili, da je bila metoda najpogosteje uporabljena v namene razvoja. Drugi (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2012; Spsychalski idr., 1997) pa so zaključili, da je kot namen uporabe metoda prevladoval razvoj ali pa je šlo za kombinacijo selekcije ter razvoja zaposlenih.

Merske značilnosti metode ocenjevalnega centra

Veljavnost metode ocenjevalnega centra

Veljavnost merskega pripomočka nam poda informacijo o tem, kako dobro test meri tisto, čemur je namenjen. Povedano drugače, pove nam, v kolikšni meri so ugotovitve, izpeljane iz testnih rezultatov, primerne ter ustrezne (Bucik, 1997). Kljub temu da prihaja do razlik v rezultatih na področju preučevanja veljavnosti metode ocenjevalnega centra, večina ugotovitev kaže v prid uporabi metode (Ballantyne in Povah, 2004). Rezultati metaanalize, ki sta jo izvedla Schmidt in Hunter (1998), je pokazala, da ima metoda ocenjevalnega centra dobro napovedno veljavnost ($r = 0,37$) kot tudi nekatere ostale selekcijske metode: kognitivni testi sposobnosti, osebnostni vprašalniki, strukturiran intervju in biopodatki. S kombiniranjem dveh ali treh od omenjenih selekcijskih metod lahko povečamo napovedno veljavnost metode vse do $r = 0,65$ (Schmidt in Hunter, 1998). Gaugler, Rosenthal, Thornton in C. Bentson (1987) so izvedli metaanalizo, katere namen je bil ugotoviti veljavnost metode ocenjevalnega centra. Zaključili so, da je povprečen veljavnostni koeficient metode $r = 0,37$. Najvišje koeficiente veljavnosti so ugotovili v primerih, ko je bil namen izvedbe ocenjevalnega centra napovedovanje potenciala (od $r = 0,33$ do $r = 0,53$), v primeru napovedovanja uspešnosti v prihodnosti pa so bili veljavnostni koeficienti nižji ($r = 0,36$). Rezultati metaanalize (Gaugler idr., 1987) so pokazali, da so bili veljavnostni koeficienti višji takrat, ko je bilo uporabljenih več različnih tipov nalog in kadar so bili v skupino ocenjevalcev vključeni psihologi in ne vodje. Podana povratna informacija, dnevi treninga ocenjevalcev ter čas trajanja ocenjevalnega centra niso vplivali na višino veljavnostnega koeficienta. Podobno metaanalizo so izvedli tudi Arthur, Day, T. L. Mcnelly in P. S. Edens (2003). Ugotovili so, da koeficienti kriterijske veljavnosti metode skozi različne raziskave variirajo med 0,25 in 0,39.

Zanesljivost metode ocenjevalnega centra

Zanesljivost merskega pripomočka se lahko nanaša na skladnost ocen, ki so jih podali različni ocenjevalci. Merski pripomoček je zanesljiv, če dobimo podoben rezultat ne glede na to, katera oblika testa je uporabljena, kdaj je bil uporabljen, kdo ga je uporabil, kdo je opazoval in kdo beležil vedenje (Thornton in Rupp, 2006). Razlike v temi, ki je izbrana za skupinsko diskusijo, razlike med vedenji, ki jih opazujejo in beležijo ocenjevalci in površnost ocenjevalcev pri združevanju informacij lahko rezultirajo v nizki zanesljivosti metode ocenjevalnega centra

(Thornton in Rupp, 2006). A. Howard (1974) je v svojo raziskavo vključila 10 ocenjevalnih centrov ter primerjala ocene ocenjevalcev. Ugotovila je, da je bila stopnja ujemanja med ocenjevalci visoka, variirala je med 0,64 do 0,95.

Prednosti in slabosti metode ocenjevalnega centra

Poglavitna prednost metode ocenjevalnega centra je, da jo lahko uporabimo za napovedovanje širokega nabora kriterijev, za različna delovna mesta in da jo lahko prilagodimo glede na specifične potrebe organizacije (Howard, 1997; Thornton idr., 2015). Nadalje je pogosto pozitivno sprejeta s strani udeležencev, saj so simulacije običajno zaznane kot relevantne za izbrano delovno mesto, predstavljajo pa tudi vpogled v delovne zahteve (Howard, 2010; Thornton idr., 2015). Metoda omogoča tudi merjenje več kompetenc hkrati, merjenje lastnosti, ki so drugače težje merljive (na primer: komunikacijske spretnosti) ter lastnosti, ki jih lahko posamezniki razvijejo (Thornton idr., 2015; Thornton in Rupp, 2006). Ključna prednost metode je, da omogoča opazovanje dejanskega vedenja (Howard, 1997). Ker do zaključkov pridemo s pomočjo več kot ene metode, nam omogoča, da si o kandidatu oblikujemo celostno podobo (Woodruffe, 2003). Metoda je naravnana na prihodnost, kar pomeni, da lahko z njeno pomočjo napovedujemo vedenje v prihodnosti (Howard, 1997). Pomembna prednost metode ocenjevalnega centra je tudi, da udeleženci težje prirejajo svoje vedenje, kar se lahko zgodi pri nekaterih izmed ocenjevalnih metod (na primer osebni vprašalniki) (Howard, 1997; Thornton idr., 2015; Thornton in Rupp, 2006).

Najpogostejše izpostavljena slabost metode ocenjevalnega centra je, da sta njena izvedba in organizacija precej dragi, zahtevni ter časovno potratni (Howard, 2010; Thornton idr., 2015; Wood in Payne, 2004; Woodruffe, 2003). Poleg že omenjenega običajno vključuje večjo skupino ocenjevalcev, sama izvedba pa je lahko zanje precej naporna (Thornton idr., 2015). Nekateri avtorji izpostavljajo, da je metoda manj primerna za manjše organizacije (Woodruffe, 2003). Nadalje je omejitev metode to, da vseh kompetenc ne moremo meriti s pomočjo simulacij (Howard, 2010). Metoda ocenjevanega centra je bolj dovzetna za subjektivnost in pristranskost ocenjevalcev. Lahko pride do »efekta naloge«: Wood in Payne (2004) s terminom opišeta učinek, do katerega pride, ko ocenjevalci pri vsaki izmed nalog ocenjujejo celotno uspešnost udeleženca, namesto da bi pri ocenjevanju razlikovali med različnimi kompetencami. Omejitev metode predstavlja tudi to, da lahko istočasno ocenjujemo omejeno število kandidatov (Thornton idr., 2015), medtem ko lahko z mnogimi oblikami testov tipa papir-svinčnik ocenjujemo več kandidatov hkrati (Thornton in Rupp, 2006).

Naloge metode ocenjevalnega centra

Simulacije so osrednji element metode ocenjevalnega centra (Howard, 1997; Smernice, 2014; Woodruffe, 2003). Oblikovane morajo biti tako, da omogočajo pridobitev informacij o izbranih kompetencah (Howard, 1997; Thornton in Rupp, 2006). Z izborom nalog je potrebno zagotoviti, da so vse ocenjevane kompetence enakomerno zastopane (Woodruffe, 2003). Vsako kompetenco naj bi merili vsaj dva- do trikrat, če pa so kompetence bolj pomembne za uspeh na izbranem delovnem mestu, pa bi morale biti merjene štirikrat (Woodruffe, 2003). Thornton in D. E. Rupp (2006) dodajata, da je ključna raznolikost uporabljenih nalog. Uporabiti bi morali več kratkih nalog različnega tipa (pisne, ustne, individualne, skupinske ...). V sklopu

ocenjevalnega centra lahko uporabimo tudi druge ocenjevalne tehnike, kot so testi sposobnosti, osebnostni vprašalniki in projekcijske tehnike, a osrednji del metode morajo ostati simulacije (Thornton in Rupp, 2006).

Oblikovanje in preizkus nalog

Oblikovanje kvalitetnih simulacij je zahtevno, slabo pripravljene simulacije lahko rezultirajo v negativnih odzivih udeležencev, ocenjevalci pa imajo lahko težave pri opazovanju relevantnega vedenja (Thornton in Rupp, 2006). Naloge ocenjevalnega centra so lahko oblikovane interno s strani HR oddelka (Woodruffe, 2003) ali v sodelovanju z vodji. V nadaljevanju sta predstavljena najpogostejša načina oblikovanja nalog.

- Naloge »s police«: gre za vnaprej pripravljene naloge, katerih slabost je, da ne simulirajo zahtev delovnega mesta, posledično ne dobimo vpogleda v to, kako bi se udeleženci znašli na izbranem delovnem mestu (Thornton in Rupp, 2006; Woodruffe, 2003). Naloge »s police« so generične, saj ne temeljijo na analizi delovnega mesta (Wood in Payne, 2004; Woodruffe, 2003). Omogočajo simulacijo izbranih vidikov dela na vodstvenih položajih, ki so enaki skozi različne organizacije. Njihova prednost je, da jih lahko uporabimo takoj in se izognemo stroškom razvoja. Običajno jih oblikujejo strokovnjaki, ki so izkušeni na področju oblikovanja ter implementacij simulacij in so bile že preizkušene v praksi. Primernejše so za manjše ocenjevalne centre, v določenih primerih so lahko kvalitetnejše, saj imajo običajno tudi norme (Thornton in Rupp, 2006; Woodruffe, 2003).
- Po meri narejene naloge: prednost po meri narejenih nalog je, da so razvite za enkratno uporabo in se udeleženci nanje ne morejo pripraviti. Nadalje imajo visoko veljavnost za izbrano delovno mesto ter organizacijo (Thornton in Rupp, 2006). Njihova pomanjkljivost pa je, da so njihov razvoj, oblikovanje ter preizkus dragi (Wood in Payne, 2004).

Pred uporabo v ocenjevalnem centru morajo biti naloge preizkušene (Smernice, 2014; Woodruffe, 2003). Pri preizkusu se je potrebno osredotočiti na jasnost navodil, ustreznost časovne omejitve ter raven zahtevnost (Thornton in Rupp, 2006; Thornton in Mueller-Hansson, 2004; Woodruffe, 2003).

Povezanost nalog ocenjevalnega centra

Naloge so lahko med seboj ločene, lahko pa so med seboj povezane tako, da se nadgrajujejo. Primer povezanih nalog je naloga »Dan v življenju« (angl. *Day in a life*). Gre za sklop med seboj povezanih simulacij, ki ponazarjajo tipičen delovni dan na izbranem delovnem mestu (Thornton in Mueller-Hansson, 2004). Zagovorniki povezanih nalog so prepričani, da na ta način ocenjevalni center postane bolj realističen. Z njimi lahko preverimo udeleženčevo sposobnost povezovanja različnih informacij ter spoprijemanje z neuspehom, če mu, na primer, pri eni nalogi spodleti. Njihova napovedna veljavnost je višja, saj natančneje odražajo dejansko delo na izbranem delovnem mestu. Posledično udeleženci bolj zaupajo rezultatom. Pomanjkljivost tega tipa nalog je povezana z motivacijskim vidikom (Thornton in Rupp, 2006;

Woodruffe, 2003). Če so naloge ločene, ima udeleženec občutek, da z vsako nalogo dobi novo priložnost, da se izkaže (Thornton in Rupp, 2006; Woodruffe, 2003).

Delitev in vrste nalog metode ocenjevalnega centra

Naloge lahko razdelimo v tri večje skupine, in sicer: individualne naloge, naloge ena-na-ena ter skupinske naloge (Ballantyne in Povah, 2004). V nadaljevanju sledi predstavitev ključnih nalog vsake izmed omenjenih skupin.

Individualne naloge

- Naloga »v predalu« (angl. *In-basket*): naloga tipa papir-svinčnik, katere namen je poustvariti administrativne naloge, s katerimi bo kandidat soočen na delovnem mestu. Udeleženci običajno prejmejo material z uvodnim dokumentom, ki predstavi hipotetično situacijo na delovnem mestu (Barrick, Feild in Gatewood, 2011). Naloga je običajno uporabljena za preverjanja naslednjih kompetenc: odločanje, načrtovanje in organiziranje, delegiranje, samostojnost in samoiniciativnost, postavljanje prioritet (Barrick idr., 2011).
- Analiza primera: udeleženci prejmejo opis organizacijskega problema, ki je lahko povezan z izbranim delovnim mestom, in ga morajo rešiti. Nalogo lahko uporabimo za preverjanje verbalne ter pisne komunikacije, načrtovanja ter organiziranja, odločnosti ter analitičnih sposobnosti (Barrick idr., 2011).
- Iskanje podatkov: udeleženec prejme kratek opis problema. Nato mora izbrani osebi (igralca v igri vlog) postaviti čim več vprašanj, ki mu bodo omogočila, da razreši problem. Nalogo lahko uporabimo za preverjanje kompetence reševanje problemov, odločanja ter za preverjanja analitičnih sposobnosti (Ballantyne in Povah, 2004).
- Naloga načrtovanja: udeleženec prejme določene informacije, lahko pa je naloga zastavljena tako, da jih mora poiskati sam. Njegova naloga je, da pregleda informacije, ki mu pomagajo pri izdelavi načrta. Z nalogo preverjamo tehnične spretnosti ter proceduralno znanje (Cigan in Smolkovič, 2011).

Naloge ena-na-ena

- Igra vlog: udeleženec izvede pogovor z igralcem v igri, ki lahko igra vlogo podrejenega, sodelavca ali stranke. Cilj naloge je razrešitev izpostavljenega problema. Z nalogo lahko preverjamo verbalno komunikacijo, empatijo ter sposobnost reševanja problemov (Thornton in Rupp, 2006).
- Ustna predstavitev: naloga udeležencev je, da pripravijo kratko predstavitev na izbrano temo. To običajno pripravijo za ocenjevalce, oni pa jim ob koncu predstavitve postavijo vprašanja, s katerimi dodatno izzovejo udeležence (Thornton in Rupp, 2006).

Skupinske naloge

- Skupinske naloge: lahko gre za naloge pogajanj ali reševanja problemov. Njihova pomanjkljivost je, da so manj standardizirane, saj se udeleženci odzivajo na vedenje ostalih članov skupine, kar pa ne more biti določeno vnaprej (Woodruffe, 2003).
- Skupinska diskusija: običajno je zastavljena tako, da skupina udeležencev prejme problem, ki ga mora rešiti. (Thornton in Byham, 1982). Uporabimo jo za ocenjevanje kompetenc, kot so verbalna komunikacija, odpornost na stres, fleksibilnost, vodenje ter prepričljivost (Barrick idr., 2011).

Pregled preteklih raziskav (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2011; Krause in Gebert, 2003; Spychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009) kaže, da so v sklopu metode ocenjevalnega centra najpogostejše uporabljene naslednje metode: naloga »v predalu«, igra vlog, predstavitev ter skupinska diskusija.

Število uporabljenih nalog

V literaturi zasledimo deljena mnenja glede tega, koliko nalog vključiti v ocenjevalni center. Gaugler in sod. (1987) navajajo, da ocenjevalni centri, ki vključujejo večje število raznolikih nalog, običajno podajo bolj natančne ocene kot tisti, ki vključujejo manj nalog enakega tipa. Thornton in D. E. Rupp (2006) uporabo raznolikih nalog pojasnjujeta s pomočjo korespondenčno-sklepne teorije, ki pravi, da lahko vedenje posameznika pojasnimo, če iščemo stabilne kvalitete pri posamezniku, ki jih lahko zaznamo v različnih situacijah. Ko opazimo, da se posameznik na enak način vede v raznolikih situacijah, lahko sklepamo, da je vedenje posledica stabilnih lastnosti posameznika in ne zunanjih vplivov (Thornton in Rupp, 2006).

Pretekle raziskave so pokazale, da je v sklopu metode ocenjevalnega centra najpogostejše uporabljenih od 4 do 5 nalog, redko pa je uporabljenih več kot 6 nalog (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2011).

Udeleženci metode ocenjevalnega centra

Ena od ključnih značilnosti metode ocenjevalnega centra je, da je vanj vključena skupina posameznikov (Ballantyne in Povah, 2004; Povah in Povah, 2012). Kljub temu pa je lahko ocenjevalni center organiziran tudi samo za enega kandidata, v tem primeru izgubimo informacije o skupinski interakciji (Povah in Povah, 2012). Ballantyne in Povah (2004) izpostavljata, da ni zapisanega pravila o tem, koliko udeležencev bi morali vključiti, vendar pa število ne bi smelo presegati 12, saj takrat izvedba postane logistično zahtevna.

Pretekle raziskave (Krause idr., 2012; Krause idr., 2014; Thornton in Krause, 2009) kažejo, da je v ocenjevalni center najpogostejše vključenih od 2 do 7 udeležencev, zelo redko pa več kot 13 udeležencev – z izjemo ocenjevalnih centrov, ki so bili izvedeni v namene razvoja, kjer so v dobri četrtini primerov vključili več kot 13 udeležencev (Thornton in Krause, 2009).

Ocenjevalci v metodi ocenjevalnega centra

Ključni element metode ocenjevalnega centra je, da posameznika ocenjuje več ocenjevalcev (Smernice, 2014). S tem preprečimo, da bi pristranskost enega ocenjevalca vplivala na končno oceno (Povah in Povah, 2012). Povah in L. Povah (2012) opozarjata, da je pri izbiri ocenjevalcev pomembno naslednje: koliko ocenjevalcev vključiti, kakšen profil ocenjevalcev vključiti ter kakšen trening je potreben.

