

Artykuł polemiczny po lekturze książki Jacka Wieczorka „Zatrudnianie i rozwój pracowników z zastosowaniem metody Assessment Center/ Development Center”.

Autor dr Paweł Błaszkiwicz

Porady nie od parady, czyli Assessment Center for dummies

Rzadko na rynku wydawniczym pojawiają się książki, które mogą wzbudzić tak duże nadzieje i niestety, tak bardzo rozczarować. Większość czytelników książek z zarządzania ceni sobie autorów praktyków, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami. Gdy więc przeczytałem w opisie, że Jacek Wieczorek realizował różne projekty związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w ponad pięćdziesięciu firmach, to poczułem, że muszę mieć tę książkę. Moje emocje były porównywalne z otwieraniem prezentu. Z każdą jedną kartką książki mój nastrój zmieniał się w stronę, zaskoczenia, żalu, a nawet złości.

Najpierw kilka słów o celu tej publikacji. W założeniu książka ma dostarczyć przykłady rozwiązań w budowaniu profili kompetencyjnych, pokazać jakimi zadaniami można diagnozować pracowników lub kandydatów do pracy, tak, aby podejmować lepsze decyzje personalne w zakresie zatrudnia i rozwijania. Takich materiałów nigdy za wiele. Mówiąc wprost, dzielenie się gotowymi rozwiązaniami jest wciąż bardzo rzadką praktyką wydawniczą. W znacznej części publikacji, zamiast konkretnych narzędzi, mamy mnóstwo teorii i rozważań akademickich. Tym większe moje gratulacje za pomysł opracowania poradnika do samodzielnej pracy w zakresie przygotowania i prowadzenia projektów rekrutacyjnych i rozwojowych z wykorzystaniem metody Assessment Center (w skrócie AC). Tym jeszcze większe uznanie za ułatwienie życia czytelnikowi i wydanie suplementu elektronicznego, który zawiera przedstawione w pracy ćwiczenia i daje możliwości swobodnego ich wykorzystywania do własnych celów.

Tyle mogę dobrego powiedzieć o intencjach wydawcy. Zacznijmy od spraw formalnych. Poważny autor podaje źródła swojej wiedzy. Dwukrotnie można dowiedzieć się, że początki metody AC sięgają ponoć (sic!) czasów rzymskich legionów. To ciekawe, ale gdzie autor o tym czytał? A może prowadził samodzielne badania archeologiczne? A może pierwszymi uczestnikami Assessment Center byli Adam i Ewa? Na wyspach Bergamutach podobno był kot w butach. Od kiedy powstały role społeczne i instytucje ludzie zaczęli zastanawiać się kto się będzie sprawdzał w pełnieniu funkcji przywódcy, żołnierza itd. Osobiście uwielbiam takie rozważania, ale w ramach zabawy, lub publicystyki. Problem z brakiem źródeł występuje także w znacznie poważniejszej odstonie związanej z publikacją danych na temat trafności diagnostycznej tej metody. Na stronie 5 dowiadujemy się, że wskaźnik skuteczności metody AC oscyluje (sic!) w okolicach 78 %, a na stronie 13 już tylko 65%. Idąc tym tempem na stronie 99 powinno być jakieś 5%. Domyślam się, że prawdziwy wskaźnik skuteczności zależy od wielu innych elementów, tylko trzeba pokazać dlaczego raz może wyjść taki a raz inny wynik. Wiele razy można przeczytać, że metoda AC uznawana jest za najtrafniejszą, tylko nie wiadomo kto oceniał, jak mierzył i co brał pod uwagę przy ocenie trafności. Takich sprzeczności jest więcej. Na przykład cały czas przedstawia się AC jako nowoczesną metodą, choć firma AT&T już w latach 50 ubiegłego wieku ją stosowała (oczywiście brak źródła). Czy jakkolwiek samochód z tego

okresu można nazwać nowoczesnym? Pachnie tanim chwytem sprzedażowym – mamy nowoczesne metody zarządzania. To w takim razie co autor rozumie przez nienowoczesne metody? Chyba ważniejsze jest czy metoda jest skuteczna niż, że nowoczesna lub przestarzała.

Ciekawie skąd autor twierdzi, że metoda AC zyskuje sobie coraz większą rzeszę zwolenników w Polsce? Może na podstawie cytowanego wykresu pokazującego metody badania kompetencji stosowane przez pracodawców w 2006 roku? Przecież to było 6 lat temu. Nie da się zestawić jakichś danych przekrojowych pokazujących zmiany w czasie? Przy okazji mamy podręcznikowy przykład manipulacji danych, gdy wykres pasuje do tezy autora, ale nie podaje jaka była liczebności próby pracodawców.

