

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



**METODY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU
PRACOVNÍKŮ CALL CENTER**

**METHODS OF RECRUITMENT AND SELECTION
EMPLOYEES FOR CALL CENTERS**

Bakalářská diplomová práce

Lukáš Bouzek

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Lovosice 2015

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že práci jsem zpracoval sám při využití uvedené literatury.

V Lovosicích dne 6. 12. 2015

Poděkování

Mé poděkování patří všem, kdo našli pár minut pro přečtení textu a dalších pár minut na zamyšlení nad zpětnou vazbou.

Obsah

Úvod.....	6
1 Získávání a výběr zaměstnanců v kontextu odborné literatury	9
1.1 Teoretické postupy v odborné literatuře.....	9
1.2 Konkrétní postupy v odborné literatuře.....	11
1.3 Návrh konkrétního postupu pro získávání a výběr uchazečů o zaměstnání.	14
2 Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky	15
2.1 Call centra a analýza pracovních míst	16
2.1.1 Analýza pracovních míst týkající se pracovních úkolů a podmínek	16
2.1.2 Analýza pracovních míst týkající se pracovníka.....	19
2.1.3 Kolik pracovníků bude potřeba	21
2.2 Popis a specifikace pracovního místa.....	22
3 Získávání a výběr pracovníků.....	24
3.1 Získávání v kontextu budoucího výběru	25
3.2 Teorie získávání uchazečů.....	26
3.3 Porovnání metod získávání uchazečů.....	29
3.4 Teoretická východiska výběru.....	30
3.5 Porovnání metod výběru	35
3.6 Vztah pracovního místa s metodami získávání a výběru	37
4 Návrh konkrétního postupu a metod.....	38
4.1 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.	39
4.1.1 Výběr charakteristik popisu pracovního místa.....	39
4.1.2 Výběr požadavků na pracovníka	40
4.2 Hlavní zdroje získávání zaměstnanců	41

4.2.1	Inzerce na pracovních portálech.....	42
4.2.2	Udržování a rozvoj podpory nábory formou doporučení.....	42
4.3	Metodika výběru.....	43
4.3.1	Prvotní třídění kandidátů.....	44
4.3.2	Hromadné výběrové řízení.....	45
	Závěr	49
	Literatura	51
	Seznam obrázků a tabulek.....	53
	Anotace	54
	Přílohy.....	55
	Příloha 1: Návrh inzerce na Outboundové pozice	56
	Příloha 2: Návrh inzerce na Inboundové pozice.....	57
	Příloha 3: Návrh hodnotícího formuláře pro sledování zájmu a improvizace	58
	Příloha 4: Návrh hodnotícího formuláře pro modelový hovor.....	59
	Příloha 5: Instrukce k modelovému hovoru	61
	Příloha 6: Přiřazení definovaných požadavků na pracovníka k hodnocení uchazeče	62

Úvod

„I viděl jsem an k němu všickni od brány života přicházející přistupovali, a každý do toho hrnce sáhna a cedulku s nějakým písmem vytáhna hned do některé ulice města, jeden s radostí a výskání běžel, jiný s zármutkem a stýskáním, kroutě se a ohlédaje, šel. I přistoupím blíž a nahlédnu některým do těch cedulek a vidím že tento vytáhl „*panuj*“, jiný „*služ*“, tento „*rozkazuj*“, jiný „*poslouchej*“, tento „*píš*“, jiný „*oř*“, tento „*uč se*“, jiný „*kopej*“, tento „*sud*“, jiný „*bojuj*“ a t. d. I divím se, co to jest. Všezvěd mi dí: Tu se povolání a práce rozdělují, k čemu se kdo v světě potřebovati máti dá. Ten pak správce nad losy slove „*osud*“, od něhož každý do světa vcházející instrukcí tím způsobem vzíti musí.“ (Komenský, 1862, s. 15)

Pokud bychom se probouzeli do světa, který J. A. Komenský popisuje slovy jako matení a motání, nemuseli bychom se zřejmě příliš zamýšlet nad výběrem povolání, ale výběr vhodných pracovníků by byl stále jednou z více, či méně příjemných starostí. Hlavní myšlenkou této práce je problematika metod výběru vhodných pracovníků a jejich získávání. Zaměření práce je zúženo na jeden druh pracoviště a to na call centra (dále i CC).

Call centra se u nás začala objevovat od roku 1996 a jedná se o společnosti, popř. organizační část společnosti, kde se pracovníci věnují telefonické komunikaci s klienty. Literatura uvádí, že v roce 2010 bylo na trzích EMEA (Evropa, Střední východ, Afrika) přibližně 38 tisíc call center. V nich bylo zaměstnaných téměř 2 miliony pracovníků na operátorských pozicích, což se blíží k 2% pracující populace EMEA. V České republice bylo v roce 2010 Call Center více než 580 a zaměstnávali přes 14 tisíc pracovníků. Interní, neboli vlastní call centrum společnosti je jedna varianta, druhou jsou samostatná call centra, zvaná externí, které si jiné společnosti najímají za účelem komunikace se zákazníkem. Poměr mezi interními a externími call centry je zhruba 80% pro interní, 20% pro externí CC. Dá se očekávat, že poptávka po tomto způsobu prodeje bude stoupat a s ní i požadavky na obsazování pracovních pozic v call centrech (Santlerová a kol, 2011, s. 16).

Nejčastěji obsazovaná pozice v call centru je telefonní operátor. Pozice v hierarchii nad operátory jsou obsazovány v rámci kariérního postupu z řad operátorů. Operátor je člověk, se kterým hovoříte, pokud telefonujete s call centrem. Je zákaznickovou vstupní branou do společnosti, člověk, který je zároveň na Vaší straně a zároveň na straně společnosti. Jeho práce je stěžejní při vytváření povědomí zákazníků o dané společnosti (Santlerová a kol. 2011, s. 32 - 34).

Pro vysvětlení důležitosti role samotného operátora se nabízí zamyšlení co je vlastně práce? „Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělala na živobytí – aby získala peníze. Ale lidé pracují kvůli uspokojení dalších potřeb, které práce přináší, například kvůli uspokojení, že dělají něco užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, kvůli pocitu moci a zařazení do společnosti.“ (Armstrong, 2007, s. 185)

Práce by tedy měla přinášet člověku jak finanční odměnu, tak uspokojení dalších potřeb. Služby a zejména služby call center v stojí na kvalitě pracovníků, protože operátor je často jediný člověk, se kterým je zákazník v kontaktu. V očích zákazníka je to operátor, kdo mu má poskytovat kvalitní službu (Santlerová a kol., 2011, s. 32 - 33).

