

JACEK KUNA

Instytut Psychologii UŁ

***Assessment center* metodą oceny potencjału  
zawodowego kadry kierowniczej**

Wstęp

Problem oceny potencjału zawodowego i prognozy sukcesu zawodowego znany jest w literaturze przedmiotu od dziesiątków lat. Interesują się nim zarówno psychologowie, socjologowie, jak i przedstawiciele nauk o Organizacji i Zarządzaniu czy Zadań w Organizacji. Każda z tych nauk i dyscyplin, wsparta swą własną metodologią, proponuje nieco inny punkt widzenia problemu. W praktyce problem oceny potencjału zawodowego prognozy sukcesu zawodowego przejawia się dwojako:

- efektywnością procedur rekrutacyjnych,
- trafnością i rzetelnością oceny podwładnych w pracy.

Manifestuje się zatem na poziomie metod i instrumentów selekcji oraz typów i rodzajów oceny podwładnych. One są bowiem podstawą formułowania sądów oceniających potencjał zawodowy i przewidujących efektywność zawodową pracowników, zaś sposób ich formowania rozciąga się na kontinuum od obiektywności ocen po ich subiektywizm. Stosowanie metod psychometrycznych w ocenie i selekcji to wyraz pierwszego bieguna, zaś subiektywne oceny, wnioski oceniającego to wyraz przeciwnego. Sądy obserwacyjno-deskryptywne (*observation-descriptive*), w których próbka aktualnego zachowania i jego ocena stanowi podstawę prognozy efektywności ocenianego, to obszar tego kryterium między jego biegunami.

Wszystkie trzy podejścia mają swych gorących zwolenników i przeciwników. Artykułowane są i opinie skrajne – np. o całkowitej bezużyteczności testów psychologicznych w ocenie potencjału i efektywności zawodowej (Campbell 1989). Jednakże coraz większą popularnością zaczynają cieszyć się te, które – godząc stanowiska – dopuszczają każdy ze sposobów formułowania sądu, opartych na podstawie zintegrowanych danych uzyskiwanych za pomocą metod psychometrycznych, obserwacji czy analiz zachowania, wywiadów czy technik projekcyjnych.

Te właśnie wymogi spełnia metoda *assessment center*, która choć początkowo zarezerwowana była dla podejścia behawioralnego (*observation-descriptive*), dziś rozszerzyła formułę dopuszczając użycie zarówno metod psychometrycznych, jak i danych z wywiadu czy też ćwiczeń, zadań czy symulacji menedżerskich.

*Assessment center* pojawia się zatem w literaturze i jako instrument selekcji w procedurach rekrutacyjnych i jako metoda oceny. To drugie zastosowanie będzie przedmiotem dalszych rozważań, gdyż jej odrębność wobec wszystkich innych metod oceny polega właśnie na tym, że jej celem jest ocena potencjału zawodowego podwładnych, a nie ilość czy jakość wykonanej przez nich pracy.

Brak powszechnie przyjętej w literaturze przedmiotu nazwy dla *assessment center* jako metody oceny kadry kierowniczej uzasadnia posługiwanie się w dalszych częściach artykułu jej oryginalnym brzmieniem.

## Metoda *assessment center*

### Historia

Należy podkreślić fakt, że prekursor wszystkich *assessment center* rozpoczął od prób zrozumienia osobowości. W swej seminaryjnej książce *Explorations in Personality* Murray (1938) przedstawił model dla studiowania osobowości, w którym używał całej różnorodności eksperymentów klinicznych, wywiadów i technik projekcyjnych. Murray był przekonany, że eksperci, którzy potrafią zintegrować wiele źródeł informacji (pozyskiwania danych), potrafią użyć tych informacji do kompleksowego wyjaśniania ludzkiego zachowania, które on systematyzował w swych pracach nad osobowością.

Początek prac nad *assessment center* sięga czasów II wojny światowej. Wtedy to Murray i inni członkowie Harwardzkiej Kliniki Psychologicznej mieli bowiem możliwość wykorzystania metod badawczych (rozwinętych w Harwardzie) do predykcji specyficznego typu zachowań. Problemem była

bowiem identyfikacja szpiegów i przedstawicieli innych tajnych służb wrogów, którą zespół badawczy z Harvardu prowadził w ramach Biura Służb Strategicznych (Office of Strategic Services). Adaptując używane przez Niemców techniki symulacyjne wykorzystane w szkoleniu elity niemieckich oficerów Murray i współpracownicy rozwinęli pierwsze *assessment center* (*OSS Assessment Staff*, 1948). Po II wojnie światowej Mc Kinnon (student i współpracownik Murraya) kontynuował pracę nad rozwojem *assessment center* na Uniwersytecie Kalifornijskim.

