

Komplexní psychodiagnostika a ostatní metody výběru

Psychodiagnostika je jedním ze způsobů, jak posoudit kandidáta z hlediska tzv. měkkých dat – obtížně prokazatelných kompetencí, které od budoucího zaměstnance očekáváme, ale na které nemůže mít žádné potvrzení či certifikát. Častými měkkými daty jsou osobnostní vlastnosti, schopnosti a dovednosti – zvláště sociální (v této souvislosti hovoříme o tzv. soft skills).

Pro zjišťování těchto dat v rámci výběrového řízení a v přímé interakci s kandidátem máme v podstatě tři možnosti: personální pohovor, assessment centrum (AC) a individuální psychodiagnostiku.

Personální pohovor je metoda široce používaná, časově i personálně nenáročná, je však poměrně zatížená hodnotitelskými chybami a i celkem zkušený personalista může obtížně posoudit některé kandidátovy kompetence.

Assessment centrum je výhodné např. při výběru několika zaměstnanců do stejných pozic s vysokými nároky na sociální dovednosti, umožňuje přesnější nastavení kritérií pro posuzování kompetencí (zejména jde o kompetence z oblasti sociálních dovedností, jako jsou prodejní, prezentační, manažerské dovednosti ...), je však poměrně náročné na organizaci a čas.

Třetí cesta

Individuální psychodiagnostiku provádí pouze psycholog, není tedy tolik náročná na čas hodnotitelů. V jejím průběhu lze získat poměrně detailní informace o kompetencích kandidáta, je snížena možnost jeho stylizace a hodnotitelských chyb. Její nevýhodou je finanční náročnost (zhruba 1,5 až dvojnásobná oproti jednomu kandidátovi skupinově posuzovanému v AC), poskytuje horší podmínky pro hodnocení sociálních dovedností (asi jako u personálního rozhovoru) a také to, že budoucí nadřazený kandidáta neuvidí jako v AC přímo v akci.

Pokud chceme na klíčových pozicích zajistit maximální efektivitu ve zjišťování měkkých dat, můžeme za cenu vyšší časové a finanční náročnosti kombinovat Assessment centrum a individuální psychodiagnostické posouzení kandidátů. Jistou nevýhodou jsou také vysoké nároky na erudici psychologa a nutnost klást velký důraz na přesnou formulaci výběrových kritérií a výstupů psychodiagnostiky.

Co můžeme v rámci psychodiagnostiky očekávat? Dobrá pracovní psychodiagnostika by především měla začít důkladným rozhovorem se zadavatelem – budoucím nadřazeným kandidátem. V jeho rámci si psycholog jednak ujasňuje kompetence, kterými by měl budoucí za-

městnanec disponovat a formuluje psychodiagnostická kritéria, jednak si vytváří obrázek o jeho nadřazení a k němu potom vybírá kandidáta „na míru“.

Nástroje

Při samotném psychodiagnostickém sezení se potom můžeme setkat s těmito nástroji:

Rozhovor – podrobnější a sofistikovanější, zaměřený více do hloubky než klasický příjmací pohovor.

Testy schopností – posuzující nejrůznější výkonové charakteristiky kandidáta jako např. schopnost koncentrace, time management, všeobecnou inteligenci, tvořivost ...

Dotazníky – posuzující výpověď kandidáta o osobnostních vlastnostech (např. dominance, labilita, otevřenost změně ...)

Projektivní testy – posuzující osobnost kandidáta tak, jak se jeví v tom kterém testu (zadání kresby, mnohoznačné obrázky, konstrukce ...). Zde se mohou projevit různé vzorce chování, tendence osobnosti atp.

Tyto metody psycholog kombinuje podle vlastního uvážení v psychodiagnostickou baterii, převádí výstupy vyšetření na posouzení kritérií, formuluje písemnou zprávu o kandidátovi a komunikuje tuto zprávu zadavateli tak, aby došlo v maximální míře k porozumění (např. termín „hostilní extrovert“ bezpochyby bez vysvětlení do psychodiagnostického výstupu nepatří). Součástí kvalitní služby by měla být i nabídka zpětné vazby posuzovanému kandidátovi.

V každém případě tedy platí, že s psychodiagnostickými nástroji by měl zacházet kvalifikovaný psycholog, měl by je užívat v baterii a doprovázet jejich užití rozhovorem jak se zadavatelem, tak i s kandidátem. Při nedodržení těchto pravidel hrozí, že se z psychodiagnostiky stane drahá a zavádějící show.

Vzhledem k uvedenému postupu, výhodám a nevýhodám je zřejmé, že individuální psychodiagnostika jako komplexní nástroj při posouzení osobnosti kandidáta najde své uplatnění především tam, kde je k dispozici několik málo kandidátů splňujících kritéria výběru v oblasti tvrdých dat, a to na pozici s klíčovými kompetencemi v oblasti vlastností osobnosti a vyšší zodpovědnosti – tedy v oblasti středního a vyššího managementu. Zde jsou náklady na individuální psychodiagnostiku jednoznačně vyváženy jejím přínosem.