

ZN WSH Zarządzanie 2019 (2), s. 107-119

Studium przypadku

Case study

Data wpływu/Received: 4.03.2019

Data recenzji/Accepted: 27.05.2019/27.05.2019

Data publikacji/Published: 30.06.2019

Źródła finansowania publikacji: środki WSH

DOI: 10.5604/01.3001.0013.5212

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Joanna Tokar^{A E F}

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

Instytut Zarządzania i Ekonomii

ORCID 0000-0002-9126-3919

ASSESSMENT CENTER JAKO SKUTECZNE NARZĘDZIE SELEKCJI NA STANOWISKO PRZEDSTAWICIELA HANDLOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU

ASSESSMENT CENTER AS AN EFFECTIVE SELECTION TO THE POSITION OF THE TRADE REPRESENTATIVE – CASE STUDY

Streszczenie: W artykule zaprezentowano etapy realizacji procesu Assessment Center na stanowisko przedstawiciela handlowego w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym, które ma ugruntowaną pozycję i jest liderem swojej branży na rynku polskim. W badanym przedsiębiorstwie w dziale handlowym na przestrzeni dwóch lat zrealizowano trzy procesy selekcji z wykorzystaniem metody Assessment Center. Za każdym razem celem było pozyskanie min. jednego przedstawiciela handlowego, który dołączyłby do dziewięcioosobowego zespołu. Zarówno w przypadku pierwszego, jak i drugiego naboru kandydaci wytypowani przez asesorów nie spełnili oczekiwań i po okresie próbnym nie przedłużano z nimi umowy. W trzecim procesie naboru również wykorzystano metodę Assessment Center, ale proces został przeprowadzony zgodnie ze standardami, które określa dokument *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*. Przyczyniło się to do zwiększenia skuteczności selekcji, osiągnięto cel i pozyskano dwóch nowych pracowników, z którymi kontynuowano współpracę po okresie próbnym. Celem artykułu jest dokonanie w oparciu o studia literaturowe i empiryczne oceny warunków skutecznego wykorzystania metody Assessment Center w doborze kandydatów na stanowisko przedstawiciela handlowego.

Słowa kluczowe: *Assessment Center*, kompetencje, selekcja, ocena, rekrutacja

Abstract: The article presents realization stages of the Assessment Center process for the sales representative in a large manufacturing company, which has an established position and is the leader of its industry on the Polish market. Over two years three selection processes were done using the Assessment Center method in the sales department of surveyed company. Each time the goal was to obtain at least one sales representative who would join the existing nine person team. Both in the case of the first and second recruitment, the candidates selected by the assessors did not meet expectations and after the trial period the contract was not renewed. During third recruitment process, the Assessment Center method was also used, however, the process was carried out in accordance with the standards set out in the *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*. This contributed to increasing the effectiveness of selection, the goal was achieved and two new employees were recruited, who continued their work after the trial period. The aim of the article is to evaluate the conditions of effective use of the Assessment Center method in the selection of candidates for the position of a sales representative, based on literature and empirical studies.

Keywords: Assessment Center, competences, selection, evaluation, recruitment

Wstęp

Zgodnie z literaturą przedmiotu zarządzanie oparte na kompetencjach polega na wykorzystaniu oceny kompetencji oraz wyników ich analizy do udoskonalania procesów rekrutacji i selekcji, projektowania stanowisk pracy, zarządzania przez efekty, rozwoju i wynagradzania pracowników¹. To podejście czyni ocenę kompetencji jednym z najistotniejszych procesów kadrowych o fundamentalnym znaczeniu dla całej

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 151-156.

problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, a w badanym przedsiębiorstwie sam proces Assessment Center stanowi ważny element polityki personalnej. Kompetencje oceniane są w odniesieniu do określonego, wymaganego na danym stanowisku standardu. Już sam proces oszacowania pożądanego poziomu kompetencji przedstawicieli handlowych dał ważną wiedzę na temat tego, jakie są oczekiwania względem tej grupy pracowników. Diagnoza kompetencji podczas sesji Assessment Center opiera się na założeniu, że kompetencje ujawniają się w zachowaniach, że podlegają pomiarowi i można je oceniać. W niniejszym artykule pokrótce przedstawiono etapy realizacji procesu Assessment Center. Celem artykułu jest wskazanie, jakie warunki powinien spełniać proces Assessment Center, by przyczynił się do realizacji swych celów – skutecznego sprawdzenia rzeczywistych, a nie tylko deklarowanych kompetencji kandydatów. W artykule podjęto także trud sprawdzenia, na ile realizacja tego procesu zgodna z wytycznymi *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*, przyczynia się do skuteczności procesu naboru.

1. Assessment Center

Assessment Center (AC) jest cenionym narzędziem oceny kandydatów, które początkowo wykorzystywane było głównie w procesie selekcji na stanowiska kierownicze. Ponieważ narzędzie to pozwala na precyzyjną diagnozę kandydata na stanowiskach wymagających bardzo złożonych kompetencji merytorycznych, społecznych, behawioralnych (koniecznych w rozmowie sprzedażowej), jest też atrakcyjnym narzędziem selekcji na stanowiska handlowe.

Prawidłowo zorganizowana i przeprowadzona sesja *Assessment Center* pozwala na zebranie informacji o wiedzy, umiejętnościach i postawach, a zatem o kompetencjach jej uczestników oraz ich potencjale rozwojowym. Ważną cechą sesji jest zapewnienie wystandaryzowanych, kontrolowanych warunków, jednakowych dla wszystkich kandydatów. Zwolennicy AC zwracają uwagę na skuteczność predykcyjną, diagnostyczną i rozwojową². Zapewnienie obiektywizmu procesu związane jest z jego całkowitą standaryzacją, która zapewnia każdemu kandydatowi identyczne warunki i kryteria oceny. Końcowy wynik powinien być wypadkową wniosków kilku asesorów, osiągnięty na drodze dyskusji³. Liczba asesorów uczestniczących w sesji powinna być zoptymalizowana. Typową proporcją jest dwóch ocenianych na jednego oceniającego⁴.

Wysoka efektywność ośrodków oceny jest możliwa tylko pod warunkiem spełnienia szeregu wymagań, w tym zastosowania profesjonalnych narzędzi dostosowanych

² G.C. Thornton III, and D. Rupp, *Assessment Centre in Human Resource Management. Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*, LEA, Mahwah, New Jersey 2006, p. 4.

³ E. Pachocka, *AC - standardy i najlepsze praktyki*, „Personel plus” 2012, 09(58), s. 30.

⁴ A.K. Baczyńska, V. Wekselberg, *Trudna sztuka assessment*, „Personel i Zarządzanie” 2009, 9/234, s. 57.

do specyfiki firmy i danego stanowiska lub grupy stanowisk⁵. Dokument *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* definiuje AC jako procedurę opartą na wystandaryzowanej ocenie zachowania uzasadnianej danymi pochodzącymi z różnych źródeł. Każdy pojedynczy ośrodek oceny składa się z wielu elementów, które obejmują różne rodzaje ćwiczeń, w tym symulacji. Na ich podstawie odpowiednia ilość właściwie przeszkolonych asesorów obserwuje i rejestruje zachowania uczestników sesji. Oceny zachowań są następnie integrowane podczas spotkania asesorów. Wynikiem dyskusji jest ocena dokonywana przez pryzmat wymiarów, kompetencji lub innych czynników, zgodnych z przyjętymi założeniami⁶. Minusem procesu AC jest jego niewątpliwa czasochłonność i stosunkowo mała ilość umiejętności, jakie jesteśmy w stanie przy tej metodzie sprawdzić. Assessment Center wymaga od osób opracowujących zestaw zadań, ćwiczeń i testów zarówno doskonałego przygotowania merytorycznego, jak i znajomości specyfiki firmy oraz specyfiki obowiązków związanych z danym stanowiskiem pracy⁷. Jednak w opinii autorki warto podjąć trud, by wykorzystać to narzędzie jako element wspomagający oraz ułatwiający podjęcie decyzji personalnych w organizacji.