Uwaga badaczy koncentrowała się wówczas na problemie identyfikowania potencjału twórczego jednostki (Mc Kinnon 1977). Pierwsze zastosowanie *assessment center* jest autorstwa Douglasa Braya, który w 1956 r. przeprowadził je jako element Programu Studiów nad Rozwojem Zarządzania opracowanego na potrzeby AT&T (AT&T's Management Progress Study). Późniejsze zastosowania tej metody na populacjach menedżerów są w literaturze dobrze udokumentowane, szczególnie w pracach Byhama (Moses, Byham 1977).

*Assessment center* to zarówno miejsce, jak i proces. W swym fizycznym wymiarze *assessment center* to miejsce, gdzie dokonywana jest ocena potencjału zawodowego, ponadto oceniani (badani) mogą zademonstrować swą wiedzę, predyspozycje i zdolności (określone jako pożądane) przez wykazanie się umiejętnościami trudnymi do zauważenia bądź trudnymi do zmierzenia w ich codziennej pracy.

*Assessment center* to proces, który projektowany jest w celu upewnienia się, że ocena potencjału zawodowego dokonywana jest obiektywnie, rzetelnie i trafnie.

### Definicja

Wśród wielu istniejących metod i typów oceny *assessment center* ma swe odrębne znaczenie. Definicja sformułowana przez Task Force an Assessment Center Standards (1981) formułuje następujące kryteria określające istotę i zakres metody:

1. Muszą być zawarte definicje determinantów (wyznaczników) efektywności menedżera. Bardzo często nazywane są one dymensjami, sferami oceny czy zmiennymi oceny. Są one identyfikowane technikami analizy stanowisk pracy w celu potwierdzenia, że zachowania będące przedmiotem pomiaru mają związek z efektywnością pracy i określają pożądany poziom sprawności menedżerskiej.

2. Muszą być użyte rozmaite techniki pomiaru, z uwzględnieniem technik symulacyjnych. Symulacje dostarczają uczestnikom stymulacji behawioralnej,

która reprezentuje ważne aspekty czynności zawodowych. Mogą one obejmować ćwiczenia grupowe, indywidualne zadania menedżerskie, gry decyzyjne, wywiady pogłębione czy symulacje komputerowe.

3. Badane zachowania są obserwowane i oceniane przez starannie wyselekcjonowany i dobrze do tego przygotowany zespół ekspertów.

4. Integracja danych płynących ze wszystkich technik pomiaru dokonuje się na specjalnej sesji, na której reasumuje się i omawia poszczególne wyniki (pomiaru) i dokonuje globalnej oceny potencjału zawodowego uczestników.

## Konstrukcja *assessment center*

### Cele

Przygotowany program *assessment center* dla jednej z łódzkich spółek giełdowych miał następujące cele:

1. Ocenić potencjał zawodowy starannie wyselekcjonowanej kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie. Większość uczestników tego programu była poważnymi kandydatami do awansu.

2. Dostarczyć indywidualnie *feedback* każdemu z uczestników oceny. Poznanie sposobów wykorzystywania własnych atutów i minimalizowania słabych punktów może być czynnikiem zwiększania efektywności kadry menedżerskiej.

3. Stymulować wysiłki związane z planowaniem karier zawodowych. Uzyskane podczas oceny dane zostały zintegrowane w indywidualne ścieżki rozwoju zawodowego.

4. Stworzyć możliwości dla indywidualnego rozwoju. *Assessment center* zainicjował wiele kursów, treningów, warsztatów i szkoleń dostępnych dla uczestników oceny.

5. Zebrać materiał empiryczny do opracowania w badaniach własnych i pracach naukowych. Bardzo często (Moses 1985) wyniki testów i pomiarów zachowania służą do celów naukowych, a część danych nie wykorzystywanych dla oceny potencjału menedżerskiego może służyć jako wartościowa pomoc w formułowaniu hipotez i modeli efektywności menedżera.

