

## Řekněte si o zpětnou vazbu k HR projektu

Jako personalisté často poskytujeme službu internímu klientovi – manažerovi, který potřebuje získat nebo rozvíjet zaměstnance. Jako v každém vztahu poskytovatele a klienta i tady se vyplácí, když máme zpětnou vazbu o tom, jak je náš klient se službou spokojený, a doveďeme vyjít vstříc jeho požadavkům. Chtěl bych se s vámi podělit o svou zkušenost, jak takové zhodnocení projektu z oblasti HR může vypadat a co vám může přinést.

Dlouhodobě se podílím na vybírání absolventů do trainee programu v jedné větší firmě působící na našem trhu. Ve výběru hraje klíčovou roli assessment centrum, na jehož základě se vybírají uchazeči odpovídající požadovanému profilu. Po dvouletém období trvání projektu přišla vhodná doba na jeho zhodnocení. Základním kritériem hodnocení bylo, nakolik se dosavadním trainees podařilo uspět ve své roli. Hodnotili ti, kteří s nimi měli největší zkušenost, tedy přímí nadřízení. Zjišťovali jsme, jak nadřízení vnímají kvalitu výkonu trainee a jeho spolupráci v týmu. Hledali jsme problémové oblasti, které by ukázaly, na co si dávat při výběru pozor. Dotazovaní se vyjadřovali i k současným kritériím výběru a uváděli, jaké vlastnosti jsou podle nich pro trainee klíčové.

Manažeři reagovali na šetření pozitivně. Nebyl pro ně problém najít si na patnáctiminutový telefonický rozhovor čas. Běžně překračovali rámeček daný standardními otázkami, popisovali, v čem jsou trainees užiteční pro jejich oddělení. Často zazníval příběh, „jak se podařilo najít uplatnění, které vyhovuje jak firmě, tak trainee“, a bylo slyšet i hodně chvály a ocenění. Celkově byli manažeři velmi ochotní zhodnotit dosavadní spolupráci s trainee a dát k dobru své názory a návrhy, které by mohly zlepšit proces výběru.

Informace získané z rozhovorů jsme analyzovali jak kvalitativně, tak kvantitativně. Základní hodnotící kritérium bylo možné vyčíslit následovně: u 52 % trainees neměli nadřazení žádné výhrady ke spolupráci, u 19 % trainees měli drobnou výhradu vůči něčemu, co by se mohlo změnit v jinak dobře fungující spolupráci, v 16 % případů zaznívaly výhrady, které však nebyly překážkou pro pokračování trainee na dané pozici, a ve 14 % případů nadřazení uvažovali o přeřazení nebo ukončení spolupráce. Kvantitativní ukazatele jsme dále využili pro zhodnocení současných výběrových kritérií, pro vyjádření ideálního profilu trainee a pracovali jsme s nimi při porovnávání regionálních kanceláří a ústředí.

V čem vidím přínos šetření pro personální oddělení? V základu je to určitě zhodnocení projektu. Ověřili jsme si, že trainee projekt je dobře přijímán, spolupráce s trainees je převážně bezproblémová, současná kritéria nám umožňují vybrat uchazeče, kteří splňují očekávání. Takové zjištění dělá projektu rozhodně dobré jméno. Další přínos vidím



v tom, že manažeři měli možnost ukázat, jak vidí věc ze svého úhlu pohledu. Často vyzdvihovali motivovanost jako to hlavní, co u trainee potřebují. Kladli důraz i na samostatnost a schopnost řešit komplexnější úkoly. Objevovaly se však i protichůdné názory. Týkaly se míry iniciativy, která se u trainees očekává. V některých případech byla větší iniciativa kritizována, v jiných případech jí byl zase nedostatek. Šetření umožnilo rozlišit, že iniciativnější trainees budou spíše ceněni v regionálních kancelářích. Pro ústředí v Praze se zase více hodí ti, kteří svou touhu jít dopředu dokážou držet na uzdě. Tato podrobnější zpětná vazba nám umožnila přizpůsobit se praxi a výběrový proces vylepšit.

*(Pokračování na stránce 2)*

*(Pokračování ze stránky 1)*

Vnímám ještě další efekt, který šetření přineslo a jenž nemusí být na první pohled patrný. Obrazně řečeno, personální oddělení vyzvalo příjemce své služby – svého interního klienta, aby zhodnotil jeho práci. Dalo tím najevo, že mu záleží na klientových potřebách a že je připravené zlepšovat kvalitu poskytované služby. Takový přístup podporuje image personálního oddělení v rámci firmy a pomáhá projektu samotnému. Někdy nás od zpětné vazby může odrazovat obava, že hodnocení projektu vyjde nepříznivě. Ať už se dozvíme chválu nebo kritiku, vidím zhodnocení jako krok, který věci

pomůže. Otevírá nám možnost projekt zdokonalit a zlepšit spolupráci s lidmi, pro které pracujeme.

Informace o tom, jak se projektu daří, je nakonec zajímavá pro celou firmu. V našem případě byly výsledky šetření publikovány ve firemním bulletinu. Je potěšující, když můžete konstatovat, že si vaši kolegové na manažerských pozicích projektu cení, a ocitovat jejich pozitivně znějící vyjádření.

**Mgr. David Hanuš**  
**psycholog a konzultant**  
**Tres consulting**