Število ocenjevalcev

Kljub temu da v literaturi ne najdemo enotnega odgovora na vprašanje, koliko ocenjevalcev vključiti, da bodo ocene aдекватne, pa obstaja vodilo, da naj bi bili vključeni vsaj trije ocenjevalci (Thornton in Rupp, 2006). Število vključenih ocenjevalcev je odvisno od namena uporabe metode, dostopnosti virov, izurjenosti in izkušenj ocenjevalcev ter vrste uporabljenih simulacij (Povah in Povah, 2012).

Prav tako ni enotnega odgovora na vprašanje, kakšno naj bi bilo razmerje med ocenjevalci ter udeleženci, pomembno pa je, da vsak izmed ocenjevalcev vsaj enkrat opazuje vsakega izmed udeležencev (Ballantyne in Povah, 2004). Woodruffe (2003) opozarja, da naj bi bilo razmerje med ocenjevalci ter udeleženci pri skupinskih nalogah 1:2, ker meni, da ocenjevalec ne more spremljati več kot dveh udeležencev hkrati. Krause idr. (2014) so ugotovili, da je bilo razmerje med udeleženci in ocenjevalci v ocenjevalnem centru najpogostejše 1:4 ali več ter 1:3. Do nasprotujoče ugotovitve pa so prišli Krause idr. (2012), ki so ugotovili, da je bilo razmerje med udeleženci in ocenjevalci najpogostejše med 1:1 ter 1:3.

Profil ocenjevalcev

Skupino ocenjevalcev lahko sestavljajo vodja, interni ali zunanji strokovnjaki na področju upravljanja s človeškimi viri, psihologi, zunanji svetovalci ter drugi posamezniki, ki dobro poznajo izbrano delovno mesto (Howard, 1974; Thornton in Rupp, 2006; Woodruffe, 2003). Rezultati metaanalize so pokazali, da naj bi vključenost ocenjevalcev različnih profilov pomembno prispevala h kvaliteti ocen (Gaugler idr., 1987). Prednost vključitve internih ocenjevalcev je, da le-ti običajno bolje poznajo organizacijo in izbrano delovno mesto ter prispevajo k nižjim stroškom izvedbe ocenjevalnega centra. Po drugi strani pa je pomanjkljivost vključitve internih ocenjevalcev, da običajno poznajo udeležence. Prednost zunanjih ocenjevalcev je, da so običajno izkušeni ter izurjeni za opazovanje in manj verjetno je, da bi imeli vnaprej izoblikovana prepričanja ter predsodke o udeležencih; posledično so njihove ocene bolj objektivne. Po drugi strani pa le-ti slabše poznajo organizacijo ter izbrano delovno mesto. Zaključimo lahko, da je najbolje, če skupino ocenjevalcev sestavljajo tako interni kot zunanji ocenjevalci, saj se na ta način uravnavajo pomanjkljivosti vsake od skupin ocenjevalcev (Thornton idr., 2015).

Trening ocenjevalcev

Smernice (2014) narekujejo, da bi morali vsi ocenjevalci pred sodelovanjem v ocenjevalnem centru prestati trening, ki mora pokrivati naslednja področja: namen ter cilje metode; vedenjske konstrukte, ki bodo ocenjevani; definicije vedenj; opazovanje, beleženje

ter ocenjevanje vedenj; simulacije ter kaj z določeno simulacijo ocenjujemo; primere učinkovitega in neučinkovitega vedenja pri določeni simulaciji; znanje o napakah ocenjevanja; znanje o splošnih standardih ocenjevanja ter o poteku združevanja ocen (Smernice, 2014; Woodruffe, 2003). Ocenjevalci lahko dejanske udeležence ocenjujejo šele ko so dokazali, da so zanesljivi ter posedujejo potrebne kompetence. Ne glede na metodo (predavanja, diskusija, opazovanje testnih udeležencev, video prikaz, opazovanje drugih ocenjevalcev ...), ki je uporabljena v sklopu treninga, mora biti cilj treninga vedno zagotavljanje zanesljivih ocen (Smernice, 2014).

Dolžina treninga je odvisna od različnih dejavnikov, kot so predhodno znanje ter izkušnje udeležencev treninga, profil vključenih udeležencev, poznavanje organizacije ter izbranega delovnega mesta, število vedenjskih konstruktov, ki jih ocenjujemo, zahtevnost izbrane pozicije, namen uporabe metode, število vključenih nalog ter njihove kompleksnosti in različne vlog, ki jih bodo imeli ocenjevalci (na primer: druga oseba v igri vlog) (Smernice, 2014; Thornton idr., 2015). Zaradi vpliva raznolikih dejavnikov je težko določiti čas trajanja treninga. En dan treninga lahko zadošča za dobro strukturiran ocenjevalni center, ki vključuje omejen nabor nalog ter izkušene ocenjevalce. Ocenjevalci, ki nimajo predhodnih izkušenj, potrebujejo več treninga – na primer dva dni treninga za vsak dan ocenjevalnega centra (Smernice, 2014; Thornton idr., 2015).

Sistemi ocenjevanja ter beleženja vedenja

Ključna naloga ocenjevalcev je, da opazujejo udeležence ter si ob tem delajo podrobne zapiske (Woodruffe, 2003; Spychalski idr., 1997). Smernice (2014) narekujejo, da morajo ocenjevalci za sprotno beleženje vedenjskih opažanj uporabljati sistematčne postopke, kot so oblikovanje zapiskov, uporaba lestvic za opazovanje vedenja (angl. *Behavioral observation scale – BOS*) in lestvice opazovanja ključnega vedenja (angl. *Behaviorally anchored rating scale – BARS*) (Smernice, 2014). Razvrščanje vedenja in ocenjevanje morata biti vedno izvedena v skladu s predhodno določenimi kompetencami (Smernice, 2014). Ocenjevalci lahko svoje zapiske beležijo na vnaprej pripravljene formularje. Vedenjska opažanja lahko vključujejo primere dejanj, ki jih izvede udeleženec, ali situacije, ko določenega vedenja ne pokaže, čeprav je za to obstajala priložnost (Thornton in Rupp, 2006).

Po zaključeni simulaciji ocenjevalci razvrstijo vedenja iz svojih zapiskov (ali druge sistematčne metode) h kompetencam, ki so jih opazovali pri posamezni nalogi (Thornton in Rupp, 2006). Ocenjevanje lahko poteka na različne načine, eden od možnih pristopov je ocenjevanje kompetenc znotraj vsake od nalog takoj po zaključku naloge (Thornton in Rupp, 2006). Woodruffe (2003) izpostavlja, da je naloga ocenjevalcev, da pretehtajo vse kvalitativne ter kvantitativne rezultate in na podlagi teh oblikujejo sodbe. Ključno je, da se ocenjevalci pri ocenjevanju držijo ocenjevalne lestvice, saj tako dosežemo, da sta dva ocenjevalca, ki sta podala enako oceno, z njo tudi mislila na isto stvar. A. Howard (1974) dodaja, da lahko pri presojanju uspešnosti udeleženca ocenjevalnega centra uporabljamo tudi samoocene ter ocene ostalih udeležencev ocenjevalnega centra (angl. *Peer Ratings*).

V nadaljevanju sledi opis pogosto uporabljenih pripomočkov, ki olajšajo opazovanje, razvrščanje ter ocenjevanje vedenja.

- Vedenjske »ček liste« vsebujejo nabor vedenj, ki jih lahko udeleženci prikažejo tekom simulacij. Ocenjevalec na »ček-listi« označi tista vedenja, ki jih je udeleženec prikazal. Prednosti uporabe vedenjskih »ček-list« so, da ocenjevalcem omogočajo, da se osredotočijo na opazovanje, omejijo pa tudi število sodb (Reilly, Henry in Smither, 1990). Njihova pomanjkljivost je v tem, da usmerjajo pozornost ocenjevalcev na zapisana vedenja in posledično lahko tako spregledajo druga vedenja, ki niso del »ček liste« (Thornton in Rupp, 2006).
- Lestvica opazovanja ključnega vedenja (angl. *Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS*) je namenjena zbiranju ocen ocenjevalcev glede udeleženčeve učinkovitosti na vsaki od kompetenc (Thornton in Rupp, 2006). Je kompleksna metoda, s pomočjo katere ocenjevalec jasno ter poglobljeno opiše razvitost kompetenc pri udeležencih. Vsako izmed kompetenc določa specifično vedenje, ki naj bi bilo ključno za uspešno delovanje na izbranem delovnem mestu. Na začetku oblikovanja lestvice najprej določimo ključne kompetence. Nadalje ocenjevanje kompetenc poteka s številčno ali opisno lestvico (ocene od 1 do 5 ali od neučinkovito do odlično) (Boštjančič, 2011).
- Lestvica opazovanja vedenja (angl. *Behavioral Observation Scale – BOS*) ocenjevalcem omogoča določitev tega, kako pogosto se določena kompetenca pri udeležencu pojavlja (nikoli, redko, včasih, pogosto) (Boštjančič, 2011).

Pregled preteklih raziskav (Eurich idr., 2009; Krause in Gebert, 2003; Krause idr., 2012; Krause idr., 2014; Sychalski idr., 1997) kaže, da ocenjevalci kot pomoč pri opazovanju ter ocenjevanju najpogosteje uporabljajo vedenjske »ček liste«, lestvice ključnega vedenja ter oblikovanje sprotnih zapiskov.

Rezultati metode ocenjevalnega centra ter povratna informacija

Rezultati metode ocenjevalnega centra

Integracija opažanj in/ali ocen vedenj udeležencev v ocenjevalnem centru mora biti rezultat diskusije ali/in statistične združitve ocen posameznih ocenjevalcev. Ne glede na način združevanja informacij je potrebno vedno upoštevati, kako se je udeležencev odrezal v različnih simulacijah (Smernice, 2014).

Nekatere od preteklih raziskav (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2012; Krause idr., 2014; Thornton in Krause, 2009) so pokazale, da je združevanje opažanj in ocen najpogosteje rezultat kombinacije diskusije ocenjevalcev ter statističnega izračuna. Do nasprotujoče ugotovitve pa so prišli raziskovalci praks izvajanja metode v Združenih državah Amerike (Sychalski idr., 1997) ter v nemško govorečih državah (Krause in Gebert, 2003), kjer je kot metoda združevanja prevladovala skupinska diskusija.

Ovisno od namena uporabe metode so lahko rezultat integracije ocene posameznih kompetenc; ocene nalog; ocene kompetenc preko vseh nalog; in/ali splošna ocena ocenjevalnega centra (angl. *Overall assessment rating – OAR*) (Woodruffe, 2003). Oblikovanje splošne ocene je primerno, če je namen ocenjevalnega centra ponuditi priporočilo v sklopu selekcije ali odločitve o napredovanju, saj na ta način osebe, ki sprejemajo odločitev, prejmejo

jasno indikacijo o zaključkih ocenjevalnega centra. Pomembno je, da pri tem upoštevajo zahteve izbranega delovnega mesta (Thornton in Rupp, 2006).

Povratna informacija

Ena od osnovnih pravic udeležencev metode ocenjevalnega centra je, da po zaključku prejmejo povratno informacijo (Smernice, 2014). Vrsta povratne informacije je odvisna od namena izvedbe ocenjevalnega centra (Thornton idr., 2015; Thornton in Rupp, 2006). Če je bil ocenjevalni center uporabljen v namene selekcije, je lahko povratna informacija preprosta in vsebuje informacije o tem, ali je posameznik dosegel višji ali nižji rezultat od pričakovanega. Če je bil ocenjevalni center izveden v namene diagnostike, lahko povratna informacija vsebuje pregled močnih področij ter področij za nadaljnji razvoj (Thornton in Rupp, 2006).

Osebe, ki podajajo povratno informacijo, so lahko ocenjevalci ali drugi strokovnjaki, ki so sodelovali v procesu (Thornton idr., 2015). Thornton idr. (2015) opozarjajo, da ocenjevalec ni vedno najprimernejša oseba za podajanje povratne informacije. Drugače pa meni Woodruffe (2003), ki zagovarja, da povratno informacijo podajajo ocenjevalci, saj so tisti, ki imajo informacije iz prve rok.

Ključna komponenta učinkovite povratne informacije je pravočasnost. Udeleženci bi morali povratno informacijo prejeti, ko so informacije še sveže (Thornton idr., 2015; Woodruffe, 2003). Nadalje naj bi bila povratna informacija objektivna ter naravnana na vedenja, specifična in konstruktivna, temeljila naj bi na konkretnih primerih, s katerimi prikažemo močne točke udeleženca ter področja za razvoj. Nenazadnje naj bi bila povratna informacija podporna in razvojno naravnana (Thornton idr., 2015).

Povratna informacija je lahko podana v pisni ali ustni obliki. Prednost ustne povratne informacije je, da se lahko z udeleženci pogovorimo o opažanjih, slabost pa je, da udeleženec najverjetneje ne bo uspel predelati vseh informacij. Prednost pisne povratne informacije je, da je dokumentirana (Woodruffe, 2003).

Pregled preteklih raziskav kaže, da udeleženci ocenjevalnega centra najpogosteje prejmejo tako ustno kot tudi pisno povratno informacijo, in sicer običajno več kot en teden po zaključku ocenjevalnega centra. Pri tem povratno informacijo najpogosteje podajo ocenjevalci ali neposredno nadrejeni (Eurich, idr., 2009; Krause in Gebert, 2003; Krause idr., 2012; Krause idr., 2014; Thornton in Krause, 2009).

Metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji

Razširjenost ter načini uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji so precej neraziskano področje. Skupina slovenskih strokovnjakov (Ogrin in Kocjan, 2011) je v sklopu knjige Merjenje kompetenc metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi izvedla informativno anketo. Namen ankete je bil ugotoviti, katere selekcijske metode uporabljajo slovenski kadrovski strokovnjaki. Anketo so izvedli spomladi leta 2011, vzorec ni reprezentativen, predstavi pa uvid v področje. Na anketo je odgovorilo 47 oseb, vprašani so kot najpogosteje uporabljeno metodo izpostavili intervju ter vprašalnike, uporaba ocenjevalnega centra pa je bila zelo redka (Ogrin in Kocjan, 2011).

Informacijo o uporabi metode ocenjevalnega centra v Sloveniji zasledimo tudi v rezultatih Mednarodne longitudinalne primerjalne študije o upravljanju človeških virov (Kohont, 2008; Kohont, 2015). Leta 2008 je v raziskavi sodelovalo 218 udeležencev, prav toliko udeležencev pa je sodelovalo tudi leta 2015. Večina sodelujočih je bila zaposlenih v oddelku upravljanje s človeškimi viri. Eno od vprašanj v raziskavi je preverjalo, katere od selekcijskih metod najpogosteje uporabljajo v organizacijah. Leta 2008 je za selekcijo vodil metodo ocenjevalnega centra uporabljalo 8 % vprašanih ($N = 13$), leta 2015 pa 13 % ($N = 23$). Za izbor strokovnjakov je leta 2008 metodo uporabljalo 5 % vprašanih ($N = 8$), leta 2015 pa 9 % ($N = 15$), najmanj pogosta pa je bila uporaba metode za izbor administrativnih in/ali fizičnih delavcev, in sicer 2 % ($N = 4$) leta 2008 ter 2 % ($N = 3$) leta 2015. Rezultati iz leta 2015 nakazujejo porast v uporabi metode ocenjevalnega centra v Sloveniji (Kohont, 2015).

Raziskovalni problem

Pregled literature kaže, da je metoda ocenjevalnega centra kljub porastu v uporabi (Kohont, 2008; Kohont, 2015) v slovenskem prostoru še precej neraziskano področje. Kohont (2015) ugotavlja, da je metoda ocenjevalnega centra ena izmed najredkeje uporabljenih metod na področju selekcije, najpogosteje pa se uporablja za vodstvene kadre.

Glede na to, da so razširjenost ter načini uporabe metode ocenjevalnega centra v slovenskem prostoru še precej neraziskano področje, sem se odločila za eksploratorno raziskavo, katere namen je ponuditi prvi vpogled v prakse izvajanja metode ocenjevalnega centra v Sloveniji. Glavni namen magistrskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri je metoda razširjena in uporabljena na področju selekcije ter razvoja zaposlenih in ponuditi pregled praks izvajanja metode v slovenskem prostoru ter priporočila za izboljšave. Z rezultati želim prispevati k dvigu prepoznavnosti metode in h kvalitetnejšim praksam uporabe le-te.

Z nalogo bom odgovorila na naslednja raziskovalna vprašanja: koliko udeležencev je običajno vključenih in koliko ocenjevalcev, v kakšne namene je metoda uporabljena, katere vrste nalog so običajno uporabljene, katera vedenja so opazovana, na kakšen način so združene zbrane informacije ter ali udeleženci prejmejo povratno informacijo o rezultatih. Ugotovitve bom primerjala tudi z rezultati uporabe metode ocenjevalnega centra v mednarodnem okolju.

