

Assessment Centre, czyli co czeka kandydatów po rozmowie kwalifikacyjnej?

„Życie stawia przed Tobą wymagania na miarę sił, które posiadasz.
Możliwy jest tylko jeden bohaterski czyn: nie uciec...”
D. Hammarskjöld¹

Przebrnęliśmy przez rozmowę kwalifikacyjną. Gratulacje! Cieszymy się ale jednocześnie zastanawiamy, co dalej... Proces rekrutacyjny nie kończy się na rozmowie i doskonale zdajemy sobie z tego sprawę. Czas na drugi jego etap. Zaczynamy się obawiać, bo nie wiemy czego możemy się spodziewać...

Po przejściu rozmowy kwalifikacyjnej bardzo prawdopodobne jest, że zostaniemy zaproszeni przez pracodawcę na Assessment Centre (AC). Jeśli nie spotkaliśmy się z tym skrótem do tej pory, może zabrzmieć on dla nas groźnie...

Kompleksowa ocena przed rozpoczęciem kariery

Współczesny rynek pracy wymaga od kandydatów do pracy oraz zatrudnionej już kadry nie tylko umiejętności zawodowych, wiedzy ale także dobrze rozwiniętych umiejętności osobistych tzw. umiejętności "miękkich" (soft skills), np.: umiejętność pracy w zespole, siła przekonywania, umiejętności komunikacyjne, efektywna współpraca, radzenie sobie w sytuacjach stresujących. Ale ocena tego typu umiejętności jest niezwykle trudna i podatna na wiele zniekształceń. Osoby odpowiedzialne za rekrutację i selekcję analizując nadesłane CV i listy motywacyjne, przeprowadzając z kandydatem nawet kilka rozmów kwalifikacyjnych, nie są w stanie w pełni poznać jego umiejętności i możliwości. Trudno jest dokonać oceny obiektywnej w dziedzinie kompetencji tak ulotnych i niejednoznacznych. Narzędziem obiektywnym i trafnym zarazem okazało się Assessment Center – AC.

Czym jest AC?

AC - na język polski skrót ten tłumaczony jest jako ośrodek oceny, centrum oceny. Jest to metoda selekcyjna, podczas której kandydaci poddawani są serii indywidualnych lub grupowych ćwiczeń treścią nawiązujących do zadań typowych na danym stanowisku.

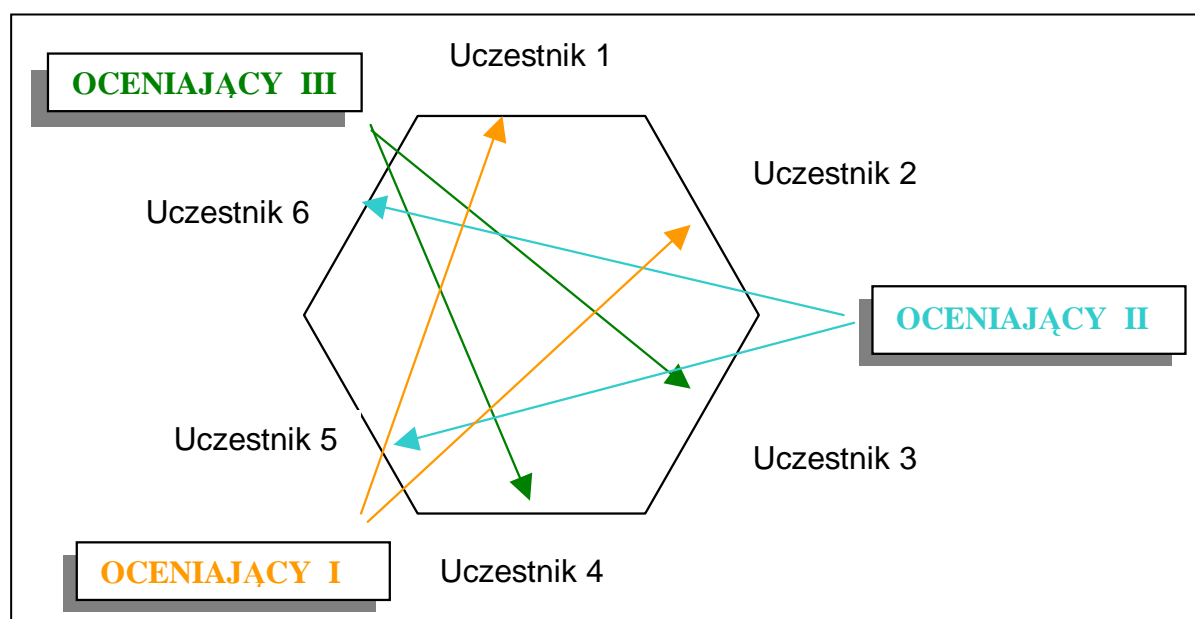
¹ <http://www.miekkie-kompetencje.pl/cytaty> (aktualne na 24.05.2012r.)

