



talent exact

JAK WYBRAĆ NARZĘDZIE ASSESSMENTOWE?

*Przewodnik dla HR, coachów,
trenerów i osób zarządzających*

Poziom podstawowy



LEPSZE
DECYZJE
PERSONALNE



DOPASOWANIE
DO ROLI
I ORGANIZACJI



REDUKCJA
RYZYKA
BŁĘDÓW



ŚWIADOME
ZARZĄDZANIE
TALENTAMI

Spis treści

1. Czym jest assessment?.....	3
2. Kiedy organizacja potrzebuje assessmentu?	3
3. Jaki problem biznesowy ma rozwiązać assessment?	4
4. Co można badać w ramach assessmentu?	4
5. Dla kogo przeznaczony jest assessment?	5
6. Assessment w małej, średniej i dużej organizacji	6
7. Assessment a specyfika branży i stanowiska	7
8. Najczęstsze typy narzędzi assessmentowych	7
Kwestionariusze osobowości i preferencji behawioralnych.....	8
Testy zdolności poznawczych i umiejętności	8
Narzędzia 360°	8
Wywiady behawioralne i sytuacyjne.....	8
Symulacje i próbki pracy	8
Assessment Center (AC) i Development center (DC)	8
9. Test, kwestionariusz, assessment center czy rozmowa ekspercka?	8
10. Jak rozpoznać wiarygodne narzędzie assessmentowe?	10
11. Najczęstsze błędy przy wyborze narzędzia	11
12. Jakie pytania zadać dostawcy narzędzia?	11
13. Jak wygląda dobry raport assessmentowy?	12
14. Co dzieje się z wynikami po badaniu?	13
15. Assessment a efektywność i relacje w zespole	14
16. Zwrot z inwestycji w assessment	14
17. Kiedy assessment nie jest dobrym rozwiązaniem?	15
18. Krótka checklista przed wyborem narzędzia	16
19. Harrison Assessments – kompleksowe narzędzie dla całego cyklu życia pracownika.....	17
Czym jest Harrison Assessments?	18
Co można badać za pomocą Harrisona?	18
Dlaczego warto wybrać jedno kompleksowe narzędzie?	19
20. Informacje kontaktowe i kolejne kroki	19

1. Czym jest assessment?

Assessment – w dosłownym tłumaczeniu z angielskiego „ocena”, „oszacowanie” – oznacza uporządkowany, metodyczny proces diagnozy człowieka w kontekście zawodowym. Jego celem jest uzyskanie rzetelnej, opartej na danych odpowiedzi na pytanie: **Kim jest ta osoba jako pracownik, współpracownik lub lider?**

W odróżnieniu od intuicyjnych obserwacji czy rozmowy rekrutacyjnej, assessment opiera się na narzędziach o określonej trafności predykcyjnej – kwestionariuszach, testach, symulacjach, wywiadach behawioralnych lub ich kombinacjach. Diagnozować można kompetencje, potencjał, styl pracy, motywację, dopasowanie do roli czy ryzyka behawioralne.

Warto odróżnić assessment jako metodę od assessment center (AC) jako konkretnej wielowymiarowej formy badania. Pojęcie to jest jednak szersze: obejmuje wszystkie standaryzowane procesy poznawania ludzi w organizacji – od krótkiego kwestionariusza online po kilkudniowe centrum oceny.

2. Kiedy organizacja potrzebuje assessmentu?

Assessment nie jest odpowiedzią na każde wyzwanie organizacyjne, ale istnieje szereg sytuacji, w których jego zastosowanie jest szczególnie uzasadnione:

- **Rekrutacja zewnętrzna** – weryfikacja, czy kandydat spełnia wymagania stanowiska nie tylko w warstwie kompetencji twardych, lecz również pod kątem stylu pracy, motywacji i wartości.
- **Awans i sukcesja** – sprawdzenie, czy pracownik dysponuje potencjałem do objęcia wyższej funkcji lub roli o większym zakresie odpowiedzialności.
- **Zmiana organizacyjna** – restrukturyzacje, fuzje, transformacje cyfrowe wymagają zrozumienia, jak pracownicy zareagują na zmianę i kto jest gotowy ją współprowadzić.
- **Budowanie i rozwijanie zespołów** – diagnoza stylów pracy i komunikacji pozwala przewidywać synergie i potencjalne napięcia.
- **Programy talentów i rozwój liderów** – identyfikacja wysokiego potencjału (HiPo) i projektowanie indywidualnych ścieżek rozwojowych.
- **Coaching i mentoring** – dane assessmentowe nadają procesowi coachingowemu głębię diagnostyczną i pozwalają mierzyć postęp.

Z danych SHRM wynika, że aż 35% organizacji stosuje testy i narzędzia przedrekrutacyjne, by skuteczniej identyfikować kwalifikowanych kandydatów.^[1]



ASSESSMENT WARTO STOSOWAĆ WTEDY, GDY ORGANIZACJA PODEJMUJE DECYZJE PERSONALNE O DUŻYM ZNACZENIU - W REKRUTACJI, SUKCESJI, ROZWOJU LIDERÓW CZY ZMIANIE ORGANIZACYJNEJ - I POTRZEBUJE OPRZEĆ JE NA DANYCH, A NIE WYŁĄCZNIE NA INTUICJI.

3. Jaki problem biznesowy ma rozwiązać assessment?

Wybór narzędzia bez precyzyjnie zdefiniowanego celu jest jednym z najczęstszych błędów organizacyjnych. Assessment powinien być odpowiedzią na konkretną potrzebę, a nie działaniem pro forma.

