

# Assessment Centre

*Sprawdź się w praktyce*



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

*Coraz więcej pracodawców decyduje się na przeprowadzenie w swojej firmie Assessment Centre ze względu na wysoką skuteczność tej metody.*

## Co powinieneś wiedzieć o Assessment Centre?

Nowoczesne metody rekrutacji pracowników składają się z kilku etapów, bardzo obszernie sprawdzających kompetencje, umiejętności, wiedzę i osobowość kandydatów. Wiele firm decyduje się uzupełnić wiedzę o kandydacie, zdobytą już na podstawie dokumentów aplikacyjnych i rozmowy kwalifikacyjnej. W tym celu organizują grupowe spotkanie dla kandydatów, zwane Assessment Centre, które pozwala na wnikliwe przyjrzenie się osobowościom kandydatów, metodom ich pracy i wybrać tego, który najlepiej radzi sobie w obszarach kluczowych dla pracy na stanowisku, o które się stara.

### **W tym ebooku przeczytasz:**

- ▶ Co to jest Assessment Centre?
- ▶ Jak wygląda i dlaczego jest takie ważne?
- ▶ Co sprawdzają pracodawcy podczas Assessment Centre?
- ▶ Jak się do tego przygotować?

Zapoznasz się z mechanizmami działania Assessment Centre, zobaczysz przykłady zadań, jakie otrzymują do wykonania kandydaci i poznasz metody oceny ich wykonania.

*Zapraszamy do lektury!*

*Podczas Assessment Centre niezależni asesory ocenią zarówno Twoją umiejętność pracy samodzielnej, jak i w grupie.*

## Co to jest i jak wygląda Assessment Centre?

Assessment Centre jest metodą selekcji przyszłych pracowników, wykorzystywaną głównie przez duże i średnie firmy, która polega na poddawaniu kandydatów szeregowi prób, testów i symulacji. Mają one uwidocznic predyspozycje i kompetencje kandydatów podczas praktycznych działań. Sytuacje, które są planowane po wnikliwej analizie potrzeb firmy, przypominają działania, które na co dzień wykonuje osoba zatrudniona na danym stanowisku. Podczas Assessment Centre można zweryfikować wiedzę branżową kandydatów, jednak największy nacisk kładzie się na cechy osobowościowe, których odzwierciedlenie trudno zaprezentować nawet w profesjonalnym CV lub liście motywacyjnym.

Próbowi na Assessment Centre poddawana jest zwykle grupa 6-8 osób. Ćwiczenia, które trwają od kilku godzin do nawet dwóch dni obserwują niezależni **asesorzy**, zatrudnieni przez firmę. Kilku ekspertów – psychologów oraz specjalistów z danej branży przygląda się wnikliwie staraniom kandydatów, po czym cały zespół przedstawia swoje niezależne opinie, analizuje cechy poszczególnych badanych i tworzy raporty na ich temat. Oceny końcowe otrzymują zarówno pracodawcy, jak i kandydaci. Firma, która zleca badanie może zgodnie z sugestiami **asesorów** wybrać najlepszego pracownika, zaś sami kandydaci dostają informację zwrotną (**feedback**) na temat swoich mocnych i słabych stron oraz obszarów, nad którymi powinni pracować.

*Praktyka pokazuje,  
że skuteczność metody  
Assessment Centre  
wynosi aż 89%.*

## Dlaczego Assessment Centre?

Assessment Centre jest metodą stosunkowo drogą, ale bardzo skuteczną. Badania tego rodzaju dają najbardziej obiektywne wyniki spośród metod stosowanych do selekcji kandydatów. Pracodawcy coraz częściej wybierają ten rodzaj selekcji, ponieważ dzięki niemu uzyskują wiele informacji na temat przyszłych pracowników i mogą w sposób przemyślany i trafny planować swoje działania. Nowo przyjęci pracownicy są dobrze dobrani do stanowisk, dzięki czemu, zadowoleni ze swojej pracy, na długo wiążą się z firmami. Tym samym metoda ta zapewnia firmie długofalowe korzyści. Dotychczas stosowano Assessment Centre głównie podczas naboru kadr na stanowiska kierownicze, jednak coraz częściej selekcjonuje się w ten sposób osoby młode, u których predyspozycje osobowościowe są bardziej znaczące niż wykształcenie i doświadczenie.

