

ZPRÁVA O JEDNOM DEVELOPMENT CENTRU, POZLÁTKU A DILETANTISMU

Motto:

S bolestivým váčkem pod zubem zajděte za gynekologem, ten má novou vrtačku z Ameriky!

Zdá se, že se v České republice rozmohl zvyk, že nehovoříme špatně o nikom, abychom si někoho nenazlobili. Já sice nechci nikoho nazlobit, ale na druhé straně si myslím, že je čas mluvit o tom, když někdo odvede špatnou práci a protože se v té oblasti málokdo vyzná, dotyčný šíří svou slávu dál a podvádí další a další zákazníky. Když tenhle text pomůže jedinému z čtenářů, aby nenaletěl, tak mě to potěší.

Mám kamarádku, dejme tomu, že se jmenuje Zdena. Zdena pracuje v jedné menší firmě. Zdena je psychologka a dělá i Assessment a Development centra. Majitel firmy Pepa se rozhodl, že Zdena je vytížená dost, a proto najme externího dodavatele, aby vzal část práce na svá bedra. Zdálo se mu, že sám dokáže vybrat, který dodavatel je dobrý, a který ne. Asi proto Zdenu nepřizval jako poradce.

Pepovi na penězích nezáleží, firma dobře nese, chce kvalitu. Protože občas spolupracoval s head-huntery, věděl, které z těchto firem jsou známé a exkluzivní, a požádal je o nabídku. Jednu z těch firem vybral. Věděl o nich, že obsadili několik pozic ve firmě kamaráda a že s nimi byl spokojený. Jejich zástupci vypadali solidně, pyšnili se jakýmsi americkým know-how, měli hezké materiály a tak se s nimi domluvil. Říkejme jim Johnové.

Pepa Johnům zadal zakázku. Nevěděl, že oni Assessment ani Development centra ještě nikdy nedělali. V nabídce si ale řekli o pěknou sumičku. Když řekneme, že jeden den Assessment centra průměrně stojí X, Johnům se podařilo „udělat“ zakázku za 4X. Johni

by byli blázni, kdyby od takové zakázky odstoupili. Johnům už o peníze šlo, ale o Assessment centrech nevěděli nic. A tak si najali subdodavatele. Věděli, že je důležité, aby jejich subdodavatel vypadal solidně, uměl se usmívat a uměl udělat pěkné materiály.. Nakonec našli Judith. Judith prodává testy, které lze zadávat i zpracovávat přes počítač. Judith je vystudovaná ekonomka a tak si za jedno vyhodnocení testu účtuje X/6, Assessment nebo Development centrum u ní stojí 1,5X. Vypadalo to, že si Johni i Judith přijdou na své.

Když ale Johni přinesli výstupy z Development centra Pepíkovi, nastal zádrhel. Pepík byl zvyklý, že mu Zdena napsala vždycky krátkou zprávu se silnými a slabými stránkami a teď najednou obdržel metr vysokou hromádku brožurek. To se Pepíkovi nelíbilo. Se svou nedůvěrou se svěřil Zdeně. Požádal ji, aby se na to podívala.

Zdena se snažila, aby na všechny pozice v Pepíkově firmě byla sepsána výběrová kritéria. Protože Pepíkova firma je poměrně malá, měla kritéria na každou pozici aktuální. Pepík tedy vzal kritéria a předal je Judith. Jenže ejhle, Judith má testovou baterii, která je pevně nastavena a jsou v ní už určená kritéria, která nelze měnit. Pepík se tedy musel přizpůsobit a přistoupit na její kritéria. To bylo nepohodlné, protože s nimi nikdo nebyl zvyklý pracovat a výsledky z jiných Assessment nebo Development center stavěly na těch původních kritériích. Výsledky ostatních zaměstnanců se s tímto Development centrem nedají porovnávat. Ale to zdaleka není všechno.