Motivací k sepsání této práce byla snaha navrhnout postup výběru pracovníků do CC tak, aby se zefektivnil proces náboru a umožnil vybírat co nejvhodnější pracovníky s důrazem na vynaložené náklady. Autor vycházel z myšlenky, že správně provedený nábor pomůže snížit fluktuaci a zvýšit atraktivitu pozice na pracovním trhu, čímž pomůže snížit nezaměstnanost a zájem o práci v tomto rozšiřujícím se odvětví.

Výzkum provedený Financial Times, který je zmiňován v knize Telemarketing v praxi upozorňuje na průměrnou fluktuaci i v době krize v CC na úrovni 32%, zmiňuje i nadnárodní společnosti se 75% fluktuací v call centrech v době hospodářské krize. Rovněž nepochopení pracovní náplně a vyžadovaných vlastností budoucího operátora je zmiňováno jako značná překážka pro nábor nových operátorů (Santlerová a kol., 2011, s. 34).

Stručně definovaný cíl této práce:

Identifikovat nejvhodnější metodu získávání a výběru vhodných zaměstnanců do call center v obecné rovině.

Postup:

Skrze teoretické zázemí získávání a výběru zaměstnanců bude vybrána nejvhodnější metoda a navrhnout vhodný postup pro realizaci. Za využití informací a postupů z odborné literatury bude analyzováno pracovní místo a vytvořen popis a specifikace pracovního místa. Porovnáním metod získávání a výběru pracovníků z odborné literatury budou vybrány nejvhodnější ve vztahu k obsazované pozici a požadavkům na pracovníka. Výsledek práce bude popsání vhodné metody získávání a metody výběru, jejich návrhy a konkrétní postupy.

1 Získávání a výběr zaměstnanců v kontextu odborné literatury

První část práce je věnována popsání a hledání vhodného postupu pro získávání a výběr pracovníků. Nejprve budou srze odbornou literaturu popsány postupy a na jejich základě bude navrhnout postup práce.

1.1 Teoretické postupy v odborné literatuře

Armstrong vysvětluje v knize Řízení lidských zdrojů proces získávání a výběru zaměstnanců takto:

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2007, s. 343)

Tři fáze získávání a výběru pracovníků, které Armstrong stanovuje, jsou:

1) Definování požadavků

Příprava popisů a specifikací pracovního místa, stanovení podmínek a požadavků týkajících se zaměstnání

2) Přilákání uchazečů

Prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, zejména zamyšlení nad možnostmi využití vnějších a vnitřních zdrojů organizace

3) Vybírání uchazečů

Nastavení způsobu výběru zaměstnanců, např. způsob práce se životopisy, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, Assessment Centra, až po samotnou nabídku zaměstnání, získávání referencí a přípravu pracovní smlouvy (Armstrong, 2007, s. 343).

Jednotlivé fáze rozšiřuje odborná literatura následovně:

Definování požadavků

„Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu (profilu role) a specifikace pracovního místa (role). Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, pro informování

zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.“ (Armstrong, 2007, s. 343)

Popis a specifikace pracovního místa je v podstatě popsání úkolů, podmínek a odpovědností, které jsou spojené s vykonávanou prací. Z uvedených zjištění se dále odvozují požadavky, které jsou kladeny na samotného pracovníka. Při realizaci analýzy pracovních míst se zaměřujeme na dva okruhy zájmu:

- a) na otázky z oblasti pracovních úkolů a podmínek

Odpovědi na tyto otázky nám vytvoří popis pracovního místa.

- b) na otázky, které se týkají pracovníka

Odpovědi z oblastí, které se týkají pracovníka, nám umožní specifikovat požadavky daného místa kladené na pracovníka samotného.

Je stěžejní, aby tato analýza zobrazovala skutečný stav tak, jak vypadá v okamžiku zjišťování, nikoliv tak jak situace vypadala, popř. měla by vypadat (Koubek, 2015, s. 71-73).

Přilákání (získávání) uchazečů

„Přilákáním uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.“ (Armstrong, 2007, s. 347)

Proces získávání pracovníků není pouze o získání potřebného počtu zaměstnanců, ale znamená i získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, kteří jsou zaujatí a motivovaní. Zájmy a hodnoty těchto pracovníků by se co nejvíce měli ztotožňovat se zájmy organizace samotné. (Koubek, 2015, s. 126-127).

Pokud chceme pro obsazovanou pozici získat vhodné pracovníky, je potřeba správně stanovit nároky pro uchazeče. Základem je vycházet z popisu pracovního místa a schopností, které budou potřeba pro vykonávání práce. Informace, které poskytneme uchazečům, by měli dát dostatek prostoru

k představě o pozici samotné, tak i zajistit přilákání vhodných a odrazení nevhodných uchazečů (Kocianová, 2010, s. 79).

Metody výběru pracovníků

„Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment cente a testy pracovní způsobilosti.“ (Armstrong, 2007, s. 360)

Abeceda personality uvádí jako klíčovou metodu pro výběr zaměstnanců strukturovaný rozhovor, resp. dvoukolový rozhovor, kdy první kolo vede personalista a druhé si vede již sám výkonný manažer. Součástí výběru je i dotazník (Stýblo, 2011 s. 96).

Obecně lze jako úkol výběru pracovníků stanovit rozpoznání, který z uchazečů o zaměstnání, účastníci se výběru, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazované pozice. Důraz by měl být kladen rovněž na jeho přínos pro organizaci a mezilidské vztahy v ní. Je podstatné uvědomit si, že neexistuje žádná naprosto spolehlivá metoda výběru, který by zaručila výběr nejvhodnějšího uchazeče (Koubek, 2015, s. 166).

1.2 Konkrétní postupy v odborné literatuře

Uvedené obecné definice rozvádějí autoři do detailu, které dávají možnost vytvořit osu, či postup samotného průběhu získávání a výběru pracovníků.