Praktycznym podejściem jest zadanie sobie pytania: „Jaką decyzję chcę podjąć po badaniu, której nie mogę podjąć teraz?”. Odpowiedź na to pytanie definiuje zarówno zakres diagnozy, jak i wymagania wobec raportu końcowego.

Problem biznesowy	Adekwatny obszar diagnozy
Wysoka rotacja na stanowiskach sprzedażowych	Motywacja, dopasowanie do roli, styl radzenia sobie z odrzuceniem
Nieefektywna komunikacja w zespole	Style komunikacji, preferencje behawioralne, paradoksy
Trudności z wyborem kandydata wewnętrznego na awans	Potencjał przywódczy, gotowość na zmianę, odporność na stres
Niskie zaangażowanie pracowników	Oczekiwania, motywatory, dopasowanie do kultury organizacyjnej
Planowanie sukcesji	Potencjał rozwojowy, kompetencje przywódcze, ryzyko derailersów

4. Co można badać w ramach assessmentu?

Zakres diagnozy assessmentowej jest szeroki i powinien być dostosowany do celu badania. Główne obszary to:

- **Kompetencje** – mierzalne zachowania i umiejętności powiązane z efektywnością na danym stanowisku.

- **Potencjał rozwojowy** – zdolność do uczenia się, adaptacji i przejmowania nowych odpowiedzialności.
- **Predyspozycje i cechy osobowości** – względnie stałe wzorce zachowań wpływające na styl pracy i interakcje.
- **Motywacja i zaangażowanie** – co napędza daną osobę do działania i jakie warunki sprzyjają jej efektywności.
- **Styl komunikacji i współpracy** – sposób, w jaki osoba wymienia informacje, rozwiązuje konflikty i buduje relacje.
- **Styl podejmowania decyzji** – jak osoba przetwarza informacje i jak dochodzi do wniosków.
- **Dopasowanie do roli i kultury organizacyjnej** – alignment między preferencjami a wymaganiami środowiska pracy.
- **Ryzyka behawioralne (derailers)** – cechy, które w warunkach stresu lub rutyny mogą negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie.

W praktyce **assessment może obejmować wiele różnych obszarów funkcjonowania zawodowego**, jednak kluczowe znaczenie ma nie sama szerokość diagnozy, lecz **trafne określenie celu badania i dobór odpowiedniego narzędzia**. Organizacja powinna najpierw jasno zdefiniować, co chce ocenić: kompetencje, potencjał, motywację, styl współpracy, ryzyka behawioralne czy dopasowanie do konkretnej roli. Dopiero na tej podstawie można dobrać metodę, która dostarczy wyników możliwych do praktycznej interpretacji i przełożenia na decyzje biznesowe. **Zbyt szerokie lub przypadkowe badanie wielu obszarów może prowadzić do nadmiaru danych, które nie tworzą spójnego obrazu i nie wspierają realnych działań rozwojowych, rekrutacyjnych ani sukcesyjnych.**

5. Dla kogo przeznaczony jest assessment?

Assessment nie jest narzędziem zarezerwowanym wyłącznie dla korporacji czy specjalistów HR.

W praktyce korzystają z niego:

- **Właściciele firm i prezesi** – przy budowie kadry zarządzającej, planowaniu sukcesji lub wyborze kluczowych partnerów biznesowych.
- **Dyrektorzy HR i HR Business Partnerzy** – jako centralni użytkownicy narzędzi diagnostycznych wspierających decyzje personalne.
- **Menedżerowie liniowi** – do lepszego zrozumienia swoich zespołów, budowania motywacji i zarządzania konfliktem.
- **Coachowie i mentorzy** – by nadać procesowi rozwojowemu solidną podstawę danych, a nie opierać się wyłącznie na deklaracjach klienta.

- **Trenerzy i konsultanci** – do projektowania programów szkoleniowych opartych na zidentyfikowanych lukach kompetencyjnych.
- **Sami pracownicy** – assessment jako narzędzie autorefleksji, planowania kariery i samorozwoju.

Assessment nie ma jednego uniwersalnego zastosowania – jego wartość zależy od tego, kto korzysta z diagnozy, jaki obszar chce zbadać oraz jakie decyzje mają zostać podjęte na podstawie wyników. Inne potrzeby będzie miał zarząd analizujący potencjał sukcesyjny, inne dział HR wspierający decyzje personalne, a jeszcze inne coach, trener czy sam pracownik, dlatego kluczowe jest dobranie narzędzia do konkretnego celu, a nie traktowanie assessmentu jako jednej metody odpowiadającej na wszystkie pytania.

Najczęściej assessment pojawia się w rekrutacji i selekcji kandydatów.

SHRM podaje, że **56% pracodawców używa pre-employment assessments**, czyli testów/ocen przed zatrudnieniem, aby sprawdzać wiedzę, umiejętności i zdolności kandydatów.

[<https://www.shrm.org/about/press-room/new-shrm-research-makes-case-skills-based-hiring>]

Ten sam raport mówi o tym, że najczęściej assessment stosuje się w dużych organizacjach i sektorze publicznym. Jednak ogromną wagę ma on również w mniejszych firmach, gdzie waga decyzji pojedynczego pracownika jest dużo większa.

6. Assessment w małej, średniej i dużej organizacji

Wielkość organizacji istotnie wpływa na zakres i formę diagnozy. Nie chodzi wyłącznie o zasoby finansowe, lecz przede wszystkim o kontekst decyzyjny i stopień formalizacji procesów HR.