Nie sprawdza się tu wiedzy książkowej ale praktyczne umiejętności. Oceniany jest potencjał kandydata: konkretne kompetencje, umiejętności miękkie, psychospołeczne, które są niezbędne do wykonywania powierzonych zadań na stanowisku o jakie ubiega się osoba badana. Wszystko to daje pracodawcy możliwość lepszego poznania kandydatów.

Kto, przez kogo i w jaki sposób jest oceniany?

Assessment Centre to wielowymiarowy proces oceny, któremu poddane są wyłonione wcześniej osoby ubiegające się o konkretne stanowisko.

W projekcie AC oprócz uczestników (kandydatów) występuje zespół wyszkolonych osób oceniających (asesorzy), którzy dokonując oceny biorą pod uwagę zdefiniowane wcześniej kryteria (kompetencje) charakterystyczne dla danego stanowiska. Osoby badane wykonują te same zadania indywidualnie, w zespole z innymi kandydatami lub z podstawionym "aktorem". Każdy z uczestników powinien być oceniany przez różnych oceniających. Sprawdzone w praktyce układ - jeden oceniający na dwoje uczestników przedstawia poniższy Rysunek 1. Jest to przykład ośrodka oceny, w którym bierze udział 6 osób rekrutowanych i 3 osoby oceniające, a zatem każdy z uczestników podczas trwania zadań ośrodka jest oceniany przez trzech asesorów. Gwarantuje to zachowanie jak najwyższej obiektywności zebranych ocen.



Rysunek 1. Układ osób (kandydaci i oceniający) zaaranżowanych do ćwiczeń grupowych wykonywanych podczas AC ².

² Woodruffe, Ch. „Ośrodki oceny i rozwoju” , Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 183.

Decyzje o wynikach oceny podejmowane są na podstawie wspólnie uzyskanych danych przez asesorów. Cały proces trwa zwykle kilka dni.

Inny sposób obrazujący specyfikę tej metody oceny kompetencji:

W ramach ośrodka oceny:

- *wielu* kandydatów jest ocenianych przez
- *wielu* obserwatorów, którzy oceniają na podstawie
- *wielu* ćwiczeń, symulacji lub testów ...
- *wiele* kryteriów lub kompetencji ³.

Dlaczego Assessment Centre?

Metoda Assessment Center jest coraz chętniej wybierana przez pracodawców i uważana za jedną z najlepszych, z uwagi na to, że stanowi zestawienie wielu narzędzi selekcyjno-diagnostycznych, co decyduje o dużej efektywności i elastyczności. Jest to najbardziej zaawansowane narzędzie wykorzystywane w procesie doboru pracowników i dlatego, choć jest to technika kosztowna, pracodawcy nie wahają się, żeby jej użyć.

Jej trafność prognostyczną szacuje się w granicach 0,4 - 0,9. W praktyce oznacza to, że prognozuje ona z dużym prawdopodobieństwem sukces na określonym stanowisku pracy ⁴.

Największą zaletą AC jest wysoka trafności i rzetelność, a minusem - wysoka cena. Dlatego tę metodę stosuje się najczęściej podczas rekrutacji osób na stanowiska kierownicze.

Ze względu na swoje zalety metoda ta jest ceniona zarówno przez kadrę kierowniczą, jak i przez pracowników czy kandydatów do pracy. Obligatoryjne dostarczanie informacji zwrotnych służy lepszemu poznaniu potencjału zatrudnionych, motywuje ich i pozytywnie wpływa na realizację celów, misji firmy i osiągnięcie sukcesu.

