

ASSESSMENT CENTER – JEDNA Z METOD WYKORZYSTYWANYCH W PROCESIE REKRUTACJI

Assessment Center (AC) – w języku polskim nazywane Centrum Oceny, Ośrodkiem Oceny lub Oceną Zintegrowaną jest zbiorem metod wykorzystywanych w procesie rekrutacji, selekcji (zewnętrznej i wewnętrznej) oraz rozwoju i doskonalenia kadr. AC ma na celu zbadanie kompetencji wyselekcjonowanej grupy kandydatów do pracy lub pracowników konkretnej firmy ubiegających się o zmianę stanowiska wewnątrz przedsiębiorstwa. Składa się z zestawu różnorodnych ćwiczeń indywidualnych i grupowych, obserwowanych przez zespół specjalnie do tego przeszkolonych oceniających.

Metoda Assessment Center często budzi lęk wśród osób poszukujących pracy, z powodu szumu informacyjnego jaki wokół tego tematu przez ostatnie lata narastał, tzn. krążących opowieści i artykułów o lustrach weneckich - analizowaniu i zapisywaniu każdego słowa, gestu kandydata do pracy i opracowywaniu jego szczegółowego portretu psychologicznego. Aby podważyć te mity i uspokoić osoby poszukujące pracy należałoby przede wszystkim opisać tę metodę oraz wskazać motywy jej stosowania przez pracodawców.

Centrum Oceny jest kosztowną i skomplikowaną metodą, gdyż można ją nazwać „metodą rekrutacji szytą na miarę potrzeb firmy”. Pracodawca stosując ją podczas rekrutacji stara się o jak najlepsze zainwestowanie swojej gotówki w dobór pracownika dysponującego odpowiednimi umiejętnościami i cechami osobowości, które pozwolą mu na efektywne wykonywanie obowiązków na danym stanowisku. Im wyższe jest to stanowisko tym większy jest koszt podjęcia złej decyzji przy rekrutacji. Istotą AC jest zasymulowanie sytuacji w których możliwe będzie sprawdzenie rzeczywistych umiejętności osoby rekrutowanej. Przygotowanie sesji wymaga więc od pracodawcy lub firmy wynajętej do realizacji rekrutacji, określenia kluczowych kompetencji na konkretne stanowisko i określenia zbioru zachowań w jakich dane kompetencje będą obserwowane przez przeszkolonych asesora.

Sesja Assessment Center trwa zazwyczaj 1-2 dni, realizowana jest poprzez specjalnie zaprojektowane zadania indywidualne i grupowe, czasami wspierane również testami (np. osobowościowymi, werbalnymi). Każdy z uczestników obserwowany jest w każdym zadaniu przez innego asesora. Po zakończeniu wszystkich zadań oceniający konfrontują swoje oceny dotyczące uczestników – tworzony jest w ten sposób raport na temat każdego z kandydata w odniesieniu do każdej z kompetencji. Assessment Center powinien zakończyć się – czasami odroczonej w czasie - sesją informacji zwrotnej wraz z przekazaniem kandydatowi raportu z oceny tą metodą.

Zanim zaprezentowane zostaną typy zadań jakie mogą wchodzić w skład sesji AC należałoby zdefiniować pojęcie kompetencji – które to jest punktem wyjścia do konstruowania profilu kompetencyjnego poszukiwanego pracownika.

Kompetencje - to wiedza, umiejętności oraz postawy warunkujące zachowania, które umożliwiają realizację zadań zawodowych zgodnie z oczekiwaniami. (Filipowicz 2004, Filipowska, Jurek, Molenda 2004).

Kluczowe kompetencje dla danego stanowiska zapisywane są w postaci matrycy kompetencji, każda zaś z kompetencji zdefiniowana jest przez umiejętności, wiedzę, motywację i postawy – te zaś są obserwowane w konkretnych zachowaniach kandydata do pracy. Związek kompetencji i zadań zawodowych w jakich mają być wykorzystane nie jest jednoznaczny, gdyż pewne zadania wymagają wykorzystania kilku kompetencji, zaś do innych wystarczy jedna. Podobnie jest w drugą stronę – czyli jedna kompetencja jest związana z jednym rodzajem zadań, a inna może być wykorzystywana w wielu różnych zadaniach. Na poziomie opisu kompetencyjnego stanowiska, najczęściej zestawiane są one w dwóch grupach.

