# Olvasólecke időigénye: 8 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# KIVÁLASZTÁSI TECHNIKÁK: AZ ÉRTÉKELŐ KÖZPONT (ASSESSMENT CENTRE, RÖVIDEN: ac)

Az Értékelő Központ **több kiválasztási eljárás** (interjú, teszt, egyéni- vagy csoportgyakorlatok, próbamunka) **együttes alkalmazása**, amely során az előzetes szelekciók által kiválasztott pályázókat egy megfigyelő csoport előtt nyújtott teljesítményük alapján szakemberek értékelik. Az egyik leghatékonyabb (azaz a felhasznált erőforrásokhoz képest legmegbízhatóbb és legérvényesebb) kiválasztási technika, hiszen **életszerű helyzetekben** vizsgálja az adott munkakört betöltő személy számára elengedhetetlenül fontos szakmai tudást, képességeket, készségeket (pl. monotónia-tűrést, motivációs lehetőséget, kombinációs készséget).

Az egyéni, páros és csoportos feladatok olyan mindennapi problémákra épülnek, amelyekkel a jelölt későbbi munkája során szembesülhet, így előre jelezhető az adott személy valós helyzetekben való viselkedése. **Az eljárás három lépésből áll**:[[1]](#footnote-1)

1. A megpályázott munkakör betöltéséhez szükséges szakmai és személyiségbeli elvárások meghatározása a vállalati célok figyelembevételével. Ezeknek megfelelően **kell kidolgozni** azokat az egyéni, páros, csoportos **feladatokat** (pl. szituációs gyakorlatokat, esettanulmányokat, prezentációs feladatokat), amikkel a szükséges kompetenciák jól mérhetők. Ez a szakasz sok időt vehet igénybe, hiszen bizonyos munkakörtípusokra különböző feladatokat kell kidolgozni, ami az adott munkakörhöz igazodik. Lehetnek olyan feladatok, amik több munkakörhöz alkalmazhatók (pl. kommunikációs készség mérése), de olyanok is, amik kifejezetten az adott munkakör szakmai részéhez kapcsolódnak.
2. A szervezeten belüli **megfigyelők felkészítése az értékelési feladatra** megfigyelői tréningen és próbaértékelésen keresztül abból a célból, hogy a megfigyelésből minél több információt gyűjtsenek. Legtöbbször a megfigyelők is elvégzik a jelöltek feladatait, így a helyzetgyakorlatok során könnyebben a pályázók helyébe tudják képzelni magukat. Az értékelő központot vezetheti külső tanácsadó, ill. belső szakember, például a vállalat humánpolitikai vezetője vagy munkatársa. Akkor eredményesebb az eljárás, ha a megfigyelést külső és belső szakember együttesen végzi: személyzeti tanácsadók, a vállalat humánpolitikai szakemberei, ill. magasabb beosztású munkakörnél a leendő munkavállaló főnöke. A módszer alkalmazása előtt feltétlenül szükséges az értékelési szempontok meghatározása.
3. Az **AC lebonyolítása**, majd a jelöltek értékelése.

A jelöltek megfigyelése/tesztelése különböző módszerekkel történhet, amelyek közül a **leggyakoribb feladattípusok** az alábbiak:

* Irattárca gyakorlat: a jelöltek egyenként oldják meg ezt a feladatot. Rendelkezésükre bocsátanak egy iratokkal teli irattárcát, ahol az iratokat rendezniük, rangsorolniuk, illetve azokkal kapcsolatban intézkedniük kell. Egyszerűbb változata, amikor több oldalas leírást kapnak elintézendő feladatokról (ezek általában a munkakör tipikus feladatai). Ez a feladattípus a tervező-, szervezőkészséget, időgazdálkodást, döntéshozó képességet, taktikai gondolkodást méri.
* Csoportos gyakorlat: csoportos körülmények között mérhető kompetenciák vizsgálatára alkalmas. Egy konkrét problémakörben kell konszenzusra jutnia, majd döntenie az AC-ben vizsgált csoportnak. Leggyakrabban két típusát alkalmazzák: az egyik esetben a csoport egy kinevezett vezető irányításával dolgozik, míg a másik esetben vezető nélkül zajlik a csoportmunka. A szituációk alatt értékelhető például, ki hogyan képes meggyőzni a másikat saját igazáról, hogyan tud érvelni, mennyire kooperatív, milyen helyet foglal el egy csoportban, aktív vagy passzív viselkedést tanúsít a csoporton belül.
* Tényfeltáró és elemző-előadó gyakorlatok: A jelöltnek különböző forrásokból (szerepet játszó megfigyelőtől, iratokból, stb.) kell beszereznie a döntéshez szükséges információkat, majd prezentálnia kell a döntését. A pályázók elemzőkészségét, előadásmódját vizsgálják ezzel a gyakorlattal.[[2]](#footnote-2) Ha csak prezentációs készséget akarnak mérni, a jelöltek arra is kérhetők, hogy saját magukról bemutatkozó prezentációt készítsenek. Ha a prezentációs készség mellett szövegértést, lényegkiemelési képességet is mérni kívánnak, az is jó módszer, ha nagyon sok anyagot adnak a jelöltnek (akár idegen nyelven) és szűkös időkorlátot a prezentáció elkészítéséhez.
* Vezetői játék: ezzel a szerepjátékkal is az előző gyakorlattal megfigyelhető tulajdonságokat lehet vizsgálni. A jelöltek két, vagy több szimulált vállalat tagjaivá válnak, akik versengenek egymással a piacon. Feladatuk a hirdetéssel, termeléssel, raktározással, stb. kapcsolatban felmerülő problémák megoldása alapján döntést hozni, majd annak megfelelően cselekedni.
* Objektív tesztek: ezek a – korábbiakban már ismertetett típusú – tesztek vonatkozhatnak a jelölt érdeklődésére, általános és specifikus képességeire, motivációira.
* Háttérinterjúk: A gyakorlatok után az értékelők interjút készítenek valamennyi jelölttel arra vonatkozóan, hogyan élték meg a gyakorlatokat, mi motiválta őket, mi volt a legérdekesebb feladat számukra, észleltek-e zavaró körülményt a gyakorlatok folyamán, stb.(Személyügyi ABC 2001, 4.4.6.7.)

Az AC-ken **több megfigyelő** van jelen (HR-es kolléga, vezetők, külső tanácsadók), akik egy előre meghatározott kritériumrendszer alapján értékelik a jelöltek teljesítményét. A megfigyelők a teljes folyamatot, és nemcsak a megoldást, annak jóságát, a végeredményt figyelik. (Számos esetben, például csoportos problémamegoldásnál, nem elsősorban a megfelelő döntés meghozatala a fontos, hanem a csoportdinamika, melynek eredményeként az megszületett.) Végül az értékelők közösen kialakítják az adott személlyel/személyekkel kapcsolatos véleményüket. A feladatok megoldása során a vezetőknek lehetőségük van a pályázó által alkalmazott magatartás és a szervezet által elvárt viselkedésformák összehasonlítására. Az eljárás során tehát nemcsak az derül ki, hogyan képes a jelölt megoldani bizonyos feladatokat, problémákat, hanem az is, hogy mennyire illeszkedik a vállalati kultúrába, hogyan tud a későbbiekben leendő főnökeivel, munkatársaival együttdolgozni. A kiértékelés hosszabb időt vehet igénybe.

A kiértékelés után következik a **visszajelzés a jelöltek felé**. A pozitívumok kihangsúlyozása mellett fontos a negatívumok ismertetése is, hiszen a pályázó így szerezhet tudomást erős, ill. gyenge pontjairól, amelyeket még fejlesztenie kell. Ezáltal a jelölt rengeteg tapasztalatot szerezhet önmagáról, képességeiről, szakmai felkészültségéről, amelyet a későbbiekben jól tud hasznosítani. Továbbá információkat gyűjthet a szervezetről, a munkakörről, a vállalati kultúráról.[[3]](#footnote-3)Sajnos a vállalatok hajlamosak a részletes visszajelzést elhanyagolni időigényessége miatt.

**A módszer számtalan előnnyel bír.** Mivel az értékelést mindig több személy végzi, így erősebb a módszer *objektivitása*. A végső döntés szempontjából lényeges, hogy a jelentkezők teljesítményei *közvetlenül összehasonlíthatóak*, illetve mivel minden értékelő találkozik valamennyi pályázóval, így azok közvetlenül megítélhetik az adott személy alkalmasságát, szakmai felkészültségét. A jelölteket *valósághoz közeli helyzetekben tesztelik*, ami növeli a beválást, plusz a jelöltnek is adhat információt a későbbi munka természetéről. Ha a feladatokat jól alakítják ki, a módszer *megbízhatóbb és érvényesebb*, mint pl. egy állásinterjú.