Typ organizacji	Charakterystyka procesu assessmentowego
Małe firmy (do 50 os.)	Dominują szybkie, efektywne kosztowo narzędzia online. Raport trafia zazwyczaj bezpośrednio do właściciela lub jedyne HR-owca. Kluczowe jest dopasowanie kulturowe i elastyczność.
Średnie firmy (50–500 os.)	Rośnie potrzeba standaryzacji procesu. Ważna jest skalowalność narzędzia, możliwość porównywania wyników i tworzenia map talentów.
Duże organizacje (500+ os.)	Assessment wpisany w formalne procesy HR. Wymaga integracji z systemami HRIS, możliwości grupowej analizy danych i wsparcia konsultantów.

Niezależnie od skali, podstawowe pytania pozostają te same: „Co chcemy wiedzieć i co z tą wiedzą zrobimy?”. Różnią się jedynie budżety, czas i zasoby przeznaczone na obsługę procesu.



SKALA ORGANIZACJI WPŁYWA PRZED E WSZYSTKIM NA SPOSÓB WDROŻENIA ASSESSMENTU – MAŁE FIRMY POTRZEBUJĄ PROSTYCH I SZYBKICH ROZWIĄZAŃ, ŚREDNIE WIĘKSZEJ STANDARYZACJI, A DUŻE INTEGRACJI Z FORMALNYMI PROCESAMI HR – JEDNAK CEL POZOSTAJE TEN SAM: UZYSKAĆ WIARYGODNE DANE WSPIERAJĄCE KONKRETNE DECYZJE PERSONALNE.

7. Assessment a specyfika branży i stanowiska

Nie istnieje jedno uniwersalne narzędzie diagnostyczne odpowiednie dla każdego stanowiska i każdej branży. Efektywność assessmentu zależy w dużej mierze od tego, czy diagnozowane kompetencje i zachowania są rzeczywiście istotne dla sukcesu na danej roli.

Oto przykładowe priorytety diagnostyczne w wybranych obszarach:

Branża / typ stanowiska	Kluczowe obszary diagnozy
Sprzedaż i obsługa klienta	Odporność na odrzucenie, asertywność, orientacja na cel, budowanie relacji, radzenie sobie ze stresem
Zarządzanie i przywództwo	Styl decydowania, myślenie strategiczne, empowerment, komunikacja, zarządzanie zmianą
IT i inżynieria	Analityczne myślenie, samodzielność, tolerancja na niejednoznaczność, praca w zespole rozproszonym
HR i L&D	Empatia, umiejętności coachingowe, zarządzanie wiedzą, wiarygodność, orientacja na dane
Finanse i controlling	Precyzja, zarządzanie ryzykiem, niezależność osądu, terminowość, raportowanie
Produkcja i operacje	Dyscyplina, proceduralne myślenie, zarządzanie bezpieczeństwem, praca zespołowa

8. Najczęstsze typy narzędzi assessmentowych

Na rynku dostępne są setki narzędzi diagnostycznych. Ich podział może być dokonywany z różnych perspektyw – metodologicznej, przedmiotowej lub formatowej. Poniżej przedstawiamy podstawową typologię:

Kwestionariusze osobowości i preferencji behawioralnych

Bazują na teorii cech osobowości lub modelach behawioralnych (np. DISC, Myers-Briggs/MBTI, Big Five/NEO-PI, Insights). Badają stosunkowo stałe wzorce zachowań. Są szybkie w administrowaniu, ale wymagają ostrożnej interpretacji – wyniki opisują styl, nie zdolności.

Testy zdolności poznawczych i umiejętności

Mierzą inteligencję ogólną, myślenie analityczne, numeryczne, werbalne lub specjalistyczne umiejętności. Badania meta-analityczne wskazują, że testy zdolności poznawczych wraz ze ustrukturyzowanym wywiadem osiągają średnią trafność predykcyjną na poziomie $r = 0,63$ dla efektywności w pracy.^[9]

Narzędzia 360°

Zbierają opinie o pracowniku z różnych perspektyw: przełożonego, współpracowników, podwładnych i samego zainteresowanego. Szczególnie cenne w diagnozie liderów i planowaniu ich rozwoju.

Wywiady behawioralne i sytuacyjne

Ustrukturyzowana rozmowa oparta na metodzie STAR (Situation, Task, Action, Result) lub pytaniach sytuacyjnych. Pozwala weryfikować kompetencje w oparciu o rzeczywiste doświadczenia zawodowe.

Symulacje i próbki pracy

Kandydat lub pracownik wykonuje zadanie reprezentatywne dla danej roli. Wysokie wskaźniki trafności ekologicznej – wyniki silnie korelują z rzeczywistą efektywnością.

Assessment center (AC) i Development center (DC)

Złożone wielometodowe procesy diagnostyczne trwające od pół dnia do kilku dni. Łączą ćwiczenia grupowe, symulacje, case studies i wywiady. AC stosuje się w rekrutacji na kluczowe stanowiska, DC – w celach czysto rozwojowych.

9. Test, kwestionariusz, assessment center czy rozmowa ekspercka?

Wybór formy diagnozy powinien wynikać z trzech zmiennych: celu badania, wagi podejmowanej decyzji oraz dostępnych zasobów.

