

ASSESSMENT CENTRUM V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH?

V Beztíži využíváme při výběru pracovníků od roku 2010 tzv. Assessment centrum (AC), díky kterému jsme vybrali velmi komplexní tým. Tuto metodu realizujeme díky podpoře organizace Tres Consulting a jejímu psychologovi a personalistovi Janu Gruberovi.

AC je souhrn metod, mezi které patří např. psychodiagnostika, rolové hry, případové studie atd. Všechny tyto metody jsou využívány za účelem výběru toho nejvhodnějšího kandidáta (ne nejlepšího ze skupiny) a obsazení pracovní pozice. AC je charakteristické větším počtem hodnotitelů, mnohdy větším počtem účastníků (obvykle okolo šesti až dvanácti účastníků na jedno AC) a délkou trvání (nejčastěji zabere AC jeden pracovní den).

Velkou výhodou této metody je možnost vidět více uchazečů o pozici najednou, což může velmi pomoci při porovnávání jejich kvalit. Dalším přínosem je přítomnost více hodnotitelů, kteří se liší svou profesí (např. personalista, psycholog, manažer, sociální pracovník, potenciální přímý nadřízený...), a tedy i úhlem pohledu na kandidáty a zaměřením se na různé aspekty sledovaných činností. Různorodostí a počtem hodnotitelů tak získáme ucelenější pohled na kandidáty a alespoň částečně můžeme eliminovat subjektivní nedostatky v hodnocení (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000, str. 114). Právě toto se Beztíži osvědčilo. Nadřízený pracovník je aktivní ve výběru svého podřízeného, což napomáhá další spolupráci. Finální slovo má pak vedoucí Beztíže, který ovlivňuje složení celého pracovního týmu tak, aby se vhodně doplňoval. Oba k tomu dostávají poměrně ucelený obraz uchazeče, který nelze v našich podmínkách jinak získat. Klasické pracovní pohovory realizujeme pouze za situace, kdy nemůže AC proběhnout, případně jako doplňkovou metodu.

AC nám také umožňuje ověřit si konkrétní sociální dovednosti v akci, nejen to, co o sobě daný kandidát uvádí při pohovoru či v životopise, ale také jak se doopravdy v reálné situaci zachová (Kyrianová, Gruber, 2006, str. 16).

Dříve než začneme AC připravovat, musíme vědět, jaké předpoklady má splňovat kandidát, kterého na pozici hledáme. Příprava tedy začíná analýzou nároků na danou pozici. Vždy zmapujeme, v čem spočívá podstata činnosti pozice, s jakými úkoly se bude pracovník setkávat, ale také v jakých podmínkách a souvislostech (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000, str. 141).

Nejlepším přístupem k získání kritérií výběru je rozhovor s budoucím nadřízeným kandidáta a vedoucím Beztíže, s cílem sestavit jejich soubor. Kritéria si upřesňujeme kladením vhodných otázek, které mohou vypadat takto: Koho si na dané pozici představujete? Jaký okruh práce bude zajišťovat? Bude pracovat v týmu nebo samostatně? S jakým člověkem se Vám dobře spolupracuje? Koho si dokážete představit v daném týmu? Těmito otázkami si pomáháme ujasnit, jaké máme na pozici požadavky, a ucelíme si o pozici i informace, které bychom v popisu dané práce nenašli (Kyrianová, 2003, str. 19 - 22).

Z časového hlediska trvá AC cca 3-4 hodiny. Potřebujeme mít zajištěný i dostatek vhodných prostor ke konání, přizpůsobený k organizaci a metodám výběrového programu. Základem je velká místnost, kde se pohodlně vejdou všichni hodnotitelé i účastníci a kde budou probíhat skupinové aktivity. K tomu využíváme prostory nízkopražského klubu na Žižkově. K této centrální velké místnosti máme k dispozici ještě jednu menší, pro průběžnou práci uchazečů.

Kvalita výběru pomocí Assessment centra souvisí samozřejmě i s kvalitou předvýběru kandidátů. Před tím, než pozveme uchazeče, provedeme preselekcii životopisů, ze kterých vytrídíme kandidáty nespĺňující nároky na pozici. V případě nejasností v životopise je vhodnou metodou předvýběru i telefonický rozhovor. Také je potřeba si ujasnit, kolik lidí

chceme na danou pozici přijmout a podle toho upravit i počet pozvaných kandidátů (běžný výběrový koeficient je 1 : 4 – na jednoho úspěšného kandidáta případnou čtyři neúspěšní). Při zvaní kandidátů na Assessment centrum je seznamujeme s touto metodou a upozorňujeme na časovou náročnost výběrového řízení. Je dobré od kandidátů také získat potvrzení, že se AC opravdu hodlají zúčastnit, protože je častým případem, že se např. z obvykle 8 pozvaných uchazečů následně dostaví jen 5-6 (Kyrianová, Gruber, 2006, str. 62 - 68).

Jednoznačnou výhodou Assessment center je využívání více metod a způsobů testování kandidátů. Využíváme zpravidla 3 typy:

A) různé testy a dotazníky, výkonového i osobnostního charakteru. Z výkonových testů se využívají např. různé inteligenční testy či testy zaměřené na rychlost a kvalitu řešení zadaných úkolů pod časovým tlakem. Množstvím a náročností testů a dotazníků v programu AC vždy ladíme pozici, kterou chceme obsadit, ne všechny pozice vyžadují např. testy abstraktního uvažování. Výsledky těchto metod nám mohou pomoci k výběru, ale nemohou rozhodovat (Kyrianová, 2003, str. 25 - 34).

