

OCENJEVALNI CENTER

»Metoda ocenjevalnega centra je všečna, vendar pri tem ne smemo pozabiti na njene pasti. Kot izvajalci moramo vse korake metode pripraviti vnaprej. Med izvedbo pa moramo poskrbeti za čim višjo stopnjo zanesljivosti (primerjava ocen več ocenjevalcev), objektivnosti (natančna navodila, jasen ključ za vrednotenje opazovanih vedenj), veljavnosti (da pripravimo naloge, pri katerih opazujemo kompetence, ki smo jih želeli tudi meriti) in občutljivosti (da lahko dobro razlikujemo med boljšimi in slabšimi kandidati).«

O cenjevalni center (angl. *assessment centre*) je metoda, s katero ocenjujemo trenutne kandidatove spretnosti oz. kompetence, ki jih z drugimi metodami (npr. s selekcijskim intervjujem ali s psihološkimi vprašalniki) ne moremo. Ker gre za opazovanje specifičnih vedenj, je dobro, da metodo vedno ustrezno prilagodimo. Kandidate ocenjujemo pri individualnih in/ali skupinskih nalogah. Pri ocenjevanju sodelujejo ocenjevalci, ki so predhodno opravili trening merjenja. Eden ali več ocenjevalcev vrednoti kandidatovo sposobnost spoprijemanja z novimi situacijami.

Metoda omogoča opazovanje skupinske interakcije in pridobivanje ocen večjega števila ocenjevalcev, ki s pomočjo vnaprej pripravljenih merskih lestvic opazujejo in ocenjujejo njegove odzive in vedenja. Gre za vedenja, kot so javno nastopanje, pogajanje, analiziranje zahtevnih problemov, pa tudi kuhanje ali spretnost masaže ... V proces ocenjevalnega centra ponavadi vključimo različne ocenjevalne naloge, na osnovi katerih ob koncu dobimo celostno oceno o razvitosti oz. primernosti opazovanih kompetenc. Kandidat ob koncu dobi povratno informacijo o razvitosti svojih kompetenc, ob tem pa ga svetovalec lahko usmeri tudi k nadaljnjemu strokovnemu in osebnostnemu razvoju. Metodo

ocenjevalnega centra lahko uporabimo kot samostojni del selekcijskega postopka po opravljenih presejalnih intervjujih ali kot izhodiščno oceno pri načrtovanju razvoja zaposlenih.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Zametki ocenjevalnega centra segajo v 30. leta 20. stoletja, ko je nemško vrhovno poveljstvo pripravilo program ocenjevanja ter selekcije oficirjev in specialcev. Ocenjevanje značaja kandidatov je bilo sestavljeno iz analize inteligentnosti, analize akcije, analize besednega izražanja in intervjuja o življenju kandidata. Ocenjevalno osebje (psihologi, zdravniki, oficirji) je na koncu pripravilo posvetovalno poročilo za nadrejenega oficirja (Waldron in Joines, 1994).

Naslednji korak v razvoju metode so naredili leta 1941 v Veliki Britaniji, ko je britanska vojska ustanovila komisije za selekcijo britanskih oficirjev v 2. svetovni vojni. Ocenjevali so različne vodstvene zmožnosti – raven funkcioniranja, skupinsko kohezivnost in stabilnost, uporabljali pa psihološke intervjuje in teste ter realistične skupinske in individualne simulacije. V ocenjevalni tim, ki ga je vodil višji oficir, so bili vključeni psihologi in psihiatri, končno odločitev pa je sprejel oficir (Waldron in Joines, 1994).

Pomemben mejnik pri razvoju metode ocenjevalnega centra je bil razvoj programa za selekcijo vohunov in saboterjev v ZDA med 2. svetovno vojno. Program je nastajal pod okriljem urada za strateške dejavnosti. Izbirali so agente, ki so vodili obveščevalne operacije, urili vzdržljivostne skupine in morali biti odporni proti stresu, da bi zdržali fizično mučenje gestapa. Področja, ki so jih ocenjevali pri vseh kandidatih, so bila motivacija za izvedbo naloge, energija in vnema, praktična inteligentnost, čustvena stabilnost, socialni odnosi, vodstvene sposobnosti in odločnost (Highhouse, 2002).

Po letu 1945 se je ocenjevanje v obliki ocenjevalnega centra preusmerilo na civilna področja. Prva jih je pri zaposlovanju javnih uslužbencev uporabila britanska vladna kadrovska služba. Ocenjevalni center je bil del večstopenjske selekcije, sestavljene iz presejalnih testov in intervjujev, ki je trajala od dva do tri dni, na koncu pa je selekcijska služba izvedla končni intervju in sprejela odločitev (Waldron in Joines, 1994).

