

Zjištění kritérií pro výběr kandidátů má svá úskalí

Zjištění kritérií výběru předtím, než začneme připravovat assessment centrum (souhrn metod pro posuzování kandidátů skupinou hodnotitelů), by mělo být samozřejmostí. Přesto o samozřejmost nejde. V tomto článku se chci zamyslet nad tím, nakolik jsou kritéria potřebná, a nad dialogem mezi expertem a zadavatelem.

Personalista nebo personální psycholog se může obávat, že bude vypadat hloupě, když se bude vyptávat na věci, které „všichni znají“, případně může mít obavu, že zadavatel nebude chtít na jeho otázky odpovídat.

Ověřuje-li předpoklady kandidátů psycholog, který nemá dostatečnou zkušenost v oblasti posuzování lidí pro pracovní oblast, nemůže mu být zcela jasné, která kritéria jsou pro posuzování lidí důležitá. Proto potřebuje hovořit o tom, co je pro jednotlivé pracovní pozice podstatné. Jinak se mu stane, že zjišťuje „cosi“ a jeho závěry nám potom budou k „čemusi“.

Pokud s psychodiagnostikou či AC/DC zachází zkušený psycholog, dokáže o posuzovaném sestavit poměrně plastický obraz, a to i na základě všeobecného zadání. Všimne si také výrazných rysů osobnosti a dokáže je srozumitelně sdělit zadavateli. Když má takovýto odborník v pracovní oblasti hodně zkušeností, může nabyt pocitu, že kritéria k posouzení jsou už trochu nadbytečná. Zkušený psycholog-diagnostik skutečně zná „průměrné požadavky“ na určité typy pozic a navíc dokáže najít ještě něco navíc. Je schopen přesáhnout zadaná kritéria a zároveň poskytovat jen ty informace, které jsou pro personální práci s hodnoceným podstatné.

Jenže to znamená nejen jeho odbornou zdatnost, ale i poměrně vysoké sebevědomí, které by snad bylo možné vyjádřit názorem: „Vím velmi dobře, co je důležité.“ Pak si musíme položit otázku, jestli takový psycholog má

dostatek pokory, která uchová jeho schopnost naslouchat a také brát vylisované v úvahu, jestli jeho postoj nepřejde do polohy: „Vím nejlépe, co je důležité.“ Tento postoj je nebezpečný – takový expert bude jen těžko pracovat na tom, co klient potřebuje.

Manažeři obvykle rádi vysvětlí, co od posouzení té které osoby očekávají. Zejména manažeři velkých firem mívají zkušenosti s rozhovory o kritériích a vědí, co chtějí. Ale někdy to může být jinak.

Pokud nemá zadavatel se spoluprací s psychologem žádné zkušenosti, může být pro něj rozhovor o kritériích výběru znejišťující. Někdy mu službu psychologa víceméně vnutí personalista, který jednoznačně vidí potřebu jeho služby. Ale manažer může mít opačný pocit, může mít obavu, že bude vypadat málo kompetentně, že nebude znát odpovědi na otázky... Je možné, že vlastně ještě moc nepřemýšlel o tom, co je důležité, nebo o tom uvažoval z jiného úhlu nebo o tom

uvažoval, ale zjistil, že na některé otázky nezna odpovědi. Situace, kdy jeden klade otázky a druhý odpovídá, může snadno evokovat představu zkoušení u tabule. A tato představa může vyvolat potřebu ukázat, kdo je „tady pánem“ nebo alespoň nepřipustit takový druh rozhovoru. Při vysvětlení důvodů otázek a velmi citlivém přístupu se tomuto vymezení můžeme snadno vyhnout. Je jen třeba se pečlivě vyhnout zdůrazňované sebejistotě.

Ať už s AC/DC či s psychodiagnostikou začínáme nebo jsme pokročili, jedinou cestou, jak dělat kvalitní práci, je vždycky pečlivě pracovat s kritérii, komunikovat se zadavatelem a naslouchat, ověřovat, naslouchat ...