Zdena si studovala výstupní zprávy o jednotlivých lidech. Dalo jí to docela práci, protože zprávy měly kolem 50 stran. Jako typický psycholog neocenila jejich nepopiratelnou grafickou úroveň, zato zjistila, že je v jednom celku několik zpráv různého druhu pohromadě, že jí dělá potíže se v tom orientovat a chybí srozumitelné shrnutí.

Když se ptala Pepíka, jestli jí dal všechno, Pepík našel ještě jakousi „závěrečnou zprávu“. Zdena tu objevila krátké shrnutí o každém hodnoceném. Jaké bylo ale její překvapení, když zjistila, že si občas výstupní zpráva s závěrečnou zprávou tak trochu

odporují. Začala pátrat po tom, jak je to možné. Najednou jí došlo, že výstupní zpráva je vlastně vyhodnocení testovu, který všichni absolvovali. Těch pár nahozených řádek se lišilo, protože to vlastně byly závěry z týmových diskusí a prezentací z Development centra – bez vypovídací hodnoty, nestrukturované, bez doporučení pro rozvoj, kvůli kterému se to celé dělalo. Závěry z Development centra, které firmu stálo 4X. To už začínala být rozčilená.

Četla dál a našla hodnocení několika lidí, které dlouhou dobu znala. Zjistila, že jsou rozřazeni do skupinek, podle toho, jestli se hodí nebo nehodí na plánovanou pozici (A, B, C, D). Nikde ale nemohla najít informaci o tom, proč se ocitli v té které skupince. Chybělo zdůvodnění, ale ani z výstupních zpráv nevyplývalo, proč Judith zařadila konkrétního člověka do určité skupiny. Dokonce zjistila, že hodnocení někdy výrazně neodpovídá tomu, jak účastníky Development centra vidí ona po několika letech spolupráce a poté, co prošli vstupním Assessment centrem. Když se podívala do svých starých hodnocení, občas byla úplně opačná.

V závěrečné zprávě se dočetla, že Judith neměla informaci o současných pozicích hodnocených lidí, a tak by mohlo dojít k drobným nepřesnostem... To bude asi ono.

Zdalo by se, že toho měla Zdena právě tak dost. Ale Zdena si řekla, že se podívá pravdě do očí. Zatelefonovala Johnům a řekla, že by si ty testy taky ráda prošla. Johni potěšeně souhlasili a za týden už měla domluvenou schůzku s Judith. Judith Zdeně vysvětlila, že jde o americké know-how, které je ověřované na mnoha tisících osob a že nemůže dojít k chybě, protože podmínky jsou naprosto standardní a výstupy generuje počítač. Na dotaz Judith také sdělila, že byla řádně proškolená a že s tímto testem může zacházet i nepsycholog. Navíc byl tento test konstruován speciálně pro výběr a posuzování lidí v souvislosti s prací.

Zdena absolvovala uvedenou testovou baterii. Šlo o pozměněný dotazník osobnosti, jakých je za podstatně nižší cenu k dispozici na trhu desítky, dotazník na profesní zájmy a inteligenční test (opět na úrovni jiného, běžně a lacině dostupného testu). Zdena se snažila na otázky v testu odpovídat podle pravdy. Jaké bylo ale její překvapení, když si přečetla vyhodnocené výsledky a zjistila, že

odpovídají skutečnosti asi tak, jako v případě výstupních zpráv z Development centra. Pro větší objektivitu mě požádala, abych posoudila, jestli výstup hovoří o ní. Většinou šlo o vyjádření o míře určité vlastnosti na škále. Když bylo například uvedeno, že optimální míra asertivity je 5 – 8 a Zdena má 7, nedokázala jsem oponovat. Když jsem ale četla písemné rady a interpretace, zdály se občas dost podivné. Jeden ze závěrů byl zvlášť zábavný. O Zdeně se psalo, že by nejraději učila biologii. To jsem opravdu netušila, přestože ji znám už od gymnázia. Počítač vytvořil tento překvapivý závěr celkem logickým způsobem. V oblasti zájmu Zdena zaškrtnula položky, které se váží k práci s lidmi a také položky, které se týkají zájmu o přírodní vědy (kterému se ovšem nikdy profesionálně nevěnovala a je jen amatér). Počítač hledal cestu, jak tyto dvě informace spojit.