Termin ocenjevalni center, kot ga poznamo danes, je prvi uporabil Super (1949) za opis situacijskega testa, vendar se v kadrovske psihologiji ni uveljavil vse do objave raziskave o napredku vodenja ameriškega telekomunikacijskega podjetja AT&T. Potekal je v posebni stavbi, imenovani ocenjevalni center, ter vključeval projekcijske teste, klinične intervjuje, analizo delovnih primerov, skupinske probleme in skupinske diskusije (Sponton in Wright, 2009). Postopek so uporabljali za ocenjevanje in selekcijo oseb na visokih položajih, v 70. letih pa so ga bolj množično prevzela tudi nemška podjetja (Schindler, 2008).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Najprej je pomembno, da ocenjevalce podrobno seznanimo z ocenjevalnimi dimenzijami in standardi, ki jih uporabljamo kot referenčno točko in okvir za ocenjevanje. To najlažje naredimo na skupnem srečanju oz. izobraževanju. Bolj kot so ocenjevalci pri oceni istega udeleženca enotni, večja je **zanesljivost** ocenjevalnega centra. Tako je količina treninga pomemben dejavnik, ki pripomore k skladnosti, saj so koeficienti skladnosti med izurjenimi ocenjevalci višji od tistih med neizurjenimi (Lievens, 2001). Metaanaliza, v katero so vključili do tedaj izvedene študije zanesljivosti ocenjevalnega centra, sklepa, da je stopnja ujemanja med ocenjevalci za različne ocenjevalne komponente dovolj visoka (stopnjo ujemanja med ocenjevalci od 0,64 do celo 0,95), da lahko o ocenjevalnem centru govorimo kot o zanesljivi metodi ocenjevanja (Howard, 1974). Ugotovitve kažejo, da vrsta ocenjevanja (ocena ali rangiranje) in strokovni profil ocenjevalca (psihologi ali managerji) ne vplivata na zanesljivost ocenjevanja.

Veljavnost se v psihologiji nanaša na smiselnost, pomembnost ali resničnost testnega dosežka. Rezultati metaanalize (Schmidt in Hunter, 1998) kažejo, da ima metoda ocenjevalnega centra dobro napovedno veljavnost ($r = 0,37$), kot tudi nekatere druge selekcijske metode (npr. test kognitivnih sposobnosti, osebnostni vprašalnik, strukturiran intervju, biopodatki). S kombiniranjem dveh ali treh prej omenjenih selekcijskih metod lahko napovedno veljavnost metode povečamo vse do $r = 0,65$ (Schmidt in Hunter, 1998). Najvišje koeficiente veljavnosti

so ugotovili v primerih, ko je bil namen izvedbe ocenjevalnega centra napovedovanje potenciala (od $r = 0,33$ do $r = 0,53$), v primeru napovedovanja uspešnosti v prihodnosti pa so bili veljavnostni koeficienti nekoliko nižji ($r = 0,36$). Rezultati metaanalize (Gaugler idr., 1987) so pokazali, da je bila veljavnost uporabe metode ocenjevalnega centra višja, ko je bilo uporabljenih več različnih tipov nalog ter ko so bili v skupino ocenjevalcev vključeni psihologi in ne vodje. Podana povratna informacija, dnevi treninga ocenjevalcev in čas trajanja ocenjevalnega centra niso vplivali na višino veljavnostnega koeficienta.

Uspešnost pri večini nalog je možno napovedati z vsaj eno osebno lastnostjo, pri čemer se je z **uspešnostjo pri nalogah** največkrat povezovala vestnost, takoj za njo pa kognitivne sposobnosti (Spector idr., 2000). Kljub temu podatku pa so v metaanalizah ugotovili precej nizko povezanost med ocenami, pridobljenimi z ocenjevalnimi centri, in osebnostnimi lastnostmi (Kleinmann in Ingold, 2019).

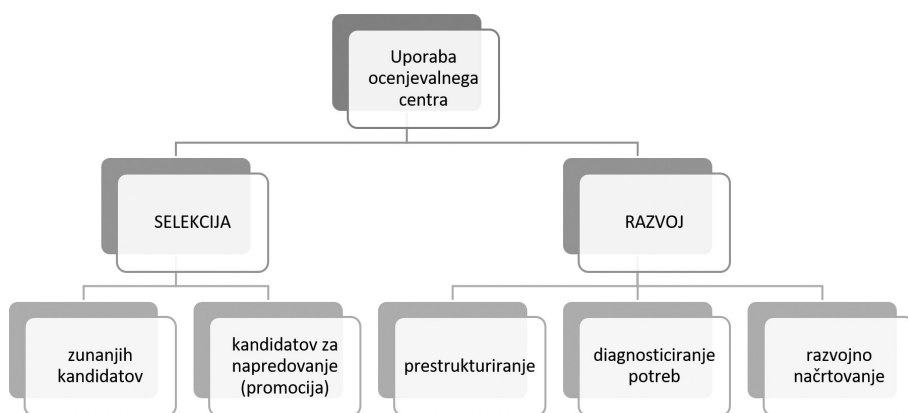
Tudi v Sloveniji smo preverili (Butkovec Erjavec, 2022), kako se ocene, pridobljene pri nalogah ocenjevalnega centra, povezujejo z vrednostmi, pridobljenimi s psihološkimi testi in z opazovanjem vedenja. Udeleženci, ki so kot kandidati sodelovali v postopku ocenjevanja in izbora kadrov v izbrani delovni organizaciji ($N = 145$), so izpolnili štiri vprašalnike (Test nizov, Profil indeks emocij, Vprašalnik za merjenje strukture osebnosti po modelu »Velikih pet« in Vprašalnik timskih vlog) ter sodelovali v ocenjevalnem centru, ki je bil sestavljen iz devetih nalog. Posebej je bilo opazovano tudi njihovo vedenje. Analiza je pokazala, da so osebne lastnosti v splošnem nizko povezane z ocenami pri nalogah ocenjevalnega centra in s kompetencami, ki so bile ocenjene med opazovanjem vedenja. Od vseh spremenljivk, ki so bile v raziskavi preučevane, pa uspešnost pri metodi ocenjevalnega centra pomembno napovedujeta dve, in sicer inteligentnost ter starost (Butkovec Erjavec, 2022).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Ocenjevalni center je metoda, ki se ponavadi uporablja kot dopolnitev drugih selekcijskih metod (npr. selekcijski intervju, psihološko