Metoda

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 285 udeležencev, od tega 67 moških in 218 žensk. V vzorec je bilo vključenih 29 % ($N = 84$) udeležencev, ki so zaposleni v srednje velikih podjetjih, 26 % ($N = 73$) takih, ki so zaposleni v majhnem podjetju, 22 % ($N = 63$) zaposlenih v mikro podjetju in 19 % ($N = 55$) zaposlenih v velikem podjetju. 4 % udeležencev ($N = 10$) so bili samozaposleni. Vzorec so predstavljali zaposleni, ki se pri svojem delu ukvarjajo s selekcijo in/ali razvojem kadrov. Izobrazbena struktura vzorca je bila zelo raznolika, 28 % ($N = 81$) sodelujočih je imelo ekonomsko izobrazbo, 9 % ($N = 27$) izobrazbo s področja prava, 7 % ($N = 19$) s področja sociologije, 6 % ($N = 18$) psihološko izobrazbo, 4 % ($N = 11$) izobrazbo s področja organizacije dela, 45 % ($N = 129$) pa z drugih področij. V raziskavo so bili vključeni predstavniki podjetij, ki so imeli v času od aprila do septembra 2018 objavljen oglas za prosto delovno mesto na straneh Zavoda za zaposlovanje.

Pripomočki

Glede na to, da je metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji še precej neraziskano področje, je narava pričujoče raziskave eksploratorna in predstavlja enega od prvih vpogledov v področje razširjenosti in načine uporabe metode v Sloveniji. Uporabila sem kvalitativno metodo zbiranja podatkov. Pripravila sem vprašalnik, ki je temeljil na vprašalnikih, ki so bili uporabljeni v preteklih raziskavah praks uporabe metode ocenjevalnega centra (Eurich idr., 2009; Krause in Gebert, 2003; Krause idr., 2012; Krause idr., 2014; Spychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009). Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov, skupaj pa ga je sestavljalo 53 postavk. Večina postavk je bila izbirnega tipa; z izjemo štirih, ki so bile odprtega tipa. Prvi del vprašalnika se je osredotočal na poznavanje in izkušnje z uporabo metode. Nadalje je prvi del vprašalnika vključeval tudi vprašanje o uporabi drugih metod v namene selekcije ter dve vprašanji odprtega tipa, ki sta preverjali razloge za neuporabo metode ocenjevalnega centra. Drugi del vprašalnika se je poglobljeno osredotočal na prakse uporabe metode ocenjevalnega centra. Postavke v drugem delu vprašalnika so bile organizirane v 6 večjih skupinskih sklopov, in sicer: priprava ter izvedba metode, naloge v ocenjevalnem centru, udeleženci ocenjevalnega centra, ocenjevalci v ocenjevalnem centru, sistemi opazovanja ter ocenjevanja in rezultati ocenjevalnega centra in povratna informacija.

Postopek

K sodelovanju sem povabila zaposlene organizacij, ki so imeli v času od meseca aprila do septembra 2018 na straneh Zavoda za zaposlovanje objavljene oglase za prosta delovna mesta. Skupno sem pisno kontaktirala 2036 zaposlenih, ki se pri svojem delu ukvarjajo s selekcijo in/ali razvojem kadrov. Zbiranje podatkov je potekalo od aprila do septembra 2018. Povabilu se je odzvalo 589 zaposlenih, do konca pa je vprašalnik izpolnilo 285 udeležencev. Odzivnost je bila 48 %, pri čemer so izzvzeti tisti, ki se povabilu niso odzvali.

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo spletne aplikacije za anketiranje 1ka. Skupaj s povabilom so udeleženci prejeli tudi povezavo do vprašalnika. Povabilo je vsebovalo predstavitev in namen raziskave, s klikom na gumb »Naslednja stran« so udeleženci potrdili, da se strinjajo s sodelovanjem. Povprečen čas reševanja vprašalnika je bil 8 minut. Vprašalnik je bil popolnoma anonimen, rezultati pa so bili analizirani na skupinski ravni s pomočjo programa MS Excel. Ker me je zanimala pogostost načinov uporabe metode, sem pri vprašanih izbirnega tipa izračunala povprečja, pri vprašanih odprtega tipa pa sem uporabila kvalitativno metodo kategoriziranja, kjer sem odgovorom udeležencem dodelila kodo, nato pa izračunala pogostost pojavljanja določene kategorije. Na koncu sem rezultate primerjala s preteklimi raziskavami, ki so raziskovale pogostost in načine uporabe metode ocenjevalnega centra v Združenih državah Amerike (Eurich idr, 2009; Spychalski idr., 1997), Južni Afriki (Krause idr., 2012), nemško govorečih državah (Krause in Gebert, 2003), Indoneziji (Krause idr., 2014), naredila pa sem tudi primerjavo z mednarodno študijo (Thornton in Krause, 2009).

Rezultati

V prvem delu vprašalnika sem preverjala, v kolikšni meri je metoda ocenjevalnega centra poznana med strokovnjaki, ki se pri svojem delu ukvarjajo s selekcijo in/ali razvojem kadrov. 71 % ($N = 202$) vprašanih je odgovorilo, da metode ne pozna, 29 % ($N = 83$) pa je odgovorilo, da metodo pozna. Nadalje me je zanimalo, kolikšen odstotek vprašanih, ki so na prvi odgovor odgovorili pritrdilno, ima izkušnjo z uporabo metode. 49 % ($N = 41$) vprašanih je odgovorilo, da imajo izkušnjo z uporabo, 51 % ($N = 42$) pa izkušnje z uporabo metode nima.

Preverila sem tudi, zakaj metode ocenjevalnega centra ne uporabljajo tisti, ki metodo poznajo, in kakšno je njihovo stališče do omenjene metode. Vprašanje je bilo izbirnega ter odprtega tipa ($N = 26$). Udeleženci so kot razlog neuporabe izpostavili naslednje: da še niso prepoznali potrebe po uporabi metode (27 %; $N = 7$); da je uporaba metode ocenjevalnega centra s stroškovnega vidika draga (19 %; $N = 5$) da je metoda časovno potratna (15 %; $N = 4$); majhnost podjetja (15 %; $N = 4$); zadovoljstvo z že utečenimi metodami (8 %; $N = 2$); slabo poznavanje metode (4 %; $N = 1$); pomanjkanje strokovne usposobljenosti (4 %; $N = 1$); zahtevnost ter kompleksnost metode (4 %; $N = 1$); da so vezani na pravne predpise in delujejo po ustaljenih postopkih (4 %; $N = 1$). Nadalje so udeleženci izpostavili, da so njihova stališča do omenjene metode pozitivna (19 %; $N = 5$), da le-ta ponudi celostno sliko o kandidatu in omogoča, da ga opazujemo v interakcijah ter pri konkretnih nalogah (12 %; $N = 3$) in da jo je smiselno uporabljati pri ključnih ter vodstvenih kadrih (26 %; $N = 6$).

Ker sem predvidevala, da metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji ni razširjena, me je zanimalo tudi, katere metode so najpogostejše uporabljene v namene selekcije. Možnih je bilo več odgovorov. Rezultati kažejo, da v sklopu selekcije kadrov prevladuje uporaba intervjujev (86 %; $N = 210$) ter pregleda življenjepisa (83 %; $N = 202$). Udeleženci raziskave so izpostavili, da se pogosto poslužujejo tudi poskusnega dela (76 %; $N = 185$). Redkeje uporabijo preverjanje referenc (37 %; $N = 90$), poizvedbo o kandidatu na spletu (npr.: LinkedIn, Facebook) (32 %; $N = 78$), kadrovske vprašalnike (26 %; $N = 63$), biografske podatke (24 %; $N = 59$) ter preizkus delovnih sposobnosti (22 %; $N = 54$). Zgolj 15 % ($N = 36$) vprašanih pa je poročalo, da uporabljajo osebnostne vprašalnike, še manj, 9 % ($N = 22$), pa uporablja teste splošnih mentalnih sposobnosti. 6 % ($N = 16$) so izbrali možnost drugo oziroma se ne ukvarjajo s selekcijo kadrov.

V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov drugega dela vprašalnika o praksah uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji. Vzorec drugega dela vprašalnika predstavljajo udeleženci, ki so na vprašanje o izkušnji z uporabo metode ocenjevalnega centra odgovorili pritrdilno ($N = 41$).

Osnovne značilnosti praks uporabe metode ocenjevalnega centra

Povprečen čas uporabe metode ocenjevalnega centra je 4,37 let ($SD = 3,29$), pri čemer je razpon od manj kot eno leto do 15 let. Več kot polovica udeležencev, 54 % ($N = 22$), je odgovorila, da ne pozna Smernic in etičnih ozirav za metodo ocenjevalnih centrov (2014), 46 % vprašanih ($N = 19$) pa je na vprašanje odgovorilo pritrdilno.

Zanimalo me je, kje pridobivajo znanja o metodi. Odgovore udeležencev sem združila v 6 večjih kategorij: s pomočjo zunanjih strokovnjakov (37 %; $N = 15$); s pomočjo strokovne literature (27 %; $N = 11$); preko lastnih izkušenj ali izkušenj kolegov iz stroke (24 %; $N = 10$), preko izobraževanj (20 %; $N = 8$); znanje pridobljeno tekom študija (12 %; $N = 5$) ter z raziskovanjem na spletu (12 %; $N = 5$). 59 % ($N = 24$) udeležencev je odgovorilo, da metodo običajno uporabijo v velikih podjetjih (več kot 250 zaposlenih), 29 % ($N = 12$) vprašanih je izpostavilo, da metodo najpogosteje uporabljajo v srednje velikih podjetjih (od 50 do 250 zaposlenih), 7 % ($N = 3$) udeležencev metodo običajno uporablja v majhnih podjetjih (od 10 do 50 zaposlenih), zgolj 5 % ($N = 2$) vprašanih pa je izpostavilo, da metodo uporabljajo v mikro podjetjih (do 10 zaposlenih). 41 % ($N = 17$) vprašanih je poročalo, da ocenjevalni center najpogosteje izvedejo za podjetja, ki delujejo na področju strokovne, znanstvene ter tehnične dejavnosti, sledile so finančne in zavarovalniške dejavnosti (29 %; $N = 12$), predelovalne dejavnosti (22 %; $N = 9$), trgovine, vzdrževanje in poprava motornih vozil (22 %; $N = 9$) ter drugo (22 %; $N = 9$).

V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov v sklopu kategorij, ki predstavljajo ključne faze metode ocenjevalnega centra.

Priprava in izvedba metode ocenjevalnega centra

Zanimalo me je, v katere namene je bila uporabljena metoda ocenjevalnega centra. Možnih je bilo več odgovorov. Na vprašanje so odgovorili udeleženci, ki imajo izkušnjo z uporabo metode ($N = 41$). 80 % ($N = 33$) udeležencev je poročalo, da metodo najpogosteje uporabijo v namene selekcije kadra, sledilo je načrtovanje razvoja (59 %; $N = 24$), prepoznavanje talentov (54 %; $N = 22$) ter prepoznavanje razvojnih potreb (41 %; $N = 17$). Metoda je redkeje uporabljena v namene odločanja o napredovanju (34 %; $N = 14$), za vzpostavitev sistema nasledstev (29 %; $N = 12$) ter trening zaposlenih (12 %; $N = 5$). 5 % ($N = 2$) pa je izbralo možnost drugo.

Preverila sem tudi, na kakšen način poteka priprava in izvedba metode ocenjevalnega centra. Udeleženci raziskave so poročali, da ocenjevalni center najpogosteje pripravijo sami – popolnoma na novo za izbrano delovno mesto (41 %; $N = 17$), nadalje 24 % ($N = 10$) vprašanih navaja, da metodo običajno pripravijo sami in pri tem prilagodijo že uporabljen ocenjevalni center. 20 % ($N = 8$) vprašanih izpostavlja, da za izvedbo ocenjevalnega centra običajno najamejo zunanega izvajalca. 15 % ($N = 6$) vprašanih pa je izbralo možnost drugo (kombinacija omenjenih pristopov; glede na potrebe naročnika).

Slaba polovica (46 %; $N = 19$) udeležencev je poročala, da izvedba ocenjevalnega centra običajno traja en dan. 22 % ($N = 9$) vprašanih je izpostavilo, da izvedba običajno traja manj kot polovico dneva, 15 % ($N = 6$) pa, da le-ta običajno traja dva dni. 17 % ($N = 7$) pa je izbralo možnost drugo ali nimam dovolj informacij. V nobenem primeru izvedba metode ni trajala dlje kot tri dni.

Ker smernice (2014) narekujejo, da morajo biti kompetence, ki bodo ocenjevane v metodi ocenjevalnega centra, določene na podlagi sistematične analize, sem preverila, v kolikšni meri udeleženci raziskave sledijo priporočilu ter katere metode uporabljajo. Možnih je bilo več odgovorov.

Rezultati so pokazali, da vsi sodelujoči pri izboru kompetenc uporabijo vsaj eno sistematično metodo analize delovnega mesta. Večina sodelujočih uporablja obstoječ kompetenčni model (76 %; $N = 31$) ter intervju z neposredno nadrejenim (71 %; $N = 29$). Nadalje so udeleženci poročali, da uporabljajo opise delovnega mesta (59 %; $N = 24$), intervjuje z osebo, ki trenutno opravlja delo na izbranem delovnem mestu (49 %; $N = 20$), delavnice (44 %; $N = 18$) in pripravo novega kompetenčnega modela (29 %; $N = 12$). Zelo redko pa uporabijo tehniko kritičnih dogodkov (22 %; $N = 9$), opazovanje osebe, ki trenutno opravlja izbrano delo (17 %; $N = 7$) ter vprašalnik za neposredno nadrejenega (12 %; $N = 5$). 19 % ($N = 8$) udeležencev pa je poročalo, da nimajo dovolj informacij, ker niso sodelovali pri pripravi oziroma so izbrali možnost drugo.

Naloge in kompetence v metodi ocenjevalnega centra

Podatki kažejo, da 32 % ($N = 13$) vprašanih z metodo ocenjevalnega centra običajno ocenjuje od 4 do 5 kompetenc, v enakem številu (32 %; $N = 13$) pa ocenjujejo tudi od 6 do 7 kompetenc. Nadalje je 12 % ($N = 5$) udeležencev poročalo, da običajno ocenjujejo od 10 do 11 kompetenc, 10 % ($N = 4$) pa od 8 do 9 kompetenc. Zgolj 7 % ($N = 3$) udeležencev je izpostavilo, da ocenjujejo manj kot 3 kompetence. Najmanj, 4 % ($N = 2$), udeležencev pa je odgovorilo, da ocenjuje več kot 12 kompetenc, v nobenem primeru pa ne ocenjujejo več kot 15 kompetenc. Eden udeleženec je izpostavil, da nima dovolj informacij.

Poleg števila ocenjevanih kompetenc me je zanimalo tudi, katere kompetence so najpogostejše ocenjewane. Možnih je bilo več odgovorov. Skoraj vsi vprašani so poročali, da metodo ocenjevalnega centra najpogostejše uporabijo za ocenjevanje komunikacijskih veščin (95 %; $N = 39$) ter reševanje problemov (90 %; $N = 37$). 88 % ($N = 36$) jih je izpostavilo, da pogosto ocenjujejo tudi kompetenco odločanja ter sodelovanja, 66 % ($N = 27$) udeležencev je odgovorilo, da metodo uporabijo za ocenjevanje vpliva na druge, dobra polovica udeležencev (54 %; $N = 22$) pa je poročala, da metodo uporablja tudi za preverjanje čustvene inteligentnosti. 37 % ($N = 15$) vprašanih pa je izbrala možnost drugo oziroma da nimajo dovolj informacij, da bi lahko odgovorili na vprašanje.

Dobra polovica udeležencev (54 %; $N = 22$) je navedla, da so kompetence povprečno povezane z zahtevami delovnega mesta, 39 % ($N = 16$) udeležencev pa je poročalo, da je povezava nadpovprečna. Zgolj eden udeleženec je izpostavil, da so kompetence podpovprečno povezane z zahtevami delovnega mesta. 5 % ($N = 2$) udeležencev pa na vprašanje zaradi pomanjkanja informacij ni odgovorilo.

Preverila sem tudi, koliko nalog udeleženci vključijo v metodo, ter koliko kompetenc opazujejo znotraj vsake izmed nalog. 51 % ($N = 21$) udeležencev je izpostavilo, da v sklopu metode običajno uporabijo od 4 do 5 nalog. Redkeje (17 %; $N = 7$) pa uporabijo od 6 do 7 nalog, manj kot tri naloge 12 % ($N = 5$) ter od 8 do 9 (10 %; $N = 4$). Zelo redko (5 %; $N = 2$) uporabijo od 10 do 11 nalog. Nihče izmed vprašanih pa ni poročal, da bi uporabili več kot 11 nalog. 5 % ($N = 2$) vprašanih je odgovorilo, da nimajo dovolj informacij.

Znotraj ene naloge udeleženci najpogostejše ocenjujejo od 2 do 3 kompetence (59 %; $N = 24$). 27 % ($N = 11$) udeležencev običajno ocenjuje od 4 do 5 kompetenc na nalogo, zgolj 5 % ($N = 2$) udeležencev pa ocenjuje več kot 5 kompetenc na nalogo.

= 2) vprašanih pa ocenjuje od 6 do 7 kompetenc na nalogo. Nihče izmed sodelujočih ni poročal, da ocenjuje več kot 8 kompetenc na nalogo. 10 % ($N = 4$) udeležencev ni imelo dovolj informacij, da bi lahko odgovorili na zastavljeno vprašanje.