Kiedy czytam, że książka ma charakter w pełni użytkowy i że po jej lekturze mogę w pełni samodzielnie prowadzić sesje AC, to rozumiem, że otrzymam przewodnik jak to robić krok po kroku. Jeśli autora ciekawi, jak może wyglądać taki przewodnik, to zachęcam do lektury książki *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods. Measuring Competency for Recruitment and Development*, autorstwa Iana Taylora (zbieżność tytułów nie przypadkowa). Tam każde prezentowane zadanie zawiera opis jakich rozwiązań należy się spodziewać, co oceniać, jak interpretować efekty pracy i na co uważać. W książce Pana Jacka jest tylko ogólna informacja, że ćwiczenie mierzy komunikację (jeśli już to komunikatywność), kreatywność lub inne kompetencje. Pod jednym z zadań autor radzi: „Drogi czytelniku, wczytaj się dokładnie w teksty informacji, a zrozumiesz czym tkwi sedno gry”. Panie Jacku, pomyślał Pan o konsekwencjach wykorzystania Pana zadań przez osobę typu *dummies* (czyli delikatnie mówiąc laików), która zrozumie opacznie istotę gry i dokona krzywdzącej diagnozy innych osób. Aby oceniać cechy ludzi na podstawie testów, trzeba być psychologiem. Ocenianie kompetencji pracowników poprzez zadania w czasie sesji AC to również rodzaj testu i w związku z tym musi być stosowana standaryzacja oceny pracy. I jeszcze jedna uwaga na temat rzekomej pełnej użyteczności. Książka wymienia wiele ćwiczeń, ale prezentuje tylko część. Nie wiadomo gdzie szukać na przykład gry „Sky lease”, która jest dla autora przykładem gatunku gry biznesowej.

Pierwszy rozdział zaczyna się od prezentacji słownika pojęć. To świetny pomysł, bo taki zestaw pojęć używanych w branży HR bardzo jest potrzebny, ale – mówiąc językiem sprawozdawcy sportowego – wykonanie już dużo gorsze. Weźmy pierwszy z brzegu termin – kompetencje. Zdaniem autora pojęcie to zawiera „wiedzę, umiejętności, uzdolnienia, osobowość (sic!), wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które rozwijane i w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”. Przepraszam, że się powtórzę, ale gdzie są źródła? Mam wrażenie, że to definicja talentu, który rzeczywiście jest unikalnym połączeniem wiedzy, motywacji i indywidualnych cech. Jednak w zarządzaniu kompetencjami chodzi o jasny zakres umiejętności i wiedzy, a nie o to żeby wszystko wrzucać do jednego worka. Na stronie 18 dowiadujemy się jeszcze, że kompetencja jest ukrytą cechą, która przejawia się w pewnych zachowaniach. Chyba autorowi chodzi o tzw. nieświadomą kompetencję, ale to zupełnie inne pojęcie. Niebezpieczeństwo polega na tym, że wszystkie efekty pracy można wyjaśnić przez jakieś ukryte cechy lub talenty pracownika. Takie myślenie niczego nie wprowadza, a tylko zaciemnia obraz. Zresztą autor nie zwraca uwagi na takie szczegóły i dwie strony dalej pisze „Wyznaczniki behawioralne to specyficzne dla danej kompetencji zachowania, które można zaobserwować i zmierzyć”. Jak mogą być więc ukryte? Wśród definiowanych z lepszym skutkiem pojęć, znalazło się

Akademia Menedżera Sp. z o.o. / Akademia Controllingu

ul. Towarowa 35/403A, 61-896 Poznań

tel. (61) 852 33 53, info@akademiamenedzera.pl

określenie rzetelności badania, ale brakuje pojęcia trafności (pewnie dlatego, że skoro AC jest tak skuteczna to po co mierzyć trafność).

Dobrze, że autor lubi syntezę i zamiast pisać długie akapity przedstawia same wnioski w punktach. Przez to jednak całość sprawia wrażenie pośpiechu, jakby ktoś chciał szybko przejść przez teorię i przejść do praktyki. Jednak dla uważnego czytelnika potrzebne są przykłady. Jeśli metoda AC kreuje pożądane zachowania pracowników i zmienienia kulturę organizacyjną to ja chcę zobaczyć jakiś modelowy proces zmiany zachowań pracowników od badania do wdrożenia. Jeśli udział w AC wzbudza i uczestników „zdrową, sportową” rywalizację, to ja chcę wiedzieć kiedy ta rywalizacja może wpływać na rzetelność badania. Jeśli przegrani, gorzej ocenieni, łatwiej akceptują wyniki badania, to powstaje pytanie, do czego to jest porównywane. To może być bardzo ciekawy eksperyment, może już taki nawet był, ale od autora się tego nie dowiemy. Jeśli „jak potwierdzają (sic!) wieloletnie doświadczenia” koszty błędnej decyzji obsadzenia stanowiska menedżerskiego sięgają 12-krotnego wynagrodzenia to uczciwość wymaga podania metodologii obliczeń oraz źródła danych (mamy wierzyć autorowi na słowo?).