testiranje, preverjanje referenc). V praksi jo uporabimo v zadnjem delu selekcijskega postopka, ko smo število kandidatov že zmanjšali ter želimo o njih izvedeti še, kako se znajdejo v situacijah, ki so podobne realni. Gre za postopke, ko privabljamo in selekcioniramo kandidate za delovno mesto, ali za postopke, ko znotraj delovne organizacije iščemo zaposlene, ki bi lahko zasedli drugo strokovno ali vodstveno delovno mesto (slika 1). Tako metodo ocenjevalnega centra uporabimo za napovedovanje poznejšega uspeha na delovnem mestu (Thornton in Krause, 2009).



Slika 1. Namen uporabe ocenjevalnega centra (Ogrin in Zager Kocjan, 2011)

Ocenjevalni center pomaga, da organizacija zaposli boljše kandidate, kot če bi bili del selekcijskega procesa le pisni testi in intervjuji (Cascio in Silbey, 1979). Ko za namen selekcije načrtujemo uporabo te metode, moramo biti pozorni tudi na naslednje dejavnike (Bobrow, 1999):

- kriterijska veljavnost oziroma razmerje med dosežkom na ocenjevalnem centru in poznejšo uspešnostjo pri delu;
- razlika v finančni vrednosti delovnih dosežkov kandidatov, ki bi bili izbrani z ocenjevalnim centrom, in kandidatov, ki bi bili izbrani z drugo selekcijsko metodo ali naključno;
- število kandidatov, ki naj bi se udeležili ocenjevalnega centra;
- stroški administracije ocenjevalnega centra.

Le ko je rezultat oz. učinek večji od vloženega truda, časa in denarja, je uporaba te metode smiselna. Če imamo kandidatov premalo, pa uporaba metode ni primerna.

Če želimo metodo uporabiti za razvoj zaposlenih, mora zagotavljati večkratne in različne možnosti prakticiranja ter povratne informacije, ki privedejo do razumevanja lastnih vedenj pri delu in njegovih sprememb (Thornton in Krause, 2009). Pogost razlog za izvedbo ocenjevalnega centra je prepoznavanje posameznikovih močnih, šibkih in razvojnih področij (Thornton in Rupp, 2006) ter dajanje povratne informacije udeležencem o njihovem vedenju v kritičnih situacijah, ta pa se povezuje z razvojnimi možnostmi organizacije. Najpogosteje ocenjevalci vsakemu udeležencu dajo ustno povratno informacijo, možno pa je tudi, da jo prejme v pisni obliki (Bobrow, 1999).

V kolikšni meri je metoda ocenjevalnega centra razširjena v Sloveniji ter kakšne so prakse njene uporabe, je analizirala K. Galič (2019). V raziskavi je sodelovalo 285 udeležencev, ki se pri svojem delu ukvarjajo s selekcijo ali razvojem kadrov, od katerih večina deluje v velikih delovnih organizacijah. Večina udeležencev je odgovorila, da metode ocenjevalnega centra ne pozna. Pozna jo le dobra četrtina in od nje le slaba polovica udeležencev poroča, da imajo izkušnje z njeno uporabo. V praksi namreč še vedno prevladujejo klasične selekcijske metode, kot sta intervju in pregled življenjepisa. Večina udeležencev je metodo uporabila za selekcijo kadra, več kot polovica pa tudi za načrtovanje razvoja ter prepoznavanje talentov.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ocenjevalni center lahko uporabimo za vse posameznike oz. poklice, pri katerih bi radi ocenili **kompetence**. Kompetence namreč opredelimo kot kombinacijo znanj, sposobnosti, spretnosti, osebnostnih lastnosti, vrednot in preteklih izkušenj, ki jih posameznik potrebuje za uspešno opravljanje določene naloge. Psihologi in drugi strokovnjaki znamo s pomočjo psiholoških testov izmeriti kandidatove sposobnosti (npr. kognitivne, verbalne, orientacijske), nekatere spretnosti (npr. ročne spretnosti), z uporabo psiholoških vprašalnikov lahko ocenimo njegove osebnostne lastnosti, stališča, vrednote, v selekcijskem intervjuju

spoznamo njegov način komunikacije, morda tudi motiviranost. Kako pa bo kandidat te lastnosti učinkovito povezal in uporabil v izbrani delovni situaciji, kako bo reagiral v stresnih ali nepredvidljivih situacijah, pa lahko spoznamo le z uporabo metode ocenjevalnega centra, ki se osredotoča na opazovanje vedenja.