Poniższa tabela syntetyzuje kluczowe różnice:

Forma diagnozy	Kiedy stosować / charakterystyka
Kwestionariusz online	Szybkie badania przesiewowe, programy talentowe na dużą skalę, zbieranie danych do team map; niski koszt, wysoka skalowalność
Test zdolności poznawczych	Rekrutacja na stanowiska wymagające analitycznego myślenia; uzupełnienie kwestionariuszy osobowości
Wywiad behawioralny	Weryfikacja kompetencji u finałowych kandydatów; kosztowny czasowo, ale daje bezpośredni wgląd
Assessment center	Kluczowe decyzje rekrutacyjne (kadra zarządzająca), programy HiPo; wysokie koszty, wysoka trafność
Development center	Wyłącznie cel rozwojowy; brak presji selekcyjnej, fokus na growth
Narzędzie 360°	Diagnoza liderów, programy coachingowe, przygotowanie do rozmów rocznych

Warto podkreślić: nieustrukturyzowane rozmowy rekrutacyjne – wciąż dominująca metoda selekcji – charakteryzują się jedną z najniższych trafności predykcyjnych ($r \approx 0,14$ wg badań meta-analitycznych). Rozmowy ustrukturyzowane osiągają $r \approx 0,42$.^{[9][10]}

W praktyce poszczególne formy diagnozy **nie muszą się wykluczać** – kwestionariusz, test, assessment center, wywiad behawioralny czy rozmowa ekspercka mogą tworzyć spójny proces oceny, jeżeli są właściwie dobrane do celu badania. **W podejściu opartym na narzędziu Harrison Assessments kwestionariusz stanowi często punkt wyjścia do uporządkowania danych o stylu pracy, motywacji, preferencjach i potencjalnych ryzykach**, natomiast pełna wartość diagnozy pojawia się dopiero wtedy, gdy wyniki zostaną omówione i zinterpretowane przez przygotowanego eksperta.

Sama metoda badawcza nie powinna być traktowana jako automatyczna diagnoza człowieka. Jest raczej źródłem danych, które wymagają kontekstu, doświadczenia i profesjonalnej interpretacji. Można porównać to do procesu medycznego: wyniki badań lub zaobserwowane symptomy są ważne, ale dopiero lekarz, analizując je w szerszym obrazie, może postawić diagnozę i wskazać właściwe działanie. Podobnie w assessmentie – raport, kwestionariusz czy test są początkiem procesu, a nie jego zakończeniem. **Dopiero rozmowa ekspercka pozwala przełożyć wyniki na**

realne rekomendacje dotyczące rekrutacji, rozwoju, sukcesji, pracy z liderami lub budowania zespołów.

Osoby, które chcą samodzielnie i profesjonalnie pracować z wynikami Harrison Assessments, **mogą rozwinąć swoje kompetencje podczas kompleksowego szkolenia akredytacyjnego**. Program przygotowuje do rozumienia metodologii narzędzia, interpretowania raportów, prowadzenia rozmów feedbackowych oraz wykorzystywania wyników w procesach rekrutacyjnych, rozwojowych, coachingowych i organizacyjnych.

Akredytacja Harrison Assessments jest rozwiązaniem zarówno dla specjalistów HR i HR Business Partnerów pracujących w organizacjach, jak również dla coachów, trenerów, konsultantów i doradców biznesowych, którzy chcą rozszerzyć zakres swoich usług. Uczestnik szkolenia zyskuje kompetencje do pracy z międzynarodowym narzędziem diagnostycznym i może pełnić rolę eksperta, który nie tylko odczytuje wyniki, lecz przede wszystkim nadaje im właściwy kontekst biznesowy i rozwojowy. To właśnie ten etap – profesjonalna interpretacja – decyduje o tym, czy assessment pozostanie jedynie raportem, czy stanie się realnym wsparciem dla decyzji personalnych i rozwoju organizacji.

Więcej informacji znajdą Państwo tutaj -> <https://talentexact.pl/szkolenia-talent-exact/szkolenie-akredytacyjne-harrison-assessments/>

10. Jak rozpoznać wiarygodne narzędzie assessmentowe?

Rynek narzędzi diagnostycznych jest niehomogeniczny – obok sprawdzonych metodologicznie rozwiązań funkcjonują produkty o niejasnej walidacji lub wątpliwej trafności. Weryfikując narzędzie, warto sprawdzić:

- **Trafność (validity)** – czy narzędzie mierzy to, co deklaruje i czy istnieją badania potwierdzające jego związek z efektywnością zawodową?
- **Rzetelność (reliability)** – czy wyniki są stabilne w czasie i powtarzalne przy ponownym badaniu?
- **Normalizacja** – do jakiej grupy odniesienia porównywane są wyniki? Czy normy są aktualne i reprezentatywne?
- **Przejrzystość metodologiczna** – czy dostawca udostępnia dokumentację techniczną narzędzia?
- **Jakość raportów** – czy raporty są konkretne, operacyjne i możliwe do przełożenia na decyzje?

- **Kompetencje certyfikujące** – czy dostawca wymaga certyfikacji lub szkolenia przed interpretowaniem wyników?
- **Bezpieczeństwo danych** – jak przechowywane i chronione są dane kandydatów? Czy narzędzie jest zgodne z RODO?

11. Najczęstsze błędy przy wyborze narzędzia

⚠ Najczęstsze błędy organizacji przy wyborze i stosowaniu assessmentu

- ▶ **Wybór narzędzia wyłącznie na podstawie ceny lub popularności (efekt „modnego” narzędzia)**
- ▶ **Brak jasno zdefiniowanego celu badania przed wyborem metody**
- ▶ **Niedopasowanie narzędzia do poziomu stanowiska (np. AC dla specjalisty ds. administracji)**
- ▶ **Zbyt uproszczona interpretacja wyników – traktowanie raportu jak "wyroku"**
- ▶ **Brak planu wykorzystania wyników – assessment jako jednorazowe ćwiczenie bez follow-upu**
- ▶ **Mylenie narzędzi selekcyjnych z rozwojowymi – inne cele wymagają innych metod**
- ▶ **Ignorowanie kwestii prawnych – brak informacji dla kandydatów o celu i sposobie wykorzystania danych**
- ▶ **Zbyt duże zaufanie do jednego narzędzia – trafność rośnie przy kombinacji metod**

Raport LinkedIn (2023) wskazuje, że 83% menedżerów ds. rekrutacji przyznaje, że popełniało błędy rekrutacyjne m.in. z powodu presji czasu i braku ustrukturyzowanego procesu.^[5]

12. Jakie pytania zadać dostawcy narzędzia?

Przed zakupem lub wdrożeniem narzędzia assessmentowego warto przeprowadzić rzetelną rozmowę z dostawcą. Poniżej zestaw kluczowych pytań:

1. **Metodologia:** Na jakiej teorii psychologicznej opiera się narzędzie? Jakie badania walidacyjne zostały przeprowadzone i kiedy?
2. **Raporty i wyniki:** Co dokładnie zawiera raport? Jakie decyzje wspiera? Jak interpretowane są wyniki skrajne?