KOMPETENCJE BAZOWE

Kompetencje poznawcze

- Rozwiązywanie problemów
- Szerokie horyzonty myślenia
- Elastyczność myślenia
- Gotowość do uczenia się
- Kreatywność

Kompetencje społeczne

- Negocjowanie
- Relacje z przełożonymi
- Relacje ze współpracownikami
- Komunikatywność
- Prowadzenie prezentacji
- Wywieranie wpływu
- Współpraca w zespole
- Kultura osobista
- Obycie międzynarodowe

Kompetencje osobiste

- Orientacja na działanie
- Podejmowanie inicjatywy
- Radzenie sobie ze stresem
- Wytrwałość
- Zaangażowanie
- Efektywność
- Organizacja pracy
- Sumienność
- Podejmowanie decyzji
- Wyznaczanie priorytetów
- Dążenie do rezultatów
- Pewność siebie

KOMPETENCJE WYKONAWCZE

Kompetencje biznesowe

- Znajomość branży
- Diagnozowanie potrzeb klienta
- Techniki sprzedaży

Kompetencje firmowe

- Identyfikacja z firmą
- Otwartość na zmiany
- Etyka i wartości
- Języki obce
- Sprawność organizacyjna
- Wiedza zawodowa

Kompetencje menadżerskie

- Budowanie zespołu
- Dbłość o podwładnych
- Delegowanie
- Motywowanie
- Odwaga kierownicza
- Przywództwo
- Organizowanie
- Planowanie
- Zarządzanie procesami
- Zarządzanie projektami
- Myślenie strategiczne
- Zarządzanie zmianą

Kompetencje zawodowe

Źródło: G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE 2004.

Twórcy sesji AC tak konstruują zadania indywidualne i grupowe, by zdefiniowane kompetencje kluczowe dla stanowiska były obserwowane w trakcie trwania 2-3 z zaplanowanych ćwiczeń. Podczas jednodniowej sesji AC zorganizowanej dla 6-8 uczestników można ocenić do sześciu kompetencji, w czasie dwudniowej maksymalnie 10.

Jakich ćwiczeń, metod pracy możemy spodziewać się podczas sesji oceny AC zaprezentuje poniższe zestawienie wybranych metod (na podstawie m.in. Filipowicz, *Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi*, PWE 2004).

1) **WYWIAD** - to indywidualne spotkanie, które ma na celu ocenę tych aspektów kompetencji, które z różnych przyczyn nie zostały zauważone przez asesora (niska aktywność uczestnika; dominacja innych osób; trudność w zaobserwowaniu pewnych kompetencji np. gotowości do rozwoju). Przeprowadzany zazwyczaj na koniec sesji wywiad, jest dobrym miejscem na zdobycie tego typu informacji. Warto dodać, że często wywiady bywają strukturalizowane. Rozmowa z asesorem daje szansę rozładowania nagromadzonych emocji, a także - dyskusji o wrażeniach i wnioskach wyniesionych z sesji.

2) **ZADANIA TYPU IN-BASKET** - uczestnik ma za zadanie wcielić się w fikcyjną postać kierownika/pracownika, który otrzymuje spory pakiet informacji pisemnych (e-maile, oficjalne listy, notatki służbowe) dotyczących spraw o różnym stopniu ważności, pilności oraz problematyce. Zadaniem uczestnika jest te informacje uporządkować, a następnie rozwiązać wynikające z nich problemy. Treść sytuacji, z którymi poradzić ma sobie uczestnik, może być dowolna - związana bądź niezwiązana z zakresem zadań na stanowisku, o które się stara.

3) **DYSKUSJA GRUPOWA** - celem jest zaproszenie uczestników do omówienia wskazanego problemu i rozwiązania go w drodze dyskusji grupowej, opartej często na zasadzie *consensusu* (bez prawa do głosowania). Dyskusje grupowe można podzielić na dwa rodzaje: z wyznaczonym liderem lub bez niego. Dyskutowane problemy, podobnie jak w punkcie poprzednim, mogą być lub nie być ściśle związane z zadaniami, jakie osoba będzie potencjalnie pełnić na zajmowanym stanowisku.

4) **ZADANIA SYMULACYJNE** - na potrzeby Assessment Center przygotowano szereg ćwiczeń o charakterze symulacji. Najczęściej spotykane to:

- **Symulowanie działań organizacyjnych.**

- **Rozmowa z podwładnym** - uczestnik spotyka się z innym uczestnikiem wcielającym się w rolę pracownika odgrywającego rolę np. niesubordynowanego podwładnego, a jednocześnie ważnego specjalisty. Celem takiej rozmowy może być udzielenie informacji zwrotnych, zmotywowanie pracownika, *coaching*.

- **Rozwiązanie problemu** - grupie uczestników prezentuje się do rozwiązania problem (np. sporządzenie budżetu firmy) i przypisuje się role reprezentujące odmienne interesy (np. księgowego, szefa produkcji, szefa sprzedaży). Celem dyskusji jest wypracowanie rozwiązania na zasadzie *consensusu*.

- **Symulacja działań sprzedażowych** - uczestnikom przypisywane są role klienta i pracownika go obsługującego oraz opisywana jest sytuacja, w jakiej się znaleźli (niezadowolenie z usługi, reklamacja). Zadaniem osoby wcielającej się w rolę pracownika obsługi klienta jest jak najkorzystniejsze rozwiązanie zaistniałej sytuacji. Często symulacje działań sprzedażowych przyjmują formę gier negocjacyjnych.