Zejména jsou potřeba důkladné znalosti o povaze jednotlivých pracovních pozic. Samotný proces se skládá z následujících na sebe navazujících kroků:

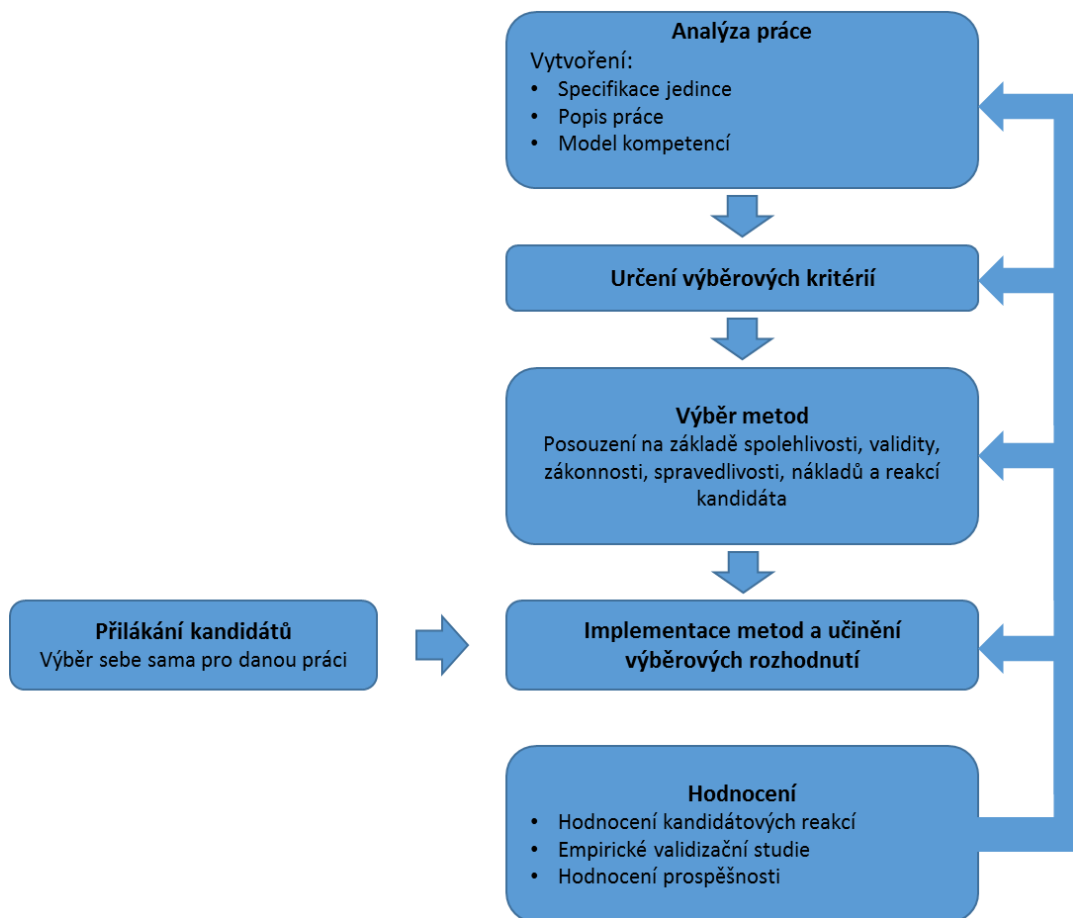
1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
 - rozlišujeme dlouhodobou plánovanou potřebu, kde vycházíme z plánů organizace a operativní potřebu, která vzniká nenadále
2. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě.
 - musíme znát vše potřebné o obsazovaném pracovním místě a o nárocích, které klademe na pracovníka, tyto informace je potřeba udržovat aktuální
3. Zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní

- místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.).
- před rozhodnutím o obsazení pracovního místa novým pracovníkem je potřeba se zamyslet i nad jinými alternativními možnostmi
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků.
 - stanovení nezbytných a potřebných charakteristik v kontextu realističnosti a možného doformování v průběhu práce samotné
 - rozřídění požadavků na nezbytné, žádoucí a vítané
 5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní, či vnější zdroje).
 - rozhodnutí o možnosti obsazení pozice ze současných pracovníků, nebo využití zdrojů mimo organizaci
 6. Volba metod získávání.
 - porovnání ekonomické náročnosti využití metod a volba nejvhodnějších
 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
 - nejčastěji požadujeme životopis a doklad a dosaženém vzdělání, ale je možno rozšířit na vlastní dotazník organizace, písemnou referenci, průvodní dopis, či lékařské osvědčení
 8. Formulace nabídky zaměstnání.
 - k formulaci nabídky je potřeba vždy přistupovat v kontextu samotné pozice
 - samotná nabídka by měla mít auto-selektivní funkci, která vhodného uchazeče povzbudí a nevhodného odradí
 9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
 - je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby a s dostatečným časovým předstihem
 10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.

- práce i informace by měla probíhat podporujícím způsobem k uchazečům a mít formu přehledného řazení pro možnosti následné práce
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů.
 - porovnáváme údaje ve shromážděné dokumentaci s požadavky obsazované pozice
 12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.
 - počet pozvaných uchazečů je vázán na povahu pracovního místa, ideálně 5 až 10 uchazečů (Koubek, 2015, s. 131-155).

Arnold a kol. (2007, s. 131) v knize Psychologie práce považuje výběr pracovníků za jednu z nejdůležitějších oblastí psychologie práce a doporučuje následující postup:

Obrázek 1: Výběr pracovníků

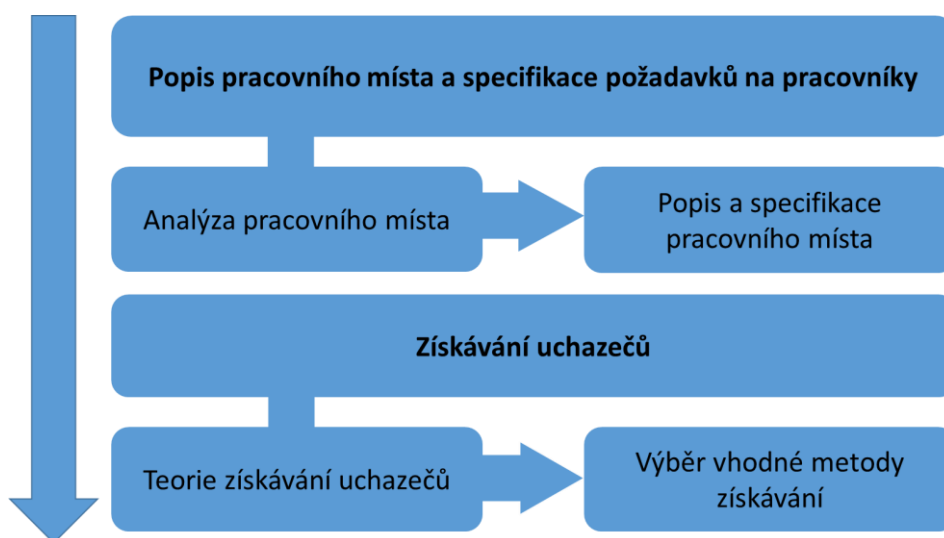


Zdroj: (Arnold et al., 2007, s. 131)