# Przykładowe składniki Assessment Centre

Firmy wykorzystują podobne techniki sprawdzające kandydatów, różniące się pod względem treści, w zależności od branży i obsadzanego stanowiska. Wachlarz tych składników z pewnością będzie się stale poszerzał. Zobacz, jakie techniki są jednymi z popularniejszych i najchętniej wykorzystywanych przez firmy organizujące Assessment Centre:

## ▶ „In-basket” - koszt zadań

W tym zadaniu Kandydat dostaje plik papierów, w którym znajdują się zarówno dokumenty istotne z perspektywy firmy, jak i zupełnie nieważne. Zadaniem kandydata jest analiza i usystematyzowanie dokumentów oraz zaplanowanie działań z nimi związanych. W ten sposób pracodawca chce sprawdzić, czy posiadasz umiejętność selekcjonowania informacji zgodnie z obranymi celami i odpowiedniego wykorzystania ich do tych celów. Z perspektywy firm jest to bardzo ważna umiejętność, pozwalająca uniknąć ewentualnych niepotrzebnych działań. Od pracowników wymaga się takiej pracy, która zapewni ciągłość działań bez poświęcania czasu na sprawy nieważne.

## ▶ „Case studies” - analiza przypadków

Kandydat otrzymuje informacje, dotyczące hipotetycznej sytuacji w firmie. Na podstawie przykładowych zestawień sprzedaży, raportów finansowych, analiz rynku i działań konkurencji, samodzielnie lub w zespole ma ustalić perspektywy rozwoju i zagrożenia dla firmy. Często oczekuje się również od kandydatów stworzenia strategii działań w oparciu o wcześniejsze rozważania. Musi dokonać tzw. analizy SWOT: dobrze rozpoznać środowisko wewnętrzne i zewnętrzne dla firmy w danym czasie i obszarze.

Współczesne firmy doskonale zdają sobie sprawę z wagi rzetelnej analizy, bez której podejmowanie jakichkolwiek działań jest nieskuteczne. W tym zadaniu musisz skupić się na analizie i wykazać się kreatywnością. Od Ciebie zależy, czy na podstawie posiadanych danych podejmiesz decyzje zrównoważone i bezpieczne, czy też zaplanujesz nieco bardziej odważne rozwiązania.

### **PRZYKŁADOWE ZADANIE:**

Grupa, której jesteś członkiem otrzymuje gazety, z których musicie wybrać jeden news/notatkę /artykuł, na podstawie którego widzicie szansę handlową i rozwojową dla firmy. Na tę część przewidziano 10 minut. W ciągu kolejnych 20 minut musicie zaplanować działania sprzedażowo-marketingowe firmy, aby tę szansę wykorzystać. Na koniec, krótko (3 minuty) zaprezentujecie w dowolnej formie wasz plan przed innymi.

# Przykładowe składniki Assessment Centre – ciąg dalszy

## ▶ Testy i kwestionariusze

Wielu pracodawców korzysta także z testów i kwestionariuszy, które Kandydat wypełnia samodzielnie. Te narzędzia mają na celu sprawdzenie Twojej wiedzy praktycznej na dany temat biznesowy albo zbadać Twoje kompetencje osobowościowe lub temperament. Możesz też otrzymać do rozwiązania testy sprawdzające znajomość języka obcego, czy testy matematyczne.

Na podstawie wyników testów osobowościowych pracodawcy są w stanie zweryfikować, czy Kandydat odnajdzie się w danym zespole i na danym stanowisku.