3. **Czas i format badania:** Ile trwa wypełnienie kwestionariusza? Czy jest dostępny online i w języku polskim?
4. **Certyfikacja:** Czy do korzystania z narzędzia wymagane jest szkolenie lub certyfikacja? Jaki jest jej zakres?
5. **Dane i RODO:** Gdzie przechowywane są dane badanych? Jakie mają prawa dostępu i usunięcia danych?
6. **Wsparcie posprzedażowe:** Czy dostawca oferuje wsparcie przy interpretacji wyników? Czy możliwe są konsultacje dla HR/menedżerów?
7. **Skalowalność:** Czy narzędzie działa zarówno dla 5, jak i 500 badanych? Jakie są limity i modele cenowe?
8. **Przykłady zastosowań:** Czy dostawca posiada case studies z branży lub dla podobnych ról? Jakie efekty osiągnęli klienci?

13. Jak wygląda dobry raport assessmentowy?

Jakość raportu assessmentowego jest jednym z najważniejszych kryteriów oceny całego narzędzia. Wartościowy raport powinien zawierać:

- **Wyraźne odniesienie do celu badania i specyfiki roli** – wyniki opisane nie w oderwaniu od kontekstu, lecz w bezpośrednim powiązaniu z wymaganiami stanowiska.
- **Opis mocnych stron i obszarów ryzyka** – rzetelny, bez nadmiernego eufemizowania słabości.
- **Potencjał rozwojowy** – wskazanie, w jakich warunkach i przy jakim wsparciu badana osoba jest w stanie się rozwijać.
- **Rekomendacje operacyjne** – konkretne wskazania dla HR, menedżera lub samego pracownika: co warto rozwinąć, jak zarządzać, jak motywować.
- **Przystępny język** – raport powinien być czytelny dla menedżera bez wykształcenia psychologicznego.
- **Pytania do wywiadu pogłębiającego** – sugestie, jakie pytania zadać podczas rozmowy, by zweryfikować lub pogłębić kluczowe obszary.

Raport, który trafia do szafy i nie jest nigdy wyciągany, to zmarnowana inwestycja. Dobry raport to narzędzie pracy – do rozmów menedżerskich, planów rozwojowych i sesji coachingowych.

W praktyce pracy z **Harrison Assessments** szczególną wartość stanowi możliwość korzystania z wielu typów raportów, z których każdy odpowiada na inny obszar diagnozy: **dopasowanie do roli,**

styl pracy, motywację, potencjalne ryzyka, preferencje zawodowe, czynniki zaangażowania czy obszary rozwojowe. Oznacza to, że raport nie jest jedynie statycznym podsumowaniem wyniku badania, ale narzędziem analitycznym, które można dostosować do konkretnego celu: rekrutacji, sukcesji, rozwoju liderów, coachingu, audytu zespołu lub planowania ścieżki kariery.

Istotną przewagą takiego podejścia jest możliwość łączenia różnych raportów w spójny obraz osoby badanej. Poszczególne raporty działają jak elementy większej układanki – każdy pokazuje wybrany aspekt funkcjonowania zawodowego, a ich zestawienie pozwala lepiej zrozumieć nie tylko kompetencje i predyspozycje kandydata lub pracownika, lecz także jego motywatory, preferowany styl działania, potencjalne obszary napięć oraz warunki, w których może osiągać najwyższą efektywność.

Dzięki temu Harrison Assessments wspiera nie tylko jednorazową ocenę, ale pogłębioną interpretację danych z różnych perspektyw. Dobrze dobrany zestaw raportów pozwala przejść od prostego pytania „czy ta osoba pasuje do stanowiska?” do znacznie bardziej użytecznej analizy: w jakim środowisku będzie skuteczna, jakiego wsparcia potrzebuje, jakie ryzyka mogą się ujawnić pod presją oraz jak najlepiej wykorzystać jej potencjał w organizacji.

14. Co dzieje się z wynikami po badaniu?

Assessment ma sens jedynie wtedy, gdy wnioski z badania przekładają się na konkretne działania.

Najpopularniejsze zastosowania wyników to:

- **Plany rozwojowe (IDP)** – zindywidualizowane ścieżki nauki oparte na zidentyfikowanych lukach kompetencyjnych i obszarach potencjału.
- **Programy sukcesyjne** – mapowanie gotowości kandydatów na kluczowe stanowiska; identyfikacja talentów wymagających przygotowania.
- **Decyzje rekrutacyjne** – dane z assessmentu jako jeden z elementów matrycy selekcyjnej, obok weryfikacji kompetencji twardych i rozmów.
- **Coaching i mentoring** – dane diagnostyczne jako punkt wyjścia do pogłębionej pracy z klientem.
- **Rozmowy menedżerskie** – wyniki assessmentu jako wspólny język między menedżerem a pracownikiem, ułatwiający trudne rozmowy o efektywności i oczekiwaniach.
- **Praca zespołowa** – mapy stylów pracy całego zespołu, identyfikacja potencjalnych napięć i komplementarności.

Kluczowe jest, by wyniki były omawiane z zainteresowanym – feedback z assessmentu jest nie tylko obowiązkiem etycznym, lecz również warunkiem skuteczności całego procesu.