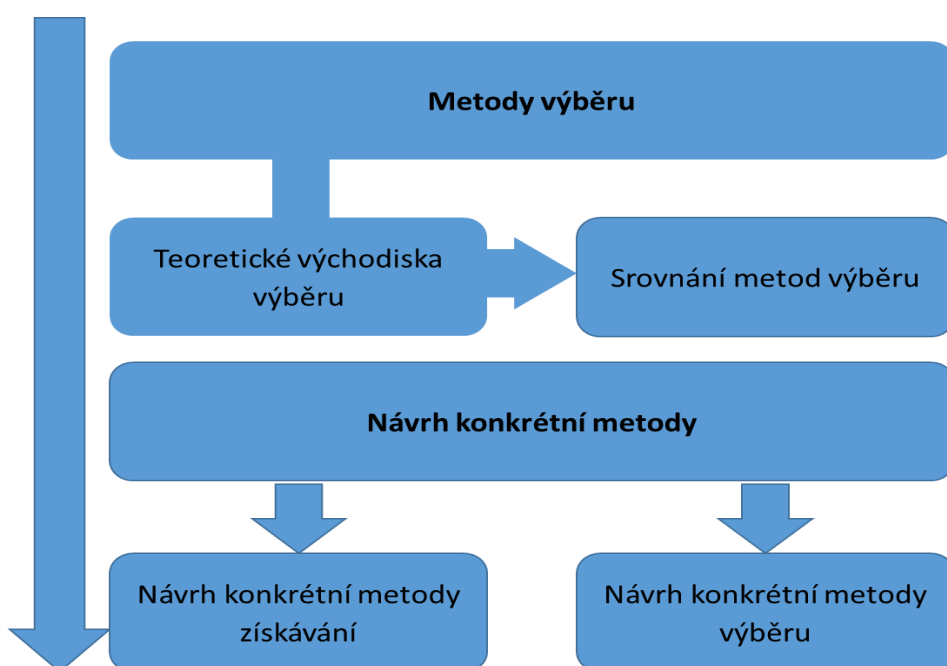
1.3 Návrh konkrétního postupu pro získávání a výběr uchazečů o zaměstnání.

V podstatě lze z výše popsané teorie získávání a výběru pracovníků vyhodnotit, že se jedná o komplexní proces, který na sebe navazuje a je provázaný. Na základě Koubka (2015, s. 131-155) a Arnolda (2007, s. 131) navrhuji pro tento konkrétní případ postup:

Obrázek 2: Navrhovaný postup část 1.



Obrázek 3: Navrhovaný postup část 2.



2 Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky

Cílem této kapitoly je popsat a specifikovat obsazované pracovní pozice tak, aby bylo možné v závěru kapitoly vytvořit popis a specifikaci pracovního místa, na jehož základě lze efektivně pracovat na získávání a výběru pracovníků.

Koubek ve své publikaci Řízení lidských zdrojů připomíná, že pro správný návrh metody výběru a jeho samotnou realizaci je nejprve nutné vědět vše potřebné o obsazovaném pracovním místě. Zejména potřebujeme aktuální znalosti o práci, pracovních podmínkách a požadavcích kladených na samotného pracovníka. Analýza pracovního místa musí být provedena předtím, než samotný nábor začne. „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2015, s. 43)

Stýblo připomíná, že pro každé pracovní místo musí být stanoveny pracovní činnosti a pracovní povinnosti zaměstnance, jako jeden z hlavních důvodů uvádí výběr vhodných uchazečů. Právě analýza pracovních míst uspořádává, shromažďuje a vyhodnocuje informace o jednotlivých pracovních činnostech. Popis by měl vyjadřovat hlavní činnosti, které musí být na daném místě plněny a očekávané přínosy pro firmu. Také by měl obsahovat způsobilosti, které musí pracovník ovládat, vztahy a kooperace s ostatními pracovišti (Stýblo, 2011, s. 82 – 83)

Odborná literatura rozlišuje mnoho metod získávání informací o pracovní pozici. Nejpoužívanější podle Koubka (2015) jsou pozorování, pohovor a dotazníková metoda. Každá z nich je zatížena osobou provádějící samotné

šetření, popř. tvořící dotazník. Nejvhodnější metodou pro již existující pracovní místo se jeví pozorování zkušeným pozorovatelem. Výhody této metody jsou patrné v případě, kdy se jedná o pracoviště s relativně krátkými opakujícími se cykly, u kterých lze vnějším pozorováním zjistit, co se dělá, jak se to dělá a jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí (Koubek, 2015, s. 75-78).

Níže popsané procesy, které se odehrávají na call centru ukáží, že se jedná o přesně takové pracoviště. Analýza byla prováděna autorem této práce pozorováním a prací s odbornou literaturou na místech pracoviště.

2.1 Call centra a analýza pracovních míst

Call centrum se specializuje na služby zprostředkované po telefonu. V principu existují 2 typy call center, inboundové (příchozí hovory) a outboundové (odchozí hovory), vnímáno ze strany operátora. Někdy se lze setkat s dělením na pasivní (do společnosti je voláno) a aktivní (ze společnosti se volá) telemarketing (Santlerová a kol. 2011).

Koubek (2015, s. 71) rozděluje analýzu pracovního místa na dvě hlavní části:

- Na problematiku týkající se pracovních úkolů a podmínek
- Na problematiku týkající se pracovníka

2.1.1 Analýza pracovních míst týkající se pracovních úkolů a podmínek

Literatura popisuje pracovní místa z hlediska úkolů a podmínek níže uvedeným způsobem.

Outboundové call centrum má v náplni práce odchozí volání

V podstatě se jedná o nabídku produktů a služeb po telefonu předem vybraným klientům, nebo potenciálním klientům. Operátoři zpracovávají odchozí hovory a cílem jejich práce může být:

- zjišťování potřeb klientů, oslovování existujících klientů,
- aktualizace databáze, práce s potenciálními klienty ze zakoupených databází, vyplňování dotazníků a zodpovídání otázek

domlouvání schůzek pro obchodní zástupce
vyhodnocování reklamních kampaní atd.

(Santlerová a kol., 2011, s. 76-98 a Marek, Poubová, 2006, s. 33).

Pro dokreslení vnímání práce veřejností, uvádí průzkumy v literatuře, že 45% Čechů má negativní postoj k prodeji zboží po telefonu. Většina z nich je dokonce přesvědčena, že jde o podvod (Factum Invenio 2005 IN Santlerová a kol., 2011, s. 76).