### Przebieg

Program *assessment center* składał się z trzech odrębnych faz: oceny, *feedbacku* i doskonalenia umiejętności w rozpoczętym po ocenie cyklu szkoleń.

Właściwy proces oceny stanowił pierwszą z wymienionych faz. Składał on się z trzech dni intensywnych zajęć (ok. 24 godzin dydaktycznych) zorganizowanych w jedną sesję dwudniową i jedną sesję jednodniową dla każdej z dwóch grup. Oceną objęto 28 osób, które uczestniczyły w ćwiczeniach grupowych, zadaniach menedżerskich, ćwiczeniach typu *role playing*, wywiadach psychologicznych, wywiadach poświęconych analizie kariery, symulacjach komputerowych oraz technikach typu „papier-ołówek” (testach inteligencji, twórczości, kwestionariuszach osobowości itd.)

Przebieg i wyniki badań były obserwowane, rejestrowane i oceniane przez zespół oceniający (prowadzący *assessment center*), który składał się z: członków zarządu spółki, dwóch psychologów pracy, psychologa klinicznego, dwóch przedstawicieli nauk o organizacji i zarządzaniu. Na 14-osobową grupę ocenianych przypadło zatem siedmiu członków zespołu, co zapewniało intensywność zajęć i zindywidualizowane podejście do członków grup podlegających ocenie.

Druga z faz, obejmująca informowanie o uzyskanych wynikach, odbywała się dwutorowo. Pierwszy sposób polegał na dostarczeniu informacji zwrotnej w trakcie trwania sesji (po ćwiczeniach) tym uczestnikom oceny, którzy o te prosili. Drugi zaś na omawianiu uzyskanych wyników podczas indywidualnych spotkań uczestników oceny z zespołem prowadzącym *assessment center* w czasie specjalnie zorganizowanej do tego celu sesji.

Ostatnia z faz programu *assessment center* to etap wdrożenia realizacji indywidualnych planów kariery związanych zarówno z uczestnictwem w szkoleniach (różnego typu), jak i podejmowaniu nowych obowiązków zawodowych na innych (często wyższych) stanowiskach w przedsiębiorstwie.

### Obszary oceny

Ocenie podlegały: kwalifikacje zawodowe (*technical competence*), umiejętności interpersonalne (*social and human skills*), zdolności koncepcyjne (*conceptual ability*) oraz zmienne psychologiczne (osobowość, wartości, inteligencja). Pierwsze trzy kategorie odpowiadają zatem często spotykanemu w literaturze podziałowi cech skutecznego menedżera (Mullins 1995; Pedler 1991; Steers 1992) na trzy grupy: kwalifikacji zawodowych, umiejętności społecznych i zdolności koncepcyjnych. O włączeniu do programu *assessment center* pomiaru osobowości, inteligencji czy wartości zdecydowała istota samej metody, a słuszność tego przedsięwzięcia wielokrotnie podkreślali znawcy przedmiotu (J. L. Moses, L. J. Mallins, S. Z. Steers).

**Kwalifikacje zawodowe** (*technical competence*). Traktowane były jako podstawowa wiedza i informacja ważna dla efektywnego wykonywania czynności zawodowych i podejmowania decyzji na własnym stanowisku pracy.

Opinie formułowano odnośnie do następujących elementów kwalifikacji zawodowych:

Pełna lista zdolności i umiejętności będących przedmiotem oceny podana jest w tab. 1 i 2. Definicje pojęć przyjęto za Mendell i Callenem (1995). W tabeli obok definicji podano metodę pomiaru poszczególnych umiejętności.

Tabela 1

Lista umiejętności społecznych, będących przedmiotem oceny, wraz z metodami ich pomiaru