Intencją autora była przedstawienie treści „w sposób humorystyczny”. Stąd materiał wzbogacają krótkie relacje wydarzeń, które miały miejsce w różnych badaniach. Pozostawione bez komentarza wywołują raczej przerażenie. Pierwsza taka dykteryjka opowiada jak cały misterny plan przeprowadzania badania kompetencji pod przykrywką szkolenia (gdzie będzie przypadkiem trzech trenerów) runął, gdy jeden z pracowników wygadał się Pani dyrektor w czasie przerwy, że to bardzo najciekawsze badanie AC w jakim brał udział. Co ten przykład ma udowodnić? Chodzi o to, że ludzie nie są głupi i wiedzą, kiedy są oceniani, czy raczej o to, że są takie praktyki i że trzeba bardzo uważać. A gdzie kwestia etyki takiego postępowania. Sam miałem takie propozycje i trzeba takie przypadki wprost piętnować. W innej historyjce bohaterem jest pewien Prezes. W czasie rekrutacji specjalisty ds. PR wybucha w jednej z fabryk pożar. Nasz szef nie czeka na koniec badania. Zadaje autorowi książki pytanie kto do tej pory był najlepszym kandydatem i z miejsca przekazuje pierwsze zadanie (domyślnie komunikat dla prasy). A to co ma pokazywać? Pewnie, to że jak jest dobrze przygotowane badanie, to właściwie od razu mamy gotowego pracownika do trudnych zadań. Powstaje jednak kilka pytań. Czy prezesi w Polsce mogą wszystko, przerywać badanie, zlecać zadania bez umowy o pracę, badań zdrowotnych, BHP itd. Ciekawe jak zwalnia pracowników taki Prezes? Piękny przykład dojrzałego, kompetentnego kierowania ludźmi. Ciekawe co mogła zrobić Pani, która otrzymała zadanie w czasie rekrutacji nie znając pracodawcy. Czyli taki PR-owiec to może reprezentować dowolną firmę i branżę? Bez przygotowania może reprezentować nowego pracodawcę? W jeszcze jednej ciekawostce mamy przykład kierownika gbur, który zastępuje „światowca” i osiąga lepsze wyniki. Autor pyta warto zastanowić się jakiej należałoby użyć metody, aby określić profil kompetencyjny menedżera w tej sytuacji. Zgadzam się, zawsze warto się zastanowić, ale kupując książkę z narzędziami liczę na to, że autor pokaże mi jak ekspert patrzy na ten problem. Jeśli chce zaprosić mnie do samodzielnej pracy i ćwiczenia, to chciałbym porównać mój sposób myślenia z zalecanym rozwiązaniem. Warto zastanowić się, po co autor umieszcza takie pytania?

Ciekawostką zbliżoną do branży Public Relations jest przykład w jaki sposób autor przedstawia jeden z projektów badania „Nie chcieliśmy weryfikować ich dotychczasowych kwalifikacji zawodowych, które i tak oceniane były przez firmę bardzo wysoko. Celem było sprawdzenie kluczowych kompetencji w sytuacjach, które miały się pojawiać w najbliższej perspektywie czasu”. Fantastyczna