Obstaja namreč vrsta poklicev, predvsem tistih, ki se povezujejo z uporabo spretnosti in kreativnosti, kjer je uporaba ocenjevalnega centra ključna za izbor najboljših kandidatov. S to metodo bomo iskali natančne in vztrajne varilce izpušnih sistemov, kreativne kuharje, motivacijske govorce, dobre radijske in televizijske voditelje...

KAKO METODO IZVEDEMO?

Ocenjevalni center je kompleksna metoda, ki poteka v več zaporednih korakih. Koraki so predstavljeni tudi v Smernicah in etičnih ozirih za ocenjevalni center (Kudisch, 2009), ki so najpomembnejši vodnik pri sestavi, izvedbi in vrednotenju ocenjevalnega centra.

Z **analizo delovnega mesta** določimo znanja, sposobnosti, spretnosti, veščine in dosedanje delovne izkušnje, ki so potrebne za opravljanje del in nalog na določenem delovnem mestu. Izhajamo lahko tudi iz opredelitve ključnih in za delovno mesto specifičnih kompetenc, te pa morajo izhajati iz vizije, strategije in poslovnih ciljev delovne organizacije. Pri opredelitvi opazovanih kompetenc lahko sodelujejo tudi strokovnjaki, ki poznajo zahteve delovnega mesta. Skupaj zberemo in kvalitativno ocenimo ključne elemente dela ter tako pridobimo konkretne opise v postopku določanja kompetenc.

Nato glede na nabor kompetenc, ki jih bomo za določeno delovno mesto ocenjevali, izberemo **ustrezne naloge**. Naloge so lahko glede na obliko izvedbe individualne, naloge ena-na-ena ter skupinske naloge (Ballantyne in Povah, 2004). Snovalci ocenjevalnega centra morajo povezati ocenjevalne kompetence oz. vedenja s konkretno nalogo (tabela 1). Ker lahko enako kompetenco merimo z različnimi nalogami, je treba določiti, kolikšen delež ocene kompetence pomeni posamezna naloga.

Tabela 1. *Oblike nalog v ocenjevalnem centru (Ogrin in Zager Kocjan, 2011)*

Naloga	Opis
Iskanje podatkov	Udeleženci morajo iz velike zbirke različnih virov pridobiti zahtevane informacije (npr. za preverjanje kompetence raziskovanja).
Analiza primera	Udeleženci morajo analizirati informacije iz primera, ki ga opisuje predloženo gradivo, in navesti pisne ugotovitve (npr. za preverjanje kognitivnih sposobnosti).
Načrtovanje naloge	Udeleženci dobijo informacije, ki jih morajo pregledati in na njihovi podlagi izdelati določen načrt (denimo načrt izobraževanja ali usposabljanja). Tega morajo pri taktični nalogi tudi dejansko izpeljati (npr. za preverjanje tehničnih spretnosti in proceduralnega znanja).
Naloga »v predalu«	Nalogo sestavljajo delovni vzorci glavnih in specifičnih nalog, ki jih zahteva določeno delovno mesto (npr. za preverjanje in ocenjevanje organizacijskih ter administrativnih sposobnosti in sposobnosti reševanja problemov).
Igra vlog	Udeleženci morajo prevzeti vlogo, ki se običajno nanaša na delovno mesto, za katerega kandidirajo, ali se vživeti v položaj, na katerega želijo napredovati (npr. za preverjanje medosebnih spretnosti, potrebnih za uspešno interakcijo).
Simulacija intervjuja	Udeležence intervjuvajo trenirani intervjuvarji, ki sprašujejo po nizu strukturiranih vprašanj, povezanih z izbranim delovnim mestom. V vlogi intervjuvanca je lahko tudi igralec. To pomeni, da morajo udeleženci kot intervjuvarji izvesti selekcijski intervju. Možna oblika simulacije intervjuja je še svetovalni razgovor, v okviru katerega se udeleženci v vlogi intervjuvarjev preskusijo v dajanju organizacijskih predlogov ali nasvetov zaposlenemu.
Ustna predstavitev	Udeleženci ustno predstavijo ideje ali rešitve naloge z določenega vidika svojega poklicnega področja (npr. za preverjanje percepcije, odločnosti, presoje, ustne komunikacije, vodenja, organizacije in načrtovanja).
Skupinska naloga	Ocenjevalci opazujejo interakcijo udeležencev v majhnih skupinah. Udeleženci morajo v določenem času izvesti skupno nalogo (npr. za preverjanje nekaterih osebnostnih značilnosti, sposobnosti reševanja problemov, medosebnih spretnosti ter iniciativnosti).