Zdarzają się sytuacje, że Kandydat, który świetnie wypadł na rozmowie kwalifikacyjnej w rzeczywistości nie potrafi zaklimatyzować się w biurze. Powodów może być wiele, np. osoba z dużym temperamentem, tzw. „dusza towarzystwa” może mieć problemy z pracą za biurkiem, w ciszy i skupieniu. Albo odwrotnie, osoba lubiąca pracować w zupełnym spokoju może być zbyt rozkojarzona i nie czuć się dobrze, jeśli zespół pracuje na zasadzie ciągłej wymiany zdań i „burzy mózgów”.

# Przykładowe składniki Assessment Centre – ciąg dalszy

## ► Dyskusje i zadania zespołowe

Jeśli firma przeprowadza rekrutację na stanowisko wymagające pracy zespołowej, bardzo często wykorzystuje ten składnik Assessment Centre. Wraz z innymi uczestnikami Kandydat szuka rozwiązania jakiegoś problemu, wykonuje wspólne zadanie. Z reguły badani otrzymują jedynie ogólne instrukcje. Ich rolą jest aktywne poszukiwanie sposobu na rozstrzygnięcie sytuacji (jeden ze standardowych testów – „Wybór ekwipunku na bezludną wyspę”). Często udział bierze osoba z zewnątrz (od pracodawcy lub firmy zewnętrznej).

### **PRZYKŁADOWE ZADANIE:**

Grupa, do której zostałeś przypisany, przechodzi teraz kwarantannę. Nie możecie pod żadnym pozorem opuścić tej sali. Zostaliście specjalnie dobrani w grupy, ponieważ macie wypełnić ważną misję. Cała wasza grupa zostanie przeniesiona na Ziemię bis, czyli w miejsce, które nigdy nie było zamieszkałe przez cywilizowanych ludzi. Gdy się tam znajdziecie, musicie stworzyć nową społeczność (zgodną z waszymi przekonaniem). Zostaniecie wyposażeni we wszystkie środki techniczne niezbędne do przeżycia.

Musicie jednak przed wyjazdem podjąć pewne ważne decyzje. Mogą one poważnie wpłynąć na kształt waszej późniejszej społeczności – należy zatem dobrze się nad nimi zastanowić. W projekcie „Alfa” może wam towarzyszyć jeszcze dodatkowo 7 osób. Otrzymujecie listę z kilkoma danymi na temat osób, które wchodzi w grę. Teraz, nie porozumiewając się z członkami swojej grupy, samodzielnie wybierasz zaproponowanej listy 7 dodatkowych osób, które Ty chciałbyś/abyś zabrać ze sobą.

Po dokonaniu wyboru indywidualnie – ustalacie następnie wybór wspólny, wraz z grupą. Macie na to max 30 minut.

Projekt „Alfa” zezwala na zabranie ze sobą 3 dowolnie wybranych pozycji książkowych. Będziesz musiał wypisać te, które Ty chcesz zabrać, by towarzyszyły nowo powstającej społeczności. Następnie uzgodnij wraz z grupą listę wspólną. Macie na to max 20 minut.

Jako uczestnik projektu „Alfa” musisz określić 3 podstawowe zasady, które w nowej społeczności będą określać postępowanie jej członków. Następnym zadaniem jest uzgodnienie wraz z grupą listy wspólnej. Macie na to max 20 minut.

# Przykładowe składniki Assessment Centre – ciąg dalszy

## ▶ Odgrywanie ról

Jest to symulacja polegająca na postawieniu Kandydata w sytuacji problemowej, w której może się znaleźć w rzeczywistości na nowym stanowisku (np. rozmowa z niesubordynowanym podwładnym lub „trudnym” klientem).

