

## Assassment nebo Assassination Centres? – aneb proč nevyhazovat lidi po AC/DC

Alexandra Fonville

LinkedIn 15. 7. 2019

Asi před měsícem jsem se ocitla na obchodním jednání o zakázce u nového klienta. Velká nadnárodní společnost, HR ředitel pro jeden celý evropský region a poptávka po interních AC. Jednání hezky odsýpalo. Ředitel přesně věděl, jaké schopnosti a dovednosti chce posoudit a uměl to srozumitelně a strukturovaně popsat. Nic, co bychom s kolegy už tolikrát za naši praxi neposuzovali: situační vedení, vedení lidí na dálku, dobré prezentační dovednosti, schopnost mentorovat... Všechno, co umíme, umíme hezky a několika různými způsoby, díky čemuž jsme schopni dodat kvalitní výstupy.

A pak to přišlo – zádrhel. Nic malého. Docela zásadní problém. Z toho razantního a energického člověka „vypadlo“, že část lidí po AC prostě vyhodí. Na základě výsledku v AC je propustí. Výsledky jejich práce se řídit nemůže, ty mají „na draka“ všichni, času moc nemá a musí zajistit rychlou změnu k lepšímu. Možná si někteří z Vás řeknou, jaký pak problém? Vždyť na to ACčka prostě jsou. No, ne že by se to nedělo. Děje. Naštěstí stále méně a méně. S tímto požadavkem jsem se už pěknou řádku let nepotkala. Mí MBA studenti v rámci oboru Lidských zdrojů dokonce při této zmínce nasazují pohoršené obličej (kdoví, možná mi jenom chtějí udělat radost ☺). Ta zdánlivě logická argumentace pro „vyhazovací ACčka“ totiž vypadá následovně:

*“Je to fér: lidi posoudí nezávislí odborníci - vzejdou z toho „objektivní závěry“. Manažer a HR se má při propouštění o co opřít. Všichni jsou spokojeni. Nikdo není propuštěn na základě vrtošivého rozhodnutí šéfa – všichni měli stejnou šanci.“*

Skutečnost a praxe je ovšem taková, že lidé se cítí ublíženi tím, že nikdo nezohlední jejich dlouhodobé výsledky, jsou posuzováni na základě jednorázového výkonu – ona objektivita externích poradců je (často oprávněně) interpretována jako zbabělost šéfa a jeho neochota postavit se nepopulárnímu rozhodnutí čelem. Nejsm zastáncem „humanistických“ proudů v HR, že šéf má být Váš kamarád, ale jsem docela velký pragmatik. Z tohoto pohledu je vyhazovací AC strategicky velmi špatné rozhodnutí. Diskvalifikuje Vám diagnostické projekty ve firmě na pěknou řádku let dopředu. A jelikož lidé moc nerozlišují HR projekty, tak možná ne jenom diagnostické projekty, ale jakékoliv rozvojové projekty ve firmě. Lidé začnou vnímat jakýkoliv rozvojový program jako nepřátelský nástroj, který má posloužit HR a managementu jako zdroj informací pro vyhazování. Na rozvojové diagnostické programy (Development Centra) přicházejí nepřátelsky naladěni nebo vystresovaní, stylizují se, nepřiměřeně se prosazují a v rámci zpětné vazby, která je zaměřená na jejich rozvoj a podporu, je zajímavá jenom to, zda „prošli“. Podobně i u školení mohou mít obavu, jaké informace a komu z tréninků do firmy půjdou. Odmítají zkoušet nové přístupy, protože se bojí, že chyby, které nácvik každé nové dovednosti doprovází, budou použity proti nim. Praxe vyhazovacích AC patrně začala

svou historii v USA a stala se oblíbenou pravděpodobně z toho důvodu, že nebyl zaznamenán případ, kdy by se soudy postavily proti personálním rozhodnutím postaveným na základě AC (Thornton, Rupp, 2006\*). V době, kde se na etický rozměr AC moc nepřihlíželo, získaly nelichotivou přezdívku „Assassination Centres“. V kontextu dnešní situace na trhu, důrazu na etický přístup firem a tlaku na personální marketink musíte uznat, že vyhazovací ACčka vypadají jako hodně přežitý dinosaurus. My jsme projekt odmítli. Pošlete toho dinosaura i Vy s konečnou platností do muzea.

Pokud jsme v podobné situaci jako náš manažer z příběhu, propusťme ty, o kterých jsme už stejně rozhodli před AC. Anebo pracujme s informacemi z AC jako s jedním ze zdrojů informací o zaměstnancích, nastavme jim akční plány s měřitelnými cíli, které po 3-6 měsících vyhodnotíme a pokud to bude nezbytné, uděláme následně nepopulární opatření.

*\*Thornton, G. C. III, & Rupp, D. E. (2006). Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.*