



Żeby podnieść trafność rekrutacji, trzeba zobaczyć kandydata w działaniu: w firmie wśród przełożonych, pracowników, w określonej kulturze organizacyjnej. Jeśli się w nią wpisze, łatwiej będzie go motywować.

TEKST > Anna Zachariasz-Łobodzińska

LICZY SIĘ DOBRY WYBÓR

Jeśli pracownik dobrze wypełnia stawiane mu oczekiwania, będzie pracował efektywniej z korzyścią dla firmy i siebie. Warto o to zadbać już podczas rekrutacji. Jedną z metod, które pozwalają zwiększyć efekty, jest *assessment center*. ■

O odpowiednią motywację pracowników warto zadbać już na etapie ich rekrutacji. Im skuteczniej „zejdą się” oczekiwania firmy wobec danego stanowiska i kompetencje kandydata, tym większe są szanse, że będzie on pracował z ponadprzeciętnym zaangażowaniem. Im wyższe miejsce w strukturze organizacji, tym kwestie te są ważniejsze, bo ryzyko błędu staje się coraz bardziej kosztowne.

W takich sytuacjach sprawdza się *assessment center*, metoda rekrutacji będąca swego rodzaju audytem kompetencji, przeprowadzonym na podstawie analizy zachowań kandydata w zaaranżowanych sytuacjach, odpowiadających jednak charakterem jego przyszłym zadaniom.

Oczywiście dobrze przeprowadzony wywiad behawioralno-kompetencyjny czy wielopłaszczyznowa rozmowa kwalifikacyjna też pomagają wyłonić odpowiednie osoby z jednym jednak zastrzeżeniem

– informacje, które wtedy otrzymujemy, są deklaratywne. Nie mamy możliwości bezpośredniego sprawdzenia, czy osoba, która przywołuje przykłady zachowań czy umiejętności, opisuje własne doświadczenia, czy np. swoich kolegów. Sesja *assessmentowa* może ograniczyć takie ryzyko.

NIE TYLKO DLA SZPIEGÓW

Assessment center jako metoda rekrutacji wywodzi się z wojska. Ten rodzaj weryfikacji służył początkowo do wyłaniania agentów, którzy z oczywistych powodów musieli wykazać się odpowiednimi predyspozycjami i umiejętnościami. Zebrane doświadczenia pozwoliły zastosować tę metodologię w cywilnej rekrutacji. Uważam, że w istotny sposób podnosi ona trafność wyboru, ponieważ pozwala na wieloaspektową ocenę kandydata. Bierzymy bowiem pod uwagę nie tylko jego wiedzę, ale także to, czy np. wpisze się w kulturę organizacyjną, znajdzie wspólny

język z zespołem lub przełożonymi. Zdarzają się np. sytuacje, w których klienci uprzedzają, że zespół jest specyficzny, i trzeba sprawdzić, czy kandydat będzie w stanie się z nim porozumieć. Można także prowadzić rekrutację „pod przełożonego”, poszukując osoby, która stworzy z nim efektywnie działający team. Jeśli nie uwzględnimy takich elementów, nawet najlepszy fachowiec może się szybko zdemotywować, napotykając problemy, z którymi po prostu nie umie sobie poradzić.

WAŻNE CEGIELKI

Assessment center jest na ogół ostatnim etapem procesu rekrutacji. Aby właściwie przeprowadzić sesję, która z reguły zajmuje jeden dzień, niezbędne są trzy elementy: tzw. profil kompetencyjny, czyli opis oczekiwań pracodawcy wobec stanowiska, odpowiednie zadania, które pozwolą sprawdzić, jak zachowania i umiejętności kandydata odnoszą się do profilu, oraz kompetentni asesory, których zadaniem będzie ocena procesu.

- **Profil kompetencyjny** to opis, jakich umiejętności i kompetencji miękkich firma oczekuje od kandydata na dane stanowisko. Żeby zatem *assessment center* jako metoda był trafny, profil kompetencyjny musi być przygotowany poprawnie.
- **Zadania** – jeśli mamy zweryfikowany i dopracowany profil kompetencyjny, trzeba dobrać odpowiednie zadania, które pozwolą nam zweryfikować zachowania danego człowieka. Te dwa elementy składają się na matrycę kompetencji i zadań, rodzaj testu kompetencyjnego, jednak nie na papierze, ale w życiu, w sytuacjach, które mogą przydarzyć się w pracy. Przypuśćmy, że rekrutujemy kierownika sprzedaży, który zarządza zespołem sprzedawców. Musimy tak przygotować zadania, aby sprawdzić, jak motywuje ludzi, jak ich rozwija, jak się komunikuje, jak daje informację zwrotną, jak przepro-

wadza rozmowy coachingowe, jak planuje pracę swoją i podwładnych.

- **Asesory** – ostatnim krokiem przygotowania procesu jest odpowiedni dobór ludzi, którzy będą oceniać zachowania kandydatów, czyli tzw. asesorów, doskonale znających metodologię *assessment center*. Dobry proces zakłada trzy niezależne opinie, bo w ten sposób obiektywizujemy ocenę.

Najlepszą rekomendacją tej metody jest fakt, że coraz więcej firm, które zaczynały od *assessment* do rekrutacji na najwyższe stanowiska, korzysta z niej także do obsadzania niższych stanowisk, choć jest ona pracochłonna i kosztowna. Audyt kompetencyjny pomaga tam, gdzie zaczynają się liczyć miękkie umiejętności zarządcze.

REKOMENDACJE ZE WSKAZANIEM

W literaturze różnie się ocenia efektywność tego procesu rozumianą jako najlepsze dopasowanie kandydata do profilu stanowiska i specyfiki firmy, na ogół jest to przedział od 62 do 80%. Trudno mi się do tego odnieść, bo nie wiem, jak były przeprowadzane oceniane sesje. Naszą trafność oceniam na ok. 80%, takie wnioski można wyciągnąć z informacji zwrotnych, jakie otrzymujemy od klientów.

W tej metodzie rekrutacji ważne jest to, że diagnozujemy za jej pomocą mocne strony kandydata, ale i precyzyjnie wyłaniamy obszary do rozwoju, luki kompetencyjne wobec profilu oczekiwanego na danym stanowisku. Dlatego przedstawiając firmie konkretną osobę, możemy powiedzieć, że w takich działaniach jest dobry, ale są też pewne ryzyka, które można zniwelować np. za pomocą odpowiednich szkoleń. Dajemy pełną informację o człowieku, i to firma może podjąć decyzję, czy to jest dla niej dobre rozwiązanie, czy nie.

Co ważne, można założyć, że podczas sesji *assessment*owej kandydat pokazuje mniej, niż umie naprawdę, bo to sytuacja silnie stresująca. Ale to także kolejny test – umiejętność oderwania się od okoliczności, opanowywania stresu jest bardzo ważna na stanowiskach menedżerskich. To dodatkowo podnosi trafność selekcji. Przez analizę CV się tego nie sprawdzi. ■

70%

To średnia skuteczność procesu *assessment* podawana w literaturze problemowej.

Źródło: Bigram SA

Anna Zachariasz-Łobodzińska: dyrektor działu rozwoju i ocen w Bigram SA