

JAK POŘÁDAT INTERNÍ ASSESSMENT CENTRE

Lenka Smrčková

„Hledáme account sales managera, který povede dvacetičlenný tým prodejců. Tento tým během jednoho roku již třikrát změnil šéfa, plní plán na 89 procent, přestože má v nabídce kvalitní produkt, o který je na trhu zájem. Jednou z prvních povinností nového manažera bude zavést reporting, který zatím vůbec nefunguje, jeho dalším úkolem bude zajistit třiceti až čtyřiceti procentní růst. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Vytvořte ideální profil kandidáta, vypracujte scénář assessment centra...“

Tak zněl jeden z úkolů, který uzavíral dvou- denní trénink věnovaný pořádání AC ve firmách. Organizátorem tréninku byla společnost CATRO, evropská poradenská firma s bohatými zkušenostmi v oblasti strategického řešení rozvoje lidských zdrojů, která assessment centre pořádá v České republice již od roku 1990.

Začala jsem však od konce. Martin Vosecký ze společnosti Catro provedl všech šestnáct účastníků tréninku obsažnou cestou výkladu, diskusí, týmových her, která až na konec dospěla k vlastní tvořivé práci na přípravě obsahu AC.

Na tréninku se sešli personalisté s různou motivací, která je vedla k tomu zúčastnit se této akce, s různou mírou zkušeností z pořádání AC. To se však projevilo v průběhu tréninku pozitivně. Ti zkušenější mohli přispět do diskuse svými zážitky, nováčci zase kladli otázky, které i těm z první skupiny pomohly objasnit některé problémy, s nimiž se ve své praxi zatím nesetkali. A protože účastníci tréninku přišli z firem z celé republiky, ba i ze Slovenska, z firem různé velikosti a různého zaměření, projevovaly se v pátrání po záležitostech tvorby AC i rozdíly mezi hodnocením uchazečů ve velkých městech a na vesnicích, v místech s velkým podílem nezaměstnanosti i místech s vysokými platovými nároky uchazečů.

Trénink se zabýval čtyřmi hlavními tématy:

- Komu a čemu může AC sloužit?
- Jaké přípravné kroky je nutné podniknout před úspěšným AC?
- Vlastní provedení AC.
- Vyhodnocení AC.

Po zjišťování všeobecné nálady a toho, co kdo od tréninku očekává, začalo představování všech přítomných formou kratičkových prezentací. Stejně jako pro budoucí uchazeče o místo ve firmě na AC, byly i zde prezen-

tace nejen vzájemným seznámením, ale i jakými rozehráním, uvolněním atmosféry. Zároveň si účastníci tréninku uvědomili, že během prezentací při vlastním AC mohou hodnotitelé poznat kandidáty, vzájemně je porovnat, sledovat jejich verbální i neverbální prezentační dovednosti, schopnost zaujmout posluchače, a zjistit, co se liší od písemných materiálů a pohovoru.

Lektor kladl velký důraz na přípravu, na období před vlastním konáním assessment centra: Než přikročíme k přípravě této formy výběru uchazečů, měli bychom si ujasnit, proč hledáme nové zaměstnance, jak hodnotíme zaměstnance stávající a zda a kdy jim poskytnout šanci na postup ve vlastní firmě. Další z důležitých otázek je - jak přesvědčit své šéfy o užitečnosti, ekonomičnosti a oprávněnosti tohoto způsobu výběru. I když je AC v odborné literatuře uváděna jako jedna z neúspěšnějších forem výběru pracovníků, je třeba si uvědomit, že je i formou velice náročnou, která má pro

své organizátory řadu úskalí. A řekněme otevřeně, pokud se AC nepovede, budou se příčiny neúspěchu hledat právě u organiza-



Příprava na osobní prezentace. Všichni doplňovali základní údaje o své osobě jednoduchým obrázkem, který někdy může prozradit hodnotitelům více než by kandidát připustil.



První z týmových her „Rudolf a Bedřich cestují“. Při týmových hrách je možné sledovat aktivitu účastníků, jejich schopnost určit a přijmout role, přirozenou autoritu a komunikaci.



Druhá týmová hra. Během patnácti minut bylo nutné postavit z připraveného materiálu konstrukci, která byla schopna ve výši 90 cm udržet břemeno.



Martin Vosecký účinně podněcoval diskuse trénovaných k řešeným problémům, připomínal užitečnost používání vizualizačních nástrojů.

torů, tedy v personálním útvaru. Může se stát, že vedení firmy bude od pořádání AC očekávat mnohem více než může tato metoda přinést.

Na co je důležité myslet při přípravě AC? Pro koho výběrové řízení připravujeme, jaký bude program, kdo bude celý průběh moderovat, kdo se účastní v pozici hodnotitele. Zde je třeba připomenout, že je nutné, aby byl přítomen budoucí nadřízený vybíráného pracovníka.

V neposlední řadě je důležitý i výběr místa, kde se bude AC konat. Většinou je lépe, koná-li se AC mimo prostory firmy, tam, kde hodnotitelé nebudou rušeni jinými pracovními povinnostmi. Ale na druhou stranu je potřeba důvěrně znát externí místo konání, abychom nebyli překvapeni rušivými vlivy okolí.

Pro které pozice je tato forma výběru vhodná? U nás je zvykem vybírat pomocí této metody zejména střední management, ale není to dogma. Důležité je promyslet účelnost vynaložených nákladů, jasně definovat ideálního kandidáta, určit předvýběrem kolik uchazečů do AC zařadíme. Vlastnímu pořádání AC by tedy měly předcházet pohovory personalisty s kandidáty, schůzka personalisty s budoucím nadřízeným nad životopisy ...

Velká část tréninku byla věnována způsobům školení hodnotitelů, hodnocení kandidátů, stanovení kritérií ideálního kandidáta, bodovacím škálám a formám výsledných materiálů.



A účastníci tréninku ho pozorně poslouchali. Nemuseli si dělat poznámky, protože kopie veškerých materiálů, které během tréninku vznikly, dostali spolu se skripty po skončení tréninku.

Lektor upozornil na častý omyl, kdy se za nejlepšího kandidáta považuje ten, který dosáhl nejvyšší počet bodů. Pokud však jeho hodnocení výrazně převyšuje zadaný ideální profil, pak tento člověk patří na vyšší pozici a existuje tak značná pravděpodobnost, že bude pro danou pozici překvalifikován a z tohoto důvodu pravděpodobně dříve či později z místa může odejít.

Není účelem tohoto článku podat detailní záznam všeho, co jsme se na tréninku pro interní assessment centre dozvěděli, ani publikovat zde přesný návod na pořádání AC. To bych se pouštěla na tenký led a prokazovala medvědí službu všem firmám, které mají tyto tréninky ve svých nabídkách.

Jde zde o to, upozornit čtenáře Personálu na jednu z metod výběru zaměstnanců, která se stále více využívá a která má při hledání nových pracovníků své místo a opodstatnění.

A tak děkuji společnosti Catro, že mě umožnila tohoto tréninku se zúčastnit a zprostředkovat své dojmy čtenářům Personálu.

Nad mým pracovním stolem visí čerstvý diplom, který potvrzuje, že jsem absolvovala školení pro pořádání interních assessment center. Ano, rozšířila jsem si kvalifikaci a až třeba jednou budu měnit profesi, budu mít vzhledem ke své účasti na tomto tréninku větší šance.