2. Assessment Center w praktyce

Na zainteresowanie metodą Assessment Center (AC) oraz wprowadzenie jej do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie wpływ miało przekonanie, iż dostarcza ona wiarygodnych informacji o kandydatach (np. pozwala na ocenę, jak dany kandydat radzi sobie w sytuacji, kiedy musi przekonać klienta do swojego pomysłu przy dużej presji czasu). W opisywanym przedsiębiorstwie AC zostało po raz pierwszy zastosowane dwa lata temu. Przygotowano wówczas dla kandydatów trzy zadania. Pierwsze – zadanie prezentacyjne, którego celem było przygotowanie przez kandydatów kilkuminutowej prezentacji firmy. Prezentacja miała zawierać krótkie informacje na temat sposobu działania organizacji i zakresu proponowanych usług. Publiczna prezentacja przed asesorami dawała im możliwość oceny kandydatów w zakresie umiejętności przekonywania, logiki myślenia, wiedzy o rynku i branży, zdolności prezentacyjnych. Kolejnym zadaniem było studium przypadku, które pozwalało poznać sposób myślenia kandydatów o ich klientach i mogło dać asesorom szereg informacji na temat systemu wartości uczestników. Trzecim zadaniem były tzw. scenki, czyli krótkie rozmowy sprzedażowe, dające możliwość kandydatom ujawnienia swojego indywidualnego stylu budowania relacji z klientem. Za realizację

⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 216.

⁶ D. Rupp, *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*, "Journal of Management" May 2015, Vol. 41 No. 4, Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314567780> [dostęp: 16.02.2019].

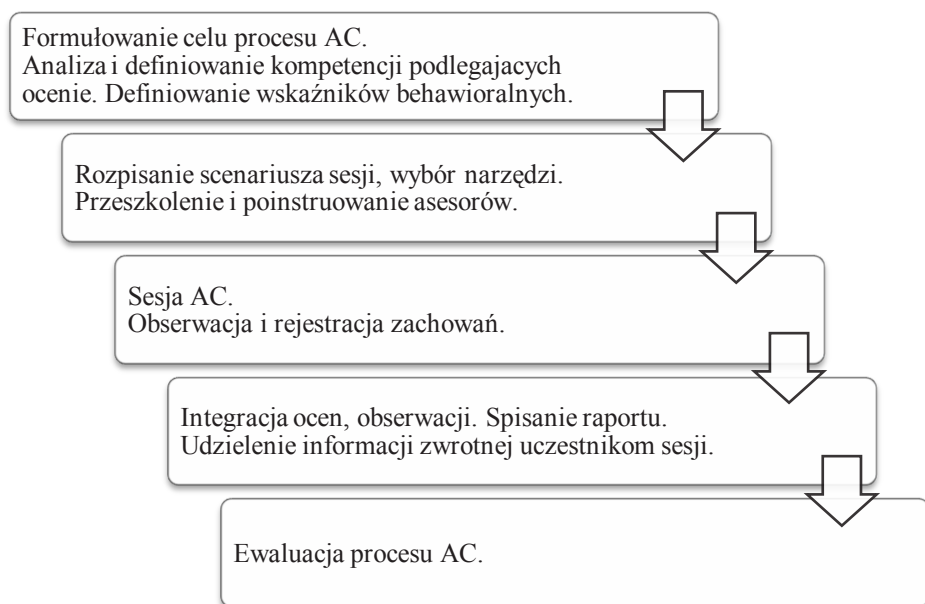
⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 108.

tego procesu AC odpowiadał wewnętrzny trzyosobowy zespół asesorski, który uzyskał uprawnienia do udziału w sesjach podczas szkolenia certyfikacyjnego. Ten zespół samodzielnie realizował dwa pierwsze procesy AC. Dział personalny, nie chcąc rezygnować z projektu, wobec którego miał głębokie przekonanie, powołał eksperta zewnętrznego (autorka artykułu), który miał wprowadzić usprawnienia i nadzorować trzeci proces AC z uwzględnieniem nowych wytycznych.