### **PRZYKŁADOWE ZADANIE:**

Kandydaci w parach odgrywają scenkę rozmowy z trudnym klientem, który składa reklamację, co do obsługi. Kto kogo zagra – decyzja należy do Kandydatów. Scenka nie może trwać dłużej niż 5 minut. Trudny klient jest roszczeniowy, agresywny lub niezdecydowany – pracownik firmy ma za zadanie poradzić sobie z sytuacją: ma przyjąć reklamację i załagodzić konflikt.

Para ma 10 minut na przygotowanie się, następnie poszczególne pary odgrywają scenki przed grupą.

## ▶ Prezentacja

Zadaniem kandydata jest stworzenie prezentacji dla danej grupy odbiorców na bazie uzyskanych informacji.

*Oceniający przygotowują specjalne tabele i na podstawie ustalonej skali wyrażają ocenę w systemie liczbowym (np. od 1 do 5) opisowo, określając poziom zaawansowania danych kompetencji i cech. Każdy z Kandydatów poddawany jest ocenie z uczestnictwa w tym samym zadaniu.*

## Co sprawdzają pracodawcy?

Assessment Centre zawsze jest inicjatywą konkretnego pracodawcy i służy mu do tego, aby dokonać najlepszego wyboru. Dlatego najpierw tworzy on listę pożądanych u kandydatów cech i kompetencji, niezbędnych na stanowisku, które właśnie chce obsadzić. Na tej podstawie dobierane są ćwiczenia i zadania przeznaczone dla potencjalnych Kandydatów. Każde ćwiczenie i zadanie może sprawdzić inny zestaw cech i umiejętności:

Pracodawcy sprawdzają najczęściej:

### **Cechy przywódcze**

Pod uwagę brane są takie cechy, jak:

- ▶ potrzeba dominacji
- ▶ umiejętności coachingowe
- ▶ odpowiedzialność za innych
- ▶ myślenie strategiczne
- ▶ całościowe postrzeganie sytuacji
- ▶ umiejętność ustalania priorytetów
- ▶ sprawność w podejmowaniu decyzji
- ▶ zdolności organizacyjne

### **Kwestie merytoryczne**

- ▶ specjalistyczna wiedza i umiejętność jej zastosowania
- ▶ doświadczenie zawodowe
- ▶ orientacja biznesowa

# Co sprawdzają pracodawcy? – ciąg dalszy

## **Umiejętności interpersonalne**

- ▶ komunikatywność
- ▶ umiejętność pracy w zespole
- ▶ otwartość na pozostałe osoby
- ▶ wrażliwość interpersonalna
- ▶ zdolności przekonywania
- ▶ umiejętność prezentacji własnych dokonań
- ▶ asertywność

## **Cechy związane z warsztatem pracy**

- ▶ umiejętność działania w warunkach stresu
- ▶ szybkość podejmowania decyzji
- ▶ odpowiedzialność i obowiązkowość
- ▶ umiejętność organizacji własnej pracy i zarządzania czasem
- ▶ tempo i wydajność pracy
- ▶ konsekwencja w dążeniu do osiągnięcia celów
- ▶ spostrzegawczość
- ▶ umiejętność selekcjonowania informacji
- ▶ umiejętność ustnego i pisemnego formułowania myśli

## **Emocjonalne podejście do pracy**

- ▶ entuzjazm
- ▶ inicjatywa
- ▶ zaangażowanie

## **Twórcze i aktywne rozwiązywanie problemów**

- ▶ umiejętność analitycznego myślenia
- ▶ kreatywność, zdolność znajdowania niestandardowych rozwiązań
- ▶ giętkość w myśleniu

# Jak można przygotować się do Assessment Centre?

Podobnie, jak na każdym etapie rekrutacji – dobre rezultaty przynosi tylko dobre przygotowanie.