Akademia Menedżera Sp. z o.o. / Akademia Controllingu

ul. Towarowa 35/403A, 61-896 Poznań

tel. (61) 852 33 53, info@akademiamenedzera.pl

www.AkademiaControllingu.pl

figura retoryczna! Idealny zwrot na przełamanie oporu pracowników. Na pewno wszyscy się uspokoili i zapomnieli, że są oceniani. Moja praktyka podpowiada mi, że im bardziej bezpośrednio przedstawia się pracownikom sytuację oceny tym szybciej przebiega proces adaptacji do tej jakby nie było stresującej sytuacji. Zgadzam się z autorem, że bardzo ważne jest przygotowanie osób badanych do udziału w sesji AC. Interesujące są przykłady komunikacji z badanymi pracownikami przygotowane w prawdziwych projektach. Zupełnie jednak bezrefleksyjnie autor dorzucił poradnik „Jak przygotować się i zachowywać w czasie sesji Assessment Center – porady nie od parady”. Źródłem tego materiału jest strona WWW.wsb.edu.pl. Oczywiście konia z rzędem temu kto znajdzie ten materiał na wskazanej stronie. Ale to jeszcze nie jest problem. Groźnie zaczyna się robić gdy wczytamy się w poradnik. Badanym zaleca się aby w trakcie odgrywania ról (np. scenka klient i handlowiec) słuchali swojego rozmówcy, ale nigdy nie zmieniali zadanych postanowień. A jeśli pojawia się nowe fakty w rozmowie. Co mamy oceniać, elastyczność czy asertywność. Jaka część zachowania badanego wynika z tak podanej instrukcji, a jaka z jego umiejętności. Dawanie wskazówek i instrukcji badanym to bardzo odpowiedzialny proces, który może całkowicie zniweczyć wysiłek badania. Najlepiej to widać na załączonej grze, opartej o scenariusz „dylematu więźnia”. Ta sytuacja sama w sobie uaktywnia wiele zachowań związanych z rywalizacją, a nawet manipulacją. Stosowałem takie gry na szkoleniach i nigdy bym nie użył jej do diagnozy, bo to co się dzieje z ludźmi w czasie pracy to dużej mierze efekt scenariusza gry. Inna sprawa, że takie gry są dość popularne i badani mogą świetnie się w nich autoprezentować.

Dobrze, że książka przedstawia metody tworzenia księgi kompetencji potrzebnej do oceny pracowników, ale niestety nie komentuje jakie skutki wiążą się z daną metodą. W efekcie możemy odnieść wrażenie, że ankieta wśród pracowników ma taką samą wartość jak obserwacja pracy lub wywiady z pracownikami. Dostajemy też praktyczną poradę jak sprawdzić czy opracowana przez nas księga kompetencji jest odpowiednia dla naszej firmy. Wystarczy, że za pomocą wytypowanych kompetencji będziemy mogli opisać stanowisko szefa produkcji, handlowca i księgowej. Jednak nadal nie wiem jak poznam, że dobrze opisałem stanowisko pod względem kompetencji.

Kolejny zarzut do książki to niechlujstwo słowne. Dlaczego raz napisane jest studium przypadku a w innym miejscu kejsy? Dlaczego obok terminu In basket jest podana polska nazwa koszyk zadaniowy, a przy terminie Fact-finding już nie? Zresztą ten ostatni wyraz powinno się poprawnie pisać fact-findig, bo w podanej wersji to mamy zlepkę angielskiego i niemieckiego. Znalazłem ten błąd w wielu programach szkoleń publikowanych w Internecie, co nie wystawia dobrego świadectwa tym firmom szkoleniowym. Jak można pisać „długość mierzonego profilu nie powinna składać się z więcej niż 10 kompetencji”? Długość książki Pana Jacka swoją drogą mogłaby być trochę większa. Mamy też dosłownie książkowy przykład jak pisać o czymś, żeby za dużo nie napisać. Choć książka miała w założeniu przygotować czytelnika do samodzielnej pracy, często pojawia się sugestia, że lepiej zatrudnić konsultantów zewnętrznych. W efekcie dowiadujemy się, że „rozwiązanie to pozwala bazować na wieloaspektowych doświadczeniach konsultantów i eliminować tworzenie rozwiązań niepragmatycznych”. Autor zapomniał dodać, że lektura jego książki na pewno nie pozwala tworzyć rozwiązania pragmatyczne. Niechlujstwo językowe służy również do ukrycia bardzo brzydkiej praktyki przerabiania zadań w taki sposób, aby uniknąć posądzenia o plagiat. Znam świetną grę negocjacyjną, gdzie stawką są pewne owoce. W książce znalazłem identyczną grę gdzie stawką są złoża kalonitu. Tak samo dzieje się z innymi załączonymi gramami. Pomysł na sytuację negocjacyjną autor nazywa

enginem. Kolejny doskonały zabieg PR-owski. To tak jakby ktoś wziął pomysł na wątek przewodni Władców pierścieni, ale magicznym przedmiotem byłby naszyjnik a wszystkie inne nazwy ziem i bohaterów pozmieniał na nowe. Jednak fabuła pozostałaby bez zmian. Szkoda, że nie można dowiedzieć się z książki jakie wnioski wynikają ze zmiany szczegółów gier, czy zmiana kontekstu o co toczy się rywalizacja w grze nie wpływa na wzrost lub osłabienie pewnych zachowań. Wtedy byłaby to unikalna pozycja.