W dalszej części artykułu zaprezentowano sposób, w jaki zrealizowano trzeci proces AC, pokazując tym samym usprawnienia zaproponowane przez autorkę. W pierwszej kolejności zaproponowano uporządkowanie struktury całego procesu, który podzielono na pięć etapów (rys. 1).

Rysunek 1. Etapy procesu AC

Figure 1. Stages of the proces AC



Źródło: opracowanie własne.

Sama sesja AC stanowi jedynie fragment całego procesu oceny. Przed sesją określany jest przede wszystkim cel procesu. W tym przypadku celem trzeciego procesu AC była ocena bieżącego poziomu kompetencji kandydatów i oszacowanie potencjału, który może zostać wykorzystany na rekomendowanym stanowisku. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa celem procesów AC była ocena kompetencji uznanych za kluczowe na stanowisku przedstawiciela handlowego. Początkowo zwrócono uwagę tylko na komunikację interpersonalną, organizację czasu pracy i rozwiązywanie problemów. W przypadku trzeciego AC podjęto decyzję, że kom-

petencje zostaną zmienione. Zweryfikowano również oczekiwany poziom przyswojenia tych kompetencji. Tabela 1 przedstawia przyjęte oznaczenie poziomów kompetencji. Zgodnie z sugestią autorki każda kompetencja została opisana w formie zachowań na poziomach od 1 do 5, gdzie poziom 3 oznacza, że pracownik w 100 proc. spełnia wszystkie wymagania w ramach danej kompetencji. Poziom 4 zarezerwowany jest dla osób znacznie wyróżniających się w opisanych zachowaniach, natomiast poziom 5 pracownicy mogą stawiać sobie za cel, do którego będą dążyć, doskonaląc i tak już posiadane na wysokim poziomie umiejętności.

Tabela 1. Oznaczenie poziomów kompetencji

Table 1. Determination of competence levels

Poziom 1	Brak przyswojenia sobie danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
Poziom 2	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
Poziom 3	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne wykorzystanie jej w trakcie wykonywania zadań zawodowych.
Poziom 4	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
Poziom 5	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

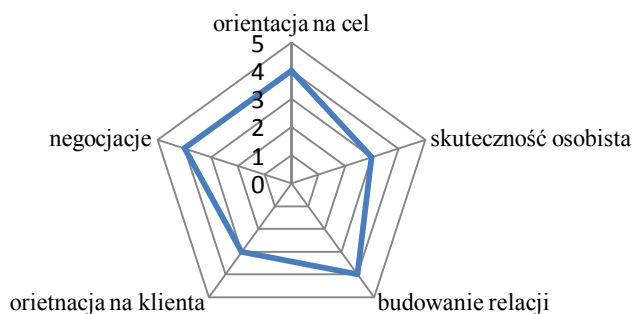
Źródło: opracowanie własne.

W badanym przedsiębiorstwie od kandydatów oczekuje się przyswojenia kompetencji na poziomie 3 lub 4. Co w przyjętej pięciostopniowej skali oznacza, że kompetencja powinna zostać przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne wykorzystanie jej w trakcie wykonywania zadań zawodowych lub bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń. Kandydaci niespełniający tego kryterium nie są rekomendowani do przyjęcia. W przypadku, gdy mamy do czynienia z nadkompetencją (gdy poziom rzeczywisty przewyższa poziom oczekiwany), asesorzy rekomendują takiego kandydata na inne stanowisko (takie, gdzie taki poziom kompetencji będzie szczególnie istotny). Na rysunku 2 przedstawiono profil kompetencji – to graficzne odwzorowanie natężenia poszczególnych kompetencji z uwzględnieniem ich pożądanego poziomu przyswojenia na stanowisku przedstawiciela handlowego. Zwrócono uwagę na pięć kompetencji, które są oceniane podczas sesji AC:

