



מרכזי הערכה ופיתוח להעריך, לבחון ולהתאים



הדרך הייחודית של DH&A
לביצוע מרכזי הערכה ופיתוח

2018



מרכזי הערכה ופיתוח

הדרך הייחודית של DH&A

מבוא:

מרכזי הערכה הן שיטת מיון הנהוגה באירגונים מתקדמים המבקשים להעריך, לבחור ולהתאים מועמדים לתפקידי ניהול, פיקוח, מכירות ושאר תפקידים בכירים.

מרכזי הערכה בנויים על היכולת לזהות ולאמוד התנהגויות תוך שימוש בכלים אובייקטיביים, המבוססים על שימוש במבחנים רבים, הן אישיים והן קבוצתיים המיועדים להביא לידי ביטוי את יכולתו של המועמד לבצע תפקיד שהוגדר מראש.

הגדרתנו למרכז הערכה היא "אוסף של טכניקות הערכה המאפשרות למועמד להציג, בתנאים זהים, את כישוריו ויכולותיו הנוגעים לאפשרות הצלחתו בביצוע תפקיד מוגדר".

מרכזי הערכה מיועדים להגביר את ההסתברות להצבתו של האדם הנכון, מתוך המועמדים, במקום הנכון ובסיכויי הצלחה הגבוהים ביותר לביצוע התפקיד.

מרכזי הערכה של DH&A בנויים לפעול בתוך אירגונים המבקשים להעריך ולסמן עובדים, בכירים ומנהלים לצרכי קידום, איתור פוטנציאל ניהולי, בניית מסלולי קריירה והגדרת אנשים כשייכים ל-"מאגר כישרונות" (talent pool).

DH&A רואה במרכזי הערכה מנוף משמעותי בפיתוח המועמדים. אנו רואים במרכז לא רק כלי מדידה אלא גם כלי לזיהוי, תובנה ופיתוח עצמי של המשתתפים בו.



שבעת השלבים של DH&A לביצוע מרכז הערכה ופיתוח יעיל

1. הערכת התפקידים והתאמת המבחנים והפעילויות במרכז לזיהוי ההתנהגויות הנחוצות לתפקיד.
2. ביצוע יום הערכה הבנוי על פעילויות קבוצתיות ואישיות הרלוונטיות לתפקיד.
3. ראיון אישי בן כשעתיים הנערך על ידי שני פסיכולוגים, האחד קליני והאחר תעסוקתי-אירגוני. שילוב המיועד להקיף את כלל הספקטרום האישיותי-תיפקודי הנדרש.
4. סדנת משוב בת יום בו מנותחים האירועים מיום הפעילות, יחד עם המועמדים, ומתבצעת למידה, הבנה והעמקה אל תוך תיפקודו של המשתתף. זאת במידה ומדובר במשתתפים מתוך האירגון.
5. הגשת דו"ח הערכה מקיף ומעמיק על המשתתף, הכולל הערכת מסוגלותו לבצע את התפקיד. הדו"ח מתבסס על תיפקודו ביום ההערכה, תיפקודו בראיון, שאלון סוציומטרי אותו ממלאים חבריו למרכז, שאלון הערכה עצמית אותו הוא ממלא ושאר חומר תיפקודי המצוי בידנו.
6. שיחת משוב עם המשתתף על הסוגיות השונות העולות בדו"ח שנכתב עליו. זאת במידה והמשתתף בא מתוך האירגון המעוניין בפיתוחו.
7. מתן משוב כללי להנהלת האירגון על תיפקודי המשתתפים, סוגיות רוחביות שזוהו במהלך ביצוע המרכז והערכות כלליות מובחנות.

טבעם של המבחנים:

1. מרכז ההערכה מבוסס על מבחנים, חלקם אישיים וחלקם קבוצתיים, המיועדים לשקף את ההתנהגויות והיכולות אותן רוצים לאמוד.
2. הבחירה במבחנים תשקף שתי מגמות רצויות. האחת, ההתנהגויות והיכולות המצופות בסט התפקידים אליהם המשתתפים מיועדים, והשנייה, ההעמקה בטבעו ובהתנהגותו של המשתתף כפי שמצופה על ידי האירגון.
3. המגמה הראשונה תעצב את סדרת המבחנים שיבחרו על מנת לשקף את אותן התנהגויות ויכולות רצויות. המגמה השנייה תעצב את היחס בין התמקדות בכל משתתף כאינדוידואל ובין התנהגויות צוותיות, חברתיות וכלליות.

המבחנים בהם יעשה שימוש

1. מבחנים אינדוידואליים אותם מבצע המועמד כאדם פרטי בתוך הקבוצה במרכז ההערכה. מבחנים כגון מבחני אישיות, אינטליגנציה הצגה עצמית וראיון.
2. מבחנים קבוצתיים המיועדים לשקף יכולות של עבודה בצוות, עמידה בלחצים, שיתוף פעולה, מנהיגות וכד'. יעשה שימוש במבחנים מבוססי סימולציה, משחקי תפקידים, משחקי פעולה, דיונים קבוצתיים כד'.