Naloga	Opis
Skupinska diskusija	Udeleženci sodelujejo v časovno omejeni diskusiji, v okviru katere morajo priti do skupne rešitve enega ali več problemov (npr. za preverjanje organizacijskih sposobnosti, pripravljenosti poslušati ideje drugih, sposobnosti pogajanja, medosebnih spretnosti in spretnosti sprejemanja odločitev).

V praksi ocenjevalni center poteka od pol dneva do dveh ali treh dni, kar pomeni, da lahko udeležence opazujemo pri vsaj treh ali več različnih nalogah. V slovenski raziskavi K. Galič (2019) ugotavlja, da 64 % vprašanih običajno z metodo ocenjevalnega centra ocenjuje od štirih do sedem kompetenc, 22 % udeležencev pa od osem do 11 kompetenc. Opazuje ga **en ali več ocenjevalcev**, ki morajo biti predhodno ustrezno izurjeni. To so lahko člani njegovega prihodnjega tima, njegov nadrejeni (vendar ne v primeru selekcije oz. napredovanja), psiholog ali kadrovski delavec. Ponavadi v ocenjevalnem centru sodeluje od štiri do šest ocenjevalcev – v razmerju od 4 : 1 do 1 : 1 glede na število udeležencev (Ogrin in Zager Kocjan, 2011).

Ocenjevalci uporabljajo vnaprej pripravljene **ocenjevalne liste**. Opažena vedenja lahko opisujejo z besedami ali pa so jim v pomoč ocenjevalne lestvice in kontrolni sezname.

Ko so zbrane ocene vseh ocenjevalcev in se oblikuje končna ocena, pripravimo pisno poročilo. **Poročilo** celostno predstavi kandidatovo trenutno razvitost izbranih (opazovanih) kompetenc, izpostavi njegova specifična vedenja, ob koncu so navedene njegove prednosti in pomanjkljivosti. Vsebinsko seveda prilagodimo namenu ocenjevanja – če gre za selekcijski postopek, se usmerimo k napovedovanju uspešnosti kandidata, če pa je ocenjevalni center izveden z namenom razvoja in dajanja povratne informacije, je poudarek končne ocene na kandidatovih prednostih in razvojnih priložnostih. V praksi pa je ustna **povratna informacija** pogostejša od pisne. Pri razvojno usmerjenem ocenjevalnem centru se tako ne usmerimo le na podajanje rezultatov, temveč kandidata usmerimo tudi v prihodnost – kje so možnosti, priložnosti ter motivacija za njegov nadaljnji razvoj.

PRIMER UPORABE METODE

Primer (Ogrin in Smolkovič, 2011) je vzet iz knjige E. Boštjančič (2011) Merjenje kompetenc – metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi.

Opis delovnega mesta: Poslovni asistent vodi informacijski sistem v tajništvu in pisarnah ter rešuje probleme na področju organizacije dela. Ugotavlja delovne prispevke zaposlenih v tajništvu in administraciji, vodi kadrovske evidenco ter ureja druge dejavnosti vodilnih delavcev in sodelavcev. Na podlagi terminskih načrtov vodi in organizira aktivnosti za vodjo, sodeluje pri pripravi gradiva za seje, vodi poslovno korespondenco in dokumentarno gradivo. Pripravlja poslovne analize, nadzoruje stroške, vodi evidenco podpisanih pogodb in sestavlja poročila. Skrbi za komunikacijo s strankami in poslovnimi partnerji, organizacijo službenih poti in protokolarne zadeve. Samostojno sestavlja strokovne dopise, zapisnike, vloge in rešuje upravne zadeve.

Izbrane kompetence

Vestnost

- Samodisciplina (urejeno in organizirano vedenje, samonadzor, čut za red, skrbnost, storilnost)
- Upoštevanje rokov (pravočasno posredovanje gradiva organom organizacije; pošiljanje pogodb poslovnim partnerjem; pravočasno oddajanje prijav za javne razpise)
- Natančnost (upoštevanje podrobnosti v gradivu za direktorja, sodelavce ali zunanje partnerje; natančno branje pošte in določevanje prejemnika; brez napak)

Pisarniško znanje in spretnosti

- Slepo tipkanje in stenografiranje (učinkovito in hitro prepisovanje besedil; hitro tipkanje po nareku vodje; samostojno pisanje dopisov; pisanje zapisnikov na sejah organov organizacije; pri tem je pomembno, da ne dela pravopisnih in slovničnih napak)
- Delo z računalnikom (poznavanje programa MS Word za pisanje in urejanje besedil, pogodb, gradiva; poznavanje programa MS Excel za vodenje šifrantov, izdelavo tabel za vodenje evidenc (porabe

materiala, nabave potrošnega materiala, pripravljenosti na domu) in seznamov; poznavanje elektronskega poslovanja; elektronsko zajemanje vhodne in izhodne pošte ter arhiviranje)

Izvedba naloge: Ocenjevalni center poteka v dveh delih. V prvem delu udeleženec v predprostoru pisarne dobi navodilo o nalogi, ki ga mora predelati v 5 minutah. Drugi del pa se izvede v pisarni, v kateri je računalnik s povezavo do interneta, pri čemer mora v največ 60 minutah poiskati podatke in izdelati poročilo. Trajanje: 65 minut.