1. Orientacja na cel (konsekwentne dążenie do celu, zaangażowanie, pozytywne nastawienie, optymalizacja w doborze zasobów) – poziom przyswojenia 4.
2. Skuteczność osobista (opanowanie, pewność siebie, poczucie sprawczości, elastyczność) – poziom przyswojenia 3.
3. Budowanie relacji (nawiązywanie relacji, dbałość o kontakty, pozyskanie zaufania, udzielanie wsparcia) – poziom przyswojenia 4.
4. Orientacja na klienta (elastyczność, otwartość, uważność na potrzeby klienta, zaangażowanie, chęć brania odpowiedzialności) – poziom przyswojenia 3.
5. Negocjacje (poszukiwanie i wypracowywanie porozumienia, znajomość technik negocjacyjnych) – poziom przyswojenia 4.

Rysunek 2. Profil kompetencji

Figure 2. Competence profile



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje ujawniają się w działaniu, dlatego ich pomiar należy oprzeć na obserwacji konkretnych, pojedynczych, precyzyjnie wyselekcjonowanych i opisanych zachowań – wskaźników behawioralnych. W badanym przedsiębiorstwie dla potrzeb przeprowadzenia trzeciego procesu AC kompetencje opisano w wymiarze behawioralnym jako zachowania pożądane i niepożądane. Taka metoda opisu kompetencji (tabela 2) pozwala skonkretyzować opis i znacząco zmniejsza ryzyko błędnej interpretacji danej kompetencji.

Tabela 2. Opis kompetencji

Table 2. Descriptions of competence

Kompetencja	Opis	Zachowanie pożądane	Zachowanie niepożądane
Orientacja na cel	Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Podejmowanie działań ukierunkowanych na doskonalenie przebiegu pracy. Pozytywne nastawienie do klienta.	Samodzielne stawianie sobie celów i priorytetów działań. Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów z pełną świadomością dostępnych zasobów. Samodyscyplina w realizacji celu. Wyważenie ryzyka działania. Przewidywanie problemów z wyprzedzeniem. Konsekwencja działań. Wytrwałość w realizacji żmudnych zadań. Uważność na dostępność zasobów podczas realizacji celów.	Przywiązywanie znacznie większej wagi do procesu dochodzenia do celu niż do samego wyniku końcowego. Brak chęci realizowania zadań do końca (w tym słomiany zapał). Bezradność w przypadku trudności w realizacji zadań. Niebranie pod uwagę realności dostępnych zasobów. Brak uważności na dostępność zasobów służących realizacji celów.
Skuteczność osobista	Kreowanie swojego wizerunku, jako osoby pewnej siebie, wiarygodnej i wzbudzającej zaufanie. Efektywna realizacja zadań.	Koncentracja na kliencie i jego potrzebach. Koncentracja na problemie. Trafna diagnoza potrzeb klienta. Posługiwanie się „językiem faktów”. Otwarty styl komunikacji. Łatwość prowadzenia trudnych rozmów. Gotowość do brania odpowiedzialności. Umiejętność organizacji pracy własnej. Energia w działaniu. Motywacja wewnętrzna.	Brak zrozumienia potrzeb klienta. Brak koncentracji na kliencie. Bariery komunikacyjne, np.: przerywanie rozmówcy. „Pyszałkowatość” Pesymizm i komunikowanie braku wiary w możliwość realizacji celu. Bierna postawa np.: w przypadku agresji lub braku zaangażowania klienta. Poddawanie się marazmowi rozmówcy i przyjmowanie zrezygnowanej postawy.