Inboundové call centrum má v náplni přijímání hovorů zákazníků

Operátoři jsou připraveni přijmout hovor na čísle, které je veřejně k dispozici a zpracovat požadavek volajícího. Hlavní smysl hovoru je získání jasných informací proč klient volá a vyřešení tohoto požadavku. Na základě informací předaných zákazníkem se aktualizuje klientská databáze.

Lze se setkat nejčastěji s variantami:

- a) informační a podpůrné linky;
- b) objednávkové a soutěžní linky;
- c) reklamace a stížnosti;
- d) retenční oddělení.

Informační a podpůrné linky

Se zákazníkem jsou vyřizovány dotazy ohledně obecných informací a specifické technické dotazy.

Objednávkové a soutěžní linky

Klienti objednávají zboží, odpovídají na soutěžní otázky, nebo řeší s operátory podrobnosti ohledně probíhající soutěže.

Infolinka, reklamace a stížnosti

Zde může zákazník řešit konkrétní situaci s lidským protějškem, který zastupuje provozovatele služby, či produktu. Zákazník volá nejčastěji z důvodu nespokojenosti, potřeby vysvětlení, úpravě služby. Operátor musí za všech

okolností zachovat profesionalitu a pro - zákaznický přístup. Specifický i druh infolinky, kde jsou řešeny pouze reklamace produktů a stížnosti zákazníků.

Retenční oddělení

Tato specializovaná linka, která svůj název odvozuje od latinského slova Retentio, tedy zadržet, má přesně tuto funkci, tedy udržet klienta. Nepatří k nejoblíbenějším. Operátor se musí připravit na častá odmítnutí nabídky k návratu, neboť klient už bývá rozhodnut. Přicházejí i na nadávky, nebo opakování křivd a důvodů, kvůli nimž od společnost odchází. Operátor si vlastně musí prožít odchod zákazníka ještě jednou (Santlerová a kol., 2011, s. 66-76, 115 a Marek, Poubová, 2006, s. 34-35).

Kombinací výše popsaných informací z odborné literatury a pozorováním pracoviště autorem můžeme odpovědět na otázky, které Koubek (2015, s. 71-73) stanovil pro popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm.

- 1) Kdo vykonává práci, jaké jsou pracovní funkce a název pozice?
- 2) Co vyžaduje od pracovníka daná práce a jaká je její povaha?
- 3) Jak se práce provádí?
- 4) Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem?
- 5) Kdy a kde se úkoly a povinnosti vykonávají?
- 6) Jaký je vztah mezi úkoly a pracovišti?
- 7) Jak lze popsat obvyklé pracovní podmínky?

Odpovědi na otázky jsou společně s odpověďmi z oblasti specifikace pracovního místa obsažené v popisu a specifikaci pracovního místa v části 2.2.

2.1.2 Analýza pracovních míst týkající se pracovníka

Při hledání specifikace pracovního místa týkající se pracovníka se zaměřujeme na odpovědi na otázky:

- Kdo vykonává práci, jaké jsou pracovní funkce a název pozice?
- Co vyžaduje od pracovníka daná práce a jaká je její povaha?
- Jak se práce provádí?
- Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem?
- Kdy a kde se úkoly a povinnosti vykonávají?
- Jaký je vztah mezi úkoly a pracovišti?
- Jak lze popsat obvyklé pracovní podmínky (Koubek, 2015, s. 71-73).

Kombinací níže popsaných informací z odborné literatury o struktuře hlavní náplně práce operátora a pozorováním realizovaného autorem můžeme odpovědět na otázky, které Koubek (2015, s. 71-73) stanovil pro specifikaci pracovního místa. Výstupem je část v 2.2 obsažen popis a specifikace pracovního místa.

Tabulka 1: Struktura telefonického hovoru

1. Úvod	Operátor zahájí hovor, představí se, naváže vztah, identifikuje klienta: Vytváří dobrý první dojem. Pozitivně představí společnost. Představí sebe. Pozdraví klienta. Zná otázky k identifikaci klienta a umí je správně položit. Pokud je nutné, zná bezpečnostní pravidla. Buduje vztah, vytváří důvěru.
2. Analýza potřeb	Operátor aktivně klade otázky a získává informace: Umí klást vhodné otázky. Podle okolností zjistí situaci, postoje, zájmy, cíle, přání a potřeby klienta. Pečlivě naslouchá klientovi. Analyzuje typ partnera a styl jeho jednání. Přizpůsobuje se. Shrnuje a ujasňuje si získané informace.

	Ověřuje postoje, doplňuje informace. Zvolí způsob prezentace nabídky podle potřeb klienta
3. Prezentace	Operátor předkládá nabídky řešení: Používá argumentaci užitekem, přínosem pro klienta. Vyslechne názory druhé strany. Dokáže reagovat na případné námitky. Aktivně naslouchá. Je empatický. Ujasňuje si vhodnost a pochopení podaných informací. Pokládá kontrolní otázky k ubezpečení, že klientovi postup vyhovuje.
4. Vyjednávání	V tomto případě operátor: Argumentuje, motivuje. Zpracovává námitky. Hledá oboustranně přijatelné možnosti. Testuje postoj klienta k obchodu - pokusně hovor uzavírá. Zachycuje nákupní signály.
5. Shrnutí a závěr hovoru	Operátor v této fázi: Potvrzuje s klientem dojednané. Ukotvuje dohodu o dalším postupu. Fixuje v mysli klienta nejdůležitější body. Rozloučí se. Dbá na pozitivní dojem z hovoru.
6. Následné kroky	Operátor po skončení hovoru: Provede formální náležitosti. Analyzuje jednání. Dodá klientovi požadované materiály, smlouvy. Zabývá se následnou péčí o klienta, kontroluje plnění.

Zdroj: Santlerová a kol. (2011, s. 65)

2.1.3 Kolik pracovníků bude potřeba

Kolik pracovníků vlastně budeme potřebovat? Pravdou je, že fluktuace na uvedených pozicích je značně vysoká. Jako příklad lze uvést téměř 25% ukončení pracovního poměru ve zkušební době ve společnostech typu centra sdílených služeb, které se zaměřují na poskytování služeb typu call centra (Zdroj: <http://finexpert.e15.cz/fluktuace-v-callcentrech-standardem>).

Santlerová a kol. (2011, s. 34) dokonce uvádí průměrnou úroveň fluktuace 32% v době hospodářské krize.