Navodilo za udeleženca: Vaša naloga je, da v 60 minutah najdete tri hotele, v katerih bi lahko tri noči bival nadrejeni, ko se bo udeležil konference v Londonu. Nadrejeni vam je postavil mnogo zahtev glede hotela, ki jih morate upoštevati. Zahteve (sledijo si po pomembnosti):

- enoposteljna soba (ali dvoposteljna, pomembno je le, da je v njej sam) s kopalnico;
- cena hotela (največ 600 €);
- kakovost (3 zvezdice ali več);
- hotel mora biti v 1., 2. ali 3. coni podzemne železnice London Underground – Tube;
- v ceno je vključen zajtrk (če ponujajo zajtrk, ki ni vključen v ceno, skupni znesek ne sme presegati 600 €).

O treh hotelih, ki ustrezajo kriterijem, napišite poročilo v programu MS Word, ki bo vključevalo zahtevane podatke. Poročilo je namenjeno nadrejenemu, ki si bo pozneje izbral hotel. Biti mora natančno in pregledno, s potrebnimi podatki za izbiro in rezervacijo hotela. Hotele razvrstite po ustreznosti glede na kriterije in označite pomembne informacije.

Pripomočki: pisno navodilo, pisalna miza, telefon, računalnik s povezavo do interneta, ura ali štoparica

Ocenjevanje in merjenje: Udeleženca ocenjujeta vsaj dva ocenjevalca, ki ju prej usposobimo za ocenjevanje. Vsak ocenjevalec oceni udeleženca na vseh postavkah ocenjevalne lestvice.

VESTNOST	DA/NE
Ali je udeleženec v 60 minutah napisal poročilo, v katerem je opisal tri izbrane hotele (osredotočimo se na omejen čas, ne na kakovost izbire)?	
Ali je udeleženec dokončal poročilo pred omejenim časom (ali je opisal tri izbrane hotele ne glede na kakovost)?	
Ali je udeleženec pri prvem hotelu upošteval navedene kriterije (vrsta sobe, cena, kakovost in lokacija hotela ter vključen zajtrk)?	
Ali je udeleženec pri drugem hotelu upošteval navedene kriterije (vrsta sobe, cena, kakovost in lokacija hotela ter vključen zajtrk)?	
Ali je udeleženec pri tretjem hotelu upošteval navedene kriterije (vrsta sobe, cena, kakovost in lokacija hotela ter vključen zajtrk)?	
Če so si hoteli zelo podobni, ali je udeleženec dal na prvo mesto cenovno najugodnejšega (to je tudi prvi kriterij)?	
Ali je udeleženec v poročilu navedel kontaktne podatke, potrebne za rezervacijo sobe?	
<i>Skupno število točk (da = 1 točka, ne = 0 točk)</i>	

PISARNIŠKO ZNANJE IN SPRETNOSTI	DA/NE
Ali je udeleženec tipkal hitro?	
Ali je udeleženec napravil kakšno pravopisno napako v poročilu?	
Ali je udeleženec napravil kakšno slovnično napako v poročilu?	
Ali je udeleženec uporabil enoten razmik?	
Ali je udeleženec v poročilu grafično ločil med tremi hoteli?	
Ali je udeleženec označil pomembne informacije?	
<i>Skupno število točk (da = 1 točka, ne = 0 točk)</i>	
<i>Skupna izraženost kompetenc (= vestnost + pisarniško znanje in spretnosti)</i>	

Vrednotenje: Udeleženec lahko doseže najmanj 0 in največ 13 točk. Za končno primerjavo udeležencev seštejemo število točk vseh ocenjevalcev in vsoto delimo s številom ocenjevalcev, da dobimo povprečje. Pazimo na skladnost med ocenjevalci. Če so odstopanja velika, prosimo ocenjevalce za utemeljitev ocen (če je število udeležencev tolikšno, da si zapomnijo vsakega od njih). Pri končni oceni udeleženca upoštevamo dosežke na ocenjevalni lestvici in dodatne komentarje ocenjevalcev.

VLOGA PSIHologa

Psiholog je oseba, ki s strokovnega vidika metodo ocenjevalnega centra najbolj pozna in razume. Gre za metodo, pri kateri je treba vnaprej jasno določiti namen in cilj ocenjevanja. To lahko naredi psiholog ali kadrovski strokovnjak v sodelovanju z vodjo, pri čemer si pomaga z aktualno analizo delovnega mesta ter skupaj določenimi kompetencami iskanega (če gre za selekcijski postopek) kandidata.