Budowanie relacji	Nawiązywanie i budowanie dobrych relacji. Dbłość o kontakt i efektywną współpracę. Pozyskanie zaufania i budowanie własnej wiarygodności.	Formułowanie komunikatów werbalnych w sposób jasny i zrozumiały dla odbiorcy. Dopasowanie stylu komunikacji do potrzeb rozmówcy. Aktywne słuchanie. Nawiązywanie kontaktu podczas prezentacji. Upewnianie się, czy zostało się dobrze zrozumianym. Redukowanie barier komunikacyjnych. Udzielanie informacji zwrotnych. Inicjatywa w relacji biznesowej. Wzbudzanie zainteresowania tym, co się mówi.	Brak spójności między komunikacją werbalną a niewerbalną. Brak argumentacji. Brak uważności na potrzeby rozmówcy. Niejasne lub niedbałe przekazywanie informacji. Brak zachęty innych do wyrażenia swojej opinii. Brak parafrazy. Brak podtrzymywania kontaktu z własnej inicjatywy. Brak umiejętności aktywnego słuchania. Brak planowania w kalendarzu terminów kolejnych kontaktów, aby utrzymać ich regularność.
Orientacja na klienta	Pozytywne nastawienie do klienta oraz jego potrzeb. Znajdowanie optymalnych dla obu stron rozwiązań.	Uważność na potrzeby klienta. Ocena problemów z szerokiej perspektywy. Elastyczne dopasowanie do stylu komunikacji klienta.	Agresja Szantaż Uległość Zrywanie rozmów w sytuacji niemożliwości znalezienia argumentów.
Negocjacje	Wypracowanie rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymanie relacji biznesowych. Osiąganie satysfakcjonujących celów negocjacyjnych.	Dążenie do porozumienia. Dbłość o interesy firmy. Znajomość i umiejętność stosowania technik negocjacyjnych. Stanowczość oraz konsekwencja w działaniu. Asertywność w przypadku presji. Przejmowanie inicjatywy w impasie.	Brak znajomości technik negocjacyjnych i / lub nieumiejętne ich stosowanie. Potrzeba konfrontacji za wszelką cenę. Dbłość o interes własny kosztem relacji. Brak poczucia odpowiedzialności za przebieg rozmów. „Szukanie winnych”. Uleganie wpływom drugiej strony.

Kolejnym etapem organizacji procesu AC było rozpisanie scenariusza sesji i opracowanie narzędzi badawczych. Z reguły w procesie AC wykorzystuje się różne narzędzia: behawioralne stymulacje, ćwiczenia grupowe i indywidualne oraz zadania ustne i pisemne, wywiady behawioralne, a także metody psychometryczne, testy umiejętności czy kwestionariusze osobowości zawodowej. Przygotowując trzeci AC, zwrócono uwagę, by w celu zapewnienia bardziej wszechstronnego pomiaru umiejętności i zwiększenia obiektywizmu działań zróżnicować metody badawcze. Dwie pierwsze sesje AC trwały po pięć godzin i składały się z trzech zadań prezentacyjnych. W przypadku trzeciej sesji zaproponowano, by trwała ona osiem godzin i składała się min. z sześciu zadań, z których trzy (symulacje rozmów) były tematycznie związane z branżą. W efekcie każda z osób uczestniczyła w trzech powiązanych ze sobą sekwencyjnie symulacjach rozmów z klientami, których interesy, potrzeby i wartości były zróżnicowane. Uczestnik wcielał się w rolę przedstawiciela handlowego zgodnie z opisaną sytuacją. Podczas ostatniego AC badano dodatkowo nastawienie na samorozwój jako wartość kluczową dla kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa. Wnioskowano o niej na podstawie spójności wypowiedzi uczestnika podczas wymienionych symulacji. Kolejne zadanie wymagało od kandydatów dokonania analizy przypadku dokumentacji oraz prezentacji proponowanych indywidualnych rozwiązań przed komisją składającą się z asesorów. W trakcie sesji uczestnicy wypełniali też testy, które później były analizowane przez psychologa. Ostatnie zadanie – dyskusja grupowa bez przydzielonych ról – wymagała od kandydatów wypracowania strategii sprzedaży dla nowej grupy klientów oraz przedstawienia propozycji rozwiązań jej zarządowi – asesorom. W ostatniej sesji wzięło udział siedmioro kandydatów oraz czterech asesorów (trzech asesorów wewnętrznych i jeden z zewnątrz).