15. Assessment a efektywność i relacje w zespole

Badania ADP Research Institute pokazują, że **zaufanie do bezpośredniego lidera zespołu jest jednym z najsilniejszych czynników związanych z poziomem zaangażowania pracowników**. Pracownicy, którzy deklarują zaufanie do swojego lidera, są wielokrotnie bardziej skłonni do pełnego zaangażowania, a literatura branżowa i akademicka konsekwentnie potwierdza, że jakość zarządzania, styl przywództwa, jasność oczekiwań oraz umiejętność wspierania rozwoju mają bezpośrednie znaczenie dla motywacji i efektywności zespołów.

Assessment – stosowany nie tylko w selekcji, lecz również w pracy z istniejącymi zespołami – pozwala menedżerom lepiej rozumieć swoich ludzi: **ich motywatory, preferowany styl pracy, potencjalne źródła napięć, potrzeby rozwojowe oraz warunki, w których mogą osiągać najwyższą skuteczność**.

Praktyczne zastosowania w kontekście zespołowym obejmują:

- **Diagnozę kompatybilności stylów pracy** – ujawnianie nieoczywistych napięć wynikających z różnych preferencji komunikacyjnych lub decyzyjnych.
- **Identyfikację źródeł motywacji** – co napędza poszczególnych członków zespołu i jak tworzyć warunki wspierające ich zaangażowanie.
- **Analizę ról zespołowych** – które funkcje są nadreprezentowane, a których brakuje w danej grupie?
- **Zarządzanie różnorodnością** – narzędzia assessmentowe pomagają docenić różne style pracy zamiast traktować je jako źródło konfliktów.

Dane ADP Research Institute wskazują, że 52% pracowników w zespołach wysokiej efektywności jest w pełni zaangażowanych – wobec zaledwie 10% wśród tych, którzy nie identyfikują się ze swoim zespołem.^[6]

16. Zwrot z inwestycji w assessment

Assessment najczęściej postrzegany jest jako koszt. Tymczasem – rozpatrywany w perspektywie całego cyklu życia pracownika – jest inwestycją o mierzalnym zwrocie. Departament Pracy USA

szacuje, że błędna decyzja rekrutacyjna kosztuje organizację co najmniej 30% pierwszorzecznego wynagrodzenia pracownika.^{[2][3]}

SHRM wskazuje, że całkowity koszt zastąpienia pracownika waha się między 50% a 200% jego rocznego wynagrodzenia – w zależności od specjalizacji i szczebla stanowiska.^[3] Dla stanowisk menedżerskich może sięgać nawet 5-krotności rocznej pensji.^[4]

Globalnie, brak zaangażowania pracowników kosztował gospodarkę światową 438 mld USD utraconej produktywności w ubiegłym roku.^[7] Polska wyróżnia się szczególnie niskim wskaźnikiem zaangażowania – Gallup mierzy go na poziomie zaledwie 7%.^[6]

Z perspektywy inwestycji w rozwój przywództwa: firmy z silnymi programami rozwojowymi dla liderów są 13-krotnie bardziej skłonne do osiągnięcia wyników powyżej konkurencji, a organizacje mierzące ROI programów rozwojowych notują do 25% wzrostu produktywności.^{[13][14]}

Dobrze dobrany assessment redukuje subiektywizm decyzji personalnych, zwiększa ich trafność i – co za tym idzie – poprawia jakość zatrudnienia, obniża rotację i buduje przewagę konkurencyjną opartą na ludziach.

17. Kiedy assessment nie jest dobrym rozwiązaniem?

Wiarygodność tego przewodnika wymaga jasnego wskazania ograniczeń diagnostyki assessmentowej. Assessment nie zastąpi:

- **Strategii HR** – narzędzie diagnostyczne nie określi za organizację, jakich ludzi potrzebuje w przyszłości.
- **Dobrego zarządzania** – nawet idealnie dobrany kandydat nie przetrwa w dysfunkcyjnym środowisku menedżerskim.
- **Rozmowy z pracownikiem** – dane z badania są punktem wyjścia, nie wyrokiem. Nic nie zastąpi bezpośredniego dialogu.
- **Jasno opisanych celów stanowiska** – bez definicji sukcesu w danej roli nawet najtrafniejsze narzędzie nie wskaże właściwego kandydata.
- **Decyzji wymagających szerszego kontekstu biznesowego** – restrukturyzacja, redukcja zatrudnienia czy zmiana modelu biznesowego to decyzje strategiczne, nie diagnostyczne.

Z drugiej strony – assessment może przekształcić intuicyjne przypuszczenia menedżera lub niesprecyzowane odczucia HR-owca w twarde dane. Tam, gdzie dotychczas mówiono „mam

wrażenie, że coś nie gra w tym zespole" lub „nie wiem, dlaczego ta osoba nie dowozi wyników” – assessment daje język, strukturę i liczby.

Jak podkreśla Michał Banaszekiewicz, Senior Consultant Talent Exact, *wynik assessmentu nie powinien być traktowany jako samodzielna podstawa do podejmowania kluczowych decyzji personalnych, takich jak zwolnienie pracownika, odsunięcie go od roli czy definitywna ocena jego przydatności w organizacji. Szczególnie ryzykowne jest podejście, w którym decyzja opiera się wyłącznie na jednym kwestionariuszu, bez rozmowy z pracownikiem, bez analizy kontekstu stanowiska i bez profesjonalnej interpretacji wyników.*

Raport assessmentowy nie jest „wyrokiem”, lecz uporządkowanym źródłem danych. Może wskazywać potencjalne rozbieżności między wymaganiami roli a stylem pracy, motywacją, preferencjami lub kompetencjami pracownika, ale dopiero interpretacja tych danych pozwala zrozumieć, czy problem dotyczy osoby, stanowiska, sposobu zarządzania, kultury organizacyjnej, komunikacji, przeciążenia obowiązkami czy braku jasno określonych oczekiwań.