Skoro doszedłeś do etapu Assessment Centre, nie zmarnuj tej szansy i zadбай o odpowiednie nastawienie i przygotowanie. Mogą Ci w tym pomóc

## 4 kroki:

- 1.** Pierwszy i najważniejszy krok już zrobiłeś – **zapoznałeś się z metodą Assessment Centre**, jej składnikami i celem. Ta wiedza powinna pomóc Ci zmniejszyć strach przed nieznanym.
- 2. Podejdź z dystansem.** Pamiętaj, że kompleksowe przygotowanie jest niemożliwe - **asesorzy** sprawdzają cechy, nad którymi można pracować, jak i te, którymi zostaliśmy obdarzeni przez naturę i na które nie mamy większego wpływu. Nikt nie wymaga od Ciebie bycia idealnym pod każdym względem, dlatego Ty też nie traktuj tak tego spotkania. Podejdź do sprawy z rozsądkiem i bądź sobą, napędzanie się zamiast pomóc, może tylko zaszkodzić, powodując stres i wywołując nienaturalne zachowania. Tym samym możesz źle wypaść w obszarach, które w rzeczywistości są Twoją mocną stroną.
- 3. Ćwicz te aspekty swoich kompetencji, które są kluczowe w danej pracy.** W tym celu dokładnie sprawdź ogłoszenie na to stanowisko lub zapytaj o opinię osoby, które mają doświadczenie na takim stanowisku. Być może musisz powtórzyć jakieś zagadnienia z języka obcego, poćwiczyć umiejętność negocjacji lub popracować nad umiejętnością słuchania innych.
- 4. Poznaj samego siebie.** Przeanalizowanie własnych postaw, bilans cech istotnych z punktu widzenia pracodawcy to kluczowe elementy przygotowania do Assessment Centre.

# Jak można przygotować się do Assessment Centre?

## ▶ Na sprawdzenie cech przywódczych

To grupa cech, na którą na tym etapie rozwoju raczej mamy najmniejszy wpływ. Od dzieciństwa nieświadomie wcielamy się w role liderów, szarych eminencji, kozłów ofiarnych, błaznów – każdy ma predyspozycję do pełnienia określonej roli w grupie, społeczności, zespole. I każda rola jest ważna. Nie każdy ma predyspozycje do tego, żeby zostać szefem – obstawianie przy tym może przynieść szkody obu stronom. Nie nauczymy się być przywódcą w kilka dni i jeśli takich predyspozycji nie mamy – nie udawajmy, że one są. Udawanie zawsze wyjdzie a wynik takiej gry w długim okresie okaże się nietrafiony do obu stron – również i przede wszystkim dla nas.

Choć w kilka dni nie nauczymy się odpowiedzialnego podejmowania decyzji, czy strategicznego planowania działań, ale możemy konsekwentnie rozwijać swoje mocne strony, dlatego tak ważne jest poznawanie siebie i definiowanie własnych mocnych stron.

Podczas AC wskazane jest wziąć głęboki oddech i policzyć do dziesięciu, kiedy ktoś zrobi coś nie po naszej myśli. W ten sposób zwiększasz sobie sam gwarancję, że Twoja reakcja będzie wyważona i profesjonalna.

## ▶ Na sprawdzenie umiejętności interpersonalnych

Kompetencje te oparte są na cechach osobowości, które kształtują się w nas przez całe życie i często trudno na nie wpływać. Mogą to być też skłonności ukryte i wystarczy impuls, by wydobyć z siebie to, co najlepsze. Nie znaczy to, że są niemożliwe do zmiany i kształtowania ich według własnego planu.

Można to systematycznie robić poprzez kontakty z ludźmi, psychoterapię, coaching, treningi i szkolenia interpersonalne. Z pewnością kluczem do sukcesu jest silne poczucie własnej wartości, otwartość na innych ludzi i odwaga w relacjach społecznych.

Pamiętaj, że praca nad zdolnościami interpersonalnymi może zacząć się skutecznie wtedy, kiedy kandydat pozna siebie, dostrzeże swój potencjał i zrozumie swoje ograniczenia.

Podczas AC dbaj o swoje reakcje i podkreślaj w zachowaniach swoje atuty.