Wynikiem przeprowadzenia procesu AC powinien zawsze być raport indywidualny opisujący każdego z uczestników⁸. Za ten raport zazwyczaj odpowiada koordynator sesji, w tym przypadku autorka artykułu, która odpowiadała za ostateczne dopasowanie narzędzi do celów sesji oraz specyfiki organizacji i stanowisk, przeszkolenie i poinstruowanie asesorów o sposobie sporządzania notatek; omówienie wszelkich wątpliwości związanych z opisem kompetencji, zwłaszcza tych dotyczących wskaźników behawioralnych; szczególną uważność podczas sesji; rejestrację zachowań uczestników; po zakończeniu sesji przeprowadzenie spotkania integrującego dane; spisanie raportu oraz udzielanie informacji zwrotnych.

Wnioski

Zaproponowane przez autorkę rozwiązania by:

- opisać kompetencje przy pomocy wskaźników behawioralnych ze szczególnym uwzględnieniem zachowań pożądanych i niepożądanych;

⁸ A. Zachariasz-Łobodzińska, *Badanie kompetencji*, „Personel i Zarządzanie” 2009, 1/226.

- wprowadzić większą różnorodność i liczbę narzędzi podczas sesji;
- wprowadzić zadania tematycznie osadzone w branżę badanego przedsiębiorstwa;
- zbadać otwartość i nastawienie kandydatów na samorozwój, który jako wartość wpisuje się w kulturę przedsiębiorstwa;
- zwiększyć liczbę asesorów

są spójne z zasadami zawartymi w *Zbiorze wytycznych*, które określa dokument pt.: *Wytyczne i reguły etyczne dotyczące stosowania ośrodka oceny (Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Centre Operations)*. Za jego opracowanie i aktualizację odpowiada Międzynarodowa Grupa Zadaniowa ds. Standardów Assessment Centre (*International Task Force on Assessment Center Guidelines*)⁹. W przypadku ostatniego AC oceniano nie tylko kompetencje, ale również ocenione zostały wartości (otwartość i nastawienie na samorozwój), które rzadziej pojawiają się w klasyfikacjach behawioralnych. Nie należy tego uznać za odstępstwo od przyjętych zasad, ponieważ międzynarodowe standardy stosowania metod AC/DC dopuszczają ocenę różnych wymiarów zachowań, również takich jak opanowanie, pewność siebie.

Kompetencja ujawnia się w działaniu, dlatego jej pomiar należy oprzeć na obserwacji konkretnych, pojedynczych, precyzyjnie wyselekcjonowanych i opisanych zachowań – wskaźników behawioralnych. W badanym przedsiębiorstwie podczas przygotowań do trzeciej sesji poprawnie skonstruowano model kompetencyjny, który zawierał wszystkie wymagane elementy: definicje kompetencji, opisy wskaźników behawioralnych, profil kompetencyjny. Tak przygotowana dokumentacja zawierająca wszystkie trzy wymagane elementy ułatwiła projektowanie sesji AC. Dodatkowo w badanym przedsiębiorstwie dla potrzeb przeprowadzenia procesu AC kompetencje opisano w wymiarze behawioralnym jako zachowania pożądane i niepożądane. Taka praktyka znacznie ułatwiła pracę asesorom, którzy podczas sesji szukali dowodów (w postaci zaobserwowanych zachowań) na to, czy uczestnicy posiadają dane kompetencje. W badanym przedsiębiorstwie podjęto szereg działań mających na celu minimalizację subiektywności i stronniczości ocen, m.in.:

- Podczas sesji zastosowano różne narzędzia badawcze. Uczestnicy musieli zmierzyć się z symulacjami rozmów, zadaniami grupowymi, studiami przypadków, testami.
- Przyjęto różne kryteria oceny. Opisano kompetencje przy pomocy konkretnych zachowań i wskaźników behawioralnych.
- Zadbano o mnogość ocen. W efekcie każda kompetencja mogła być obserwowana i oceniana w kilku różnorodnych zadaniach.
- Zadbano o optymalną liczbę obserwatorów. Każdego uczestnika obserwoowało kilku odpowiednio przeszkolonych asesorów, którzy wymieniali się, tak by w różnych zadaniach różni asesory oceniali różne osoby.

