

Nové trendy assessment centra? Supervize

Assessment centrum (dále AC) je soubor metod sestavených do jednoho celku za účelem výběru zaměstnanců. AC se účastní skupina hodnotitelů a skupina kandidátů. AC se v ČR objevuje v 90. letech. AC většinou realizují externí firmy, které mají konzultanty dostatečně vzdělané a zkušené pro tuto metodu. Personalisté v různých společnostech se postupně pracovali k interní realizaci zkrácených AC. Důvodem zřejmě byla cena externích AC, ale i jejich vlastní zájem a účinnost širšího výběrového řízení. Tato zjednodušená AC jsou opodstatněná, pokud jde o jednoduchou pozici, kde nepotřebujeme informaci příliš. U klíčových pozic nebo např. pro zjištění rozvojových potřeb doporučují realizaci odbornou externí firmou.

Většinou si metody personalisté sestaví na základě literatury a podle AC, které u nich dříve realizovala dodavatelská firma. Psychodiagnostiku většinou nepoužívají. Tato zjednodušená AC často používají už dlouho. Získali tedy poměrně slušnou představu o tom, jak interpretovat chování kandidátů v jejich případových studiích, jsou si už poměrně jisti svojí schopností AC moderovat. Mají ale pocit, že tomu všemu ještě něco chybí...

V čem jsou interní AC dobrá a co jim chybí?

Personalisté často používají dialogy, skupinové diskuse nebo případové studie, o kterých si přečetli nebo které „okoukali“ jinde. Tyto metody mají většinou velmi dobře zvládnuté. Dovedou je dobře zadávat a také mají bohaté zkušenosti s jejich hodnocením.

Časem také zjistili, že některé metody zjišťují něco trochu jiného, než oni potřebují. Některé jsou zaměřené na manažerské pozice, ale personalista je používá i pro výběr sekretářek. Pro každou z metod byla původně nastavena také kritéria, která je při jejím hodnocení možné sledovat. Tato kritéria se postupně ukážou jako nevyhovující a personalista je opustí. Bez dalšího zamýšlení nevědomě zavede vlastní kritéria, která používá, aniž se je uvědomuje.

Interní AC jsou také typická velmi stručnými výstupy a omezenou zpětnou vazbou. Personalisté potřebují hodnocení AC vlastně jen pro sebe. Rozhodnou se, jestli chtějí daného kandi-

dáta přijmout a jejich závěr zní: „ano“ nebo „ne“. Nic víc nepotřebují. Protože kritéria nejsou často řečena nahlas, vznikají i rozpaky kolem zpětné vazby. Co vlastně kandidátovi mám říct. Objevují se obavy, abychom kandidáta nepoškodili, neurazili, nepoškodili pověst firmy, a také pocit, že vlastně ani není, co říct.

Z této situace také vyplývají úvahy o možnosti využití supervize. Personalisté, kteří se metodu AC od nikoho neučili, jen ji vyčetli z knížek nebo okoukali, mohou mít už navždycky dojem, že něco nedělají správně. Po delší době užívání této metody ale dosáhnou dostatečné sebejistoty na to, aby požádali o supervizi – odborné zhodnocení vlastních AC.



Co lze supervizi zlepšit?

V první řadě jde o provázání kritérií s metodami a explicitní, „hlasitě“ určení, jak se mají úspěšní kandidáti na AC projevit. Je potřeba stanovit jiné metody pro asistentku, jiné pro manažera a zcela jiné pro specialisty. Vždy musíme uvažovat o tom, co od těchto lidí na daných pozicích chceme a podle toho nastavit kritéria.

V týmové diskusi pro nás může být důležité, kdo dokáže moderovat, kdo táhne skupinu k řešení nebo také jen to, že dotyčný přijme úlohu, snaží se podílet na řešení, aniž by urážel ostatní. Je jen důležité si tohle říct a být si vědom, že tohle jsou ta naše kritéria.

Zpětná vazba kandidátům patří mezi náležitosti etických AC. Neměli bychom formulovat závěry ve smyslu, co dělal kandidát dobře a co špatně, ale spíš jak jsme ho vnímali v rámci námi nastavených kritérií. Zpětná vazba je ale opravdu citlivou záležitostí a velmi doporučuji jít nejdříve na kurz a tam to natrénovat, teprve potom ji začít sdělovat lidem. Zpočátku je lepší řídit se pravidlem: Žádná zpětná vazba je lepší než špatná a poškozující.

Také v případě písemných závěrů je potřeba si ujasnit, k čemu budou využity. Mohou mít jen kvantitativní formu pro pozdější vyhodnocování úspěšnosti AC, ale můžeme také zařadit strukturované slovní hodnocení, abychom si později mohli říct, v čem se současný zaměstnanec liší od toho, jak jsme ho vnímali jako kandidáta. Zdaleka ne nejméně důležitým bo-

(Pokračování na stránce 2)

(Pokračování ze stránky 1)

dem je vymezení užití psychodiagnostických testů. S psychodiagnostikou, která je k něčemu užitečná, může zacházet pouze zkušený psycholog. Nedoporučuji personalistům, aby užívali elektronické testy, rozhodně také nedoporučuji zadat dotazníky na AC a předat je pak psychologovi, který kandidáty ani nevidí, ale ideální není ani nechat některé kandidáty testovat psychologem, který je neviděl na AC. Testování je tím účinnější, čím intenzivnější kontakt má psycholog s posuzovaným. Ideální je, pokud je psycholog jedním z hodnotitelů na

AC. Z posledních zkušeností ze supervizí interních AC realizovaných personalisty musím říct, že mě pozitivně překvapují kvalitami svého hodnocení i profesionalitou během moderování a dalšího jednání s kandidáty. Slabinou interních AC bývá absence pečlivě nastavených kritérií a na ně navazujících metod, absence písemných zpráv a zpětných vazeb. Doporučuji u klíčových pozic využít psychodiagnostiku, která však patří do ruky jen psychologům.

**Mgr. Hana Kyrianová, personální
psycholožka, hana@kyrianova.cz**