³ Wood R., Payne T.: „Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach”, OE Kraków 2006, s. 154

⁴ <http://www.hrc.pl/index.php?dzid=36&did=1481&part=3> (aktualne na 29.05.2012r.)

Zadania symulacyjne, czyli serce Assessment Centre ⁵

Podczas sesji AC spotkać się można z różnymi rodzajami zadań. Są to zadania realizowane wspólnie w mniejszych lub większych zespołach, zadania wymagające interakcji z Asesorem wcielającym się w określoną rolę w danym zadaniu (podwładny, klient, współpracownik), lub zadania indywidualne, rozwiązywane samodzielnie ⁶.

Centra oceny są zawsze projektowane pod kątem konkretnej rekrutacji, dlatego typy zadań, jakich możemy się spodziewać są bardzo różnorodne. Zadania różnią się znacznie treścią i formą w zależności od profilu firmy je wykorzystującej i indywidualnych cech stanowiska, pod kątem którego są przeprowadzane. Zawsze opracowywane są w taki sposób, aby przypominały sytuacje przyszłego stanowiska pracy i aby na ich podstawie można było przewidzieć efektywność przyszłego pracownika.

Można wyróżnić kilka podstawowych grup zadań Assessment'owych. Poniższe treści informują o tym co oznaczają nazwy poszczególnych zadań i jakiego rodzaju aktywności wymagają?

In-basket/ koszyk zadań - metoda badania indywidualnego. W zadaniu tym zostaje przedstawiony kandydatowi zbiór dokumentów i spraw: podania, notatki ze spotkań, nagromadzona korespondencja, raporty. Zadaniem osoby badanej jest ustosunkowanie się do nich. Otrzymuje się także instrukcję, że właśnie zostało się mianowanym kierownikiem działu (na przykład), poprzednik odszedł parę dni temu, nagromadziły się więc różne sprawy wymagające natychmiastowego uporządkowania i załatwienia. Kandydat ma ograniczenie czasowe i musisz zająć się zatem sprawami najważniejszymi.

Zadanie to pozwala sprawdzić:

- umiejętność organizacji własnej pracy
- samodzielność
- tempo i wydajność pracy
- spostrzegawczość

⁵ Do opracowania informacji dotyczących rodzajów zadań stosowanych w AC wykorzystano treści dostępne na <http://mlodziwlozki.pl/praca-i-kariera/niezbednik/assessment-centre/> (aktualne na 21.05.2012r.)

⁶ <http://assessment.pl/> (aktualne na 24.05.2012r.)

- możliwość znajdowania niestandardowych rozwiązań
- szybkość podejmowania decyzji
- umiejętność pracy pod presją czasu
- umiejętność rozróżniania spraw ważnych od nieważnych

Jak sobie poradzić?

- Najpierw dokładnie należy przejrzeć wszystkie materiały zanim zabierzemy się do załatwiania poszczególnych spraw.
- Podzielić sprawy na ważne i mniej ważne, żeby wiedzieć od czego zacząć.
- Sortować papiery, np. według zadań.
- Oddawać sprawy mało ważne innym, np. sekretarce.
- Należy działać a nie myśleć tylko "co trzeba zrobić".
- Starać się kontrolować swój czas pracy, żeby zdążyć zrobić, co zaplanowane.
- Wcześniej zapoznać się z literaturą z zakresu zarządzania czasem.

Dyskusja grupowa - zadanie grupowe. Kandydat zostaje poproszony, żeby wraz z kilkoma innymi uczestnikami przedyskutować pewien problem, wypracować jego rozwiązanie i opracować wspólnie strategię działania. Problem może być tak zaprojektowany, aby umożliwiał współpracę lub przeciwnie, prowokował do rywalizacji. W niektórych przypadkach wybrani uczestnicy mogą mieć przypisane role np. menedżera, specjalisty, prezesa. Na wykonanie zadania jest ograniczony czas, a oceniający obserwują każdego z Was.

