

Assessment centre: moderní nástroj výběru zaměstnanců



MUDr. Michal Čillík, Ph.D.
Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.
 Gnostika Consulting,
 poradenství a vzdělávání

České podniky si postupně začínají uvědomovat, že jejich nejcennějším kapitálem jsou jejich zaměstnanci.

Najít a vybrat nové schopné pracovníky a co nejlépe využít možností a schopností stávajících zaměstnanců je velký úkol, jehož

úspěšná realizace přímo souvisí s dalším rozvojem firmy. Právě zde přicházejí na řadu assessment centra. Jak tato metoda může prospět vaší společnosti?

Assessment centre je technika, do níž by měly být zapojeny všechny části organizace tak, aby z ní měli užitek jednotlivci stejně jako celá firma. Ačkoli je tato metoda poměrně náročná pro všechny zúčastněné, je vysoce efektivní.

Příprava týmu

Na přípravě a realizaci assessment centre (AC) spolupracuje celý tým odborníků. Obecně řečeno, zapojeni jsou manažeři z nejvyššího managementu, přímí nadřízení, personalista, psycholog, externí a interní pozorovatelé. Každý z nich má svou přesně vymezenou roli jak v přípravné, tak v realizační fázi AC. Všichni ovšem týmově spolupracují na společném cíli. Vzhledem k náročnosti AC se nedoporučuje pouštět se do příprav a realizace AC bez předchozí zkušenosti a pomoci specialistů, a to ani

v dobře personálně a odborně vybavených společnostech. Pokud je tým asesorů (pozorovatelů) důkladně proškolen, může některá AC realizovat firma i bez externích účastníků (samozřejmě psychologické testy může dodat a zpracovat pouze odborný psycholog).

Pozorovatelů nesmí být méně než polovina celkového počtu účastníků AC. Kapacita pozornosti člověka je omezena a jeden asesor není schopen kvalitně pozorovat více než dva hodnocené. Je přitom nutné, aby se pozorovatelé střídali, tak aby jeden pozorovatel postupně sledoval všechny účastníky minimálně v jedné (nejlépe ve více) situacích a měl tak možnost vyjádřit se v hodnocení ke každému z nich.

V optimálním případě by titíž lidé měli být sledováni vždy jedním externím a jedním interním hodnotitelem. Jedná-li se o rutinní záležitost a o situaci, kdy AC slouží jako „hrubé síto“ při

výběru pracovníků, kde nejsou užívány psychotesty a náročnější případové studie, zvládne dobře přípravu i realizaci AC zkušený personalista sám, za účasti pozorovatelů.

Účast psychologa

Mají-li být úplně a důkladně využity všechny možnosti a výhody AC, bez zkušeného psychologa se zaměřením na psychologii organizace a řízení nemůže řádné AC proběhnout. Jeho úloha je nezbytná v průběhu všech fází AC.

Většina organizací nemá vlastního odborného psychologa, proto bývá za účelem realizace AC najímán psycholog externí. Psycholog musí být přítomen již v přípravné fázi, kdy je důkladně seznámen se záměrem zadavatele. Často mívá i úlohu konzultanta. Je nutné zvážit, kdy je vhodné, aby se psycholog seznámil s atmosférou firmy a firemní kulturou. Někdy je totiž kvůli zachování co největší nezávislosti odborníka na vnitřním kontextu firmy vhodnější, aby psycholog měl jen minimální informace o atmosféře a vztazích ve firmě.

V přípravné fázi psycholog zajistí proškolení všech pozorovatelů, kteří se budou AC účastnit. V samotné realizaci AC je úlohou psychologa provést baterii testů, kterou si připraví na základě informací z přípravné fáze. Poté zůstává

většinou dále přítomen v průběhu celého AC jako jeden z pozorovatelů. Jeho úloha je aktivní i při vyhodnocování, kdy interpretuje závěry z testů a pozorování a s ostatními členy týmu dochází k závěrům AC a doporučením.

Podíl nadřízených

Účast managementu v AC je naprosto nezbytná, a to již od přípravné fáze. Aktivním členem AC by měl být současný (v případě rozvojového AC) či budoucí (u výběru nového pracovníka) nadřízený. Pracovník a jeho přímý nadřízený obvykle poměrně úzce spolupracují, je žádoucí, aby si „osobnostně vyhovovali“, aby vznikly vzájemné sympatie. V závislosti na stylu řízení je třeba posoudit podobnost názorů, hodnot a pracovních stylů. Přímý nadřízený většinou je ten, kdo zná nejpodrobněji úkoly a cíle svého oddělení, proto by měl mít příležitost podílet se na výběru nového člena týmu nebo se vyjádřit k návrhu dalšího rozvoje stávajícího pracovníka.