Dlatego assessment powinien być traktowany jako element szerszego procesu decyzyjnego. Jego rolą jest pogłębianie diagnozy, porządkowanie obserwacji i dostarczanie języka do rozmowy o potencjale, ryzykach i obszarach rozwojowych. Podejmowanie zero-jedynkowych decyzji wyłącznie na podstawie wyniku badania może prowadzić do błędnych wniosków, nadinterpretacji danych i utraty wartościowych pracowników, których trudności wynikają nie z braku potencjału, lecz z niedopasowania warunków pracy, roli lub sposobu zarządzania.

18. Krótka checklista przed wyborem narzędzia

Zanim podpiszesz umowę z dostawcą lub uruchomisz badanie – sprawdź, czy znasz odpowiedzi na poniższe pytania:

✓ Checklista decyzyjna

- ▶ Mam jasno zdefiniowany cel badania (jaka decyzja zostanie podjęta po assessmencie?)
- ▶ Znam grupę docelową – kto i na jakim stanowisku będzie badany?
- ▶ Wiem, jakie kompetencje/obszary chcę zmierzyć i dlaczego są kluczowe dla tej roli
- ▶ Mam plan przekazania feedbacku osobom badanym

- ▶ Wiem, kto będzie interpretował wyniki i czy posiada odpowiednie kompetencje
- ▶ Sprawdziłem/am trafność i rzetelność narzędzia (dokumentacja techniczna)
- ▶ Znam koszt całkowity procesu (narzędzie + certyfikacja + czas HR + feedback)
- ▶ Mam plan działań po badaniu – co zrobimy z wynikami?
- ▶ Upewniłem/am się o zgodności z RODO i polityce bezpieczeństwa danych

19. Harrison Assessments – kompleksowe narzędzie dla całego cyklu życia talentu / pracownika

W gąszczu dostępnych narzędzi assessmentowych **Harrison Assessments wyróżnia się kompleksowością i spójnością ekosystemu diagnostycznego**. Przez ponad 30 lat firma zbudowała bibliotekę obejmującą **kilkaset profili stanowisk** na 10 poziomach doświadczenia i zarządzania, opartą na własnej bazie badawczej.^[16]

Przewagą Harrison Assessments jest to, że narzędzie nie ogranicza diagnozy do ogólnego opisu stylu osobowości czy przypisania osoby do uproszczonej kategorii behawioralnej. W praktyce organizacyjnej kluczowe znaczenie ma nie tylko odpowiedź na pytanie, „jaka jest dana osoba”, ale przede wszystkim: **co z tego wynika dla jej efektywności, dopasowania do roli, sposobu współpracy, motywacji, potencjalnych ryzyk oraz możliwych kierunków rozwoju**.

Harrison Assessments **pozwała analizować pracownika lub kandydata w znacznie szerszym kontekście** – nie jako zbiór oderwanych cech, ale jako profil funkcjonowania zawodowego odnoszony do konkretnych wymagań stanowiska, poziomu odpowiedzialności i środowiska pracy. Dzięki rozbudowanej bibliotece profili stanowisk, wielu typom raportów oraz możliwości łączenia danych diagnostycznych narzędzie wspiera tworzenie wielowymiarowego obrazu osoby: jej predyspozycji, preferencji, dopasowania do zadań, potencjału rozwojowego oraz warunków, w których może osiągać najlepsze wyniki.

To sprawia, że Harrison Assessments może być traktowany nie jako pojedynczy test, lecz jako kompleksowy system wspierający decyzje personalne w całym cyklu życia pracownika – od rekrutacji i onboardingu, przez rozwój, coaching, sukcesję, aż po analizę zespołów i planowanie talentów. Jego wartość polega na tym, że znaczną część pracy analitycznej wykonuje w sposób uporządkowany, oparty na danych i możliwy do przełożenia na konkretne rekomendacje biznesowe.

Czym jest właściwie opisywane narzędzie Harrison Assessments?

Harrison Assessments to kompleksowe narzędzie diagnostyczno-analityczne wspierające organizacje w ocenie potencjału, predyspozycji, motywacji i dopasowania pracowników oraz kandydatów do określonych ról zawodowych. Łączy psychometryczny kwestionariusz SmartQuestionnaire z zaawansowaną metodologią interpretacji danych, która pozwala przewidywać, w jakich warunkach dana osoba może osiągać wysoką efektywność, a w jakich mogą ujawniać się obszary ryzyka.

Jednym z kluczowych elementów metodologii Harrison Assessments jest Paradox Technology – podejście analizujące pozornie przeciwstawne cechy behawioralne, które w odpowiednim natężeniu mogą być źródłem skuteczności, ale w określonych warunkach mogą również stać się ograniczeniem lub tzw. derailerm. Dzięki temu narzędzie **nie opisuje człowieka w sposób jednowymiarowy, lecz pokazuje zależności między stylem działania, preferencjami, motywacją, zachowaniami pod presją oraz wymaganiami konkretnej roli.**

Centralnym pojęciem systemu jest **Job Success Formula (JSF)** – spersonalizowana formuła sukcesu dla konkretnego stanowiska, łącząca wymagania kwalifikacyjne (eligibility) z wymaganiami behawioralnymi (suitability). Pozwala to na precyzyjne dopasowanie profilu kandydata lub pracownika do specyfiki roli – zamiast ogólnych norm, ocena opiera się na wymaganiach rzeczywistego kontekstu zawodowego.^[20]

Co można badać za pomocą Harrisona?