Zadanie to pozwala sprawdzić:

- umiejętności komunikowania się
- zdolności perswazyjne
- potrzebę dominacji
- umiejętności przekonywania do swoich racji
- chęci poszukiwania kompromisu i aktywności w dyskusji
- zachowania w sytuacji konfliktowej
- umiejętności podejmowania decyzji i przewodzenia innym

Więcej informacji i przykłady zadań grupowych z zapisem video znaleźć można na:

<http://assessment.pl/zadania#/zadanie/1> (dostępne na 28.05.2012r.)

Jak sobie poradzić?

- Przed dyskusją warto się do niej przygotować: zapoznać się z aktualnościami (*orientować się w bieżących wydarzeniach na podstawie informacji z prasy, Internetu czy telewizji*), ćwiczyć wypowiedzi w grupie i publiczne wyrażanie własnego zdania, zapytać osób z otoczenia jak widzą mnie w grupie i przemyśleć uwagi, które powtarzają się najczęściej.
- Podczas dyskusji uważnie słuchać innych kandydatów.
- Odnosić się do pomysłów innych, nie próbować za wszelką cenę przeforsować swojego rozwiązania.
- Panować nad negatywnymi emocjami i wybuchami złości.
- Nie pozwalać sobie na bierność. Warto jest od początku uczestniczyć w dyskusji, im później do niej się dołączy, tym będzie trudniej.
- Zapomnieć o obserwatorach, zachowywać się jakby ich nie było, skupiać się na problemie.

Case study/ Studium przypadku - analiza przypadku. W tym zadaniu dostaje się informacje dotyczące pewnej hipotetycznej (lub prawdziwej) sytuacji w firmie i samodzielnie lub wraz z innymi trzeba ją ocenić, jej mocne i słabe strony, szansę i zagrożenia wewnętrzne, należy zaproponować rozwiązanie. Czasem zdarza się że trzeba odpowiedzieć na bardziej szczegółowe pytania sprawdzające naszą wiedzę.

Zadanie to pozwala sprawdzić:

- wiedzę z danego zakresu/ branży i umiejętność praktycznego jej zastosowania
- umiejętność analitycznego myślenia
- kreatywność
- umiejętność podejmowania trafnych decyzji
- organizację pracy

Jak sobie poradzić?

- Pomaga bycie ekspertem w swojej dziedzinie.
- Ćwiczyć rozwiązywanie case'ów, analizowanie przypadków w domu.
- Czytać treść zadań bardzo dokładnie.
- Podczas analizy treści wypisywać informacje grupami tematycznymi z tekstu który otrzymaliśmy, porządkować je.

- Rozważać różne rozwiązania, nie trzymać się kurczowo pierwszego pomysłu, inne mogą okazać się lepsze.
- Zapisywać pomysły.
- Uzasadniać swoje decyzje posiadaną wiedzą.

Prezentacja – zadaniem kandydata będzie przygotowanie i przedstawienie prezentacji na wybrany temat dla określonej grupy odbiorców (np. zarządu, inwestora, klientów czy własnego zespołu). Często jest to prezentacja problemu i proponowanych rozwiązań dla zagadnienia opracowywanego w ramach ćwiczenia z case study.

Zadanie to pozwala sprawdzić:

- umiejętność profesjonalnej prezentacji
- umiejętności interpersonalne
- komunikatywność i logikę wypowiedzi: jasność, zwięzłość i uporządkowanie wypowiedzi
- kompetencje „estradowe” – zainteresowanie słuchaczy tematem
- pewność siebie
- odporność na stres podczas publicznej prezentacji
- autoprezentację podczas wystąpień publicznych

Jak sobie poradzić?

- W domu warto zapoznać się z zasadami autoprezentacji.
- Tworząc prezentację jasno i logicznie formułować myśli.
- Pamiętać o przejrzystym i łatwo dostępnym sposobie przekazania informacji.
- Przygotowując prezentację należy kontrolować czas. Oceniający są dość często bezlitośni, nie dadzą ani minuty dłużej, żeby dokończyć swoją pracę.

Więcej informacji i przykład prezentacji z zapisem video znaleźć można na: <http://assessment.pl/zadania#/zadanie/6> (dostępne na 28.05.2012r.)