V večini primerov je treba metodo prilagoditi za konkretno delovno mesto ali za določene razvojne naloge. Psiholog povzame, razume, analizira ter ustrezno prenese želene zahteve v naloge, pri katerih lahko uporabi primerno stopnjo iznajdljivosti in kreativnosti. Pri tem je pozoren, da so navodila in naloge oblikovani tako, da lahko z njeno izvedbo upošteva pravila dobrega ocenjevalnega centra:

- **Objektivnost** – da imajo vsi testiranci v vsakem trenutku testiranja enake okoliščine oziroma možnosti, v katerih so testirani. To velja za vse faze testiranja: za izvedbo, vrednotenje in interpretacijo rezultatov. K objektivnosti ocenjevalnega centra pripomorejo jasna navodila, časovna določila in prostorske razmere, enake za vse udeležence. Objektivnost lahko izboljšamo s treningom ocenjevalcev.
- **Zanesljivost** lahko pri ocenjevalnem centru merimo glede na skladnost ocen več ocenjevalcev. Razlike v temi, ki je izbrana za skupinsko diskusijo, razlike med vedenji, ki jih opazujejo in beležijo ocenjevalci, površnost ocenjevalcev pri združevanju informacij, lahko rezultirajo v nizki zanesljivosti metode ocenjevalnega centra (Thornton in Rupp, 2006).
- **Veljavnost** – da uporabimo naloge, s katerimi merimo vedenja, ki so del določene kompetence, oz. da lahko z uporabo te metode

napovemo poznejšo uspešnost posameznika na delovnem mestu. Koefficient veljavnosti je bil višji, ko je bilo uporabljenih več različnih tipov nalog ter kadar so bili v skupino ocenjevalcev vključeni psihologi in ne vodje (Gaugler idr., 1987).

- **Občutljivost** – ocenjevalni center mora biti oblikovan tako, da omogoča dobro razlikovanje med boljšimi in slabšimi udeleženci. Naloge morajo biti dovolj zahtevne in kompleksne, da lahko z njimi ugotovimo razlike med udeleženci. Ob uporabi prelahkih nalog se lahko zgodi, da se vsi odrežejo zelo dobro in med njimi ni razlik. Občutljivost lahko izboljšamo tudi tako, da za vsako kompetenco v ocenjevalno lestvico vključimo čim več oblik vedenja. Tako je verjetneje, da ne bomo spregledali katere od oblik vedenja, po kateri se udeleženci razlikujejo.

Pri izvedbi je lahko psiholog opazovalec in ocenjevalec. Ker ima sam praktične izkušnje, lahko pozneje tudi uspešno predstavi rezultate udeležencu ter mu ustrezno svetuje. Pri tem lahko učinkovito uporabi metodo coachinga (glej tudi poglavje Coaching).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Najpogosteje izpostavljena slabost metode ocenjevalnega centra je, da je njena izvedba in organizacija precej draga (od 400 € na osebo), zahtevna glede priprave, vsebine in merjenja ter časovno potratna, saj poteka vsaj nekaj ur pa tudi do treh dni.

Za samo izvedbo potrebujemo ustrezen prostor. Idealno je, da gre za več manjših prostorov, v katerih lahko izvajamo več nalog ocenjevalnega centra vzporedno. Da bo izvedba kakovostna, potrebujemo tudi več oseb (igranci, ocenjevalci, svetovalci), česar pri drugih metodah ne potrebujemo. Dodamo naj še problem strokovnosti, saj lahko metodo razvijajo le usposobljene osebe, sam razvoj pa običajno zahteva veliko znanja in časa. Če ocenjevalci niso ustrezno pripravljeni, lahko pride do pristranskosti in subjektivnega ocenjevanja.

En ocenjevalec hkrati težko ocenjuje večjo skupino udeležencev (Thornton idr., 2015), medtem ko lahko na primer s testi tipa papir-svinčnik

ocenjujemo več kandidatov hkrati (Thornton in Rupp, 2006). Ocenjevalec lahko pri vsaki od nalog ocenjuje celotno uspešnost udeleženca, namesto da bi razlikoval med različnimi kompetencami. Ta pojav imenujemo napaka naloge (Wood in Payne, 2004).

Ponavadi se ocenjevalni center izvaja v različno velikih skupinah; kandidati nekatere naloge opravljajo individualno, druge v paru ali z »igralcem«, nekatere skupinsko. Poleg že omenjenega je pogosto prisotna tudi večja skupina ocenjevalcev, zato je sama izvedba naloge za udeležence precej naporna (Thornton idr., 2015). Omenimo naj še **problem odkrite identitete**. V selekcijskih postopkih se predvsem kandidati za višje pozicije ne želijo razkrivati in srečati z drugimi kandidati, česar pa v ocenjevalnem centru ni mogoče zagotoviti (Ogrin in Zager Kocjan, 2011).

