

CENTRUL DE EVALUARE: o metodă alternativă de selecție și evaluare

Szentgyörgyi Zsolt

Universitatea "Babeș-Bolyai", Cluj Napoca

Eficiența unei organizații depinde de valoarea resurselor umane care pun în mișcare mijloacele materiale, tehnice și financiare disponibile. Pornind de la acest considerent, construirea structurilor de personal corespunzătoare poate constitui un factor asigurator pentru menținerea pe piață a unei organizații angrenate într-un proces concurențial permanent.

Centrele de evaluare (Assessment Centre) reprezintă o *metodă* specifică psihologiei, - folosită în selecția de personal - prin care se urmărește evaluarea cea mai corectă a calităților pe care le are un candidat la un anumit post de muncă. Centrele de Evaluare sunt niște *combinații de metode standardizate* de selecție orientate pe grup care folosesc multiple metode de evaluare: *probe de lucru, interviuri, teste, simulări, jocuri*

Principiul de la care pornește măsurarea performanțelor este că acestea sunt condiționate de existența unor competențe (Spector, 2003). Conceptul de competență cuprinde atât cunoștințele, abilitățile dar și deprinderile pe care le are un individ. Trăsătura comună a metodelor investigate este faptul că fiecare dintre acestea măsoară niște competențe care sunt considerate necesare într-un post de muncă.

După cum reiese din figura 1, interviurile au o popularitate nejustificat de mare în comparație cu puterea de predicție pe care o au. De asemenea, centrele de evaluare au cea mai bună valoare predictivă dar sunt practic necunoscute ca și metode de măsurare și predicție.

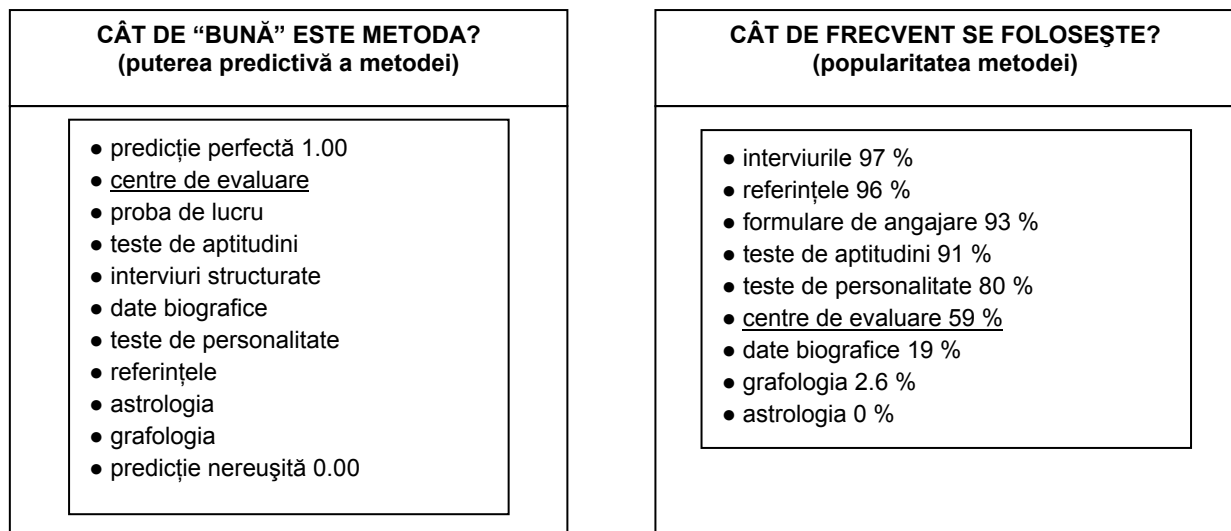


Figura 1 Puterea predictivă și popularitatea metodelor de predicție în selecția personalului
(Muchinsky, 2003)

de rol. Aceste metode au menirea să măsoare gradul de dezvoltare al competențelor care sunt necesare pentru a avea performanțe ridicate într-un post de muncă. O serie de statistici relevă care sunt metodele cele mai des folosite în domeniul psihologiei muncii și care este puterea predictivă a fiecăreia în prezicerea unor performanțe ulterioare.