B) Dalšími metodami užívanými v rámci AC jsou specifické úkoly pro kandidáty, probíhající skupinově i individuálně. Mezi individuální úkoly patří např. hraní rolí v modelových situacích, které mají simulovat realitu na pracovišti. Kandidát je tak v Beztíži postaven například do role kontaktního pracovníka, který řeší spor o časopis v klubu, má oslovit partu mladých lidí na fiktivní lavičce v parku či rozprávět nemluvnou záškolačku. Role klientů většinou hraje část pracovníků, se kterými bude uchazeč případně spolupracovat. Mají tak přímý prožitek, jak jednání potenciálního kolegy může působit nejen na ně, ale také na klienty. Tím se učí i sami pro svou praxi. Modelové situace alespoň zčásti odrážejí pracovní realitu a uchazeč tak má možnost si vyzkoušet, co ho v praxi může čekat. Hodnotitelé pozorují principy a postupy, které uchazeč v modelových situacích používá.

Samostatně uchazeči pracují také na případových studiích In Basket, které se vyplňují většinou písemně. Jsou zde postaveni do role manažera, který potřebuje v krátkém čase rozhodnout o zadaných úkolech. V této metodě se sleduje, jak umí kandidáti pracovat pod časovým tlakem a jaké si určují priority při práci.

C) Skupinové úkoly. Uchazeči dostanou zadání úkolu, nejdříve si ho projdou individuálně a pak na něm pracují ve skupině, snaží se shodnout na jednotném řešení problému a pak ho většinou ještě prezentují hodnotitelům. V této metodě se dobře sledují vyjednávací techniky uchazečů, jejich dominance a schopnost přistoupit na kompromisy (Kyrianová, 2003, str. 34 - 43).

Na začátku každého Assessment centra stručně představujeme Beztíži, naši činnost a pozici, na kterou se uchazeči přihlásili. Poté následuje představení hodnotitelů z řad pracovního týmu i společnosti Tres Consulting a nastínění programu AC. Následně zařazujeme představování kandidátů, kdy mají zodpovědět pár základních otázek o sobě. Toto představení kandidátů bývá stručné a většinou probíhá přede všemi hodnotiteli i zbytkem uchazečů. Poté nastupují jednotlivé metody AC, které jsme popsali výše, s tím že, pokud některé aktivity probíhají individuálně, zbytek uchazečů se může např. věnovat psychodiagnostice, takže probíhá třeba i několik metod najednou. Na konci programu AC bývá čas na krátké sdílení prožitků účastníků, rozloučení a informace o dalším postupu - kdy se ozveme. Podle našeho názoru je slušností uchazečům říct, jak si v AC vedli a jaké měli výsledky v jednotlivých aktivitách. Zpětná vazba tak může být jakousi satisfakcí za čas věnovaný výběrovému řízení. Jan Gruber

nabízí účastníkům do týdne možnost telefonické zpětné vazby.

Po ukončení pro účastníky hodnotitelé zůstávají na závěrečnou poradu, která standardně trvá třicet minut až dvě hodiny. Hodnotitelé při ní probírají jednotlivé kandidáty, porovnávají své názory a záznamy, které si vytvořili během celého programu. Personalista tak představuje diagnostický profil získaný ze zmíněných aktivit, v dialogu představuje silné a slabé stránky uchazeče a bavíme se o případných rizicích. Cílem této porady je shodnout se na tom, které kandidáty je možné rovnou zamítnout a které může zadavatel přijmout či poslat do případného dalšího kola výběru (například vyrazit na odpoledne do terénu).

Důležitou roli v AC hraje moderátor, který má většinou odpovědnost za organizaci AC, dává instrukce k jednotlivým modelovým situacím, zodpovídá dotazy účastníků atd. Tuto roli zastává personalista. Další, kdo vždy musí být přítomen, je vedoucí Beztíže, který má zásadní slovo v přijetí či nepřijetí uchazeče. Je tu samozřejmě také člověk, který bude nadřazeným vybranému uchazeči. Všichni hodnotitelé by měli být před AC zaškoleni a měli by se snažit zachovat si objektivitu a vyhnout se hodnotitelským chybám (Kyrianová, 2003, str. 49 - 60).

Beztíži pomáhá AC lépe poznat kandidáty a vybírat tak do svého týmu ty nejvhodnější, kteří dobře doplní pracovní mozaiku. Díky této metodě se nám podařilo také několikrát předejít potenciálním konfliktům mezi pracovníky. Od zavedení AC se postupně snižuje fluktuace pracovníků, která trápí celý obor. Daří se nám tak lépe zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, udržet nastavenou linii naší práce. Aktuální průměrná délka pracovního poměru je v Beztíži přibližně 3,2 roky.

Použité zdroje

Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance, vše o Assessment Centre. Era. Brno: 2002. ISBN 80-86517-20-9.

Kocianová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Grada. Praha: 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kyrianová, H.: Assessment centrum v současné personální praxi. Testcentrum. Praha: 2003. ISBN 80-86471-21-7.

Kyrianová, H., Gruber, J.: AC/DC vyber si tým. Alfa Publishing. Praha: 2006. ISBN 80-86851-29-X.

Sýkorová, J., Krchová, E.: Assessment centra, seminární práce. FFUK, Praha: 2012

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: Metody psychologie práce a organizace. Karolinum. Praha: 2000. ISBN 80-246-0048-X.