Na tomto příkladě se poměrně jasně ukázalo, jaké riziko hrozí, když se spolehne na matematický výpočet provedený počítačem. Kdyby testování prováděla místo počítače Zdena, byla by se testovaného zeptala, jak je možné, že projevil zájem o takové rozdílné směry, ale počítač si dokáže všechno přesně spočítat, nepochybuje, neptá se a tak snadno napíše nesmysl. A my bohužel počítačům věříme, nejsme připraveni pochybovat o jejich výpočtech. Ale počítače jsou na spočítání lidské psychiky pořád ještě příliš hloupé.

Celý příběh ještě neskončil. Nevím, jak dopadne, ale Zdena plane rozčilením. Jestli je jí to něco platné nebo ne, se ještě uvidí. Já bych teď ráda varovala ty z vás, kteří to chtějí slyšet. Popíšu znaky, které by vás mohly varovat před neprofesionální službou. Jedině, když se každý švec bude nucen držet vlastního kopyta, budeme mít kvalitní služby. Vy jste zákazníci, kteří mohou zbloudilého ševce dovést zpátky ke svému verpánku, aby nenadělal víc škody než užitku.

Znaky, podle kterých můžete odlišit, zda jde o profesionální firmu, která AC/DC dělá běžně nebo o firmu, která se snaží rozšířit rejstřík služeb o něco lukrativního, ale nemá k tomu kvalitní know-how (vycházím z mých vlastních zkušeností):

- Mezi konzultanty externího dodavatele není psycholog. Může se zdát, že psychologické vzdělání je druhotná, nahraditelná záležitost a trvání na něm je příliš puntičkářské, zkušenosti ale hovoří o opaku. To, co předvede účastník AC/DC v rámci týmové diskuse o něm sice vypovídá, ale často tu bývá nižší reliabilita (v jiném AC/DC by třeba hodnocený jednal jinak). Na rozdíl od toho každá kvalitní psychodiagnostická pomůcka zjistí totéž i při opakovaném zadání. Psychodiagnostika a praktické ukázky práce (jako je prodejní rozhovor) nebo rolové hry (jako jsou např. týmové diskuse) se navzájem doplňují a jen sledováním více úhlů pohledů získáme komplexní informaci o hodnoceném.
- Velmi alarmující je, pokud dodavatel používá psychodiagnostiku, ale nevyužívá služeb psychologa nebo psychologovi zašle jen vyplněný záznamový arch testu a psycholog jej vyhodnocuje, aniž by hodnocené osobně viděl. Pokud dodavatel nevyužívá služeb psychologa a má k dispozici psychodiagnostické metody, je dost pravděpodobné, že se k nim mohl dostat podvodem nebo si je nechal po odchodu psychologa a neoprávněně je používá.
- Dodavatel používá či nabízí k užívání psychodiagnostiku ve formě dotazníků a testů a práci psychologa nahrazuje podrobným počítačovým vyhodnocením testu, které provádějí osoby bez psychologického vzdělání jen s několikadenním proškolením.
- Zajímejte se o zkušenosti konzultanta, který bude pro vás AC/DC realizovat. Je jedno, co má za sebou firma, pro vás bude pracovat konkrétní člověk. Žádejte jeho stručný životopis. Mimochodem: Neexistuje kvalitní know-how, které zaměstnavatel během několika týdnů přenesl na svého začínajícího zaměstnance. Je to věc studia, praxe a supervize – práce pod zkušeným odborníkem.