Caracteristicile centrelor de evaluare

Centrele de evaluare sunt considerate metode de evaluare complexe, proiectate pentru a reduce pe cât posibil multiplele forme de erori de evaluare și pentru a asigura tuturor participanților oportunități egale de a-și

demonstra aptitudinile pe parcursul unei mulțimi de situații standardizate. Centrele de evaluare necesită folosirea unui grup de evaluatori care evaluează nivelul competențelor care sunt critice pentru un anumit post de muncă. Deci esența unui centru de evaluare este măsurarea mai multor competențe cu mai multe metode:

- metoda centrelor de evaluare se folosește cu preponderență pentru selecția sau evaluarea managerilor
- candidații sunt evaluați în grupuri de 10-20, având ca scop evaluarea performanței candidaților comparativ cu celelalte performanțe din grup
- evaluarea se face de către evaluatori instruiți (psihologi sau persoane din organizație)
- se folosesc o varietate mare de metode de evaluare: exerciții în grup, simulări, interviuri, chestionare și teste (SHL, 1998)

În acest fel evaluatorii au ocazia să adune informații despre câte un candidat din mai multe surse. Informațiile sunt grupate pe dimensiuni care sunt relevante postului de muncă: leadership, luarea deciziilor, pragmatism, deprinderi interpersonale (dimensiuni tipice pentru postul de manager). Sigur în afară de aceste dimensiuni se pot introduce o serie de alte dimensiuni dacă sunt cerute de specificitatea postului.

Evaluarea standardizată a comportamentului se face pornind de la mai multe date de intrare (input-uri), date multiple prin faptul că:

✓ **Evaluările se fac pe mai multe dimensiuni.** Evaluarea trebuie să se bazeze pe un set de dimensiuni, criterii și competențe clar definite.

✓ **Se folosesc mai multe tehnici de evaluare.** Diversitatea tehnicilor se justifică prin necesitatea de a acoperi cât mai multe atribute și deprinderi și de a crește validitatea măsurării. Tehnicile pot include interviuri, chestionare, cât și exerciții comportamentale simulate.

✓ **Evaluarea este făcută de câțiva evaluatori (observatori).** Implicarea mai multor evaluatori determină o creștere a obiectivității și imparțialității. Evaluatorii sunt de obicei specialiști în probleme de personal, șefi nemijlociți sau psihologi.

✓ **Candidații sau participanții sunt observați individual dar și în grup.** Aceasta permite interacțiunea dintre ei, ceea ce face ca programul să fie mai interactiv și mai economic.

✓ **Informațiile sunt sintetizate.** Orice evaluare sau recomandare elaborată într-un centru de evaluare trebuie să se bazeze pe informațiile comportamentale adunate și integrate în cadrul unei ședințe a evaluatorilor.

În concluzie, un Centru de Evaluare înseamnă : mai mulți participanți, mai mulți evaluatori, mai multe exerciții, mai multe surse de informații, criterii de performanță obiectiv definite și o ședință de analiză și integrare a datelor obținute de fiecare dintre evaluatori.

Centrele de evaluare se deosebesc între ele prin:

- natura și numărul dimensiunilor folosite;
- natura și numărul de metode folosite;
- obiectivul evaluării: selecție, promovare, dezvoltare individuală;
- modul în care se realizează observația, se evaluează și se raportează;
- modul de alegere și pregătire al evaluatorilor;
- feedback-ul pe care-l primesc candidații (SHL, 1998)

Chiar dacă analizate în detaliu centrele de evaluare se diferențiază, prezintă totuși unele *trăsături comune*:

- Folosirea de exerciții de genul *In-Basket* (vezi descrierea în continuare), discuțiilor de grup, prezentării orale, etc.
- Durata de participare este de 1-5 zile iar candidații sunt grupați în grupuri de 6-12 persoane.
- Fiecare candidat parcurge aceleași exerciții, individual sau în grup, performanța acestuia fiind observată și evaluată de persoane special pregătite în acest sens.
- Performanțele candidaților la exerciții sunt evaluate în raport cu un set de dimensiuni identificate prin analiza muncii.