Umiejętności społeczne	Definicje i metoda pomiaru określonych umiejętności
Umiejętność komunikowania się – umiejętność prezentowania informacji  – komunikowanie się interpersonalne	jasne, klarowne i skuteczne porozumiewanie się z ludźmi, głównie w sytuacji wydawania poleceń i instrukcji ćwiczenie menedżerskie umiejętność prezentowania informacji i aktywnego słuchania komputerowa gra symulacyjna
Kierowanie ludźmi – styl liderowski  – elastyczność (umiejętność dopasowania stylu do sytuacji)  – zachowania kontrolujące	sposób kierowania podwładnymi oparty na dwóch podstawowych wskaźnikach: wspieranie podwładnego (czyli położenie nacisku na ludzi) oraz dyrektywności wobec podwładnych (nacisk na realizację zadania) testy psychologiczne stopień dostosowania stylu postępowania przełożonego do zmieniającej się sytuacji zadanie menedżerskie tendencja do sprawowania kontroli typu „pilnowanie” komputerowa gra symulacyjna
Zarządzanie karierą podwładnych – umiejętność oceny innych  – zarządzanie karierą  – motywowanie innych	trafność oceny zachowań podwładnych przez przełożonego i udzielanie podwładnym informacji zwrotnych „na gorąco” w postaci pochwał i nagan umiejętność trafnej oceny zasług pracownika dla firmy i jego możliwości awansowych zadanie menedżerskie; wywiad umiejętność wyboru sposobu i formy udzielania kar i nagród symulacyjna gra komputerowa
Umiejętności pedagogiczne	sprawność w przekazywaniu wiedzy i doświadczenia dla realizacji celu grupowego symulacyjna gra komputerowa
Kooperatywność	umiejętność pracy w zespole ćwiczenie menedżerskie typu <i>role playing</i>
Umiejętność negocjacji	umiejętność rozwiązywania konfliktu, wtedy, gdy interesy partnerów nie są całkowicie sprzeczne ćwiczenie typu <i>role playing</i> , symulacyjna gra komputerowa

Tabela 2

Lista umiejętności z kategorii zdolności konceptualnych oraz metoda ich pomiaru

Podjęmowanie decyzji	Zadanie menedżerskie
Rozwiązywanie problemów	globalna ocena zespołu cech menedżerskich niezbędnych dla efektywnego zarządzania ludźmi i problemami w firmie; trafność w rozwiązywaniu kwestii personalnych i ekonomicznych problemów firmy; zdolność do identyfikowania przyczyn problemów, określania ich istoty, generowania możliwych rozwiązań symulacyjna gra komputerowa
Zdolności organizacyjne	umiejętność organizowania pracy innym symulacyjna gra komputerowa
Umiejętności techniczne prowadzenia firmy ( <i>business orientation</i> )	umiejętność objęcia perspektywą firmy jako jednego organizmu gospodarczego; trafność w podejmowaniu symulowanych komputerowo decyzji ekonomicznych w imieniu i na rzecz firmy symulacyjna gra komputerowa

**Zmienne psychologiczne.** Przedmiotem pomiaru objęto: osobowość, wartości związane z pracą, motywacje własnego rozwoju i inteligencję, a więc wszystkie psychologiczne obszary jednostki mające związek z prognozą jej możliwości rozwoju zawodowego. Do badania osobowości użyto 16-czynnikowego Kwestionariusza Osobowości R. B. Cattella, skali I-E w pracy X. Gliszczyńskiej, STAI Spielbergera. Inteligencję zbadano Testem Matryc Zaawansowanych Ravena oraz Testem LPS-3 Horna w normalizacji z roku 1986 (Wolfran, Neumann i in. 1986).

Wartości związane z pracą ustalono na podstawie wywiadu psychologicznego i skali postaw.

Informacje dotyczące motywacji własnego rozwoju zebrano na podstawie przeprowadzonego wywiadu pogłębionego.

**Sposób analizy i integracji danych.** W sumie pomiarem objęto 22 obszary, które zgrupowano w sześć kategorii: kwalifikacje zawodowe, umiejętności komunikowania się, umiejętności społeczne, umiejętności koncepcyjne, radzenie sobie ze zmianą i potencjał rozwojowy. W podejściu tym odzwierciedla się z jednej strony coraz częściej spotykana w literaturze tendencja, by w modelach efektywności menedżera pewien zespół cech czy umiejętności formować w jednostkę wyższego rzędu i traktować ją jako jakość, z drugiej zaś użyteczność takiego rozwiązania z punktu widzenia metody *assessment center*. To drugie uzasadnienie zacytowano za Mosesem, przyjmując jego (1985) sposób agregacji danych. Przyjęte kategorie i ich zawartość ilustruje tab. 3.