V souvislosti s výše uvedeným je nutné uvědomit si rizika účasti přímého nadřízeného. Liniový manažer sžitý s pracovními cíli oddělení může mít problém přistupovat k projektu s nadhledem. Může být do své obvyklé role natolik zabrán, že není schopen se jakkoli odchýlit od představy „ideálního“



pracovníka, který však bohužel většinou neexistuje. V tomto případě mohou negativní postoje přímého nadřízeného AC zcela zdiskreditovat. Proto je nutné přímé manažery na jejich úlohu důkladně připravit, nejlépe ve spolupráci s psychologem a personalistou.

Role moderátora

V některých AC je stanovena role moderátora. Moderátor je člověk, který řídí realizační fázi AC. V úvodu přivítá všechny účastníky AC, vysvětlí cíle a prostředky, v průběhu AC zadává úkoly, sle-

duje čas, odpovídá na dotazy. V závěru provede shrnutí, oznámí další postup a poděkuje za účast. Je to prostředník mezi hodnocenými a hodnotiteli.

Úloha moderátora je poměrně náročná, a proto je do ní stavěn vždy jen zkušený odborník, schopný včas pochytit případný nepříznivý vývoj a adekvátně projekt zkoordinovat. AC lze rozdělit do několik kroků:

1. Přípravná fáze

Praxe potvrzuje, že přípravná fáze je nejdůležitější z celého projektu AC. U rozsáhlejších projektů je vhodné, aby se na přípravě podílel celý tým spolupracovníků. V něm by měli být zastoupeni pracovníci personálního oddělení, zástupce poradenské firmy, ale i ti manažeři, kteří s účastníky AC spolupracují nebo budou spolupracovat. Zásadní výhodou týmové spolupráce je propojení více pohledů na charakteristiky, které je třeba ověřit. V přípravné fázi se stanoví, jaké charakteristiky budou měřeny.

2. Realizační fáze

Realizační fáze bývá paradoxně obvykle nejkratší částí z celého AC bez ohledu na to, na kolik hodin či dní je naplánována (obvykle půlden až dva dny). Je však velmi náročná na organizaci. Plynulý průběh celé této fáze závisí na

Zjišťování příčin a potřeb pro realizaci assessment centra

V praxi se proces plánování HR obvykle opírá o následující otázky:

- » Kolik pracovníků budeme potřebovat?
- » Jaké dovednosti, znalosti a schopnosti do budoucna potřebujeme?
- » Je zapotřebí další vzdělávání nebo rozvoj?
- » Je nezbytné získávat pracovníky?
- » Kdy budou noví pracovníci potřeba?
- » Kdy a jak by mělo začít vzdělávání nebo získávání pracovníků?
- » Jestliže bude zapotřebí snížit počty pracovníků, jaký bude nejlepší způsob, jak se s tím vypořádat?
- » Jaké jsou další „lidské“ důsledky v takových oblastech, jako jsou produktivita, oddanost a angažovanost?
- » Jak dosáhneme nezbytného stupně flexibility při využívání lidí?

Závěrem této fáze je jasná formulace toho, co a proč chceme zjišťovat.

kvalitní přípravě a na dovednostech moderátora, který tuto část řídí.

Ukázku scénáře jednodenního AC pro výběr potenciálních manažerů obchodu ve stavební společnosti najdete na www.forum-media.cz/AC.

3. Vyhodnocení zjištěných údajů

Tato fáze trvá různě dlouho – podle toho, jak bohatý materiál chceme z AC získat. Dle zkušenosti však zákazník-zadavatel očekává předběžné výsledky ihned, závěrečné po několika hodinách, maximálně dnech. Delší vyhodnocení je obvyklé, jedná-li se o větší projekt rozdělený do několika samostatných AC, rozhodující je ale i zde závěrečný výsledek shrnující dílčí zjištění.

Vzhledem k použití kvalitativních i psychometricky podložených metod jsou výsledky zpracovávány kvantitativním i kvalitativním způsobem. Oba přístupy mají svá pro i proti, proto lze jejich kombinaci považovat za nejprůběžnější. Hodnocení pozorovatelů lze buď zprůměrovat a tím dojít k závěru, nebo vzájemnou diskusí pozorovatelů dojít ke konsensu. Obvykle každý asesor vysvětluje, jak ke svému názoru došel, a diskuse vede k určité korekci hodnot.