Studiile dedicate centrelor de evaluare au evidențiat existența unui **model de proiectare** al acestora, model care presupune următoarele etape: stabilirea obiectivelor, analiza muncii, identificarea dimensiunilor/competențelor, proiectarea centrului prin construirea sau alegerea exercițiilor, stabilirea tehnicilor de evaluare, pregătirea evaluatorilor, monitorizarea și evaluarea centrului. (Wood & Payne, 1999)

Dimensiunile comune care se regăsesc în centrele de evaluare sunt: comunicarea orală, comunicarea în scris, capacitatea de analiză a problemelor, capacitatea de raționament, sensibilitatea organizațională și capacitatea de organizare – planificare. Pe lângă acestea, în funcție de

cerințele postului se mai pot întâlni următoarele dimensiuni: inițiativă, relații interpersonale, independență, persuasiune, capacitatea de delegare, fermitate, stil de conducere. Avantajul folosirii unor dimensiuni comportamentale cu aplicabilitate generală este acela că devine posibilă compararea diverselor posturi dintr-o organizație, cât și cu cele din alte organizații.

Tehnicile folosite în centrele de evaluare trebuie astfel proiectate încât prin aplicarea lor să se poată obține cât mai multe informații necesare pentru observarea și evaluarea pe dimensiuni a comportamentului candidaților. Acestea pot fi interviuri, teste, chestionare și simulări ale activităților specifice postului de muncă. Pentru fiecare candidat se folosesc mai mulți **evaluatori**. Rata maximă de candidați – evaluatori se stabilește în funcție de câteva variabile: tipurile de exerciții folosite, dimensiunile urmărite, perioada de pregătire a evaluatorilor și obiectivul centrului de evaluare. În general, rata acceptată este de un evaluator la doi candidați.

Observarea în cadrul centrului de evaluare

Metoda cheie a unui centru de evaluare este observația. În cadrul centrului de evaluare se folosește observația structurată (cantitativă). Trăsătura principală a observației structurate este existența unui sistem de **categorizare** a comportamentelor observate elaborat pe baza cunoștințelor pe care le avem despre un anumit comportament. Grila de observație primară se construiește pe baza informațiilor pe care le deținem și pe baza datelor furnizate de observația nestructurată (Hennessy, Mabey, Warr 1998). În acest fel grila de observație devine un instrument de măsură care are aceiași parametri ca și orice altă metodă, adică validitate, fidelitate și standardizare.

Validitatea observației este condiționată de măsura în care grila de observație acoperă fațetele cele mai importante ale fenomenului investigat (Klein, 1998).

Fidelitatea observației se referă la fidelitatea inter-evaluatori, adică măsura în care evaluările făcute de persoane diferite duc la rezultate apropiate. Nivelul de standardizare se referă la măsura în care grila de observație a mai fost folosită și în alte contexte înainte. În felul acesta rezultatele obținute le putem compara cu un alt set de rezultate (standarde).

În cadrul observației structurate folosite în centrele de evaluare putem vorbi de două tipuri de grile: categoriile urmărite în comportament sunt enumerate și sarcina evaluatorului este să bifeze în dreptul lor dacă a observat în comportamentul candidatului elementul respectiv. În alte cazuri evaluatorul trebuie să acorde un punctaj pe o scală care vizează intensitatea fenomenului studiat (Hennessy, Mabey, Warr, 1998).

Evaluarea comportamentelor înregistrate

Etapa observării candidaților pe parcursul exercițiilor, este urmată de faza de **evaluare pe dimensiuni**. Pentru aceasta se folosesc de regulă, scale de evaluare grafice, cu 5, 7 sau 9 puncte. O dată ce comportamentele observate și înregistrate au fost plasate pe o anumită dimensiune și la un anumit nivel, se evaluează comportamentul pe fiecare dimensiune din cadrul aceluiași exercițiu. Procedura se repetă pentru toate exercițiile (Gaugler și Thorton, 1989).