המאבחנים:

1. המאבחנים של DH&A הם פסיכולוגים ויועצים מומחים בעלי הכשרה רחבה וניסיון עצום בניהול מרכזי הערכה וביצוע הערכות אישיות וקבוצתיות. ניסיונם הבינלאומי הרחב מאפשר להם להעריך לעומק אנשים והתנהגויות ולספק אבחנות מדויקות לגבי המשתתפים, יכולותיהם, התנהגותם והפוטנציאל שלהם לעמוד במערכת הציפיות ביחס אליהם.
2. כחלק מתהליך מרכזי ההערכה אנו מבקשים כי האירגון יציע אדם מטעמו שיצטרף לצוות המעריכים ויעריך גם הוא את המשתתפים ביום המרכז, על פי הדרכה שיקבל וקריטריונים שיוצגו בפניו.

המשתתפים:

1. המשתתפים הם קבוצה, בין 8 ל-16 נבחנים המועמדים ומיועדים לתפקיד מסוים, עמדה ניהולית או שיכבה ניהולית באירגון. אם לאירגון מספר מועמדים שאינו מגיע לשמונה במספר, נציע תהליך מקביל של איבחונים אינדיווידואליים.
2. המשתתפים יכולים להיות מועמדים חיצוניים המעוניינים להשתלב באירגון או מועמדים פנימיים המעוניינים להתקדם לתפקיד בכיר יותר.
3. המשתתפים מצטרפים לתהליך מרכזי ההערכה על מנת לגלות ולזהות את הפוטנציאל שלהם להתפתח לתפקיד או שכבה ניהולית גבוהה יותר.
4. כל משתתף יקבל הדרכה על מהות המרכז, מה מצופה ממנו ומהם התהליכים אותם יעבור במידה וייקח חלק בו.
5. למשתתפים נתונה האפשרות לעזוב את התהליך בכל אחד מהשלבים שלו ולוותר על האפשרות לבחינת יכולותיהם והערכת התאמתם.

התהליך בקצרה:

1. פגישה עם האירגון על מנת להבין מהן יכולות הליבה (core competences) הנשאפות באירגון ומהן היכולות הספציפיות הנדרשות בתפקיד המסויים, למולם יבחנו המשתתפים.
2. ביצוע יום מרכזי ההערכה בין השעות 09:00-17:00 מחוץ למשרדי האירגון.
3. ביצוע הראיונות האישיים בימים שלאחר יום המרכז. הראיון אורך כשעתיים לכל משתתף.
4. כתיבת דוחות אישיים ומסירתם.
5. כתיבת דו"ח כללי והצגתו להנהלה.
6. במידה והמשתתפים הם פנימיים מומלצת שיחת פידבק אישית עם כל משתתף ביחס להערכתו, הצגת ליבת הממצאים ושיחה בנדון. השיחה אורכת כשעה.



תוצרי מרכז ההערכה:

1. עבור כל משתתף:

א. דו"ח מספרי המייצג את ההערכות לביצועיו ביום מרכז ההערכה וכולל נתונים מספריים לגבי התנהגויות שונות כמו גם הערכה סוציומטרית שנעשתה על ידי המשתתפים במרכז והערכה של המשתתף עצמו על יכולותיו והצלחתו ביום המרכז. תינתן גם השוואה ומיקום של המשתתף בכל סעיף ביחס למשתתפים האחרים במרכז. במידה ויתקיימו כמה מרכזים יתווסף גם מיקום כללי ביחס לכלל המשתתפים במרכזים.

ב. דו"ח מילולי ומקיף הכולל את ממצאי יום ההערכה ואת ממצאי הראיון המקיף והמעמיק שיעשה עם כל משתתף. הדו"ח ידרג את המועמד על פי מדרג התאמה בן חמש רמות, יעסוק בהתנהגויותיו ויכולותיו ובדינמיקה שלו, ייתן תשובות לגבי התאמתו מבחינת יכולות הליבה הנבחרות שהוצגו על ידי האירגון, וכן יציע המלצות לפיתוח עבור המשתתף על מנת להביאו למיצוי הפוטנציאל המלא שלו אל מול הקריטריונים.

2. עבור האירגון: דו"ח מסכם ומצגת על מרכז ההערכה המציג את המשתתפים בו ויכולותיהם ובנוסף מגמות אירגוניות המשתקפות מהמרכז.

תעריף:

1. תעריף DH&A נגזר מכמות המשתתפים במרכז ומחושב פר משתתף.
2. DH&A מבקשת מינימום תשלום עבור 8 משתתפים. במידה לאירגון יש פחות משמונה משתתפים נציע כי יבוצעו איבחונים אינדוידואלים.
3. התעריף שיוצע אינו כולל את אירוח המרכז. במידה והאירגון יבקש כי DH&A תיקח אחריות על נושא זה היא ערוכה לכך ותציע תעריף לביצוע.

למידע נוסף:

מטה DH&A בישראל

office@dh-aa.com

www.dh-aa.com