- Titul není dostatečná záruka. Je dobré vědět, co dotyčný studoval (zvláště ošemetné jsou tituly Mgr., může jít klidně o právníka nebo sociologa). Pro ilustraci uvedu příklad: Jako hodnotitel jsem kdysi absolvovala AC, realizované externí firmou. Jako psycholog se tam prezentoval byl jistý pán, který měl před i za jménem spoustu titulů. Nezdálo se, že by měl dobré postřehy ani metody. Až po nějaké době jsem zjistila, že pán má opravdu spoustu titulů, jenže ty tituly nezískal během studia psychologie, psychologem se nazýval neoprávněně (a to jde o člověka, který je v akademickém světě poměrně vysoce postavený).
- V souvislosti s předchozím bodem bych ještě ráda upozornila na případy, se kterými jsem se několikrát v poslední době setkala. Je to zavádějící tvrzení „zabývám se“ nebo „studoval jsem“ psychologii. V tomto případě doporučuji nechat si předložit diplom. Několikrát jsem při bližších dotazech zjistila, že dotyčný sice studoval, ale nedostudoval nebo se o psychologii pouze zajímá z laického hlediska.
- Podezřelá je výlučně zahraniční sestava realizátorů. Můžeme předpokládat, že zahraniční know-how pravděpodobně nerespektuje české kulturní normy a hodnocení účastníka bude výrazně zkreslené (manager úspěšný v USA nemusí být úspěšný v ČR.)
- Nechte si před realizací AC předložit vzor výstupu – zprávy o kandidátovi. Zajímejte se o to, jakými metodami dosáhli hodnotitelé předkládaných informací. Zpráva musí splňovat kritéria přehlednosti, strukturovanosti a odpovídat na otázky, které jste si položili. Reálná zpráva o kandidátovi z AC by neměla přesahovat dvě strany A4. Při určování maximálního rozsahu se zamyslete nad tím, kolik stran o jednom člověku jste ochotni vy a vaši manažeři přečíst.

- AC/DC je z definice akcí, která kombinuje výstupy několika metod, posouzení několika hodnotiteli popř. psychodiagnostické výstupy. Pokud se do výstupní zprávy dostane převaha informací, získaných pouze jednou metodou, AC neplní svůj účel.
- Věnujte pozornost podrobnému nastavení kritérií, podle kterých budete hodnotit účastníky AC/DC. Mějte na paměti, že ne každý je ideálním zaměstnancem v každé pozici a kritéria musí pocházet od zadavatele, nejsou libovůlí ze strany realizátora. Měl by jich být omezený počet – už jste někdy zkusili pozorovat 10 a více jevů v chování člověka najednou?
- Ptejte se na etické problémy – zachovává realizátor důvěrnost informací, nestresuje zbytečně kandidáty? Neponižuje je, nepoužívá diskriminačních otázek? Umožní účastníkům seznámení s výstupy AC/DC?

Znaky, podle kterých naopak nezjistíte o kvalitě realizátora nic:

- Dobrá grafická úroveň materiálů – tím nechci říci, že dobrá a přehledná grafika není důležitá. Jen konstatuji, že právě dodavatelé, kteří nemají co jiného nabídnout se prezentují zprávami na ručním papíře, za který potom draze zaplatíte.
- Cena - překvapivě kvalita a cena spolu nemají moc společného, od určité sumy výš už neplatíte kvalitu, ale spíš image dodavatele.
- Počet realizovaných AC/DC – často se zdá, že pokud někdo nějakou věc už několikrát dělal, udělá ji pro vás dobře. Nikde ale není napsáno, že předešlé zakázky neprovedl na úrovni „Johnů“ nebo „Judith“.
- Zkušenost s výběrem pozice, kterou obsazujete. Dobrý realizátor AC/DC může být úspěšný v obsazování

nejrůznějších pozic. Dodavatel se zkušenostmi s výběrem nižšího managementu v potravinářství není pro posouzení nižšího managementu v pekárně o nic kompetentnější než někdo, kdo zkušenost s potravinářstvím nemá. Realizace je obdobná, ať vybíráte kohokoli – liší se pouze nastavením kritérií a výběrem metod AC/DC.

- Image konzultantů – je samozřejmě nutná jistá úroveň vzhledu a vystupování, ale zase je tu určitá hranice, která pro vás v důsledku znamená jen vyšší cenu.

Mgr. Hana Kyrianová

hana@kyrianova.cz

hr-server.cz