După completarea evaluărilor individuale are loc o discuție finală între evaluatori pentru sinteza informațiilor. Fiecare evaluator anunță nota acordată pe o scală predeterminată la fiecare dimensiune iar în final, se stabilește un scor general pentru fiecare candidat.

Exercițiile centrului de evaluare

Exercițiile centrelor de evaluare pot fi individuale sau de grup. Formatul exercițiilor este același pentru toate posturile de muncă, dar conținutul lor depinde de cerințele postului, de nivelul postului și de tipul organizației.

Exercițiile In-Basket

Cele mai des întâlnite în centrele de evaluare, exercițiile *In-Basket* prezintă o varietate mare de forme și complexitate. Datorită puternicii validității de aspect și a ușurinței în utilizare, acest tip de exercițiu poate fi adaptat în orice tip de organizație.

Un exercițiu *In-basket* constă într-o serie de memorii, scrisori, mesaje telefonice și alte documente cu care candidatul trebuie să opereze într-o situație simulată de muncă. Dificultatea exercițiului poate varia în funcție de timpul avut la dispoziție (de la ½ la 3 sau mai multe ore), numărul itemilor, care de obicei sunt cuprinși între 10 și 30 și complexitatea acestora. Problemele care se prezintă în formă

scrisă sunt de natură diferită: cereri din partea personalului care solicită anumite sfaturi, instrucțiuni, informații pentru a-și realiza corespunzător sarcinile; instrucțiuni din partea superiorilor; cereri de informații de la departamentul financiar-contabil; planificarea problemelor; soluționarea plângerilor clienților, etc. Supraîncărcarea informațiilor necesită o procesare rapidă și o evaluare a problemelor în funcție de dificultate și timp de soluționare. De cele mai multe ori prin acest tip de exercițiu se urmărește *capacitatea de analiză a problemelor, de raționament, de planificare și organizare, de comunicare în scris, precum și de comunicare orală și de delegare a sarcinilor*.

Simularea interviurilor

În simularea unui interviu participanților li se cere să interpreteze un anumit rol în funcție de specificul postului: de manager, de supervisor, de funcționar de relații publice, de agent comercial, etc.

Exercițiul de descoperire a faptelor

Acest exercițiu are în general un instructaj scurt. Participantul trebuie să descopere datele relevante despre un anumit caz de la un informator care funcționează ca bază de date, neavând însă o părere proprie. În acest caz, un rol important revine definirii problemelor și capacităților analitice, necesare pentru a se ajunge în timp util la nivelul detaliilor, identificării diferențelor dintre faptele și interpretările altora, realizării de conexiuni.

Exercițiile de prezentare orală

Exercițiile de prezentare orală cer de obicei participantului să facă o prezentare oficială în fața unui grup de persoane, în acest caz format din evaluatori, sau în fața unei camere video. În general acest tip de exercițiu este cu limită de timp. De exemplu aveți la dispoziție 30 de minute pentru a pregăti și apoi a susține o prezentare privind strategia de vânzări a companiei pe perioada sărbătorilor de iarnă.

Raportul scris

În acest tip de exercițiu se cere participantului să analizeze un anumit material și să pregătească un raport scris. Formatul poate varia, de la o informare detaliată, o analiză a informațiilor care consumă timp, un raport amănunțit care să cuprindă analiza informațiilor, rezultatele obținute, posibile direcții de acțiune, recomandări și argumente

care să le susțin, la un simplu material care solicită un scurt interviu sau un rezumat al acestuia.