Níže uvedená tabulka nabídne představu o počtech operátorů větších CC v ČR.

Tabulka 2: Vybrané počty operátorů externích call center

Společnost	Pracoviště	Počet operátorů
Atento	Praha, Brno, Liberec	1000
Atoda Telemarketing	České Budějovice	325
Comgate	Hradec Králové	180
Europecalling	Praha	440
Formica	Praha	425
Teleperformance	Pardubice	900
Telia Call	Praha	500

Zdroj: Marketing&Media IN Santlerová a kol. (2011, s. 15, kráceno)

V případě zprůměrování výše uvedených hodnot, můžeme dojít k závěru, že průměrný počet operátorů v uvedených společnostech je 471. Při 32% fluktuaci budeme nuceni nahradit průměrně 151 operátorů ročně, abychom zůstali na požadovaných počtech pracovníků.

V reálném případě se samozřejmě jednotlivé požadavky na množství požadovaných pracovníků se budou lišit podle typu společnosti.

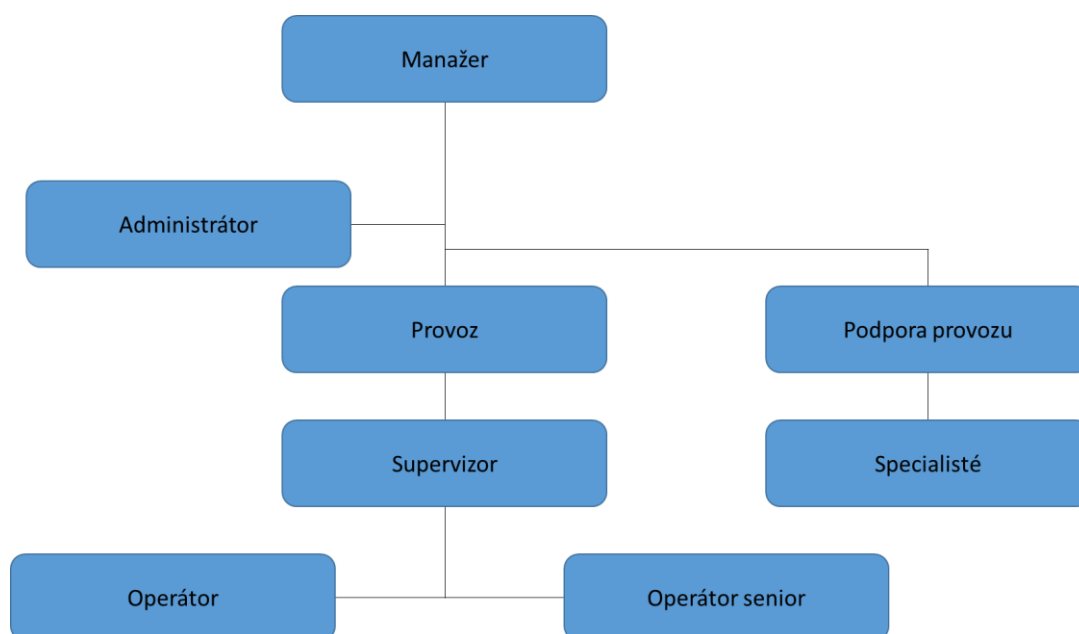
Pro srovnání fluktuace v ČR napříč odvětvími uvádím data společnosti Trexima spol. s.r.o., která dotazováním u 270 společností s počtem zaměstnanců přesahujících 100, zjistila v roce 2012 průměrnou míru inflace 11,5%. (Zdroj: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>)

2.2 Popis a specifikace pracovního místa

Pro lepší zařazení a pozice operátora můžeme pracovní místo vyjádřit v kontextu organizační struktury a následně popsat a specifikovat pracovní místo, které vychází z analýzy pracovních míst v částech 2.1.1 ve vztahu k úkolům a podmínkám a 2.1.2 v kontextu pracovníka a náplně práce.

Bělohlávek uvádí, že organizační struktura určuje postavení pracovníka ve vztahu podřízenosti a nadřazenosti. Popis práce nám pak vymezí povinnosti, které jsou spjaté s jeho působením ve společnosti (Bělohlávek, 1996, s, 100).

Obrázek 4: Schéma call centra.



Zdroj: Santlerová a kol., (2011, s. 201)

Odpovědi na otázky Koubkem (2015, s. 71-73) navržené pro získání popisu a specifikace pracovního místa v kontextu informací z částí 2.1.1. a 2.1.2. a pozorování umožnili popsat a specifikovat pracovní.

Popis a specifikace pracovního místa operátor call centra.

Název pozice: Operátor Call Centra

Charakteristika práce: Komunikace se zákazníkem po telefonu a zajištění plnění nastavených cílů. Cíle jsou zejména z oblasti spokojenosti zákazníka, prodejních výsledků, administrace proběhlé komunikace a dodržování etických a firemních standardů. Cíle jsou stanovovány dle interních předpisů. Operátor vyřizuje za sebou jdoucí situace se zákazníky a následně zaznamená dané informace do CRM (systému řízení vztahu se zákazníky).

Platové podmínky: Fixní plat dle interní směrnice. Bonusy dle plnění cílů.

Povinnosti: Zajistit vyřešení požadavku klienta podle standardů společnosti. Systematicky rozšiřovat portfolio služeb, které zákazník používá a zlepšovat vnímání společnosti ze strany klienta. Veškeré podstatné informace zaznamenat a zajistit výstup pro další oddělení podle postupů práce.

Vybavení na pracovišti: Náhlavní souprava pro telefonování, telefon, PC.

Přímá nadřízená funkce: Supervizor.

Vztah k ostatním pracovním pozicím: Bez podřízených, vytváří výstupy pomocí zápisů v CRM, které jsou skrze informační systém distribuovány k dalšímu zpracování bez jeho přímé účasti.

Možnosti postupu: Operátor senior, Supervizor, Specialista, Pracovník provozu.

Pracovní podmínky: Pracoviště bez rizika, práce v noci, práce se zobrazovací jednotkou, 8h a 12h směny, dvousměnný provoz.

Vzdělání: Ukončení min. výučním listem. Plynulá znalost českého jazyka na úrovni rodilý mluvčí.

Požadovaná praxe: Zkušenosti s prací na PC, ovládání programové sady Office a Windows.