V sklopu metode ocenjevalnega centra udeleženci (80 %; $N = 33$) najpogosteje uporabljajo igro vlog. Pri tem drugo osebo v igri vlog najpogosteje igra eden izmed ocenjevalcev (48 %; $N = 16$), redkeje, 24 % ($N = 8$) pa eden izmed udeležencev, zgolj 15 % ($N = 5$) udeležencev v ta namen najeme profesionalnega igralca. Pogosto uporabljeni sta tudi naloga ustne predstavitve ter skupinske naloge (78 %; $N = 32$). Poleg omenjenih nalog pa so udeleženci poročali, da v sklopu metode uporabijo še analizo primera (63 %; $N = 26$), intervju (56 %; $N = 23$) in skupinsko diskusijo (49 %; $N = 20$). Polovica udeležencev (50 %; $N = 10$), ki je poročala, da uporablja skupinsko diskusijo, je dodala, da je tema diskusije običajno relevanten organizacijskih problem, 45 % ($N = 9$) udeležencev je dodalo, da so vloge v diskusiji običajno določene vnaprej, četrtina (25 %, $N = 5$) pa je dodala še, da so določili tudi vodjo skupine. Nadalje je slaba polovica (49 %; $N = 20$) udeležencev poročala, da običajno vključijo tudi simulacijo delovnih nalog. Redkeje so uporabljene naslednje naloge: naloga »v predalu« (39 %; $N = 16$), iskanje podatkov (37 %; $N = 15$), naloga načrtovanja (34 %; $N = 14$) ter sociometrična tehnika (12 %; $N = 5$). 7 % ($N = 3$) udeležencev je izbralo možnost drugo oziroma ni imelo dovolj informacij, da bi lahko odgovorili na postavljeno vprašanje.

Dobra polovica (51 %; $N = 21$) udeležencev je izpostavila, da je nekaj nalog običajno povezanih med seboj. Zgolj slaba četrtina udeležencev (24 %; $N = 10$) je poročala, da so naloge običajno ločene in se razlikujejo druga od druge. Najmanj udeležencev (17 %; $N = 7$) pa je navedlo, da so vse naloge integrirane v celoto. 7 % ($N = 3$) udeležencev na vprašanje ni odgovorilo, ker niso imeli dovolj informacij.

Preverila sem tudi, kolikšen delež nalog udeleženci običajno pripravijo za izbrano delovno mesto oziroma organizacijo. Rezultati kažejo, da je delež tovrstnih nalog v povprečju 51 % ($SD = 38,84$). Zanimalo me je še, kje udeleženci dobijo naloge, ki jih uporabijo v ocenjevalnem centru. Odgovore sem kategorizirala v pet večjih kategorij: več kot polovica udeležencev (51 %; $N = 21$) je poročala, da naloge oblikujejo s pomočjo zunanjega strokovnjaka, 39 % ($N = 16$) udeležencev naloge razvija samostojno, 10 % ($N = 4$) s pomočjo spleta, prav tako 10 % ($N = 4$) s pomočjo strokovne literature, 7 % ($N = 3$) pa je poročalo, da naloge razvijajo v sodelovanju z organizacijo, za katero je ocenjevalni center izveden. Zgolj eden udeleženec je izpostavil, da naloge oblikuje s pomočjo znanja, pridobljenega na dodatnem usposabljanju.

Kar 76 % ($N = 31$) udeležencev je poročalo, da naloge pred uporabo v ocenjevalnem centru preizkusijo, zgolj 17 % ($N = 7$) udeležencev pa nalog pred uporabo ne preizkusi. Naloge običajno preizkusijo v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki (58 %; $N = 18$), slaba četrtina udeležencev (23 %; $N = 7$) je poročala, da naloge preizkusijo interni strokovnjaki, zgolj 10 % ($N = 3$) udeležencev pa je poročalo, da naloge preizkusijo zunanji strokovnjaki. 7 % ($N = 3$) udeležencev ni imelo dovolj informacij, da bi lahko odgovorili na vprašanje.

Poleg simulacij večina udeležencev raziskave v sklopu metode uporabi tudi druge ocenjevalne tehnike (možnih je bilo več odgovorov). Najpogosteje uporabijo osebne vprašalnike (78 %; $N = 32$), sledijo pa testi sposobnosti (61 %; $N = 25$), vprašalniki (61 %; $N = 25$) in samoocena na izbranih kompetencah (59 %; $N = 24$). Redkeje pa so uporabljeni testi

znanja (32 %; $N = 13$) ter biografski podatki (10 %; $N = 4$). 5 % ($N = 2$) udeležencev pa je imelo premalo informacij, da bi lahko odgovorilo na vprašanje.

Udeleženci metode ocenjevalnega centra

V sklopu vprašanj o udeležencih v metodi ocenjevalnega centra me je zanimalo, koliko udeležencev je običajno vključenih in kakšen je profil udeležencev. Odgovori udeležencev na vprašanje o številu vključenih udeležencev so precej razpršeni. 20 % ($N = 8$) jih je odgovorilo, da običajno vključijo od 6 do 7 udeležencev, prav tako 20 % ($N = 8$) običajno vključi 8 do 9 udeležencev, 20 % ($N = 8$) sodelujočih je poročalo še, da vključijo od 10 do 13 udeležencev. Nekoliko manj, 17 % ($N = 7$) udeležencev, vključi od 4 do 5 udeležencev, 12 % ($N = 5$) vprašanih je poročalo, da vključijo več kot 13 udeležencev, 10 % ($N = 4$) pa je izpostavilo, da običajno vključijo 2 do 3 udeležence. Zgolj eden izmed sodelujočih je poročal, da ocenjevalni center običajno izvedejo za enega kandidata. Skupino udeležencev ocenjevalnega centra večinoma (41 %; $N = 17$) sestavljajo tako interni kot zunanji kandidati. 32 % ($N = 13$) vprašanih je izpostavilo, da metodo uporabijo zgolj za zunanje kandidate, nekoliko manj, 27 % ($N = 11$), pa le za interne kandidate. Metoda je najpogostejše uporabljena za vodstveni kader (46 %; $N = 19$), 34 % ($N = 14$) vprašanih pa metodo uporabi tudi za nevodstveni kader. 20 % ($N = 8$) udeležencev je poročalo, da metodo uporabijo tako za vodstveni kot tudi za nevodstveni kader.

V sklopu vprašanj o udeležencih metode ocenjevalnega centra me je zanimalo tudi, ali udeleženci ocenjevalnega centra pred udeležbo prejmejo kakršne koli informacije (možnih je bilo več odgovorov). Zgolj 7 % ($N = 3$) vprašanih je poročalo, da udeleženci ne prejmejo nobenih informacij. Podatki kažejo, da udeleženci najpogostejše prejmejo informacije o ciljih metode (78 %; $N = 32$), o tem, zakaj so bili izbrani za sodelovanje (71 %; $N = 29$), kdaj in na kakšen način bo podana povratna informacija (71 %; $N = 29$), v kakšne namene bodo uporabljeni rezultati ocenjevalnega centra (66 %; $N = 27$) ter informacije o shranjevanju ter uporabi pridobljenih podatkov (61 %; $N = 25$). Redkeje pa prejmejo naslednje informacije: tip nalog, ki jih lahko pričakujejo (34 %; $N = 14$), napotke za pripravo ter izvedbo ocenjevalnega centra (17 %; $N = 7$), o ocenjevanih kompetencah (17 %; $N = 7$), kako bo sestavljena končna ocena (15 %; $N = 6$), katera vedenja bodo opazovana med nalogami (15 %; $N = 6$) ter o možnosti ponovitve ocenjevalnega centra (12 %; $N = 5$). 4 % ($N = 2$) udeležencev so izbrali možnost drugo oziroma na vprašanje zaradi pomanjkanja informacij niso odgovorili.

Ocenjevalci v metodi ocenjevalnega centra

V sklopu vprašanj o ocenjevalcih me je zanimalo, koliko ocenjevalcev je običajno vključenih, kakšen je profil ocenjevalcev ter kakšno je razmerje med udeleženci in ocenjevalci. Preverila sem še, ali je bil pred izvedbo ocenjevalnega centra izveden trening za ocenjevalce. 27 % ($N = 11$) sodelujočih je izpostavilo, da so v metodo običajno vključeni trije ocenjevalci, nekoliko manj, 20 % ($N = 8$) udeležencev, je poročalo, da skupino ocenjevalcev najpogostejše sestavljata dva ocenjevalca. 17 % ($N = 7$) udeležencev navaja, da skupino običajno sestavljajo štirje ocenjevalci, prav toliko (17 %, $N = 7$) vprašanih pa navaja, da skupino ocenjevalcev sestavlja več kot 5 strokovnjakov. Le 7 % udeležencev ($N = 3$) v skupino ocenjevalcev običajno vključi 5 strokovnjakov. Najmanj pogosto, v zgolj 5 % ($N = 2$), pa je vključen zgolj en ocenjevalec. 7 % ($N = 3$) udeležencev zaradi pomanjkanja informacij ni podalo odgovora. 34 %

($N = 14$) udeležencev je poročalo, da je razmerje med udeleženci ter ocenjevalci običajno 1:2, 24 % ($N = 10$) udeležencev pa je poročalo, da je razmerje običajno 1:3. Manj pogosto (15 %; $N = 6$) je razmerje med udeleženci ter ocenjevalci 1:4, zelo redko (5 %; $N = 2$) pa 1:1. 15 % ($N = 6$), 7 % ($N = 3$) na vprašanje zaradi pomanjkanja informacij ni odgovorilo. Rezultati kažejo, da skupino ocenjevalcev najpogosteje sestavljajo interni kadrovski strokovnjaki (63 %; $N = 26$), zunanji kadrovski strokovnjaki (61 %; $N = 25$). Manj pogosto pa so kot ocenjevalci vključeni nadrejeni (46 %; $N = 19$) ter interni psihologi (34 %; $N = 14$). 44 % ($N = 18$) udeležencev pa je izbralo opcijo drugo (vodstvo podjetja, zunanji psihologi) oziroma na vprašanje zaradi pomanjkanja informacij niso odgovorili.

Več kot polovica udeležencev (59 %; $N = 24$) je poročala, da pred izvedbo ocenjevalnega centra izvedejo trening za ocenjevalce, dobra četrtina udeležencev (29 %; $N = 12$) pa treninga ne izvede. 12 % ($N = 5$) udeležencev je imelo premalo informacij, da bi lahko odgovorilo na zastavljeno vprašanje. Rezultati so pokazali, da trening ocenjevalcev običajno traja manj kot polovico dneva (42 %; $N = 10$), dobra četrtina udeležencev (29 %; $N = 7$) je poročala, da je trening trajal en dan. Zelo redko je trening trajal dva dni ali več (16 %; $N = 8$). 13 % ($N = 3$) udeležencev je izbralo možnost drugo. Tisti, ki izvajajo trening za ocenjevalce, v sklopu le-tega najpogosteje pokrijejo naslednje vsebine (možnih je bilo več odgovorov): kako opazovati, beležiti in razvrščati vedenje glede na vnaprej postavljene kriterije (96 %; $N = 23$), predstavitev nalog (92 %; $N = 22$), napotke, kako se osredotočiti na različne dimenzije v določeni nalogi (71 %; $N = 17$), metode opazovanja vedenja (71 %; $N = 17$), znanje o ocenjevanih dimenzijah (67 %; $N = 16$), napake ocenjevanja (63 %; $N = 15$), metode ocenjevanja (58 %; $N = 14$), sistemi za ocenjevanje vedenja (50 %; $N = 12$), kako podati povratno informacijo (50 %; $N = 12$) ter kako opazovati vsako dimenzijo posebej (50 %; $N = 12$). Redkeje pa se osredotočijo na odnos med dimenzijami in izbranim delovnim mestom (42 %; $N = 10$), poznavanje organizacije ter dejavnosti (42 %; $N = 10$), omejitev metode (42 %; $N = 10$), poznavanje delovnega mesta (38 %; $N = 9$), konstantnost v igri vlog (33 %; $N = 8$) ter najredkeje na procese vplivanja skupine pri integraciji podatkov (21 %; $N = 5$). Eden izmed udeležencev je izbral možnost drugo. Rezultati so pokazali, da udeleženci v sklopu treninga ocenjevalcev kot učno metodo najpogosteje uporabijo diskusijo (63 %; $N = 15$) ter predavanje (50 %; $N = 12$). Redkeje uporabijo opazovanje poskusnih udeležencev (38 %; $N = 9$), igro vlog (25 %; $N = 6$), opazovanje drugih ocenjevalcev (25 %; $N = 6$) ter video prikaz (17 %; $N = 4$).

Sistemi opazovanja ter ocenjevanja

Preverila sem, ali ocenjevalci za opazovanje ter ocenjevanje uporabljajo sistematčne metode in katere so uporabljene najpogosteje. 68 % ($N = 28$) vprašanih je poročalo, da uporabljajo sistematčne metode opazovanja ter ocenjevanja, le 22 % ($N = 9$) pa le teh ne uporablja. 10 % ($N = 4$) zaradi pomanjkanja informacij niso odgovorili na vprašanje. Nadalje podatki kažejo, da ocenjevalci v namene opazovanja ter ocenjevanja udeležencev ocenjevalnega centra najpogosteje uporabljajo oblikovanje zapiskov (86 %; $N = 24$), obrazce za opazovanje (75 %; $N = 21$), vedenjske »ček liste« (64 %; $N = 18$), samoocene udeležencev (57 %; $N = 16$) ter lestvice opazovanega vedenja (50 %; $N = 14$). Redkeje uporabljajo opise želenega vedenja na delovnem mestu (32 %; $N = 9$), grafične ocenjevalne lestvice (29 %; $N = 8$) ter ocene drugih udeležencev (25 %; $N = 7$). Izjemno redko pa si pomagajo s profili, ki so oblikovani s pomočjo računalniških programov (7 %; $N = 2$). Eden od udeležencev je izbral možnost drugo.

Preverila sem tudi, na kakšen način so združene vse informacije, ki so zbrane s pomočjo metode ocenjevanega centra (možnih je bilo več odgovorov). Rezultati kažejo, da uporabniki metode ocenjevalnega centra pridobljene informacije najpogosteje združijo s pomočjo diskusije, katere namen je doseganje konsenza vseh udeležencev (66 %; $N = 27$). Več kot polovica vprašanih je izpostavila, da vsak izmed ocenjevalcev najprej sam zaključi ocene (63 %; $N = 26$), zgolj 17 % ($N = 7$) vprašanih ocene združuje na podlagi statističnega izračuna, le 15 % ($N = 6$) pa uporabi kombinacijo statističnega izračuna ter diskusije. Najredkeje je uporabljeno glasovanje (5 %; $N = 2$). 14 % ($N = 6$) udeležencev pa zaradi pomanjkanja informacij na vprašanje ni odgovorilo.

Rezultati ter povratna informacija

Zadnji sklop vprašanj se je navezoval na rezultate ter povratno informacijo. Preverila sem, ali udeleženci prejmejo povratno informacijo, na kakšen način je ta podana, kdaj je podana ter kakšna je njena oblika. 93 % ($N = 38$) vprašanih je poročalo, da udeleženci po zaključku ocenjevalnega centra prejmejo povratno informacijo, zgolj 5 % ($N = 2$) vprašanih pa je povedalo, da udeleženci ne prejmejo povratne informacije. Eden izmed vprašanih ni imel dovolj informacij (2 %; $N = 1$). Več kot polovica udeležencev je poročala, da je povratna informacija običajno podana tako v pisni kot v ustni obliki (55 %; $N = 21$). 39 % ($N = 15$) udeležencev je izpostavilo, da povratno informacijo običajno podajo v ustni obliki, najredkeje (5 %; $N = 2$) pa je povratna informacija podana v pisni obliki. Udeleženci ocenjevalnega centra povratno informacijo najpogosteje (47 %; $N = 18$) prejmejo en teden po zaključku ocenjevalnega centra. Dobra četrtina vprašanih (29 %; $N = 11$) je izpostavila, da udeleženci povratno informacijo prejmejo več kot en teden po zaključku, 21 % ($N = 8$) sodelujočih pa je odgovorilo, da udeleženci povratno informacijo prejmejo še isti dan. V večini primerov udeleženci ocenjevalnega centra prejmejo informacijo o končni oceni (92 %; $N = 35$), redkeje pa o oceni specifičnih kompetenc (31 %; $N = 12$) ali nalog (24 %; $N = 9$). Najpogosteje povratno informacijo podajo ocenjevalci (66 %; $N = 25$) ali zaposleni na HR oddelku (45 %; $N = 17$), redko pa to podajo neposredno nadrejeni (13 %; $N = 5$). 8 % ($N = 3$) vprašanih pa je izbralo možnost drugo.

Zanimalo me je tudi, ali so izvajalci ocenjevalnega centra za povratno informacijo vprašali tudi udeležence. 59 % ($N = 24$) vprašanih je odgovorilo pritrdilno, 39 % ($N = 16$) vprašanih pa udeležencev običajno ne prosi za povratno informacijo. Eden izmed udeležencev je imel premalo informacij, da bi lahko odgovoril na vprašanje.