Discuțiile de grup

Discuțiile de grup încearcă să simuleze un număr de situații în care un grup mic acționează împreună pentru schimb de informații, pentru soluționarea unor probleme sau pentru luare de decizii. Discuțiile de grup sunt împărțite în discuții cu sau fără roluri prestabilite. Într-o discuție cu roluri prestabilite fiecare participant acționează în conformitate cu scenariul specific rolului pe care-l joacă, în timp ce în celălalt tip de exercițiu grupul este privit ca întreg, fără nici o discriminare a membrilor săi, de unde și denumirea de discuții de grup fără lider (SHL, 1998).

Fidelitatea și validitatea centrelor de evaluare

Fidelitate: consens între evaluatori

Ținând cont de natura metodei, fidelitatea centrelor de evaluare depinde în principal de existența consensului dintre evaluatori. *Fidelitatea inter-evaluatori depinde în foarte mare măsură de numărul de evaluatori independenți, de pregătirea acestora și de metoda de evaluare folosită.* (Lievens 1998)

Rezultatele studiilor despre fidelitatea inter-evaluatori indică faptul că valorile care trec de 0.80, sunt mai degrabă o regulă decât o excepție.

Validitate predictivă: puterea de prezicere

Validitatea predictivă a evaluărilor pe dimensiuni a fost mai puțin documentată, dar pare a fi predominant pozitivă, fiind mai puternică în cazul *aspectelor legate de comunicare personală* (stil de conducere și persuasiune), *aspectelor legate de luarea deciziei* (raționament, hotărâre și luare de decizii), *deprinderilor administrative și altor aspecte de genul inițiativei, flexibilității și încrederii în sine.*

Studiile de validitate confirmă puterea predictivă a centrelor de evaluare. Totuși, aceasta trebuie confirmată în mod constant. În același timp, se manifestă nevoia de cercetare pentru a se obține niște explicații psihologice care să ne spună care competențe personale contribuie la predicția succesului viitor și de ce (Lievens 1998).

Concluzii

Un număr din ce în ce mai mare de organizații au început să adopte o abordare „totală” a evaluării și predicției în selecția de personal. Metoda centrului de evaluare cunoaște o răspândire din ce în ce mai mare mai ales în selecția pentru posturi de conducere. Principalul atu al sistemului este că prezintă un nivel ridicat al validității predictive și practic este ușor adaptabil la diferite tipuri de organizații. Utilizatorii nu trebuie să adopte dimensiunile sau standardele de performanță valide în alte țări, ci există posibilitatea elaborării unei proceduri sistematice de evaluare pe dimensiunile specifice propriului mediu organizațional.

Un alt aspect important este faptul că centrele de evaluare nu sunt legate de performanța actuală, ci de cea viitoare, ceea ce justifică aplicabilitatea lor nu numai în scop de selecție ci și dezvoltare individuală dar și în elaborarea și aplicarea strategiei de dezvoltare a resurselor umane ale unor organizații de orice tip și structură.

Bibliografie

- Gaugler, B.B. & Thorton, G.C. (1989). *Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy*, Journal of Applied Psychology, 74, 611 –618
- Hennessy J, Mabey B., Warr P. (1998). *Assessment centre observation procedures*. International journal of selection and assessment, , vol. 6, nr. 4223-231
- Klein S. (1998). *Munkapszichologia*, Janus Pannonius Tudományegyetem Kiado, Pecs
- Lievens F. (1998). *Factors which improve the construct validity of assessment centre: a review*. International Journal of selection and assessment, vol.6, nr. 3, 141-152
- Muchinsky, P. (2003). *Psychology applied to work*, Belmont. Thomson Wadsworth
- Robertson, I., Gratton, L. & Sharpley, D (1987). *The psychometric properties and design of managerial assessment centers: Dimensions into exercises won't go*, Journal of Occupational Psychology, 1987, 60, 187-195
- Spector P. (2003). *Industrial and organizational psychology. Research and practice*, Wiley and Sons
- SHL Publication (1998). *Assessment Centres. Notes for designers and co-ordinators*. Saville & Holdsworth Ltd.

Wood, R. Payne, T. (1999). *Competency-based Recruitment and Selection*, New York. John Wiley & Sons Ltd.