Symulacja/ Odgrywanie roli - podczas której zadaniem kandydata jest odegranie zadanej roli zawodowej (często wzorowanej na naturalnych okolicznościach jakie mają miejsce w pracy na danym stanowisku), np. menedżera, handlowca czy specjalisty w rzeczywistych sytuacjach, takich jak negocjacje handlowe,

symulacja sprzedaży, kontakt z klientami albo pracownikami (bardzo wiele wariantów).

Zadanie to pozwala sprawdzić:

- komunikatywność, wrażliwość interpersonalną
- asertywność i empatię
- umiejętność przekonywania, prowadzenia negocjacji
- giętkość w myśleniu
- reakcje na nowe informacje

Jak sobie poradzić?

- Wcześniej zastanowić się, z kim będziemy musieli kontaktować się w przyszłej pracy i co może być w tych kontaktach najtrudniejsze.
- Dokładnie przeczytać swoją rolę.
- W trakcie rozmowy uważnie słuchać partnera i okazywać zrozumienie.

Poszukiwanie faktów - w zadaniu tym otrzymuje się opis sytuacji/ pewnego problemu, tyle że opis ten jest niepełny. Aby uzyskać więcej informacji i rozwiązać zadanie trzeba zadać pytania informatorowi czy grupie ekspertów. Ma się do dyspozycji ograniczoną ilość pytań. Od sposobu zbudowania pytania zależy rodzaj udzielonej odpowiedzi, ile informacji się uzyska i jakie?

Zadanie to pozwala sprawdzić:

- komunikatywność
- kreatywność
- umiejętność analitycznego i syntetycznego myślenia
- umiejętność jasnego precyzowania pytań

Jak sobie poradzić?

- Postępowanie podobnie jak w case study – wypisać należy dostępne informacje w grupach tematycznych.
- Należy pomyśleć i zapisać czego nie wiemy - jakich ważnych informacji brakuje w opisie przypadku.
- Postawić hipotezy.
- Zaplanować, jakie informacje musimy uzyskać by zweryfikować owe hipotezy.

- W trakcie sesji uważnie i bardzo precyzyjnie formułować pytania - nie marnować ich na poszukiwanie informacji, które można już wywnioskować z tekstu albo poprzednich odpowiedzi
- Na koniec przedstawić wnioski i rozwiązania uzasadniając swoje decyzje posiadaną wiedzą.

PONADTO: Elementem Assessment Centre mogą być także takie techniki jak: kwestionariusze osobowości, wywiady, gry biznesowe i wiele innych. Wszystko zależy od stanowiska, na które odbywa się rekrutacja, dlatego nie sposób wymienić wszystkich. Często podczas zadań sprawdzana jest też praktyczna znajomość języka obcego.

Korzyści z udziału w projektach AC dla uczestników

Assessment Centre ma wiele zalet. Ze względu na swoją efektywność jest bardzo lubianą metodą przez pracodawców. Kandydaci natomiast, często obawiają się jej zadając pytania: Czy sobie poradzę? Czy podołam postawionym zadaniom? Jak zostanę oceniony i czy mnie przyjmą do pracy?

Ośrodek oceny jest idealnym sposobem na:

- poznanie mocnych stron i obszarów wymagających poprawy,
- sprawdzian własnych umiejętności,
- otrzymanie informacji związanych z dalszym rozwojem zawodowym,
- uczestniczenie w rzetelnej i obiektywnej metodzie weryfikacji posiadanych kompetencji i predyspozycji.

Co najważniejsze, nawet jeżeli nie zostaniemy zatrudnieni na stanowisko o które się ubiegamy, oprócz informacji jakie otrzymamy na swój temat, mamy szansę porównania się z innymi. Kończymy udział w procesie bogatsi o wiedzę na temat tego, co w sobie poprawić, a co wzmacniać. Mamy na swoim koncie nowe doświadczenie, a każde doświadczenie jest nieocenione w karierze zawodowej.

Korzyści ze stosowania AC dla Pracodawcy:

- korzystanie z metody o wysokim stopniu rzetelności i obiektywnej oceny w procesie rekrutacji lub weryfikacji kompetencji kandydatów/ pracowników,
- posiadanie rzetelnej i obiektywnej wiedzy dotyczącej kompetencji kandydatów,
- tworzenie profesjonalnego i zmotywowanego do pracy zespołu,

- budowanie pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy stabilnego, inwestującego w kadre, wiarygodnego zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji ⁷.