- **Analiza problemu (*case study*)** - uczestnik dokonuje analizy problemu, co wykazuje czy posiada umiejętności analitycznego myślenia. Bazę przykładowych *case studies* można obejrzeć np. na stronach programu Grasz o Staż lub stronach niektórych pracodawców.

- **Prezentacja** - zadaniem każdego uczestnika jest przeprowadzenie prezentacji na temat sposobu rozwiązania fikcyjnego problemu czy obrona kontrowersyjnej tezy. Audytorium stanowią inni uczestnicy sesji. Często prezentacja ta utrudniana jest przez „trudne postawy” uczestników, asesorów.

- **Poszukiwanie faktów** - celem ćwiczenia jest zdobycie informacji od przedstawiciela fikcyjnej organizacji (asesor dysponujący niezbędnymi informacjami) i podjęcie decyzji oraz jej uzasadnienie.

- **Zadanie konstrukcyjne** - zadaniem uczestników jest stworzenie makiety na zadany temat np. „ładownik dla jajka”. Uczestnicy mają do dyspozycji zasoby zakupywane w ramach wyznaczonego budżetu. Często podczas realizacji ćwiczenia zmieniają się warunki - skrócenie czasu, zmniejszenie budżetu, zmiana wymagań stawianych konstrukcji. Zadanie takie może być realizowane z wyznaczonym liderem lub bez niego.

5) **TECHNIKI PSYCHOMETRYCZNE** - najczęściej stosowane są w celu określania podstawowych cech osobowościowych i/lub motywacyjnych mających potencjalnie wpływ na karierę zawodową. Metody tego rodzaju są deklaratywne i nigdy nie dają pewności, że uczestnik sesji odpowiadał zgodnie z prawdą, czy też myślał o sobie życzeniowo. Stąd też obserwacje rzeczywistych zachowań i postaw są tu cenniejszym źródłem informacji. Ponadto używanie testów i kwestionariuszy standardowych jest bardzo często zarezerwowane dla osób mających uprawnienia (np. dyplom psychologa bądź ukończony kurs). Często stosowane podczas AC są:

- standardowy test osobowości NEO-FFI badający wymiary tzw. Wielkiej Piątki - Ekstrawersja, Sumienność, Stabilność emocjonalna (Neurotyzm), Otwartość na doświadczenia oraz Ugodowość (Zawadzki, Strelau, Szczepanik i Śliwińska, 1998)
- kwestionariusz wartości zawodowych, oparty na teorii Kotwicy kariery E. Scheina.
- testy będące własnością firm doradztwa personalnego takie, jak: Testy firmy SHL z najbardziej znanym Kwestionariuszem OPQ, Test Thomasa, czy Testy IPK - (więcej na ten temat w: Suchar, 2005).

Proces oceny kandydatów jest procesem trudnym, wymaga od asesorów nie tylko umiejętności dokonywania celnych obserwacji, analizy zachowań ale często również udzielania informacji zwrotnych. Po przeprowadzeniu oceny asesorzy i pracodawca dysponują bardzo dużą ilością różnorodnych informacji o każdym kandydacie, tak więc podejmowane decyzje rekrutacyjne są zazwyczaj trafne.

Powstaje więc zasadnicze pytanie – „jak przygotować się do sesji Assessment Center”? W opinii wielu rekruterów najlepszy kandydat do AC – to „kandydat nieprzygotowany”, bo z założenia do AC nie można przygotować się tak, jak np. do egzaminu, testu, rozmowy kwalifikacyjnej. Warto natomiast poznać ideę stosowania tej metody, prześledzić informacje zawarte na stronach internetowych dotyczące poszukiwania pracy- na których znajduje się wiele wskazówek i informacji pozwalających oswoić się z metodą AC, poznać przykładowe narzędzia stosowane podczas oceny kandydatów (np. na stronie www.pracuj.pl).

To co warto sobie uświadomić, to fakt, że doświadczeni oceniający wyczuleni są na nienaturalne zachowania kandydatów i z pewnością są w stanie je wychwycić. Sesje Assessment Center trwają na tyle długo, że nawet jeśli kandydat będzie długo udawał jakieś zachowania, pod koniec sesji najprawdopodobniej straci czujność i ujawni, nawet nieświadomie swoje prawdziwe cechy i sposoby zachowania. Tak więc szkoda czasu na odgadywanie intencji osób układających ćwiczenia i sztuczne dopasowywanie swojego zachowania. Warto skoncentrować się na postawionych przed nami zadaniach z postanowieniem wykonania ich najlepiej, z wykorzystaniem posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczeń życiowych lub zawodowych.

No i najważniejsza sugestia – to zawsze należy prosić o informację zwrotną – raport z oceny metodą AC – gdyż jest to bogate źródło informacji o tym, jak jesteśmy postrzegani. Nawet jeśli dana rekrutacja nie zakończy się dla nas sukcesem, należy uzmysłwić sobie fakt, iż samo zaproszenie na sesję AC jest dużym wyróżnieniem, zaś udział w niej cennym doświadczeniem.