

Interní assessment centrum nelze zavést bez přípravy

Poslední dobou se často setkávám s tím, že HR zavádějí interní assessment centra (dále „AC“) jako interní proces. Často to jsou společnosti, které do té doby „nakupovaly“ tuto službu externě. Tento krok vzniká docela logicky z následující úvahy: AC jsme se opakovaně účastnili jako hodnotitelé, máme s tím zkušenosti, hodnotit umíme, metody známe, AC jsou drahá, musíme šetřit.

Určitě se vám stalo, že jste někdy s někým jeli někam za prací nebo na výlet. Možná jste si chtěli cestu zapamatovat, ale když jste pak jeli sami, nejspíš jste narazili na místo, kde jste si nebyli jistí, možná jste dokonce bloudili. To, že vidíme někoho něco dělat a třeba mu s tím i pomáháme, ještě neznamená, že tu práci umíme udělat sami bez pomoci. To platí i u AC. Na vysoké sebevědomí zde není místo. Důležitá je příprava, trénink, supervize (tzn. sledování odborníkem a následně zpětná vazba).

Pokud kvalitní dodavatelská firma realizuje AC, znamená to, že jsou konzultanti psychologové, kteří mají zkušenosti s mnoha AC, umějí používat psychodiagnostické pomůcky, mají srovnání s mnoha dalšími účastníky AC odjinud, a to všechno jim pomáhá kvalitně hodnotit modelové a týmové situace i případové studie. Jestliže takového psychologa nemáme, musíme si o to víc dávat pozor na kvalitu.

Jak toho dosáhnout? Celý proces je nutné krokovat. Jestliže jsem nikdy AC nedělala, nemá smysl se rovnou pouštět do jeho nastavení, vedení i hodnocení. Nejlepším prvním krokem je jít hodnotit na AC realizované externí firmou. Ve druhém kroku je dobré zvolit jednu pozici, na kterou se nabírá průběžně podle stejných kritérií. Může to být pozice obchodníka nebo třeba operátora call centra. Pro tuto pozici si nastavíme kritéria. Ta kritéria, která se týkají komunikačních dovedností, můžeme zkusit ověřit modelovou situací. U obchodníka nejspíš prodejní rozhovor, u operátora ukázkou jednání s volajícím klientem. Výběrové řízení tedy rozšíříme o modelovou situaci. Až poté, kdy ji máme dobře zvládnutou, dokážeme ji

dobře zadat a dobře hodnotit, si můžeme troufnout na další krok. Můžeme pozvat najednou víc uchazečů. Měl by to být takový počet, aby byli vytiženi nějakými písemnými úkoly po celou dobu, kdy s nimi po jednom budeme dělat modelové situace. Klidně si můžeme říct, že to budou jen dva až čtyři uchazeči. Až budeme mít vyzkoušenou menší skupinku, můžeme to zkusit s větší. Pamatujme, že AC už z principu není „one man show“. Pokud chceme dělat dobrou práci, nemůže jeden HR pracovník AC připravit, moderovat, zadávat všechny techniky a pak být jediným pokračujícím hodnotitelem! Manažeři naši službu konzumují a nemůžeme od nich čekat, že nám s tím budou kvalifikovaně pomáhat. Jsou to naši klienti. Na interní AC tedy začněte pomýšlet, pokud máte kapacitu dvou vyškolených specialistů a nejlépe jednoho pomocníka, který až tak vyškolen být nemusí.

Pokud vás kdokoliv nutí, abyste interní AC implementovali do měšice, nenechte se. Je to, jako

by vás místo výuky plavání rovnou hodili do hloubky a od břehu vás odháněli dlouhým bidlem.

Pro implementaci AC je důležitá dobrá příprava a kvalitní trénink. Nechte si poradit, chtějte někoho, kdo vás to naučí. Dělejte svou práci kvalitně. Vaši interní klienti si vás nebudou vážit za odvahu pustit se do čehokoliv, ale za to, když odvedete dobrou práci, která přinese firmě užitek.

A ještě poznámka nakonec: Pokud nemáte ve firmě zaměstnaného psychologa s praxí s AC, vždycky bude mít interní AC mírně horší vypovídací schopnost. To nevadí, když znáte své limity a pracujete s nimi. Při výběru na řadové a často se opakující pozice stačí, že zlepšíte kvalitu výběru a zvládnete v kratším čase větší počet uchazečů. Někdy stačí jet fabií, nemusíte mít to nejluxusnější BMW. Jen je třeba si to uvědomit. A pokud ten luxus potřebujete, můžete ho snadno nakoupit a je dobře to udělat.

Mgr. Hana Kyriánová
psycholožka práce