Tabela 3

## Kategorie wraz z cechami (funkcjami) składowymi

Kategorie	Składowe
Kwalifikacje zawodowe	analiza przebiegu kariery zawodowej, wiedza (zarządzanie zasobami ludzkimi, prawo, marketing, rachunkowość) mierzona testem
Umiejętność komunikowania się	umiejętność prezentowania informacji, komunikowanie się interpersonalne
Umiejętności interpersonalne (społeczne)	umiejętność dopasowania stylu zarządzania do sytuacji (elastyczność); tendencja do zachowań kontrolujących; umiejętność oceny innych; zarządzanie karierą podwładnych; motywowanie innych; umiejętności pedagogiczne i kooperatywność; rozwiązywanie konfliktów
Rozwiązywanie problemów	podejmowanie decyzji; rozwiązywanie problemów; umiejętność prowadzenia firmy; zdolności organizacyjne
Radzenie sobie ze zmianą	podejmowanie ryzyka; kreatywność; tolerancja na niepewność
Potencjał rozwojowy	wydolność intelektualna; osobowość; wartości związane z pracą; motywacja własnego rozwoju

Uogólniając, można przyjąć (Moses 1985), że pierwsze cztery kategorie odzwierciedlają cechy i umiejętności niezbędne do efektywnej pracy menedżera (kierownika) średniego i wyższego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie. Piąta kategoria „Radzenie sobie ze zmianą” jest niezwykle potrzebna dla rekomendacji kadrowych. Od niektórych kandydatów do awansu na wyższe szczeble zarządzania wymagać się będzie zdolności do szybkiego adaptowania w środowiskach nasyconych nowością i niepewnością, zaś od innych wymagać się będzie zarządzania bardziej tradycyjnego. Trafna identyfikacja jednostek, które są w stanie efektywnie zarządzać w środowisku pierwszego typu (bądź obu), jest szczególnie ważna dla decyzji kadrowych.

Ostatnia kategoria (potencjał rozwojowy) jest bardzo ważna dla określenia statusu badanego w kategoriach granic jego możliwości rozwoju zawodowego.

### Procedura formułowania ocen końcowych oraz ich typy

Ostateczne wnioski w sprawie potencjału zawodowego badanych formułowano na specjalnie do tego celu zorganizowanej sesji. Ich podstawą była ilościowa i jakościowa analiza wyników z pomiaru poszczególnych sfer, zaszeregowanych w sześciu wyżej opisanych kategoriach. Oceny dokonywał



Zespół Prowadzący Assessment Center w składzie wcześniej wymienionym. Formułowanie indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego kończyło procedurę dokonywania ocen końcowych. Ustalono cztery typy przyznawanych ocen potencjału zawodowego, które ilustruje tab. 4.

Tabela 4

Typy ocen używanych dla ogólnej oceny potencjału zawodowego wraz z ich kryteriami

Typy ocen używanych dla ogólnej oceny potencjału zawodowego wraz z ich kryteriami	
Istotnie wyższy od zadowalającego	w zakresie każdego mierzonego zakresu oceny rezultaty zasadniczo lepsze od średniej dla grupy
Wyższy od zadowalającego	w większości mierzonych cech rezultaty lepsze bądź równe przeciętnym wynikom w grupie
Zadowalający	w większości mierzonych cech rezultaty zbliżone do przeciętnych, w pozostałych niższe od przeciętnych
Niższy od zadowalającego	rezultaty znacznie poniżej od przeciętnych

Zebrany materiał zredagowano w raporty indywidualne, które objęły:

- a) imię i nazwisko, stanowisko służbowe i przynależność organizacyjną;
- b) ostateczną ocenę potencjału zawodowego;
- c) opis stanowiska pracy;
- d) analizę kariery zawodowej;
- e) jakościową i ilościową analizę umiejętności społecznych;
- f) jakościową i ilościową analizę zdolności koncepcyjnych;
- g) graficzną prezentację powyższych danych;
- h) psychologiczny profil funkcjonowania zawodowego (wydolność intelektualna, osobowość, wartości związane z pracą, motywacja własnego rozwoju zawodowego);
- i) indywidualną ścieżkę rozwoju zawodowego (proponowany kierunek dalszych etapów kariery zawodowej) wraz z rekomendacją niezbędnych przedsięwzięć.

## Zakończenie

Opisano program *assessment center* przygotowany i przeprowadzony dla menedżerów jednej z łódzkich spółek giełdowych. Wszelkie prognozy rozwoju zawodowego odzwierciedlały inferencyjno-predyktywny (*inverence-predictive*) sposób dokonywania ocen ostatecznych, często zwany też klinicznym (Witkowski 1994).