Razprava

Poznavanje ter razširjenost uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji

Večina udeležencev je odgovorila, da metode ocenjevalnega centra ne pozna, zgolj dobra četrtina pa metodo pozna. Rezultati kažejo na to, da je metoda v slovenskem prostoru slabo poznana in ne razširjena, kar ponuja prostor za nadaljnje osveščanje, saj so njeni rezultati zares bogati. Še vedno namreč prevladujejo klasične selekcijske metode, kot sta intervju ter pregled življenjepisa, kar je v skladu z rezultati informativne ankete, ki sta jo izvedla M. Ogrin in G. Z. Kocjan (2011) ter Mednarodne primerjalne študije: Upravljanje človeških virov (Kohont, 2008; Kohont, 2015). Od udeležencev, ki so potrdili, da poznajo metodo ocenjevalnega centra, je zgolj slaba polovica potrdila, da ima izkušnje z njeno uporabo, več kot polovica pa izkušnje nima. Pri razlagi rezultata se lahko navežemo na odgovore udeležencev, ki so kot razloge neuporabe izpostavili slabo poznavanje metode, pomanjkanje strokovnega znanja, majhnost podjetij ter to, da je izvedba metode v primerjavi s klasičnimi metodami, kot je intervju, draga ter časovno potratna.

Priprava in izvedba metode ocenjevalnega centra

Podatek, da več kot polovica udeležencev raziskave ne pozna Smernic (2014), je zaskrbljujoč, saj te predstavljajo enotni standard uporabe metode. Pretekle raziskave (Eurich idr., 2009; Thornton in Krause, 2009) so pokazale bolj spodbudno sliko, saj je večina vprašanih potrdila, da smernice pozna in jih upošteva. Rezultat lahko pojasnimo v luči splošne nerazširjenosti metode v Sloveniji ter pomanjkanja strokovnega znanja o metodi.

Večina udeležencev je kot namen uporabe metode ocenjevalnega centra izpostavila selekcijo kadra, več kot polovica pa je metodo uporabila tudi za načrtovanje razvoja ter prepoznavanje talentov. Rezultati raziskave so skladni z raziskavo, ki je preučevala prakse v Združenih državah Amerike (Spychalski idr., 1997), kjer je kot prevladujoč namen prav tako izstopala selekcija kadra. V preostalih raziskavah (Eurich idr., 2009; Krause idr. 2014; Krause idr. 2012; Krause in Gebert, 2003; Thornton in Krause, 2009) so ugotovili, da je bila metoda najpogostejše uporabljena v namene razvoja. Slednje ugotovitve so v skladu tudi z ugotovitvijo avtorjev Thornton ter D. E. Rupp (2006), ki sta izpostavila, da je opaziti trend naraščanja uporabe metode v namene razvoja. Glede na skladnost z rezultati pričujoče raziskave z razmeroma staro raziskavo ter dejstvom, da so rezultati pokazali, da metoda v Sloveniji ni razširjena, kljub temu da raziskave kažejo trend pogostejše uporabe metode (Kohont, 2008; Kohont, 2015), lahko razkorak v rezultatih pojasnimo s tem, da je uporaba metode v Sloveniji začetnih fazah in se zato posledično pogostejše uporablja v namene selekcije, kot je na začetku veljalo tudi za prakse v Združenih državah Amerike (Spychalski idr., 1997).

V več kot polovici primerov so udeleženci poročali, da metodo ocenjevalnega centra pripravijo sami, samo 41 % ($N = 17$) udeležencev metodo oblikuje popolnoma na novo in jo prilagodi za izbrano delovno mesto oziroma organizacijo. Slaba četrtina udeležencev je izpostavila, da prilagodi že uporabljen ocenjevalni center. Rezultati kažejo na pomanjkljivost prakse uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji. Smernice (2014) namreč narekujejo, da bi morala biti metoda vedno razvita in uporabljena tako, da ustreza specifičnemu namenu

ter ciljem izbrane organizacije. Splošen trend k vse večji uporabi vnaprej pripravljene metode ocenjevalnega centra vzbuja pomisleke glede veljavnosti metode (Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Krause in Gebert, 2003). Ocenjevalni centri, ki so razviti tako, da odražajo potrebe in kontekst izbrane organizacije, imajo višjo veljavnost (Krause in Gebert, 2003).

Povprečen čas trajanja izvedbe metode ocenjevalnega centra je bil v večini primerov en dan. Rezultati so skladni z ugotovitvami raziskave v Južni Afriki (Krause idr., 2012) ter z rezultati mednarodne raziskave (Thornton in Krause, 2009), kjer je izvedba običajno trajala od enega do dveh dni. Do nasprotujočih se ugotovitev pa so prišli raziskovalci, ki so preučevali prakse v Indoneziji (Krause idr., 2014). Tam je bil povprečen čas trajanja 4 dni. Nadalje pa se rezultati prav tako razlikujejo od ugotovitev raziskave, ki so jo izvedli Spsychalski idr. (1997), kjer je bil povprečen čas trajanja metode 2,5 dni, ter z rezultati raziskave, ki sta jo izvedla D. E. Krause in D. Gebert (2003), kjer je bil povprečen čas trajanja 3,20 dni. Rezultati raziskave, ki je bila izvedena v nemško govorečih regijah (Becker, Hoeft, Holzenkamo in Spinath, 2011), so pokazali, da imajo ocenjevalni centri, ki trajajo krajši čas, boljšo napovedno veljavnost. Če metoda traja več kot štiri dni, se zmanjša verjetnost, da bi udeleženci pokazali nove oblike vedenja (Becker idr., 2011). Glede na rezultate omenjene raziskave lahko zaključimo, da je čas izvedbe metode v Sloveniji indikator dobre prakse. Krajši čas trajanja metode lahko pojasnimo tudi s tem, da je metoda skozi leta postala vitka (angl. *lean*) (Thornton in Krause, 2009), kar pomeni, da je njena izvedba poenostavljena.

Vsi udeleženci raziskave so poročali, da pri določanju kompetenc in pripravi ocenjevalnega centra uporabijo vsaj eno metodo analize delovnega mesta. Do podobnih ugotovitev so prišli v preteklih raziskavah praks uporabe metode ocenjevalnega centra (Eurich, idr. 2009; Krause in Gebert; Krause idr., 2012; Krause idr., 2014; Spsychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009), vendar pa Slovenija tu izstopa, saj nobena od preteklih raziskav ni pokazala, da bi vse organizacije uporabljale vsaj eno sistematično metodo. Izvedba analize delovnega mesta prispeva k temu, da je vsebina ocenjevalnega centra zanesljiva (Caldwell, 2003), zato je rezultat pričujoče raziskave v kontekstu veljavnosti metode spodbuden. Udeleženci raziskave v namen sistematične analize najpogosteje uporabijo že obstoječ kompetenčni model ali intervju z neposredno nadrejenim. Več kot polovica jih uporablja tudi opis delovnega mesta. Pozitiven trend v praksah uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji je pogosta uporaba obstoječega kompetenčnega modela. Krause idr. (2012) so namreč ugotovili, da uporaba kompetenčnega modela kaže na to, da je bila predhodna analiza izvedena natančno. Oblikovanje kompetenčnega modela namreč omogoča, da kompetence prevedemo v dimenzije uspešnosti na delovnem mestu, ki jih lahko razmeroma natančno ocenjujemo. (Lievens in Thornton, 2005). Rezultati so večinoma skladni z ugotovitvami preteklih raziskav, kjer so kot najpogosteje uporabljeno metodo prav tako izpostavili opis delovnega mesta (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Thornton in Krause, 2009; Spsychalski idr., 1997) ter intervju z osebo, ki trenutno opravlja delo na izbranem delovnem mestu (Eurich idr. 2009; Spsychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009;) – to metodo uporablja tudi polovica vprašanih pričujoče raziskave. Skladno s preteklimi raziskavami je tudi to, da je bil pogosto izveden intervju z neposredno nadrejenim (Eurich idr., 2009; Krause in Gebert, 2003; Spsychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009). Vsem preteklim raziskavam, vključno s pričujočo, pa je skupno še, da je bila najmanj pogosto uporabljena metoda kritičnih dogodkov, kar kaže na splošno pomanjkljivost praks, saj naj bi uporaba te metode olajšala prepoznavanje

ključnih vedenj za uspešnost na izbranem delovnem mestu ter omogočila boljše razlikovanje med ustreznimi ter manj primernimi kandidati (Krause idr., 2012).

Naloge in kompetence v metodi ocenjevalnega centra

Kompetence v metodi ocenjevalnega centra

Več kot polovica udeležencev je izpostavila, da v sklopu metode ocenjevalnega centra običajno ocenjuje od 4 do 7 kompetenc. Rezultati so skladni z ugotovitvami predhodno izvedenih raziskav (Eurich idr. 2009; Krause in Gebert, 2003; Krause, idr. 2014; Krause idr., 2012; Thornton in Krause, 2009). Kljub temu, da enotnega odgovora ni, pa je obvladljivo število jasno definiranih kompetenc ključno za veljavnost metode ocenjevalnega centra (Thornton in D. E. Krause, 2009). Raziskave so pokazale, da se konstruktna veljavnost metode zniža, če ocenjujemo več kompetenc (Bowler in Woeher, 2004; Gaugler in Thornton, 1989). S povečanjem števila ocenjevanih kompetenc se namreč poveča tveganje, da bo med njimi težko razlikovati, posledično pa je delo ocenjevalcev težje in bolj kognitivno obremenjujoče. Poveča se tudi možnost, da bodo sodbe ocenjevalcev zamegljene (na primer halo efekt) (Chen, 1996). Bowler in Woeher (2004) izpostavljata, da naj bi do omenjenega prišlo, če v sklopu metode ocenjujemo več kot 5 kompetenc. V eni od novejših raziskav pa Thornton in Mueller-Hanson (2004) zaključujeta, da bi morali število ocenjevanih kompetenc omejiti na tri do štiri. Omejitev števila ocenjevanih kompetenc zmanjša tudi napake presojanja, kar vpliva na veljavnost metode (Lievens in Conway, 2001; Thornton in Gaugler 1989). Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključimo, da bi se prakse v Sloveniji še izboljšale, če bi ocenjevali manjše število kompetenc.

Kot najpogostejše ocenjevane kompetence so udeleženci izpostavili komunikacijske veščine, reševanje problemov, odločanje ter sodelovanje. Rezultati pričujoče raziskave so v precejšnji meri skladni z rezultati predhodnih raziskav, saj komunikacijske veščine v splošnem veljajo za eno od najpogostejše ocenjevanih kompetenc (Eurich idr., 2009; Krause in Gebert, 2003; Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Thornton in Krause, 2009), prav tako tudi reševanje problemov (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2012). Do največjega razkoraka prihaja pri kompetenci organiziranja in načrtovanja, ki je udeleženci v mojem vzorcu niso izpostavili, v preteklih raziskavah (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2012) pa je bila izpostavljena kot ena izmed najpogostejše ocenjevanih. Ena od možnih razlag je, da kompetenca v mojem vprašalniku ni bila našeta med možnostmi in so udeleženci raje izbrali že zapisane kompetence. Dve izmed najpogostejše ocenjevanih kompetenc – komunikacijske veščine ter reševanje problemov – sta hkrati tudi tisti, ki imata po ugotovitvah metaanaliz (Arthur idr., 2003; Bowler in Woeher, 2004; Dilchert in Ones, 2009) najboljšo konstruktno ter kriterijsko veljavnost. Povedano z drugimi besedami – najboljše napovedujejo uspešnost na delovnem mestu, kar kaže na pozitivno prakso. Da pa bi se ta še izboljšala, bi lahko organizacije pogostejše ocenjevale še upoštevanje drugih, zagon ter organiziranje in načrtovanje (Arthur idr., 2003; Bowler in Woeher, 2004; Dilchert in Ones, 2009).

Naloge v metodi ocenjevalnega centra

Dobra polovica udeležencev je izpostavila, da so v sklopu metode ocenjevalnega centra uporabili 4 do 5 nalog. Rezultati kažejo zelo podobno sliko kot rezultati predhodnih raziskav,

kjer so prav tako ugotovili, da so v sklopu metode ocenjevalnega centra organizacije najpogosteje uporabile od 4 do 5 nalog (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Thornton in Krause, 2009). Nizko število uporabljenih nalog je še eden izmed indikatorjev dobre prakse uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji, saj se napovedna veljavnost metode zniža, če se zviša število nalog (Gaugler idr., 1987). V sklopu ene naloge več kot polovica udeležencev ocenjuje dve do tri kompetence, kar je v skladu z rezultati raziskave, ki so jo izvedli Krause idr. (2014). Njihovi rezultati so pokazali, da so v 32 % organizacij na nalogo ocenjevali dve do tri kompetence, v 27 % pa 4 do 5 kompetenc. Drugačno sliko kažejo rezultati raziskave avtorjev Krause idr. (2012), kjer je več kot polovica organizacij v sklopu ene naloge preverjala 4 do 5 kompetenc.

Več kot polovica vprašanih je izpostavila, da so ocenjevane kompetence običajno povprečno povezane z zahtevami delovnega mesta, enako pa so zaključili tudi Eurich idr. (2009), medtem ko so Krause idr. (2012) zaključili, da so bile ocenjevane kompetence v skoraj vseh primerih nadpovprečno povezane z zahtevami delovnega mesta. Dobra polovica sodelujočih v pričujoči raziskavi je poročala, da je nekaj nalog običajno povezanih med seboj. Zgolj 17 % ($N = 7$) udeležencev običajno med seboj poveže vse naloge. Ponovno lahko zaključimo, da gre za skladnost z raziskavo prakse uporabe metode ocenjevalnega centra v Združenih državah Amerike (Eurich idr., 2009). Naloge, ki so integrirane ter povezane v celoto (»Dan v življenju«, angl. *Day in a life*), imajo višjo napovedno veljavnost kot naloge, ki med seboj niso povezane (Thornton in Mueller-Hanson, 2004). Da so le te v Sloveniji zelo redko uporabljene, pa lahko pojasni dejstvo, da je njihova implementacija draga, razvoj pa zahteva veliko časa.

Za izbrano organizacijo udeleženci pripravijo dobro polovico nalog, prav tako dobra polovica udeležencev pri oblikovanju nalog sodeluje z zunanjimi strokovnjaki. Če rezultate primerjamo s prakso uporabe metode v nemško govorečih državah (Krause in Gebert, 2003), je razviden precejšen razkorak, saj so rezultati slednje pokazali, da je bilo za izbrano organizacijo na novo razvitih več kot 75 % nalog; prav tako v mednarodni raziskavi (Thornton in Krause, 2009). Uporaba vnaprej pripravljenih nalog pod vprašaj postavlja veljavnost metode. Da bi zagotovili večjo veljavnost, mora biti metoda oblikovana po meri ter odražati potrebe in kontekst izbrane organizacij (Krause in Gebert, 2003; Smernice, 2014).

Pozitiven indikator praks v Sloveniji je, da so naloge v večini primerov pred uporabo preizkušene, udeleženci raziskave preizkus nalog običajno izvedejo v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki. Rezultati so skladni z rezultati raziskave, izvedene v Združenih državah Amerike (Spychalski idr., 1997). Delno se skladajo tudi z rezultati poznejše mednarodne raziskave (Thornton in Krause, 2009), kjer so naloge predhodno preizkusili v več kot polovici ocenjevalnih centrov, ki so bili izvedeni v namene selekcije. Pri tistih, ki so bili uporabljeni v namene razvoja, so naloge preizkusili zgolj v četrtini primerov. V raziskavi praks uporabe metode ocenjevalnega centra v Indoneziji (Krause idr., 2012) so naloge predhodno preizkusili v zgolj polovici primerov, v manj kot polovici primerov pa v organizacijah, ki so bile vključene v mednarodno raziskavo (Eurich idr., 2009). Rezultati pričujoče raziskave kažejo na pozitiven trend in so skladni s priporočili Smernic (2014).