# Jak można przygotować się do Assessment Centre?

## ▶ Na sprawdzenie cech związanych z warsztatem pracy:

Te możemy rozwijać najintensywniej: ćwicząc i analizując obszary do poprawy – ważne jest, abyś każde doświadczenie, nie tylko zawodowe, analizował pod kątem takich właśnie cech i umiejętności.

Przed AC – sprawdź, które z nich są najbardziej pożądane przez pracodawcę, przeanalizuj swoje przygotowanie w tych obszarach i skup się na zaprezentowaniu siebie od jak najlepszej strony.

## ▶ Na sprawdzenie emocjonalnego podejścia do pracy

Nasze emocjonalne podejście do zadań, wyzwań i obowiązków to kompetencje oparte na cechach osobowości, które kształtują się w nas przez całe życie i często trudno na nie wpływać. Nasze reakcje są bowiem odzwierciedleniem stanu ducha – trudno pokazać entuzjazm, kiedy coś jest dla nas złem koniecznym. Tym bardziej dołóż starań, aby Twoje wybory zawodowe były przemyślane i dojrzałe. Tam, gdzie będziesz się czuł źle na początku – możliwe też, że źle się będziesz czuł przez resztę czasu.

Przed AC – odpowiedz sobie na pytanie: Czy faktycznie chcę się tam znaleźć?

## ▶ Na sprawdzenie twórczego i kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów

Ćwicz kreatywność, podejmuj niekonwencjonalne działania, angażuj się w nietypowe projekty (np. społeczne), które wymagają wychodzenia poza schematy. W ten sposób na co dzień rozwijać będziesz te kompetencje.

Przed AC – rozluźnij się, weź głęboki oddech – rozluźnienie i otwarty umysł sprzyja kreatywnemu umysłowi.

## ▶ Na sprawdzenie kwestii merytorycznych

Fachowa wiedza to podstawa – bez niej nawet najlepsze cechy osobowości nie pomogą. Dlatego dokładnie przygotuj się z zakresu, jaki może być wymagany i oczekiwany przez potencjalnego pracodawcę. Śledź aktualności w prasie i Internecie, czytaj fachową literaturę, kontaktuj się z fachowcami (np. na portalach branżowych).

Przed AC – upewnij się, jakiej wiedzy oczekuje pracodawca.

*Kluczem do sukcesu podczas Assessment Centre jest Twoja naturalność.*

## Podsumowanie

Perfekcyjnie do Assessment Centre się nie przygotujesz. To narzędzie sprawdza bowiem nie tylko Twoją wiedzę, ale i umiejętności czy cechy charakteru, a tego nie wyćwiczysz w kilka dni przed tym wydarzeniem. Dlatego zawsze warto:

- ▶ Znać swój cel osobisty – im lepiej wiesz, co chcesz osiągnąć i gdzie być, tym wypadasz bardziej przekonująco i lepiej kontrolujesz swoje emocje
- ▶ Budować pewność siebie – poprzez analizę własnych braków i mocnych stron oraz ciągłe doskonalenie siebie
- ▶ Nie udawać tego, kim się nie jest – kłamstwo i udawanie prędzej czy później wychodzi na jaw, co nie jest komfortowe dla żadnej ze stron
- ▶ Rozważyć, jaką mamy tak naprawdę motywację do zdobycia wymarzonego stanowiska. Nadmierna motywacja nie pomoże, jeśli nie posiada się odpowiednich predyspozycji – Asesorzy są w stanie dostrzec to, co chcemy ukryć
- ▶ Nabrać dystansu do metody, pozbyć się niepotrzebnych emocji i zaufać sobie i swojej naturalności
- ▶ Zaufać asesorom – być może przegramy bitwę, ale wygramy wojnę – być może dzięki wskazówkom i informacji zwrotnej (feedbackowi) od nich inaczej zaplanujemy swoją karierę i będzie ona bliższa naszym naturalnym predyspozycjom?

*Powodzenia!*