4. Zpětná vazba účastníkům

Zpětnou vazbu účastníkům by měl poskytnout odborník, nejlépe psycholog. Je možné, aby to byl externí spolupracovník, který zná dobře podmínky v podniku a podílel se na přípravě i realizaci AC, nebo zkušený personální manažer.

První zpětnou vazbu je třeba poskytnout již během závěrečného řízení rozhovoru AC. Další zpětná vazba je poskytována po zpracování výsledků. Jedná-li se o rozvojové AC, tzn. je-li AC východiskem pro osobní i kariérový rozvoj zaměstnanců, je tato část obzvláště důležitá. Je vhodné výsledky individuálně projednat se všemi účastníky. Naopak jedná-li se o výběrové AC, není tato detailní zpětná vazba příliš žádoucí, protože hrozí určitá devalvace metody.



5. Převedení údajů do praktické podoby a jejich využití dle zadání

Tato poslední fáze bývá v praxi paradoxně málo doceněna. Dochází k jakémusi uspokojení nad realizací AC a nad výsledky, ale přitom jako by zadavateli došly síly k maximálnímu využití závěrů z AC. V případě výběrového AC je praktický výstup poměrně prostý. Realizační tým sestaví pořadí kandidátů s doporučením k přijetí či nepřijetí. Další variantou je rozhodnutí na počátku AC neplánované, např. přijetí dalšího účastníka AC, ovšem na jinou pozici, a to nazákladě podrobného zjištění osobního profilu v porovnání s dalšími cíli personálního řízení společnosti.

Jedná-li se o rozvojové AC, jsou k převedení výsledků do praxe nutné ještě další kroky, které vedou ke splnění

dlouhodobějšího cíle – maximálního využití potenciálu zaměstnanců. Bez další důkladné práce se zaměstnanci, účastníci AC, by šlo pouze o nákladné a málo efektivní zjištění stavu.

Tato další práce s výstupy AC začíná pro účastníka již při zpětné vazbě. Samotná zpětná vazba, proběhne-li správně, je velmi motivující k další práci. Již v této fázi může být s účastníkem sestaven další plán rozvoje, nejlépe v písemné podobě, který může být dále rozpracován. Tento plán rozvoje či individuální plán vzdělávání musí obsahovat konkrétní a věcné body včetně pravidel pro kontrolu a případné sankce při nedodržení. Pro lepší motivaci je samozřejmě vhodné nabídnout odměny či výhody po naplnění dohody. Nemusí to být jen materiální odměna, ale například účast na významném projektu, povýšení nebo stáž v zahraničí.

Dohoda by měla být vypracovaná ve spolupráci s nadřízeným, který dodává oficiální tvář a důležitost, a personálním útvarem, který je administrátorem. Personální oddělení se může podílet na kontrole a naplňování některých bodů vzdělávání. Je vhodné, aby po určitém čase proběhlo podrobné zhodnocení, jak účinná byla opatření realizovaná na základě AC.



Při špatné realizaci či nepochopení projektu AC účastníky hrozí velké riziko diskreditace AC, personální práce i managementu. Je proto nezbytné spolupracovat na realizaci AC se seriózní poradenskou či konzultantskou firmou.

Druhy metod

Každé AC je samostatný projekt, řešený podle aktuálních potřeb a požadavků zákazníka-zadavatele. Proto není možné zde podat přesný popis, jak musí každé AC vypadat. Nicméně obecně lze konstatovat, že v AC se užívají tři typy technik:

- » **psychodiagnostické testy,**
- » **individuální modelové situace,**
- » **skupinové modelové situace.**

V některých případech je možné do AC zařadit sociometrické metody (sociogram). Z diagnostického hlediska využívají AC téměř všechny z následujících metod:

A. Klinické metody: pozorování, rozhovor, anamnéza, analýza produktů.

B. Testové metody: výkonové testy, testy osobnosti.

Používají se kvalitativní i standardizované testové metody. Klinické metody jsou orientovány na poznání jedince v jeho celistvosti, komplexnosti a jedinečnosti, zachycují člověka v jeho nejširším kontextu a dynamice vývoje. Testové metody odpovídají spíše na otázky týkající se dílčích stránek osobnosti, celkový obraz si utváříme na základě klinických metod. Tato kombinace výborně vyhovuje podstatě a cílům AC a činí z něho výjimečnou, spolehlivou a efektivní metodu.