V sklopu ocenjevalnega centra so najpogosteje uporabljene naslednje naloge: igra vlog – kjer vlogo druge osebe najpogosteje prevzame eden izmed ocenjevalcev –, naloga ustne

predstavitve, skupinske naloge ter študija primera. Skoraj polovica udeležencev pa uporabi tudi skupinsko diskusijo, kjer je tema običajno problem, relevanten za izbrano organizacijo, vloge pa so določene vnaprej, kar je skladno z rezultati raziskave praks v mednarodni raziskavi (Eurich idr., 2009). Kljub temu pa je bila skupinska diskusija uporabljena manj pogosto kot v nekaterih od preteklih raziskav (Krause in Gebert, 2003; Thornton in Krause, 2009). Igra vlog je bila med najpogostejše uporabljene naloge v nekaterih od preteklih raziskavah (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2012; Spychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009) prav tako predstavitev (Krause in Gebert, 2003; Krause idr., 2012). Do največjega razkoraka je prišlo pri nalogi »v predalu«, ki je bila v nasprotju s predhodnimi raziskavami (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2012; Krause in Gebert, 2003; Spychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009) uporabljena zelo redko (39 %; $N = 16$). Rezultat povezujem s tem, da gre za kompleksno nalogo, katere priprava ter izvedba zahtevata precej časa. Študija primera je bila med najpogostejše uporabljene naloge v mednarodni raziskavi (Thornton in Krause, 2009). Glede tega, kdo je igral drugo osebo v igri vlog, so rezultati pričujoče raziskave skladni z rezultati nekatere od preteklih raziskav (Krause idr., 2014; Thornton in Krause, 2009) ter v nasprotju s prakso v Južni Afriki (Krause idr., 2012), kjer je drugo osebo običajno igral igralec. To, da vlogo druge osebe najpogostejše igra ocenjevalec, nakazuje na slabo prakso uporabe metode ocenjevalnega centra. Thornton in Mueller-Hanson (2004) namreč opozarjata, da se konstruktivna veljavnost metode v tem primer zniža. Njuno ugotovitev potrjujejo tudi Krause idr. (2012), ki zapisujejo, da vključenost profesionalnih igralcev povečuje stopnjo objektivnosti. Razlog, zakaj so kot druga oseba v igri vlog najpogostejše uporabljeni ocenjevalci, je lahko zmanjševanje stroškov ter pomanjkanje časa, da bi usposobili in vključili več oseb. Thornton in D. E. Rupp (2006) izpostavljata, da so igra vlog, predstavitev ter naloga »v predalu« temeljne simulacije metode ocenjevalnega centra. Na podlagi te ugotovitve lahko zaključimo, da bi bila praksa uporabe metode v Sloveniji še boljša, če bi pogostejše vključili še nalogo »v predalu«. Pogosto uporabo nalog igre vlog ter predstavitev pa lahko povežemo z vse večjo zahtevo delovnih mest po osredotočenosti na ljudi, prej omenjeni nalogi pa sta tradicionalno gledano namenjeni presojanju usmerjenosti na ljudi ter reševanju konfliktov (Thornton in Mueller-Hanson, 2004). Pomembno pa je izpostaviti še to, da so tovrstne naloge običajno zaznane kot bolj realistične, pripisujemo jim večjo veljavnost, posledično pa so bolj sprejete tudi s strani udeležencev (Eurich, idr., 2009). Zanimivo je, da je skozi leta opaziti upad pri uporabi skupinskih nalog, saj naj bi bile te manj standardizirane v primerjavi z drugimi nalogami, česar pa rezultati naše raziskave niso potrdili, saj so bile skupinske naloge izpostavljene kot ene izmed najpogostejše uporabljenih nalog.

Večina udeležencev poleg nalog ocenjevalnega centra uporabi še druge ocenjevalne metode, najpogostejše se poslužujejo uporabe osebnostnih vprašalnikov, testov sposobnosti, različnih vprašalnikov ter samoocene udeleženca na ocenjevanih kompetencah. Do podobnih zaključkov so prišli tudi v večini predhodnih raziskavah (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Thornton in Krause, 2009). Do popolnega razkoraka pa prihaja med rezultati z raziskavo v nemško govorečih državah (Krause in Gebert, 2003), kjer so zgolj v 5 % sodelujočih organizacij uporabili vprašalnike osebnosti ali teste sposobnosti, ter v Združenih državah Amerike (Spychalski, 1997), kjer so le-te uporabili v zgolj 31 % primerov. Rezultati raziskave, izvedene v Indoneziji (Krause idr., 2014), prav tako kažejo slabšo sliko, saj v 27 % primerov ni bila uporabljena nobena dodatna metoda. Uporaba drugih metod kaže na pozitiven trend v uporabi metode v Sloveniji, saj je v primerih, ko je metoda uporabljena skupaj z drugimi metodami (še posebej s testi sposobnosti), napovedna veljavnost višja

(Krause, Kerstin, Heggstad in Thornton, 2006). Pogostost uporabe vprašalnikov osebnosti lahko pojasnimo s tem, da ocenjevalcem pomagajo razumeti, zakaj se udeleženci v ocenjevalnem centru vedejo na določen način.

Udeleženci v metodi ocenjevalnega centra

Več kot polovica udeležencev je poročala, da v ocenjevalni center običajno vključijo od 4 do 9 udeležencev. Razpon števila vključenih udeležencev je v primerjavi s preteklimi raziskavami precej velik. Thornton in D. E. Krause (2009) sta ugotovila, da je bilo v namene selekcije v ocenjevalni center najpogosteje vključenih več kot 13 udeležencev ali pa manjše skupine, dva do štirje udeleženci. V tistih selekcijah, ki so bile namenjene razvoju, pa so bile skupine večje, in sicer v več kot v polovici primerov so vključili od 11 do 13 udeležencev (Thornton in Krause, 2009). Rezultati raziskave praks izvajanja metode ocenjevalnega centra v Sloveniji so precej skladni z rezultati raziskave praks v Južni Afriki (Krause idr., 2012) ter Indoneziji (Krause idr., 2014), kjer so v več kot v polovici primerov vključili od 2 do 7 udeležencev. Zaključimo lahko, da število vključenih udeležencev kaže na pozitivno prakso, saj število ni preseglo 12 ljudi, kar naj bi predstavljalo mejo, ko je izvedba še logistično izvedljiva (Ballantyne in Povah, 2004).

Najpogosteje so v ocenjevalnih centri tako interni kot tudi zunanji kandidati, katerih profil je bil v slabi polovici primerov vodstveni kader, več kot četrtna udeležencev pa je poročala, da metodo uporabijo tudi za nevodstveni kader. Zelo primerljivo sliko kažejo rezultati preteklih raziskav (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2012; Krause idr., 2014). V raziskavi, ki je bila izvedena v Indoneziji (Krause idr., 2014), je slaba polovica udeležencev pripadala kategoriji nevodstvenega kadra. Glede na to, da so rezultati pričujoče raziskave najbolj podobni rezultatom raziskave v Indoneziji, ki je bila tudi zadnja izvedena raziskava, lahko porast uporabe metode za nevodstvene kadre pojasnimo s pomočjo napovedi A. Howard (1997), ki je že pred več kot dvajsetimi leti napovedala, da se bo metoda zaradi svoje celostnosti vse pogosteje začela uporabljati tudi za nevodstvene kadre. Zaradi zahtevnosti, kompleksnosti in časovne kompetence pa se metoda še vedno najpogosteje uporablja za vodilne pozicije znotraj organizacij.

Naslednja dobra praksa uporabe metode v Sloveniji je, da v veliki večini upošteva priporočilo Smernic (2014) o predhodni obveščenosti udeležencev. Najpogosteje udeleženci prejmejo informacije o ciljih metode, zakaj so bili izbrani za sodelovanje in kdaj bo podana povratna informacija. Najmanj pogosto z udeleženci delijo informacije o vsebini nalog, možnosti ponovitve ocenjevalnega centra, o tem, katera vedenja bodo ocenjevana, in kako bo sestavljena končna ocena. Ponovno so rezultati skladni z rezultati raziskave v Indoneziji (Krause idr., 2012) ter Južni Afriki (Krause idr., 2014), delno pa se rezultati ujemajo z ugotovitvami raziskave praks v Združenih državah Amerike, ki so jo izvedli Eurich idr. (2009). Ugotovili so namreč, da je bila najpogosteje podana informacija o cilju metode, kar pa se razlikuje, je to, da so sledile informacije o opazovanih vedenjih, kako bodo uporabljeni rezultati ter informacije o nalogah, kar je bilo v pričujoči raziskavi deljeno najmanj pogosto. Kljub temu da je priporočilo v veliki večini upoštevano, pa so trije udeleženci poročali, da udeleženci ocenjevalnega centra predhodno niso prejeli nobenih informacij, kar kaže na prostor za izboljšavo. Raziskave so namreč pokazale, da ko udeleženci pred začetkom

ocenjevanega centra prejmejo zadostno količino informacij, to rezultira v pozitivnejšem odzivu na celoten proces (Thornton in Rupp, 2006).

Ocenjevalci v metodi ocenjevalnega centra

Splošno o ocenjevalcih

Udeleženci so poročali, da v ocenjevalni center najpogosteje vključijo dva ali tri ocenjevalce, razmerje med udeleženci in ocenjevalci pa je običajno 1:2. Rezultati niso skladni z rezultati raziskave v Indoneziji (Krause idr., 2014), kjer je bilo razmerje med udeleženci in ocenjevalci štiri ali več. Skladni so z rezultati raziskave v Južni Afriki (Krause idr., 2012). Primerno število ocenjevalcev ter razmerje med njimi in udeleženci je težko določiti in mnenja avtorjev so deljena. Razmerje med udeleženci in ocenjevalci naj bi bilo manjše takrat, ko želimo zmanjšati kognitivno obremenitev ocenjevalcev, ter v skupinskih nalogah (Smernice, 2014).

Kot ocenjevalci so pogosto vključeni zunanji kadrovski strokovnjaki ter interni kadrovski strokovnjaki, slaba polovica udeležencev pa je poročala, da to vlogo prevzamejo tudi nadrejeni. Redkeje pa so v skupino ocenjevalcev vključeni interni psihologi. Profil ocenjevalcev je pomembna mediatorska spremenljivka, ko govorimo o veljavnosti metode ocenjevalnega centra. Napovedna veljavnost metode je višja, če so kot ocenjevalci vključeni psihologi (Gaugler idr., 1987; Lievens, 2002). Po drugi strani pa naj bi bile ocene bolj točne, ko so vključeni tudi vodje (Lievens, 2009). Zato Lievens (2009) priporoča, da bi morala skupino ocenjevalcev sestavljati oba profila. Rezultati kažejo podobno sliko kot rezultati večine predhodnih raziskav (Eurich idr., 2009; Krause in Gebert, 2003; Krause idr., 2014; Spsychalski idr., 1997; Thornton in Rupp, 2009), kjer so bili psihologi prav tako najmanj pogosto zastopan profil, kar je indikator slabe prakse. Nasprotujoči pa so rezultati raziskave izvedene v Južni Afriki (Krause idr., 2012), kjer so bili psihologi pogosto vključeni v skupino ocenjevalcev. Manj spodbudna je tudi ugotovitev, da vlogo ocenjevalca pogosto prevzamejo tudi udeleženci nadrejeni. Smernice (2014) namreč narekujejo, da direktno nadrejeni ne bi smeli biti del skupine ocenjevalcev, posebno če je le-ta izvedena v namene selekcije ali napredovanja. Če jih ne vključimo v skupino ocenjevalcev, zmanjšamo možnost, da bodo ocene pristranske (Smernice, 2014).

Trening ocenjevalcev

Več kot polovica udeležencev je poročala, da izvede trening za ocenjevalce, zaskrbljujoča pa je ugotovitev, da le-ta ni bil izveden v kar četrtini primerov, kar ni v skladu s priporočili Smernic (2014). S tem ko trening ni izveden, povečamo tveganje, da bodo ocene manj zanesljive ter natančne. V primerjavi s ostalimi predhodnimi raziskavami (Eurich idr., 2009; Krause in Gebert, 2003; Krause idr., 2014; Spsychalski idr., 1997; Thornton in Rupp, 2009) so rezultati pričujoče raziskave manj spodbudni, preteklim raziskavam je namreč skupno to, da je bil trening izveden v večini primerov. Udeleženci, ki izvedejo trening, najpogosteje vključijo naslednji vsebini: kako opazovati, beležiti in razvrščati vedenja ter predstavitev nalog ocenjevalnega centra. Redko se osredotočijo na procese vplivanja skupine pri integraciji podatkov ter konsistentnosti v igri vlog. Tudi rezultati predhodno izvedenih raziskav (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Spsychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009)

so pokazali, da sta bili naloga o tem, kako opazovati, beležiti in razvrščati vedenje, ter znanje o nalogah najpogosteje obravnavani tematiki (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2012; Thornton in Krause, 2009). Tako v pričujoči raziskavi kot tudi v preteklih (Eurich idr., 2009; Sychalski idr., 1997; Thornton in Rupp, 2009) so v sklopu treninga pogosto obravnavali tudi napake opazovanja. Spodbudna je ugotovitev, da so udeleženci pogosto poročali o tem, da v trening vključijo informacije o izbrani organizaciji, česar določene raziskave v preteklosti niso potrdile (Thornton in Krause, 2009).

V sklopu treninga sta najpogosteje uporabljeni metodi diskusija ter predavanja, pogosto pa tudi opazovanje poskusnih udeležencev. Diskusija ter predavanja sta bili najpogosteje uporabljeni metodi tudi v nekaterih od predhodnih raziskav (Thornton in Krause, 2009), diskusija pa v raziskavi, izvedeni v Južni Afriki ter Indoneziji (Krause idr., 2014; Krause idr., 2012). Najmanj pogosto je uporabljeno opazovanje drugih ocenjevalcev, igra vlog ter video prikaz. Opazovanje drugih ocenjevalcev ter poskusnih udeležencev naj bi bili dve od najbolj učinkovitih metod za razvijanje sposobnosti oblikovanja zanesljive ter veljavne ocene (Krause idr., 2012, Thornton in Krause, 2009), zelo učinkovita pa naj bi bila tudi uporaba video posnetkov (Krause idr., 2014). Spodbudna ugotovitev je, da je bila v našem vzorcu metoda opazovanja poskusnih udeležencev tretja najpogosteje uporabljena metoda, v preteklih študijah namreč le-ta velja za eno najmanj pogosto uporabljenih metod – kot tudi opazovanje drugih ocenjevalcev (Krause idr. 2014; Krause idr. 2012; Thornton in Krause, 2009). Da bi še izboljšali kvaliteto treninga, bi lahko dodali še opazovanje drugih ocenjevalcev.

V večini primerov trening ocenjevalcev traja polovico dneva ali en dan. Rezultati so delno skladni z ugotovitvami predhodnih raziskav, saj so te pokazale, da je trening običajno trajal od polovice dneva pa do dveh dni (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Krause in Gebert, 2003; Sychalski idr., 1997). Glede na to, da so udeleženci poročali, da v sklopu treninga ocenjevalcev pokrijejo veliko vsebin ter da je bil čas trajanja treninga relativno kratek, lahko zaključimo, da so tematike najverjetneje obravnavali precej površno. Smernice (2014) narekujejo, da naj bi trening trajal dva dni za vsak dan izvedenega ocenjevalnega centra. Glede na to priporočilo (ob upoštevanju ugotovitve, da je bil povprečen čas trajanja metode 1 dan) lahko zaključimo, da je na tem mestu še prostor za izboljšavo prakse v Sloveniji. Kljub priporočilu Smernic (2014) pa velja izpostaviti, da metaanaliza kaže na to, da čas trajanja treninga ocenjevalcev ni povezan z napovedno veljavnostjo metode ocenjevalnega centra (Gaugler idr., 1987). Kvaliteta treninga je pomembnejša od časa trajanja (Lievens, 2002), zato bi bilo v prihajajočih raziskavah smiselno raziskati tudi ta element treninga ocenjevalcev.

Zaskrbljujoč ugotovitev je, da več kot polovica udeležencev po zaključku treninga ne preveri kompetenc ocenjevalcev. Rezultati kažejo neskladnost z ugotovitvami večine predhodnih raziskav (Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Sychalski idr., 1997), z izjemo mednarodne raziskave (Thornton in Krause, 2009), kjer v večini primerov preizkusa niso izvedli. Ugotovitev kaže na slabo prakso, ki ji bo potrebno nameniti več pozornosti.

Sistemi opazovanja ter ocenjevanja

Vsi udeleženci so poročali, da pri opazovanju ter ocenjevanju uporabljajo določene sisteme, kar kaže na skladnost s priporočili Smernic (2014) ter pozitiven trend. Najpogosteje uporabljajo zapiske o opaženem vedenju, kar štejemo h kvalitativnim metodam, ter obrazce

za opazovanje in vedenjske »ček liste«, v več kot polovici primerov pa tudi samooceno udeležencev. Slednje štejemo med kvantitativne metode. Najmanj pogosto so vključili oceno drugih udeležencev. Krause idr. (2012) so prav tako ugotovili, da so bili v vseh primerih uporabljeni določeni sistemi ocenjevanja, v več kot polovici primerov so uporabili kvalitativne metode (na primer zapiski), v slabi polovici pa kvantitativne metode (BARs, vedenjske ček liste). Do razkoraka prihaja pri ugotovitvah nekaterih predhodnih raziskav (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause in Gebert, 2009) kjer so udeleženci v večji meri uporabljali kvantitativne metode (na primer vedenjske »ček liste«). Raziskave so pokazale, da uporaba kvantitativnih metod vodi do višje natančnosti napovedi, hkrati pa so tudi manj časovno potratne, vplivajo na nižje stroške – v primerjavi s kvalitativnimi (Lance, Lambert, Gewin, Lievens in Conway, 2004). Uporaba vedenjskih »ček list«, ki je bila pogosto uporabljena kot sistem v vzorcu pričujoče raziskave, izboljša konstruktno veljavnost, saj ocenjevalcem omogoča, da opazovana vedenja jasneje povežejo z izbranimi kompetencami (Reilly idr., 1990). Zaključimo lahko, da so najpogostejše uporabljeni sistemi (z izjemo delanja zapiskov) hkrati tudi tisti, ki vplivajo na višjo konstruktivno veljavnost metode. Pozitiven indikator prakse izvajanja metode ocenjevalnega centra v slovenskem prostoru je tudi ta, da so v več kot polovici primerov vključili samoocene. Metaanaliza, ki so jo izvedli Gaugler idr. (1987), namreč kaže, da imajo tisti ocenjevalni centri, ki vključujejo samooceno ter oceno drugih udeležencev, višjo kriterijsko veljavnost.