Slaba stran ocenjevalnega centra je tudi pomanjkanje neposrednega stika in vzajemnega odnosa med udeležencem ter ocenjevalcem (to ima lahko negativne posledice; LaRue, 1989). Udeleženec namreč od ocenjevalcev ne dobi odzivov in spodbud, ki bi lahko pozitivno vplivali na njegovo vedenje. Recimo, da se udeleženec med izvedbo ocenjevalnega centra pošali, odziv ocenjevalcev pa ni nasmeh, temveč le opomba na ocenjevalnem listu (Ogrin in Zager Kocjan, 2011).

L I T E R A T U R A

- Ballantyne, I. in Povah, N. (2004). *Assessment and development centres*. Gower Publishing Ltd.
- Bobrow, W. S. (1999). Assessment centers. V D. G. Langdon, K. S. Whiteside in M. M. McKenna (ur.), *Intervention resource guide* (str. 59–66). Josey Bass/Pfeiffer.
- Boštjančič, E. (ur.) (2011). *Merjenje kompetenc – metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Planet GV.
- Butkovec Erjavec, A. (2022). *Povezanost ocen, pridobljenih s psihološkimi testi, opazovanjem vedenja in metodo ocenjevalnega centra* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Cascio, W. F. in Silbey, V. (1979). Utility of the assessment center as a selection device. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 107–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.2.107>
- Galič, K. (2019). *Metoda ocenjevalnega centra v Sloveniji* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton III, G. C. in Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493–511. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.493>

- Highhouse, S. (2002). Assessing the candidate as a whole: A historical and critical analysis of individual psychological assessment for personnel decision making. *Personnel Psychology*, 55(2), 363–396. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00114.x>
- Howard, A. (1974). An assessment of assessment centers. *The Academy of Management Journal*, 17(1), 115–137.
- Kudisch, J. D. (2009). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 243–253.
- Kleinmann, M. in Ingold, P. V. (2019). Toward a better understanding of assessment centers: A conceptual review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 349–372. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-014955>
- LaRue, J. (1989). Assessing the Assessment Center. *Wilson Library Bulletin*, 64(3), 18–21.
- Lievens, F. (2001). Assessor training strategies and their effects on accuracy, inter-rater reliability, and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 255–264. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.255>
- Ogrin, M. in Smolkovič, I. (2011). Primeri nalog ocenjevalnega centra. V E. Boštjančič (ur.), *Merjenje kompetenc – metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi* (str. 75–145). Planet GV.
- Ogrin, M. in Zager Kocjan, G. (2011). Metoda ocenjevalnega centra. V E. Boštjančič (ur.), *Merjenje kompetenc – metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi* (str. 44–63). Planet GV.
- Schindler, U. (2008). *The assessment centre method to the selection of key account managers under aspects of the transaction costs*. GRIN Verlag.
- Schmidt, F. L. in Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Spector, P. E., Schneider, J. R., Vance, C. A. in Hezlett, S. A. (2000). The relation of cognitive ability and personality traits to assessment center performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(7), 1474–1491. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02531.x>
- Sponton, J. in Wright, S. (2009). *Managing assessment centres*. Management Pocketbooks Ltd.
- Super, D. E. (1949). Review of Assessment of men: Selection of personnel for the office of strategic services (avtor T. O. A. Staff). *Journal of Applied Psychology*, 33(5), 511–515. <https://doi.org/10.1037/h0049651>
- Thornton III, G. C. in Krause, D. E. (2009). Selection versus development assessment centers: An international survey of design, execution, and evaluation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 478–498. <https://doi.org/10.1080/09585190802673536>

- Thornton III, G. C. in Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Lawrence Erlbaum.
- Thornton III, G. C., Rupp, D. E. in Hoffman, B. J. (2015). *Assessment center perspectives for talent management strategies*. Routledge.
- Waldron, B. in Joines, R. (1994). Introduction to assessment centers [delavnica na konferenci]. IPMAAC Conference on Public Personnel Assessment in Charleston, South Carolina.
- Wood, R. in Payne, T. (2004). *Competency-based recruitment and selection: A practical guide*. Wiley.

ASSESSMENT CENTER

An assessment centre is a method by which we assess the current candidate's skills or competencies when we cannot use other methods (e.g. selection interviews or psychological questionnaires). Since it is a matter of observing specific behaviours, it is good to always adapt the method accordingly. Candidates are evaluated for individual and/or group assignments. Assessors who have previously completed measurement training participate in the assessment. One or more assessors assess the candidate's ability to cope with new situations. The method enables the observation of group interaction and obtains estimates from a large number of assessors who use pre-prepared measurement scales to observe and evaluate their responses and behaviours in terms of factors (for example performance, cooking, or massage skills). In the assessment centre we usually include various assessment tasks, based on which at the end we get a comprehensive assessment of the development or suitability of the observed competencies. In the end, the candidate also receives feedback on developing their competencies, and the counsellor can also direct them towards further professional and personal development. The assessment centre method can be an independent part of the selection process after screening interviews, or used as a baseline assessment in employee development planning.