Duševní požadavky: Schopnost srozumitelně a spisovně se vyjadřovat. Slušnost a schopnost komunikovat příjemně i ve vypjatých situacích. Schopnost improvizovat. Schopnost vytvářet hlasovým projevem příjemný a pozitivní dojem. V komunikaci umění zvládnutí námitek, práce s otázkami, schopnost přicházet s návrhy řešení. Prodejní a prezentační schopnosti. Schopnost učit se nové věci. Odolnost vůči stresu. Týmový hráč. Znalosti z oblasti zákaznického servisu.

Fyzické požadavky: Nestanoveny.

3 Získávání a výběr pracovníků

V kapitole o získávání a výběru pracovníků bude nastíněna důležitost a provázanost těchto činností. Úvodem bude skrze odbornou literaturu odpovězeno na základní otázky. V dalších kapitolách za podpory odborné literatury budou popsány a porovnány postupy a možnosti, kterými je možné získávání a výběr realizovat.

Co to znamená získávat zaměstnance?

Získávání pracovníků je proces, jehož cílem je zajistit, aby volná místa v organizaci přilákala dostatečný počet odpovídajících uchazečů o práci s důrazem na náklady a termíny. Cílem získávání pracovníků je nastavit takový tok informací, který zajistí zájem a reakci potenciálních a vhodných zájemců o pozici. Je důležité si uvědomit, že odezva ze strany uchazečů je velmi výrazně ovlivněna samotnou nabídkou zaměstnání a to jak jejím obsahem, tak formou (Koubek, 2015, s. 126 – 127).

Koho můžeme získávat?

Uchazeči na uvolněné pracovní místo mohou být lidé nezaměstnaní hledající práci, zaměstnaní hledající jinou práci, ale i nezaměstnaní nehledající práci. Charakteristikou poslední skupiny je neochota pracovat za tržní mzdu a označujeme je za dobrovolně nezaměstnané. Může se jednat například o níže kvalifikovaného dělníka, kterému se vyplatí žít na sociálních dávkách. Nezaměstnanost může být i efektivní situací, například pokud se jedinec nachází v situaci střídání a hledání vhodné pozice, či je absolventem a hledá své první zaměstnání (Samuelson a Nordhaus, 2007, s. 656).

Na co nezapomínat?

Při zamýšlení nad nastavením vhodné metody získávání pracovníků bychom neměli zapomínat na neustále se měnící přístup lidí k práci. Zejména vlivem růstu životní úrovně jsou lidé stále méně ochotni přijímat jakoukoliv práci za jakýchkoliv podmínek a aktivně přistupují k volbě a změně svého

povolání. Na straně druhé však existuje značné riziko u dlouhodobě nezaměstnaných, kteří ztrácí odbornost, znalosti i pracovní návyky (Hubinková a kol., 2008, s. 20-21).

Čím začít?

Hroník (1999) celkem jasně uvádí, že obsazení pracovního místa musí předcházet zamyšlení, co jsou vlastně naše zdroje a jakým způsobem budou objeveny a následně získány (Hroník, 1999, s. 89).

Záleží tedy na potřebách společnosti, resp. pracovní pozice, na kterou skupinu potenciálních pracovníků se zaměří a jak této skupině přizpůsobí proces získávání a výběru.

3.1 Získávání v kontextu budoucího výběru

„Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.“ (Kocianová, 2010, s. 79)

Abychom věděli, koho chceme během procesu získávání oslovit a správně tuto informaci sdělili i uchazečům, je nutné pracovat s informací aktuálního popisu a specifikace pracovního místa. Výběrem nejdůležitějších charakteristik v něm obsažených a jejich začleněním do nabídky zaměstnání zajistíme oslovení uchazečů se správnými předpoklady. Tím umožníme uchazečům se rozhodnout, zda jsou vhodní pro nabízenou práci a zda na ni budou reagovat. Je důležité, aby tyto charakteristiky byly voleny tak, abychom s nimi mohli pracovat i v procesu výběru pracovníků (Koubek, 2015, s. 132).

3.2 Teorie získávání uchazečů

Literatura uvádí prozkoumání interních a externích zdrojů. Nevýhodou použití interních zdrojů je omezený počet pracovníků a v kontextu zařazení i to, že je často užíván k postupu pracovníka (Kociánová, 2010, s. 82-83).

Tato skutečnost nás nutí zúžit hledání vhodné metody získávání pouze na externí zdroje, neboť interní zdroje v počtu, který jsme nastínili v části 2.1.3, neexistují. Dalším důvodem vynechání interních zdrojů je umístění pozice operátora ve struktuře společnosti, kdy v kapitole 2.2 můžeme vidět, že je to právě pozice operátora, ze které je možné získávat uchazeče v kontextu interních zdrojů.

Zaměříme se tedy pouze na externí zdroje. Hroník uvádí v knize Jak se nespálit podruhé tyto možnosti získávání a zároveň je podrobuje charakteristice v klíčových bodech:

Tabulka 3: Metody získávání a jejich charakteristika

	Časový horizont	Nabídka na trhu práce	Kvalifikační úroveň	Finanční náročnost
Služby úřadu práce	+++	--,---	++,+,-,-,---	---
Inzerce v klasických médiích	++	++,+,-	+++,++,+,-	++
Inzerce na internetu	+++,++	++,+,-,-	+++,+++,+	-
Poutače, vývěsky a billboardy	++,+	+,-	+,-	+,-
Firemní dny	+,-	++,+	+++,++	+
Kontrakt a pronájem pracovníků	+++	++,+,-	+++,+++,+,-,-	++,+
Spolupráce s odbornými společnostmi	-,-	++	+++,++	+
Přímé oslovení vytipovaných	-	+++,++	+++,++	+++,+++,+
Pracovní snídaně či oběd	-	+++,++	+++	-
Dny otevřených dveří	+,-	++,+	+,-	--
Doporučení zaměstnance	+,-	+++,+,-,-,---	+,-	---
Sami se hlásící uchazeči	+++,+++,+	-,-,-,---	++,+,-,-	---
Bývalí zaměstnanci	+,-	+++,+++,+	+++,+++,+	---
Burzy práce	+++,++	+,-	+,-	+,-
Sponzorování studentů, učňů	--,---	++,+	++,+	++,+
Ročníkové a diplomové práce	--,-	++,+	++,+	--
Praxe a služební stáže	--,---	++,+,-	++,+	--
"Skauti" na školách	--	+++,++	++,+	++
Rekvalifikační střediska	+,-	+,-	+,-,-	--
Komerční a vzdělávací firmy	+,-	++,+	+++,++	+
Vojenské správy	-,-	+	++,+	---
Odborové svazy	-,-	+,-	+,-	---

Zdroj: (Hroník, 2007, s. 124)

„Poznámka: Počet charakteristik („+“ „-“, „-“) naznačuje šíři uvedeného způsobu. Jestliže „Kontrakt a pronájem pracovníků“ obsahuje skoro všechny možnosti (od +++ až k --), znamená to, že tímto způsobem můžeme získávat manažera (interim manažer) i člověka nízké kvalifikace.“ (Hroník, 2007, s.124.)