**Vannak természetesen hátrányai is.** Ez a kiválasztási folyamat *több napig is eltarthat* (de vannak jóval rövidebb, 3-4 órás AC-k is), mivel a jelöltek alapos megismeréséhez sok idő kell. A program a vállalat részéről jelentős ráfordítással jár: a feladatok kialakítása, majd később frissítése (hiszen ha jelenlegi munkatársak is pályázhatnak cégen belül álláshelyekre, akkor könnyen elterjedhet a pletyka a feladatokról), az értékelésben részt vevő munkatársak felkészítése, külső szakértők alkalmazása, a több napos eljárás lebonyolítása (helyszín, étkezés, stb. biztosítása). Ez az eljárás tehát meglehetősen *időigényes és költséges* is egyben. Mégis több vállalat alkalmazza (sokszor vezetői munkaköröknél), mert a folyamat eredményeképpen csökkenthető a rossz kiválasztás valószínűsége, amelynek utólagos kára és költsége meghaladhatja a kiválasztási technikára fordított összeget.

Amennyiben az értékelők között magas beosztású vezető is jelen van, előfordulhat, hogy ezen *vezető véleménye uralkodóvá válik* az értékelő megbeszélésen, és befolyásolja az alacsonyabb beosztású személyek ítéletét.

A jelöltek természetesen arra törekednek, hogy minél jobb benyomást keltsenek a megfigyelőkben, és igyekeznek az elvárásoknak megfelelően viselkedni, így fennáll annak a veszélye, hogy nem alkalmasságuk, sokkal inkább *alkalmazkodóképességük* alapján születik meg róluk a vélemény. Hátrányba kerülhetnek azok a személyek is, akik megoldásaikkal új szemléletmódot vinnének a vállalati kultúrába, hiszen általában a megfigyelők a jelenlegi vezetők szemléletéhez alkalmazkodó magatartásokat részesítik előnyben.

A fenti nehézségek ellenére ugyanakkor a kiválasztással foglalkozó szakértők szerint ez az egyik legalkalmasabb módszer az új munkavállalók kiválasztására, amelyet legtöbbször a nagyvállalatok kulcsfontosságú beosztások betöltésére alkalmaznak Magyarországon (Kiss 1994, 220-223.o.), bár a multiknál pályakezdők felvételére is használják. Ahogy más módszereknél, itt is elmondható, hogy a nem megfelelő alkalmazás jelentősen rontja a módszer hatékonyságát.

Érdemes megjegyezni, hogy az Értékelő Központ nem csupán a kiválasztásban, hanem a karriertervezésben, képzési és fejlesztési szükségletek megállapításánál is alkalmazható módszer. Erre az Értékelő Központ egyik változatát az ún. **Development Center-t** (DC), azaz a fejlesztő központot alkalmazzák, ahol kifejezetten a munkatársak fejlesztendő területeinek a feltárása a cél.[[4]](#footnote-4)

Az AC módszere a hadseregtől került át a vállalati gyakorlatba. Eredetileg német, majd angol és amerikai tisztek kiválasztásánál is alkalmazták. Egyik legfőbb hátrányának az időigényességet tartják. Ez valóban igaz, ha a teljes folyamatot tekintjük: azaz a munkakörök elemzéséből indulva a kompetenciák definiálásán át a feladatok kialakításáig, majd a lebonyolításig és értékelésig tekintjük át a folyamatot. Ha már kidolgozott feladatok állnak rendelkezésünkre, és csak a lebonyolítással kell foglalkozni, akkor az időráfordítás szempontjából is hatékony módszerről beszélhetünk, hiszen viszonylag rövid idő alatt 8-12 főt is megvizsgálhatunk egyszerre.

**Irodalom**

Gazdag Miklós – Szatmáriné dr. Balogh Mária (szerk.) (2001): *Személyügyi ABC – Aktuális gyakorlati tanácsadó cégvezetőknek és humánerőforrás-menedzsereknek*. Budapest: VERLAG DASHÖFER



1. http://magazin.pbert.hu/rovat.php?tema=F&min=63&cid=17; 2003.jan.20. [↑](#footnote-ref-1)
2. http://[www.shl.hu/termekeink/fejleszto.htm;](http://www.shl.hu/termekeink/fejleszto.htm;) 2002.dec.30. [↑](#footnote-ref-2)
3. http://magazin.pbert.hu/rovat.php?tema=F&min=63&cid=17; 2003.jan.20. [↑](#footnote-ref-3)
4. http://[www.cegnet.hu](http://www.cegnet.hu)/cv/9906/cv159\_160.htm; 2001.dec.30. [↑](#footnote-ref-4)