Elita wśród kandydatów

Doradcy personalni podkreślają, że jeśli firma organizuje Assessment Center, osoby biorące udział w sesjach oceny są ścisłą czołówką wśród wszystkich kandydatów ubiegających się o pracę w przedsiębiorstwie.

Dlatego już sam udział uznawany jest za sukces i jeśli nawet kandydat nie dostanie się na dane stanowisko, istnieje duża szansa, że w przyszłości to do niego zwróci się pracodawca z nową ofertą zatrudnienia ⁸.

Jak przygotować się do Assessment Centre?

Tak naprawdę do AC trudno się przygotować. Choć o udziale w nim dowiedzieliśmy się zapewne kilka dni wcześniej, to do końca nie wiemy, z jakiego typu zadaniami będziemy mieć do czynienia i jakie będą kryteria ich oceny.

Przygotowanie do Assessment Centre oznacza najczęściej opanowanie wykonywania ćwiczeń praktycznych. Praktyka czyni mistrza i pozwala oswoić stres związany z rozwiązywaniem zadań (przykłady znajdziemy na poniższych stronach: <http://www.pracuj.pl/rekrutacja-studium-przypadku.htm>, <http://grasz.pl/zadanie>, aktualne na 18.05.2012r.). Poza tym można starać się wcześniej samemu określić swoje mocne strony i wychwycić słabe. Wiedząc, jakie typy zadań badających tzw. miękkie kompetencje wykorzystują pracodawcy, starajmy się nie unikać podobnych sytuacji w swoim codziennym życiu. Zbierając doświadczenia i pokonując napotkane trudności uczymy się najlepiej.

Pamiętać należy, że AC jest metodą bardzo trafną, dlatego na niewiele się zda nasze udawanie i granie kogoś innego niż jest się naprawdę. Dostaliśmy szansę sprawdzenia się i zaprezentowania z dobrej strony. Bądźmy naturalni! Próby "przejrzenia" obserwatorów, odgadnięcia treści zadań czy kryteriów oceniania będą od razu zauważone i z pewnością negatywnie wpłyną na naszą ocenę.

⁷ <http://www.edupartners.pl/assessment-center.html> (aktualne na 17.05.2012r.)

⁸ <http://www.pracuj.pl/adp-assessment-center-ocena.htm#top> (aktualne jw.)

Nadszedł czas sprawdzianu... Starajmy się być sobą, współpracować z innymi, dać z siebie to, co najlepsze. Niczego nie udawajmy i traktujmy to jako nową, rozwijającą przygodę. Powodzenia!

Opracowanie: Edyta Kolenda

Polecana literatura

1. Armstrong M., „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Baczyńska, A., „AC to nie są gry i zabawy”, *Personel i zarządzanie* 2006, (1 października). s. 58-59.
3. Ballantyne, I., Povah, N., „Ośrodki oceny i rozwoju”, Wydawnictwo ADS, Warszawa 2000.
4. Charles, A., O'Reilly, Jeffrey, P., „Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał”, One Press 2006.
5. Dale, M., „Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników”, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2006.
6. Dubois D.D., Rothwell W.J. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Oparte na Kompetencjach”, Wydawnictwo Helion 2004.
7. Klasa K. i Kukielka D., „Sprawdzanie menedżera - logika i emocje w ocenie metodą Assessment Center”, *Personel* 2000, Nr 8, s.10-11.
8. Sidor-Rządkowska M., „Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
9. Suchar M., „Rekrutacja i selekcja personelu”, Warszawa 2005
10. Witkowski T. (red). „Nowoczesne metody doboru i oceny personelu”. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
11. Wood,R., Payne,T., „Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Oficyna Ekonomiczna Krakow 2006
12. Woodruffe, Ch., „Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

Strony internetowe przybliżające problematykę (aktualne na 16.05.2012r.):

<http://assessment.pl/>

www.pracuj.pl (Kariera: Dogłębna ocena)

<http://www.kariera.com.pl/>

<http://mfiles.pl>

<http://manager.money.pl>

www.kadry.nf.pl

www.profirma.com.pl

www.metis.pl

www.assessmentcenters.org (w języku angielskim)