Pozorování

Pozorování je hlavní metodou užívanou v AC. Svědčí o tom i český termín pro asesory – pozorovatele. Pozorování probíhá neustále a nepřetržitě při celé realizační fázi AC, a to i v přestávkách. Délka a struktura AC umožňuje důkladnější a delší pozorování než například pohovor, trvající obvykle 30–45 min. Účastníci tak dostávají větší prostor projevit se v reálnějším světle, přirozeněji a více či méně podhalit svou osobnost pod obrannými postoji a maskami.

A. pozorování volné – pozorovatel ví, že má pozorovat danou situaci, ale neví přesně, co v ní má hledat, čeho si zvláště všimat. Do této kategorie spadá pozorování účastníků AC mimo strukturované a zadané úkoly, například před zahájením, při přestávkách, v pauze na oběd a podobně. Toto pozorování se volně zaměřuje na širokou kategorii společenského a „poloformálního“ chování, na přirozené navazování vztahů apod.

B. Pozorování zaměřené (systematické, kontrolované) – je omezeno a řízeno předem stanoveným schématem, plánem. Pozornost se soustředí na výskyt předem stanovených znaků chování. Sem patří všechna pozorování při řízených aktivitách AC (administrace testových metod, řešení a prezentace případových studií a modelových situací).

V případě pozorování mimo situace AC, které jsou k tomu přímo určeny, je možné hovořit o skrytém (nepozorovaném) pozorování, kdy si účastník neuvědomuje, že je pozorován. V takové situaci se chová přirozeněji, opouští některé své obvyklé obranné strategie. K interpretacím pozorovaného se dostávají asesori zejména v rámci společných porad po ukončení tematického bloku. Asesori se snaží dospět k poznatkům na základě pozorovaného, podle kritérií a kontextu.

Záznamy z pozorování je vhodné dělat do předem připravených záznamových archů. Tyto archy bývají více či méně strukturované, podle situace po-

zorování a zkušenosti pozorovatelů. Čím více jsou záznamové archy strukturované, tím jednodušší je shrnutí a hledání shody mezi pozorovateli.

Interview

Rozhovor také patří ke klinickým metodám a diagnosticky se řadí k těm nejobtížnějším. Rozhovorem získáváme informace o názorech, postojích, přáních a obavách účastníka, informace o jeho vnitřním světě, které nám nemohlo poskytnout pozorování. Naučit se správně vést rozhovor není snadné, neboť pružnost a individuální přístup je nadřazen postupu podle daného schématu.

Rozhovor tedy také může být součástí AC. Vzhledem k tomu, že je metodou individuální, a tudíž časově náročnou, bývá častěji oddělen od vlastní AC a koná se před nebo po AC. Je-li zařazen přímo do AC, je třeba ho vhodně začlenit, aby nedocházelo k časovým prodávám, nebo ho upravit, např. zkrátit na „minipohovor“, zatímco ostatní účastníci pracují na jiném úkolu.

Přestože je AC velmi náročné, výrazně jím zvýšíte pravděpodobnost, že danou pracovní pozici dobře obsadíte. Náklady spojené se zapracováním nového zaměstnance bývají mnohem vyšší než kvalitní realizace AC, a proto se tato metoda vyplatí. ●

Nejběžnější chyby pozorovatelů

- » **Haló efekt** – chyba spočívá v tom, že z dílčího projevu si pozorovatel vytváří celkový dojem. Haló efekt bývá obvyklou součástí prvního dojmu, může mít kladné i záporné ladění.
- » **Efekt nadměrného kontrastu** – tendence přeceňovat rozdíly. Při registraci nějakého projevu jsou v záznamovém archu na stupnici označeny především krajní hodnoty.
- » **Efekt středové tendence** – pozorovatel má tendenci hodnotit všechny pozorované osoby kolem střední hodnoty.
- » **Efekt autoprojekce** – tendence připisovat své vlastnosti druhým.
- » **Efekt shovívavosti, mírnosti** – tendence hodnotit sebe v kladných vlastnostech výše a záporných níže. Podobně může pozorovatel posuzovat lidi, které vnímá jako blízké.
- » **Efekt stereotypu** – úsudek je podmíněn předsudky, tradicí a rigidními myšlenkovými schématy (např. malý člověk = napoleonský komplex).