⁹ M. Winczo-Gasik, *AC/DC w praktyce organizacyjnej polskich firm*, „Personel Plus” 2012, 09(58), s. 9.

Zgodnie z literaturą przedmiotu spełnienie tych czterech kryteriów czyni AC oceną wielowymiarową i jednym z najbardziej obiektywnych narzędzi oceny kompetencji kandydatów¹⁰. Mocną stroną sesji była relatywnie duża ilość zadań (ok. 6), co pozwala obserwować kompetencje wielokrotnie i w różnych kontekstach. Na skuteczność prowadzonych działań oceniających duży wpływ miało opracowanie zadań tematycznie osadzonych w branży. Najlepsze są zadania oddające rzeczywiste problemy organizacji, czyli te, z którymi stykają się handlowcy na co dzień. Jednak przygotowywanie takich zadań jest zadaniem bardzo czasochłonnym i wymagającym dużej wiedzy i doświadczenia. Wsparcie asesorów wewnętrznych w przygotowaniu zadań tematycznych było kluczowe dla sukcesu całego przedsięwzięcia.

Podsumowując, należy stwierdzić, że realizacja procesu AC w zgodzie ze standardami zawartymi w *Zbiorze wytycznych* wpłynęła znacząco na skuteczność całego procesu rekrutacji i przyczyniła się do wyboru dwóch nowych pracowników, którzy pomyślnie przeszli przez okres próbny i od roku kontynuują współpracę z opisywanym przedsiębiorstwem.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Baczyńska A.K., Wekselberg V., *Trudna sztuka assessment*, „Personel i Zarządzanie” 2009, 9/234.
- Filipowicz, G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- Pachocka E., *AC- standardy i najlepsze praktyki*, „Personel Plus” 2012, 09(58).
- Rupp D., *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*, “Journal of Management” May 2015, Vol. 41 No. 4, Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314567780> [dostęp: 16.08.2018].
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Thornton III, G.C., and Rupp D., *Assessment Centre in Human Resource Management. Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*, LEA, Mahwah, New Jersey 2006.
- Wąsowska-Bąk K., Górecka D., *Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy*, Onepress, Gliwice 2012.
- Winczo-Gasik M., *AC/DC w praktyce organizacyjnej polskich firm*, „Personel Plus” 2012, 09(58).
- Zachariasz-Łobodzińska A., *Badanie kompetencji*, „Personel i Zarządzanie” 2009, 1/226.

¹⁰ K. Wąsowska-Bąk, D. Górecka, *Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy*, Onepress, Gliwice 2012, s. 14.

Nota o Autorze:

Dr inż. Joanna Tokar – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu. Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi. Adiunkt w Instytucie Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas. Autorka wielu artykułów i książek w zakresie zarządzania. Od 15 lat związana z branżą HR jako HRBP, konsultant, asesor, trener i wykładowca. W swojej pracy specjalizuje się m.in. w rekrutacjach kandydatów na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie, audytach personalnych z wykorzystaniem metody development center, projektowaniu i realizacji procesów rekrutacji (sesji assessment center), badaniu nastrojów pracowników, systemów ocen okresowych, projektowaniu i realizacji szkoleń oraz projektach badawczych na rynku pracy. Autorka scenariuszy e-learningowych i wielu programów szkoleniowych.

Author's resume:

Joanna Tokar Ph.D. Eng. – doctor of economic sciences in the field of management science with specialty human resources management. Assistant professor at the Institute of Management and Economics at the Humanitas University. Author of many articles and books about management science. For over 15 years associated with the HR industry, as HRBP, consultant, assessor, trainer and lecturer. In her work she specializes, among others, in the recruitment of candidates for specialist and manager, personnel audits using the development center method, design and implementation of recruitment processes (assessment center sessions), employee satisfaction surveys, periodic evaluation systems, design and implementation of training and research projects on the labor market. Author of e-learning scenarios and many training programs.

Kontakt/Contact:

Dr inż. Joanna Tokar
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
email: joanna@tokar.info