Harrison obejmuje niemal każdy etap cyklu życia pracownika w organizacji – od rekrutacji, przez onboarding, rozwój, zaangażowanie, sukcesję, aż po diagnozę przyczyn odejścia.^[17]

Etap/obszar	Raporty i zastosowania Harrison Assessments
Rekrutacja	Raport dopasowania do stanowiska (Job Success Analysis), guide dla rozmowy kwalifikacyjnej, przewodnik przekonywania kandydata, analiza ryzyk behawioralnych
Onboarding	Raport stylu pracy, preferowanego środowiska, rekomendacje dla menedżera dotyczące wdrożenia
Zaangażowanie i retencja	Engagement and Employment Expectations – badanie oczekiwań, dopasowania do pracy, satysfakcji i ryzyk odejścia
Rozwój i coaching	Paradox Report, kompetencje indywidualne, plany rozwojowe, mapy talentów

Zarządzanie zespołem	Team Analytics – analiza dynamiki zespołu, stylów komunikacji, potencjalnych napięć
Sukcesja i HiPo	Talent Readiness System – rankingi kandydatów na wyższe stanowiska, analiza gotowości
Planowanie kariery	Career Options – lista 700+ ścieżek kariery dopasowanych do profilu pracownika

Dlaczego warto wybrać jedno kompleksowe narzędzie?

Decyzja o wyborze spójnego ekosystemu diagnostycznego ma **wymiar strategiczny**. Harrison pozwala zredukować czas administrowania o ponad 70%^[17] – **organizacja nie musi żonglować kilkoma narzędziami, szkolić HR-owców z różnych metodologii ani zestawiać niekompatybilnych raportów.**

Kluczową przewagą jest ciągłość danych: wyniki badania z etapu rekrutacji można porównywać z późniejszymi pomiarami zaangażowania, kompetencji i gotowości sukcesyjnej – budując organizacyjną pamięć o talentach, a nie zestaw izolowanych migawek diagnostycznych.

Znajomość jednego, dobrze **poznanego ekosystemu narzędziowego pozwala pracownikom HR i menedżerom działać szybciej, pewniej i sprawniej** – bez kosztów przesiadania się między systemami przy każdej nowej potrzebie diagnostycznej.

Harrison Assessments jest stosowany przez tysiące organizacji na całym świecie – od małych firm po globalne korporacje, w ponad 50 językach, 31 języki raportów, w każdej z kluczowych branż.^[16] Wśród klientów narzędzia znalazło się wiele wiodących firm z listy Fortune 500.

20. Informacje kontaktowe i kolejne kroki

Niniejszy przewodnik stanowi wstęp do tematu assessmentu. Jeśli chcesz:

- Dowiedzieć się więcej o Harrison Assessments i jego zastosowaniach w Twojej organizacji,
- Umówić bezpłatną konsultację diagnostyczną lub demo narzędzia,
- Uzyskać dostęp do zaawansowanego przewodnika – wersji dla praktyków HR,

– zapraszamy do kontaktu.

Wersja zaawansowana przewodnika zawiera: studium przypadku wdrożeń Harrison Assessments, rozszerzoną analizę ROI, warsztatowe narzędzia do pracy z wynikami oraz wzory dokumentów procesowych dla działów HR.

KONTAKT

Jesteśmy do **Twojej** dyspozycji



KONTAKT DO:



TELEFON:

+48 784 064 105



E-MAIL:

INFO@TALENTEXACT.PL



ADRES:

UL. ŻELAZNA 29/3
00-806 WARSZAWA



STRONA WWW:

[HTTPS://TALENTEXACT.PL/](https://TALENTEXACT.PL/)



Źródła i odniesienia

Poniżej znajdują się adresy URL, z których pochodzą dane cytowane w niniejszym przewodniku. Zachęcamy do ich samodzielnej weryfikacji.

- [1] <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2023-2024-State-of-the-Workplace-Report.pdf>
- [2] <https://distantjob.com/blog/bad-hire-cost/>
- [3] <https://www.prevuehr.com/resources/insights/understanding-cost-bad-hires/>
- [4] <https://www.calyptus.co/blog/the-cost-of-a-bad-hire>
- [5] <https://treegarden.io/blog/cost-of-bad-hire/>
- [6] <https://pulsewise.io/blog/employee-disengagement-data-2026/>
- [7] <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-employee-engagement-falls-as-europe-remains-least-engaged-region-302732874.html>
- [8] <https://stylus.com/consumer-attitudes/gallup-s-state-of-the-workplace-2024-global-workers-disengaged>
- [9] <https://www.siop.org/tip-article/is-cognitive-ability-the-best-predictor-of-job-performance-new-research-says-its-time-to-think-again/>
- [10] <https://logipass.net/en/blog/validity-of-selection-methods-in-hr>
- [11] <https://www.eklavvya.com/blog/psychometric-test-hiring/>
- [12] <https://www.compono.com/articles/full-research-latest-hr-and-talent-statistics>
- [13] <https://impactgrouphr.com/blog/leadership-development-roi>
- [14] <https://www.learn2.com/measuring-roi/>
- [15] <https://assess.com/predictive-validity/>
- [16] <https://www.harrisonassessments.com/>
- [17] <https://www.harrisonassessments.com/organizational-development-assessments.html>
- [18] <https://www.harrisonassessments.com/sample-reports.html>
- [19] https://www.harrisonassessments.asia/TalentManagementOverview_HarrisonAssessments.pdf
- [20] <https://www.harrisonassessments.com/job-analysis-assessment.html>

© 2026 Talent Exact. Wszelkie prawa zastrzeżone. Przewodnik ma charakter informacyjny.