Tri četrtine udeležencev so poročale, da pri opazovanju udeležencev uporabljajo rotacijski načrt, kar pomeni, da vsakega udeleženca opazuje več kot en ocenjevalec. Rezultati kažejo skladno sliko s predhodnimi raziskavami (Krause idr., 2014; Krause idr., 2012). Uporaba rotacijskega načrta znižuje pristranskost ocenjevalcev, kar posledično poviša konstruktivno veljavnost metode ocenjevalnega centra (Kleinmann, 2003). Posledično je to indikator pozitivne prakse.

Rezultati in povratna informacija

Rezultati metode ocenjevalnega centra

V večini primerov združevanje informacij običajno poteka tako, da vsak izmed udeležencev najprej sam zaključil ocene, nato pa informacije združijo s pomočjo doseganja konsenza vseh ocenjevalcev (diskusija, kalibracija). Redko pa za združevanje ocen uporabljajo kombinacijo statističnega izračuna ter diskusije. Rezultati preteklih raziskav kažejo deljeno sliko. Nekateri (Krause idr., 2014; Krause in Gebert, 2009; Sychalski idr., 1997) so prišli do enakega zaključka, torej da so ocene najpogostejše združene s pomočjo diskusije, drugi raziskovalci (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2012; Thornton in Krause, 2009) pa so zaključili, da je v praksi najpogostejše uporabljena kombinacija obeh pristopov. V literaturi zasledimo priporočila, da najboljše rezultate prinese ravno kombiniranje obeh metod. Preko diskusije in doseganja konsenza dobimo celostno sliko posameznika, njegovih prednosti in področij za razvoj, vendar je napovedna veljavnost nižja (Eurich idr., 2009). Statistično združevanje daje občutek višje objektivnosti (Thornton in Rupp, 2006) ter prispeva k povečanju natančnosti in konsistentnosti med ocenami (Thornton in Byham, 1982). Glede na to, da lahko kombinacija okrepi prednosti obeh pristopov, bi bilo smiselno, da bi se le-te začeli pogostejše posluževati tudi v slovenskem prostoru.

Povratna informacija

Zelo pozitivno je, da udeleženci ocenjevalnega centra večinoma prejmejo povratno informacijo, ne gre pa zanemariti dejstva, da sta dva udeleženca poročala, da udeleženci povratne informacije ne prejmejo. Tudi rezultati preteklih raziskav kažejo podobno sliko (Eurich idr., 2009; Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Spsychalski idr., 1997; Thornton in Krause, 2009), kar kaže na splošno razvito dobro prakso. Več kot polovica udeležencev je poročala, da povratno informacijo podajo tako v pisni kot ustni obliki. Rezultati so skladni z rezultati večine predhodnih raziskav (Krause idr., 2014; Krause idr. 2012; Thornton in Krause, 2009). Razlikujejo se od ugotovitev raziskave v nemško govorečih državah (Krause in Gebert, 2009), kjer je bila povratna informacija najpogosteje podana v pisni obliki, ter od raziskave mednarodne študije (Thornton in Krause, 2009), kjer je bila povratna informacija najpogosteje podana v ustni obliki. Rezultati pričujoče raziskave kažejo na pozitiven trend v Sloveniji, saj je povratna informacija pogosto kompleksna, zgolj pisna povratna informacija pa lahko vodi do frustracij, zmede ter napačnega razumevanja (Krause idr., 2012).

Manj kot polovica udeležencev je poročala, da udeleženci povratno informacijo običajno prejmejo en teden po zaključku ocenjevalnega centra, manj kot četrtnina vprašanih pa je izpostavila, da jo prejmejo še isti dan. Rezultat kaže na pomanjkljivost prakse izvajanja metode v Sloveniji. Povratna informacija je namreč najbolj učinkovita takrat, ko takoj sledi vedenju, saj je takrat možnost učenja ter spremembe vedenja največja (Thornton in Rupp, 2006). Kljub temu, da rezultat ni spodbuden, pa ugotovitve preteklih raziskav kažejo še na slabšo sliko, saj je bila povratna informacija najpogosteje podana več kot en teden po zaključku (Krause idr., 2014; Krause idr., 2012; Thornton in Krause, 2009). Odlog v podajanju povratne informacije lahko pojasnimo s tem, da združevanje in zaključevanje ocen ter priprava poročila zahtevajo precej časa.

Povratna informacija je najpogosteje podana kot splošna ocena udeleženčeve uspešnosti. Rezultat je skladen z ugotovitvijo raziskave praks metode ocenjevalnega centra v mednarodni študiji (Thornton in Krause, 2009) ter praks v Indoneziji (Krause idr., 2014). V neskladju pa je z ugotovitvami raziskave v Južni Afriki (Krause idr., 2012), kjer je bila povratna informacija najpogosteje podana v sklopu specifičnih dimenzij. Priporočljivo bi bilo, da bi bila povratna informacija podana v sklopu specifičnih nalog ter kompetenc. Specifična povratna informacija namreč bolj vpliva na spremembo vedenja kot splošna, manj konkretna (Krause idr., 2014).

Več kot polovica udeležencev je izpostavila, da povratno informacijo običajno podajo ocenjevalci. Kar je logično, saj so običajno prav oni tisti, ki imajo največ informacij. Kljub temu pa rezultati niso skladni z ugotovitvami predhodnih raziskav, kjer so povratno informacijo pogosteje podali nadrejeni, zunanji ekspert ali zaposleni na oddelku za kadre (Krause idr., 2014; Krause idr., 2012). Rezultati so skladni z ugotovitvami mednarodne raziskave (Thornton in Krause, 2009).

V več kot polovici primerov so za povratno informacijo prosili tudi udeležence ocenjevalnega centra. Do podobnega zaključka so prišli tudi T. L. Eurich idr. (2009) in Thornton in D. E. Krause (2009). Rezultat kaže na izjemno pozitiven vidik prakse izvedbe metode v Sloveniji, saj lahko na ta način dobimo precej koristnih informacij, ki nam omogočajo izboljšave, poveča pa se tudi sprejemanje celotnega procesa.

Omejitve ter predlogi za nadaljnje raziskovanje

Prva omejitev raziskave je razmeroma majhen vzorec organizacij, ki uporabljajo metodo ocenjevalnega centra, kot tudi reprezentativnost vzorca, kar je bila hkrati tudi poglobljena omejitev preteklih raziskav. Nadalje je omejitev raziskave tudi dolžina vprašalnika: ker sem želela pokriti vse ključne elemente in dobiti celostno sliko, je bil vprašalnik posledično dolg, kar je rezultiralo v osipu med udeleženci, ki so vprašalnik izpolnili v celoti. Ena izmed omejitev raziskave je tudi, da sem z njo zajela zgolj vidik delodajalcev in ne tudi vidika zaposlenih. Kot omejitev raziskave velja izpostaviti, da je bilo navodilo udeležencem, ki so metodo uporabili že več kot enkrat, naj imajo pri odgovarjanju v mislih povprečje ocenjevalnih centrov, kar lahko različnim udeležencem pomeni različne stvari in posledično vplivalo na rezultate. Omejitev raziskave je tudi v tem, da bi lahko bila določena vprašanja bolj jasna.

V prihodnjih raziskavah bi se lahko poglobljeno osredotočili na izbrane elemente metode ocenjevalnega centra (na primer naloge, ocenjevalci, ...) in na vpliv velikosti organizacije. Čez nekaj let bi bilo smiselno podobno raziskavo ponoviti in rezultate primerjati z rezultati pričujoče raziskave. Nadalje bi bilo smiselno izvesti tudi poglobljene intervjuje s strokovnjaki, ki se metode poslužujejo pri svojem delu, in tako dobiti še bolj poglobljen uvid v prakse v slovenskem prostoru. Glede na to, da so bili v pričujočo raziskavo vključeni izvajalci metode, bi v prihodnosti veljalo izvesti še raziskavo z udeleženci, zaposlenimi in na ta način dobiti informacije še iz druge vloge in perspektive. Možnost za nadaljnje raziskovanje je tudi prevod in priredba Smernic (2014), saj bi na ta način lahko še dodatno izboljšali kvaliteto metode v slovenskem prostoru.

Zaključki

Rezultati kažejo, da je metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji slabo razširjena. Strokovnjaki se pri selekciji kadrov še vedno opirajo predvsem na tradicionalne metode. Ugotovila sem, da lahko v praksi uporabe metode v Sloveniji najdemo naslednje pozitivne indikatorje uporabe metode:

- za določanje kompetenc uporabljajo metode sistematične analize delovnega mesta (na primer obstoječ kompetenčni model);
- ocenjujejo kompetence, ki imajo dobro napovedno veljavnost (komunikacijske veščine ter reševanje problemov);
- uporabljajo manjše število predhodno preizkušenih nalog;
- kombinirajo simulacije ter druge ocenjevalne tehnike ter vključujejo samoocene;
- metodo pogosto uporabljajo tudi za nevodstveni kader;
- z udeleženci pred začetkom ocenjevalnega centra delijo ključne informacije;
- udeleženci prejmejo povratno informacijo, prav tako pa lahko le-ti podajo povratno informacijo o postopku;
- uporabljajo kvantitativnih sistemov opazovanja ter ocenjevanja;
- pri opazovanju in ocenjevanju udeležencev uporabljajo rotacijski načrt.

Poleg pozitivnih praks pa sem ugotovila, da je na področju uporabe metode v Sloveniji tudi kar nekaj slabih praks, in sicer:

- nepoznavanje Smernic (2014);
- pogosta uporaba vnaprej pripravljene metode, ki ne upošteva potreb izbrane organizacije;
- običajno naloge niso povezane med seboj in integrirane v celoto;
- druga oseba v igri vlog je pogosto ocenjevalec;
- kot ocenjevalec sodeluje tudi udeležencev nadrejeni;
- kot ocenjevalci so redko vključeni psihologi;
- razmeroma kratek trening ocenjevalcev, ki mu ne sledi preverjanje razvitosti kompetenc ocenjevalcev;
- udeleženci povratno informacijo prejmejo šele en teden po zaključku ocenjevalnega centra.

Z magistrskim delom sem želela podati uvid v to, v kolikšni meri ter na kakšen način se metoda uporablja v Sloveniji. Ključen prispevek raziskave so priporočila, kako se lahko prakse izvajanja metode ocenjevalnega centra v Sloveniji izboljšajo. Metoda ocenjevalnega centra bi bila kvalitetnejša, če bi v sklopu sistematične analize delovnega mesta pogosteje uporabili metodo kritičnih dogodkov. Nadalje bi k zvišanju veljavnosti metode prispevalo to, da bi izvajalci zmanjšali število ocenjevanih kompetenc in to število ne bi presegalo pet kompetenc na ocenjevalni center. Priporočljivo bi bilo tudi, da bi v sklopu ocenjevalnega centra pogosteje preverjali naslednje kompetence: upoštevanje drugih ter organiziranje in načrtovanje. Poleg že omenjenega bi se kvaliteta zvišala, če bi uporabljene naloge integrirali (na primer: naloga dan v življenju) ter pogosteje uporabili nalogo »v predalu«. Nadalje pa bi bilo smiselno uporabiti tudi manj nalog, kot kaže trenutna praksa, ali pa naj bodo raznolike. Glede na to, da

je igra vlog pogosto uporabljena naloga, bi bilo bolje, če bi kot drugo osebo vključili nekoga, ki ni ocenjevalec. Veljavnosti metode pa bi se zvišala, če bi bili v skupino ocenjevalcev pogostejše vključeni psihologi. Kot zadnje priporočilo pa bi izpostavila, da bi bilo pri združevanju opažanj ter ocen smiselno uporabiti kombinacijo diskusije ter statističnega izračuna in na ta način povišati zaupanje v rezultate in celoten proces.

Zaključim lahko s tem, da je na področju izvajanja metode ocenjevalnega centra v Sloveniji še precej prostora za napredek, spodbudno pa je, da obstajajo dobri temelji, na katerih lahko gradimo. Vodilno vlogo pri tem pa moramo prevzeti psihologi, ki lahko vodimo treninge ocenjevalcev, sodelujemo kot ocenjevalci in s tem vplivamo na večjo veljavnost metode ter strokovno usposabljammo kadrovske strokovnjake iz drugih strok in s tem prispevamo h kvalitetnejšim praksam ter večji razpoznavnosti metode.

Reference

- Arthur, W. Jr., Day, E. A., McNelly, T. L. in Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56, 125–154.
- Ballantyne I. in Povah N. (2004). *Assessment and development centers*. Aldershot: Gower Publishing.
- Barrick, M., Field H. S. in Gatewood R. (2011). *Human Resource Selection*. South-Wester: Cengage Learning.
- Becker, N., Hoeft, S., Holzenkamp, M. in Spinath, F. M. (2011). The predictive validity of assessment centers in Germanspeaking regions. A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 61–69.
- Boštjančič E. (2011). Merjenje kompetenc. V E. Boštjančič E. (ur.), *Merjenje kompetenc: Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi* (str. 39–63). Ljubljana: Planet GV.
- Bowler, M. C. in Woehner, D. J. (2006). A meta-analytic evaluation of impact of dimension and exercise factors on assessment center ratings. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1114–1124.
- Bray, D. W. in Grant, D. L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs*, 80(625), 1–27.
- Bucik, V. (1997). *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Caldwell, C., Thornton, G. C., in Gruys, M. L. (2003). Ten classic assessment center errors: Challenges to selection validity. *Public Personnel Management*, 32, 73–88.
- Chen, D. (1996). Criterion and construct validation of an assessment centre. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 69, 167–181.
- Cigan B. in Smolkovič I. (2011). Naloge ocenjevalnega centra. V Boštjančič E. (ur.), *Merjenje Kompetenc: Metoda Ocenjevalnega centra v teoriji in praksi* (str. 64–74). Ljubljana: Planet GV.
- Dilchert, S. in Ones, D. S. (2009). Assessment center dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 254–270.
- Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K. in Thornton, G. C. (2009). Assessment centers: Current practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 387–407.

- Gaugler, B. B. in Thornton, G. C. (1989). Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 611–618. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.611>
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C. in Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493–511.
- Highhouse S. (2002). Assessing the candidate as a whole: A historical and critical analysis of individual psychological assessment for personnel decision making. *Personnel Psychology*, 55, 363–396.
- Howard, A. (1997). A reassessment of assessment centers: Challenges for the 21st century. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(5), 13–52.
- Howard, A. (2010). The management progress study and its legacy for selection. V J. L. Farr in N. T. Tippins (ur.), *Handbook of employee selection* (str. 843–863). New York: Routledge.
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment center*. Göttingen: Hogrefe.
- Kohont A. (ur). (2008). *Mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov 2008*. Ljubljana; Fakulteta za družbene vede.
- Kohont A. (ur). (2015). *Mednarodna primerjalna študija: Upravljanje človeških virov 2015*. Ljubljana; Fakulteta za družbene vede.
- Krause, D. E. in Gebert, D. (2003). A comparison of assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4) 297–312.
- Krause, D. E. in Thornton, G. C. (2009). A cross-cultural look at assessment center practices: Survey results from Western Europe and North America. *Applied Psychology*, 58(4) 557–585.
- Krause, D. E., Kersting, M., Heggstad, E. D., in Thornton, G. C. (2006). Criterion validity of assessment centers and cognitive ability tests. An empirical study on the executive management level. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 360–371.
- Krause, D. E., Rossberger, R. J., Dowdeswell, K., Venter, N. in Joubert, T. (2012). Assessment Center Practices in South Africa. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 262–275.
- Krause, D. E., Rossberger, R. J., Parastuty, Z. in Anderson, N. (2014). Assessment center practices in Indonesia: An exploratory study. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 384–398.

- Krause, D. E., Kersting, M., Heggstad, E. D. in Thornton, G. C. (2006). Incremental validity of assessment center ratings over cognitive ability tests: A study at the executive management level. *International Journal of Selection and assessment*, 11(4), 360–371.
- Lance, C. E., Lambert, T. A., Gewin, A. G., Lievens, F. in Conway, J. M. (2004). Revised estimates of dimension and exercise variance components in assessment center post exercise dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89, 377–385.
- Lievens, F. (2002). Trying to understand the different pieces of the construct validity puzzle of assessment centers: An examination of assessor and assessee effects. *Journal of Applied Psychology*, 87, 675–686.
- Lievens, F. in Conway, J. M. (2001). Dimension and exercise variance in assessment center scores: A large-scale evaluation of multitrait-multimethod studies. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1202–1222.
- Lievens, F. in Thornton, G. C. (2005). Assessment centers: Recent developments in practice and research. V A. Evers, N. Anderson in O. Voskuilj (ur), *Handbook of Personnel Selection* (str. 243–264). Malden, MA: Blackwell.
- Ogrin M. in Kocjan, G. Z (2011). Metoda ocenjevalnega centra. V E. Boštjančič (ur.), *Merjenje Kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi* (str. 45–63). Ljubljana: Planet GV.
- Povah, N. in Povah, L. (2012). What are assessment centers and how can they enhance organization? V D. J. R. Jackson, C. E. Lance in J. B. Hoffman (2012). *The Psychology of Assessment Centers* (str. 3–25). New York: Routledge.
- Reilly, R. R., Henry, S. in Smither, J. W. (1990) An examination of the effects of using behavior checklists on the construct validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 43, 71–84.
- Schmidt, F. L. in Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Spychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B. B. in Pohley, K. (1997). A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50(1) 71–90.
- Super, D. E. (1949). Review of the book Assessment of men: Selection of personnel for Office of Strategic Services. *Journal of Applied Psychology*, 33, 511–515.
- Task Force on Assessment Center Guidelines. (2014). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(2), 1244–1273.
- Thornton, G. C. in Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. New York: Psychology Press.