Dużą uwagę przywiązano do właściwego doboru członków Zespołu Oceniającego oraz rzetelności i trafności użytych metod. Nie ograniczono się tylko do ilościowej (statystycznej) analizy danych jako podstawy dla ostatecznych wniosków. Zastosowanie analizy korelacji wielokrotnej pozwoliłoby zapewne (Sacket, Drehner 1982) wyłonić nie więcej jak pięć, sześć dymensji – będących podstawą predykcji. Ale i ten psychometryczny sposób wnioskowania nie daje pewności dla trafności programu, jak pisze bowiem Witkowski (1994), zwolennik tego podejścia „Należy jednak podkreślić, że metodologia predykcji ma wiele słabości, wśród których na pierwszym miejscu wymienić można nawiązanie do modeli liniowych. Większość zależności psychologicznych ma krzywoliniowy charakter. Jeżeli do tego dodamy wpływ nieprzewidywalnych zmiennych losowych (zob. C. Nosal, 1993), to proces predykcji może okazać się znacznie bardziej skomplikowany niż sądzimy”. Można też zaryzykować tezę, że zarówno z punktu widzenia jednostki, jak i organizacji cenniejsza jest ocena uzupełniona o wymiar jakościowy, bardziej kompleksowo wyjaśniające zachowanie jednostki niż pojedyncze zdanie ze stwierdzeniem prognozy jej przydatności zawodowej wyrażone wskaźnikiem liczbowym.

Zatem dobrze zaprojektowane *assessment center* może dostarczyć zarówno nie ekspertom, jak i oceniającym psychologom (i nie tylko) bogatych źródeł informacji niedostępnych w inny sposób. Ich analiza w postaci ocen potencjału zawodowego podana we właściwy sposób ocenianym jednostkom może być dla nich istotną informacją i bodźcem do podjęcia programu rozwoju zawodowego maksymalizującego możliwości odniesienia sukcesu. Podstawową zaś korzyścią dla organizacji, płynącą z *assessment* (obok diagnozy stanu kadr) może być system zarządzania personelem dający długotrwałą vitalność organizacji.

## Bibliografia

- Mc Kinnon D. W. (1977), *From Selecting Spies to Selecting Managers*, [w:] W. C. Byham, *Applying the Assessment Center Method*, Pergamon, New York
- Kolb D., Lublin S., Baker R. (1991), *Strategic Management Development: Experiential Learning and Managerial Competencies*, [w:] J. Henry, *Creative Management*, Sage Publications, London
- Mendell K., Callen T. (1995), *Management and Organisational Behaviour. A Student Workbook*, Pitman Publishing, London
- Moses J. L. (1995), *Using Clinical Methods in a High Level Management Assessment Center*
- Bernardin H. J., Bownas D. A., *Personality Assessment in Organizations*, Praeger Publishers, New York
- Mullins L. J. (1993), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London

- Pedler M. B., Burgoyne J., Boydell T. (1986), *A Manager's Guide to Self Development*, Mc Graw-Hill
- Steers (1992), *Organisational Behaviour*, Harper Collins Publishers, 1991, New York
- Task Force on Assessment Center Standards. *Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* (1980), „Personnel Administrator”, 25(2), 35–38
- Witkowski S. (1994), *Prognozowanie efektywności kadr – iluzja czy realna możliwość*, „Prakseologia”, 3–4, 9–29
- Wolfran H., Neumann A., Wieczorek S. (1962), *Psychologische Leistungstest inter Neurologie und Psychiatrie*, VEB George Thieme, Leipzig

JACEK KUNA

### Assessment center as a method of appraisal of managers' professional potential

A relatively new method of evaluation is the assessment center. Assessment center are unique among appraisal techniques in that they focus more on evaluating employee long-range potential to an organisation than on performance over the past years.

An assessment center consists of a series of standardized evaluations of behavior based on multiple inputs. Over two- or three-day period (away from the job) trained observers make judgements on managers behavior in response to specially developed exercises. These exercises may consist of in-basket exercises, role playing, case analyses, as well as personal interviews and psychological tests. An example of the assessment center developed for one of the joint stock companies in Łódź is the basic point of this article. The text covers the most important rules of development of the programme of assessment center.

The brief information about the history of the method, its definition and results. Major strength of this method is emphasize at the end of this article.

**Key words:** assessment center, appraisal, occupational development.