Wszystkie te uwagi mogłyby jeszcze uratować sens publikacji, gdy autor szerzej omówił przedstawione profile kompetencji. Ale i tu dominuje bylejakość. Autor świetnie zna teorię, ale nie pokazuje, że ją stosuje. Słusznie zauważa, że „kompetencje muszą być zdefiniowane w sposób jednoznaczny”, a „wskaźniki behawioralne muszą być mierzalne” oraz „kompetencje i wskaźniki nie mogą w profilu powtarzać się, ani na siebie zachodzić”. Dla przykładu – kompetencja ekspansywność zdefiniowana jest jako „dążenie do zwiększanie zakresu własnego wpływu i odpowiedzialności”. Proszę zapytać trzy dowolne osoby jak rozumieją ten zapis, a przekonamy się ile jest w niej jednoznaczności. Jak autor zamierza zmierzyć następujący wskaźnik behawioralny przy kompetencji komunikatywność – „posiada nawyk informowania”. I wreszcie wskaźnik zachowania „dostrzega problemy z różnych perspektyw” znalazł się przy kompetencji dojrzałość zawodowa i elastyczność działania, a przecież nie mogą się powtarzać.

Resztkę autorytetu autor stracił w moich oczach w rozdziale poświęconym błędom oceny. Zaczyna się od zastrzeżenia: „bez fałszywej skromności stwierdzam, że ten rozdział nie jest oparty o moje doświadczenia w prowadzeniu sesji. Oczywiście jak każdy jej popełniam, lecz jestem przekonany, że skala moich pomyłek nie może być podstawą do poniższego katalogu”. Zwyczajnie nie wierzę, a sam mogę wprost powiedzieć, że wiele razy przy ocenie ludzi pomyliłem się. I to jest znacznie ciekawsze niż kolejna teoria o efektach pierwszego wrażenia. Panie Jacku, proszę przeczytać „Wszyscy błędzą, ale nie ja” a zobaczy Pan do czego może doprowadzić taka postawa. O tym jak brakuje w tekście zdrowego samokrytycyzmu świadczy następujące zestawienie informacji. Przy omawianiu błędów pojawia się efekt Barnuma, czyli raportowanie zachowań pracownika z badania w taki sposób, że z opis nie zawiera niczego charakterystycznego i właściwie każdy może powiedzieć, że ten opis dotyczy mojej osoby. Tymczasem w podanym przykładzie raportu indywidualnego czytamy „Odporność na stres – wysoka, wspomagana opanowaniem i powściągliwością w wyrażaniu (a także, jak można przypuszczać, przeżywaniu) uczuć; radzi sobie ze stresem tym lepiej, im więcej sukcesów osiąga i im bardziej jest to zauważane i doceniane, może mieć kłopoty z pełnym odprężeniem, odłożeniem na bok obowiązków (sic!)”. Proszę poszukać osoby, która powie, że ten opis nie pasuje do mnie. Mam nadzieję, że Pan Jacek ma bardzo wysoką odporność na stres, tym większą im bardziej krytycznie ktoś wyraża się o jego pracy. Na pewno nie ma problemów z odkładaniem obowiązków na bok, o czym świadczy przedstawiona praca. Być może jego odporność na stres jest w tym przypadku już za wysoka. Dobrze, że można zobaczyć przykładowe raporty indywidualne ocenianych pracowników, ale jeśli czytamy w nich, że „Pan Grzegorz dobrze radzi sobie z zespołem podległych ludzi [...] Z Drugiej jednak strony wyzwaniem jest dla niego w tej chwili zarządzanie ludźmi” to mam wrażenie, że coś się skopiowało z innego raportu.

Mimo wszystko czuję szacunek, że Pan Jacek zdobył się na odwagę zmierzenia się z publikacją tak złożonych materiałów potrzebnych do badania AC. Książka jest doskonałym początkiem drogi prowadzącej do profesjonalnej i rzetelnej oceny kompetencji. Gdybym nic nie wiedział o AC byłbym

Akademia Menedżera Sp. z o.o. / Akademia Controllingu

ul. Towarowa 35/403A, 61-896 Poznań

tel. (61) 852 33 53, info@akademiamenedzera.pl

www.AkademiaControllingu.pl

zachwycony taką propozycją. Jednak jako praktyk i pasjonat tej metody mam poczucie, że zbyt wiele spraw zostało poruszonych bardzo powierzchownie. Liczę, że zgodnie z opublikowanym wskaźnikiem kompetencji „krytykę ze strony innych (po)traktuje jako możliwość zmiany i rozwoju”. W kolejnej edycji książki będzie pokazane jak działa dane ćwiczenie i jakie efekty dało badanie w konkretnej firmie.