- Thornton, G. C. in Byham, W. C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Thornton, G. C., Rupp, D. E. in Hoffman, B. J. (2015). *Assessment center perspectives for talent management strategies*. New York: Routledge.
- Thornton, G. C. in Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wood, R. in Payne, T. (2004). *Competency-based recruitment and selection: a practical guide*. Chichester: Wiley.
- Woodruffe, C. (2003). *Development and assessment centres: Identifying and developing competence*. London: Institute of Personnel and Development.

Priloge

Vprašalniki razširjenosti in načinov uporabe metode ocenjevalnega centra v Sloveniji

1 - Ali poznate metodo ocenjevalnega centra?

- ☐ DA
☐ NE

2 - Ali imate izkušnje z uporabo metode ocenjevalnega centra?

- ☐ DA
☐ NE

3 - Katere metode običajno uporabljate v namene selekcije? Do opisa obarvanih metod lahko dostopate tako, da se nanje postavite z miško.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Test delovnih sposobnosti
☐ Test splošnih mentalnih sposobnosti
☐ Intervju
☐ Poskusno delo
☐ Biografski podatki
☐ Osebnostni vprašalniki
☐ Preverjanje referenc
☐ Življenjepis (CV)
☐ Poizvedba o kandidatu na spletu (LinkedIn, Facebook)
☐ Kadrovske vprašalniki
☐ Ne ukvarjam se s selekcijo kadrov
☐ Drugo:

4 - Zakaj metode ocenjevalnega centra ne uporabljate, oziroma, kakšno je vaše stališče do omenjene metode?

5 - Koliko časa že uporabljate metodo ocenjevalnega centra? (zapišite število let)

6 - Ali poznate smernice za uporabo metode ocenjevalnega centra (angl. Guidelines and Ethical Considerations for Assessment center)? Povezava do smernic: <http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/2014-Final-Presentations/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf>

- ☐ DA
☐ NE

7 - Od kje črpate znanja o metodi ocenjevalnega centra? (Opomba: V kolikor ocenjevalnega centra ne pripravljate sami vpišite: /)

8 - Izberite, kaj izmed navedenega velja za pripravo in izvedbo vašega ocenjevalnega centra.

- ☐ Ocenjevalni center smo pripravili sami, prilagodili smo že uporabljen ocenjevalni center
- ☐ Ocenjevalni center smo pripravili sami, čisto na novo, za točno določeno delovno mesto oz. organizacijo
- ☐ Najeli smo zunanjega izvajalca
- ☐ Drugo:

9 - Označite namen uporabe metode ocenjevalnega centra v vaši delovni organizaciji.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Prepoznavanje razvojnih potreb
- ☐ Načrtovanje razvoja
- ☐ Trening zaposlenih
- ☐ Selekcija kadra
- ☐ Prepoznavanje talentov
- ☐ Napredovanja
- ☐ Vzpostavitev sistema nasledstev
- ☐ Drugo:

10 - Kaj izmed naštetega uporabljate pri pripravi ocenjevalnega centra? Do opisa obarvanih metod lahko dostopate tako, da se nanje postavite z miško.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Opis delovnega mesta
- ☐ Intervju z osebo, ki trenutno opravlja to delo
- ☐ Vprašalnik za osebo, ki trenutno opravlja to delo
- ☐ Intervju z neposredno nadrejenim
- ☐ Vprašalnik za neposredno nadrejenega
- ☐ Tehnika kritičnih dogodkov
- ☐ Opazovanje na delovnem mestu (osebe, ki trenutno opravlja to delo)
- ☐ Delavnica
- ☐ Obstoječi kompetenčni model
- ☐ Priprava novega kompetenčnega modela
- ☐ Nič izmed naštetega
- ☐ Nimam dovolj informacij, saj nisem sodeloval/a pri pripravi ocenjevalnega centra
- ☐ Drugo:

11 - Koliko časa je trajal ocenjevalni center (njegova izvedba) ?

- ☐ Manj kot polovico dneva
- ☐ En dan
- ☐ Dva dneva
- ☐ Tri dni
- ☐ Štiri dni
- ☐ Več kot štiri dni
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

12 - Označite število kompetenc, ki ste jih preverili z metodo ocenjevalnega centra.

- ☐ Manj kot 3 kompetence
- ☐ 4 do 5 kompetenc
- ☐ 6 do 7 kompetenc
- ☐ 8 do 9 kompetenc
- ☐ 10 do 11 kompetenc
- ☐ 12 do 13 kompetenc
- ☐ 14 do 15 kompetenc
- ☐ Več kot 15 kompetenc
- ☐ Nimam dovolj informacij

13 - Označite kompetence, ki ste jih ocenjevali v sklopu metode ocenjevalnega centra.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Komunikacijske veščine
- ☐ Reševanje problemov
- ☐ Vpliv na druge
- ☐ Čustvena inteligentnost
- ☐ Odločanje
- ☐ Sodelovanje
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

14 - V kolikšni meri so bile ocenjevane kompetence povezane z zahtevami za določeno delovno mesto, za katero je bil pripravljen ocenjevalni center?

- ☐ Nadpovprečno povezane
- ☐ Povprečno povezane
- ☐ Podpovprečno povezane
- ☐ Nimam dovolj informacij

15 - Koliko nalog ste uporabili v ocenjevanem centru?

- ☐ Manj kot 3
- ☐ 4 do 5
- ☐ 6 do 7
- ☐ 8 do 9
- ☐ 10 do 11
- ☐ več kot 11
- ☐ Nimam dovolj informacij

16 - Izberite vrsto nalog, ki ste jih uporabili v ocenjevalnem centru. Do opisa obarvanih metod lahko dostopate tako, da se nanje postavite z miško.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Igra vlog
- ☐ Naloga ustne predstavitve
- ☐ Naloga "v predalu" (angl. in-basket)
- ☐ Skupinske naloge
- ☐ Intervju

- ☐ Sociometrična tehnika
- ☐ Skupinska diskusija
- ☐ Analiza primera
- ☐ Iskanje podatkov
- ☐ Simulacija delovnih nalog
- ☐ Naloga načrtovanja
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

17 - Kdo je bil tisti, ki je v igri vlog igral drugo osebo?

- ☐ Eden izmed udeležencev
- ☐ Ocenjevalec
- ☐ Profesionalni igralec
- ☐ Drugo:

18 - Označite, kaj je v vašem primeru običajno značilno za skupinsko diskusijo.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Vloge v diskusiji so običajno določene vnaprej
- ☐ V diskusiji običajno določimo vodjo skupine
- ☐ Izbrana tema diskusije je običajno relevantna za organizacijo (npr.: aktualen problem)
- ☐ Drugo:

19 - Kolikšen odstotek nalog je bil pripravljen točno za določeno organizacijo ali delovno mesto? (Opomba: V kolikor ocenjevalnega centra ne pripravljate sami vpišite: 00)

20 - Označite število opazovanih delovnih zahtev/kompetenc na nalogo.

- ☐ 1
- ☐ 2 do 3
- ☐ 4 do 5
- ☐ 6 do 7
- ☐ 8 do 9
- ☐ Več kot 9
- ☐ Nimam dovolj informacij

21 - Označite število opazovanih delovnih zahtev/kompetenc na ocenjevalni center.

- ☐ Manj kot 3
- ☐ 4 do 5
- ☐ 6 do 7
- ☐ 8 do 9
- ☐ Več kot 9
- ☐ Nimam dovolj informacij

22 - Ali ste izbrane naloge preizkusili pred izvedbo ocenjevalnega centra?

- ☐ DA
- ☐ NE
- ☐ Nimam dovolj informacij

23 - Kdo je preizkusil izbrane naloge?

- ☐ Zunanji ekspert
- ☐ Interni ekspert
- ☐ Skupinsko delo
- ☐ Drugo:

24 - Kje dobite naloge, ki jih uporabite v ocenjevalnem centru? (Opomba: V kolikor ocenjevalnega centra ne pripravljate sami vpišite: /)

25 – Kaj izmed naštetega velja za naloge, ki jih uporabite v ocenjevalnem centru?

- ☐ Vse naloge so med seboj ločene in se razlikujejo ena od druge
- ☐ Nekaj nalog je povezanih med seboj
- ☐ Vse naloge so med seboj povezane, integrirane v celoto
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

26 - Označite druge metode, ki jih uporabite v sklopu ocenjevalnega centra.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Testi znanja
- ☐ Testi sposobnosti
- ☐ Osebnostni testi
- ☐ Biopodatki
- ☐ Vprašalniki
- ☐ Samoocena udeleženca, na izbranih dimenzijah
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

27 - Označite število udeležencev ocenjevalnega centra.

- ☐ 1
- ☐ 2 do 3
- ☐ 4 do 5
- ☐ 6 do 7
- ☐ 8 do 9
- ☐ 10 do 11
- ☐ 12 do 13
- ☐ več kot 13

28 - Kdo so bili udeleženci ocenjevalnega centra?

- ☐ Interni kandidati

- ☐ Zunanji kandidati
- ☐ Tako zunanji kot interni kandidati
- ☐ Drugo:

29 - Označite pozicijo oseb, ki so bile vključene v ocenjevalni center.

- ☐ Vodstveni kader
- ☐ Nevodstveni kader
- ☐ Drugo:

30 - Označite področje dejavnosti delovne organizacije, za katero je bil pripravljen ocenjevalni center.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Predelovalne dejavnosti
- ☐ Gradbeništvo
- ☐ Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- ☐ Trgovina, vzdrževanje in poprava motornih vozil
- ☐ Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- ☐ Drugo:

31 - Katere izmed spodaj naštetih informacij, so udeleženci prejeli pred izvedbo ocenjevalnega centra?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Pred izvedbo niso prejeli nobenih informacij
- ☐ Prejeli so informacijo o ciljih ocenjevalnega centra
- ☐ Informacijo o vedenjih, ki bodo opazovana med nalogami
- ☐ Kako in v kakšen namen bodo uporabljeni rezultati ocenjevalnega centra
- ☐ Informacije o tipu nalog, ki jih lahko pričakujejo
- ☐ Informacije o vsebini nalog
- ☐ Informacije o shranjevanju in uporabi pridobljenih podatkov
- ☐ Prejeli so napotke za pripravo in izvedbo ocenjevalnega centra
- ☐ Informacije o tem, katere dimenzije bodo ocenjevane
- ☐ Kako bo sestavljena skupna ocena ocenjevalnega centra
- ☐ Zakaj so bili izbrani za sodelovanje v ocenjevalnem centru
- ☐ Kdaj in kako bo podana povratna informacija (če bo)
- ☐ Informacije o možnosti ponovitve ocenjevalnega centra
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

32 - Označite število ocenjevalcev v ocenjevalnem centru.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ več kot 5
- ☐ Nimam dovolj informacij

33 - Kakšno je bilo razmerje med udeleženci in ocenjevalci?

- ☐ 1:1
- ☐ 1:2
- ☐ 1:3
- ☐ 1:4
- ☐ nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

34 - Kdo so bili ocenjevalci v ocenjevalnem centru?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Nadrejeni
- ☐ Interni kadrovski strokovnjak
- ☐ Zunanji kadrovski strokovnjak
- ☐ Interni psiholog
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

35 - Ste pred izvedbo (oz. ali je bil pred izvedbo izveden) pripravili trening za ocenjevalce?

- ☐ DA
- ☐ NE
- ☐ Nimam dovolj informacij

36 - Katere izmed naslednjih vsebin so bile pokrite v sklopu treninga za ocenjevalce?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Predstavitev nalog ocenjevalnega centra
- ☐ Kako opazovati, beležiti in razvrščati vedenja, glede na vnaprej določene zahteve
- ☐ Poznavanje organizacije, dejavnosti
- ☐ Poznavanje poklica, delovnega mesta
- ☐ Znanje o ocenjevalnih dimenzijah
- ☐ Metode opazovanja vedenja
- ☐ Uporaba sistemov za ocenjevanje vedenja
- ☐ Kako podati natančno pisno in ustno povratno informacijo
- ☐ Konstantnost v igri vlog
- ☐ Razumevanje odnosa med dimenzijami in izbranim delovnim mestom
- ☐ Kako opazovati vsako dimenzijo posebej
- ☐ Napotki, kako se osredotočiti na različne dimenzije v določeni nalogi
- ☐ Integracija zbranih podatkov
- ☐ Napake ocenjevanja
- ☐ Presoja in ocenjevanje (metode)
- ☐ Omejitve ocenjevalnega centra
- ☐ Proces vplivanja skupine pri integraciji podatkov
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

37 - Kako dolgo je trajal trening ocenjevalcev?

- ☐ Manj kot polovico dneva
- ☐ En dan
- ☐ Dva dneva
- ☐ Tri dni
- ☐ Štiri dni
- ☐ Več kot štiri dni
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

38 - Je treningu ocenjevalcev sledila evalvacija kvalitete in sposobnosti ocenjevanja in opazovanja ocenjevalcev?

- ☐ DA
- ☐ NE
- ☐ Nimam dovolj informacij

39 - Katere metode so bile uporabljene v sklopu treninga opazovalcev?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Predavanje
- ☐ Diskusija
- ☐ Video prikaz
- ☐ Opazovanje drugih ocenjevalcev
- ☐ Opazovanje poskusnih udeležencev
- ☐ Igra vlog
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

40 - Ste pri ocenjevanju udeležencev uporabili rotacijski plan (= vsakega izmed udeležencev je ocenilo več opazovalcev)?

- ☐ DA
- ☐ NE
- ☐ Nimam dovolj informacij

41 - Ste pri opazovanju in ocenjevanju vedenja udeležencev uporabili določene sisteme, metode?

- ☐ DA
- ☐ NE
- ☐ Nimam dovolj informacij

42 - Kateri sistemi opazovanja so bili uporabljeni?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Zapiski o opaženem vedenju
- ☐ Obrazci za opazovanje
- ☐ Ček liste

- ☐ Lestvice opazovanega vedenja
- ☐ Opisi želenega vedenja na delovnem mestu
- ☐ Grafične ocenjevalne lestvice
- ☐ Profili oblikovani s pomočjo računalniških programov
- ☐ Samoocena udeležencev
- ☐ Ocena drugih udeležencev
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

43 - Na kakšen način ste usklajevali ocene oz. integrirali zbrane podatke?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Vsak izmed ocenjevalcev je najprej sam zaključil svoje ocene
- ☐ Doseganje konsenza vseh ocenjevalcev (diskusija, kalibracija)
- ☐ Glasovanje
- ☐ Statistični izračun
- ☐ Kombinacija statističnega izračuna in konsenza vseh ocenjevalcev
- ☐ Nimam dovolj informacij
- ☐ Drugo:

44 - So udeleženci prejeli povratno informacijo o rezultatih ocenjevalnega centra?

- ☐ DA
- ☐ NE
- ☐ Nimam dovolj informacij

45 - Na kakšen način je bila udeležencem podana povratna informacija?

- ☐ Pisno
- ☐ Ustno
- ☐ Pisno in ustno

46 - Kdaj so udeleženci prejeli povratno informacijo?

- ☐ Takoj po zaključku ocenjevalnega centra (še isti dan)
- ☐ En teden po ocenjevalnem centru
- ☐ Več kot en teden po ocenjevalnem centru
- ☐ Drugo:

47 - Kakšna je bila oblika podane povratne informacije?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Informacija o specifični dimenziji
- ☐ Informacija o specifični nalogi
- ☐ Informacija o celotni oceni pridobljeni na podlagi ocenjevalnega centra
- ☐ Drugo:

48 - Kdo je udeležencem podal povratno informacijo?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Opazovalec oz. ocenjevalec
- ☐ Neposredno nadrejeni
- ☐ Zaposleni na HR oddelku
- ☐ Drugo:

49 - Ste udeležence prosili za povratno informacijo o izvedenem ocenjevalnem centru?

- ☐ DA
- ☐ NE
- ☐ Nimam dovolj informacij

50. SPOL - Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

51 - Zapišite smer vaše izobrazbe

52 - Označite velikost organizacije, za katero je bil organiziran ocenjevalni center. (Opomba: če izvajate ocenjevalne centre za druge organizacije, označite velikost tiste organizacije).

- ☐ Mikro podjetje (do vključno 10 zaposlenih)
- ☐ Majhno podjetje (od 11 do vključno 50 zaposlenih)
- ☐ Srednje podjetje (od 51 do vključno 250 zaposlenih)
- ☐ Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)

53 - Označite velikost vaše delovne organizacije.

- ☐ Mikro podjetje (do vključno 10 zaposlenih)
- ☐ Majhno podjetje (od 11 do vključno 50 zaposlenih)
- ☐ Srednje podjetje (od 51 do vključno 250 zaposlenih)
- ☐ Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)
- ☐ Drugo:

Izjava o avtorstvu

Izjavljam, da je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo ter da so uporabljeni viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo.

Ljubljana, 2.9.2019

Kaja Galič