Tabulka 4: Legenda +

Legenda	+++	++	+
Časový horizont	Tímto způsobem lze takřka ihned vyhledat a získat potřebného pracovníka.	Tímto způsobem lze ve velmi krátké době (do 3 měsíců) vyhledat a získat potřebného pracovníka.	Tento způsob může v poměrně krátké době (do 6 měsíců) přinést efekt.
Poptávka a nabídka na trhu práce	Hledaný pracovník má úzkoprofilovou kvalifikaci, je jí absolutní nedostatek na trhu práce.	Na trhu práce převažuje poptávka po pracovníkům dané kvalifikaci.	Na trhu práce mírně převažuje poptávka nad nabídkou pracovníků dané kvalifikace.
Kvalifikační úroveň	Oslovení člověka nejvyšší kvalifikační úrovně.	Oslovení člověka vysoké kvalifikace.	Oslovení člověka obvyklé kvalifikace.
Finanční náročnost	Jde o finančně velmi náročný způsob.	Jde o finančně náročný způsob.	Tento způsob představuje průměrné náklady.

Zdroj: (Hroník, 2007, s. 125)

Tabulka 5: Legenda -

Legenda	-	--	---
Časový horizont	Jde o způsob, který může přinést efekt po půl roce.	Jde o dlouhodobý postup, který je zaměřen na dobu okolo 1 roku.	Jde o perspektivní, dlouhodobý postup (spíše několikiletá perspektiva).
Poptávka a nabídka na trhu práce	Na trhu práce mírně převažuje nabídka nad poptávkou pracovníků dané kvalifikace.	Na trhu práce výrazně převažuje nabídka pracovníků dané kvalifikace.	Na trhu práce velmi výrazně převažuje nabídka pracovníků dané kvalifikace.

Legenda	-	--	---
Kvalifikační úroveň	Oslovení člověka spíše nižší kvalifikační úrovně.	Oslovení člověka nízké kvalifikace.	Oslovení člověka bez kvalifikace.
Finanční náročnost	Tento způsob představuje nízké náklady.	Tento způsob představuje minimální náklady.	Tento způsob je takřka zadarmo, bez finančních nároků.

Zdroj: (Hroník, 2007, s. 125)

Kocianová (2010) řadí k hlavním metodám získávání pracovníků tyto:

- inzerování v médiích;
- internetová inzerce;
- využívání externích služeb;
- zprostředkovatelské agentury;
 - poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků;
 - poradenské společnosti specializované na přímé vyhledání pracovníků;
 - agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnaní;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s úřady práce;
- přímé oslovení vyhlídnutého uchazeče;
- nabídky uchazečů;
- vývěsky;
- letáky.

Můžeme se dále rozhodnout, zda využijeme služeb agentur práce, poradců či zajistíme svépomocí (Kociánová, 2010, s. 85).

Pro hledání nejvhodnější metody získávání zaměstnanců není relevantní, zda je bude vyhledávat zaměstnavatel přímo, nebo zda za jejich vyhledání zaplatí. Totiž vyhledání musí proběhnout vždy.

3.3 Porovnání metod získávání uchazečů

Hlavní kritéria pro výběr uvádí Armstrong (2007, s. 348) celkem tři, a to náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Podle dat z Hroníka (2007, s. 124-127) a Koubka (2015, s. 135-142) upravených do následující tabulky, můžeme porovnat vybrané metody.

Tabulka 6: Porovnání metod získávání uchazečů

Metoda získávání	Výhoda	Nevýhoda
Služby úřadu práce	rychlost, zdarma, mnoho oslovených, možnost rekvalifikace	pouze hlášení na UP
Inzerce v klasických médiích	mnoho oslovených	cena
Inzerce na internetu	rychlost, mnoho oslovených, cena	neuživatelé PC neosloveni
Poutače, vývěsky a billboardy	cena, dostatek informací o pozici	omezený počet oslovení, kvalifikovanost uchazečů
Kontrakt a pronájem pracovníků	znalosti lokálního trhu, přidané služby	cena, nerespektování, neochota uchazečů reagovat na inzerci
Spolupráce s odbornými společnostmi	cena, splnění kritérií	nabídka výhodnějších podmínek, délka obsazení
Přímé oslovení vytipovaných	splnění kritérií	nabídka výhodnějších podmínek, délka obsazení
Doporučení zaměstnance	cena, splnění kritérií, motivační faktory	omezené možnosti výběru, riziko vzniku klik
Sami se hlásící uchazeči	zdarma, rychlé	nepřesná představa o práci, omezená možnost výběru, splnění kritérií
Bývalí zaměstnanci	zdarma, splnění kritérií	délka obsazení, důvod ukončení
Vzdělávací instituce	splnění kritérií, dlouhodobost spolupráce	úzká profilace
Odborové svazy	splnění kritérií, dlouhodobost spolupráce	úzká profilace, omezený počet oslovených

Koubek (2015, s. 142) důrazně doporučuje kombinaci několika metod. Armstrong (2007, s. 348-356) v podstatě uvádí jako hlavní zdroje externího zisku uchazečů inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

3.4 Teoretická východiska výběru

Odborná literatura zmiňuje následující metody výběru.

Metody výběru pracovníků:

- Pohovory;
- Psychologické testy;
- Reference;
- Biodata;
- Testy pracovní činnosti;
- Analýza písma;
- Assessment centre (Arnold et al., 2007, s. 164-165).

Pohovory

Pohovor je metoda výběru formou rozhovoru. Je nejčastěji používanou metodou pro výběr vhodných kandidátů na různé pozice. Pokud jsou správně vyspecifikované informace o pracovním místě, profil a požadované schopnosti kandidáta, umožní pohovor posoudit vhodnost kandidáta (Kocianová, 2010, s. 101).

Může být realizován individuálně, nebo ve skupině. Je ale potřeba zdůraznit, že pouze individuální pohovor umožní plně se věnovat projevům kandidáta. Pro plné uchopení verbálního i neverbálního vyjadřování zájemce o práci je vhodnější pojmu pohovor individuálně (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 36).

„Obecně lze říci, že cílem výběrového pohovoru je zjistit:

- jaký je skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici;
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče pro danou pozici;
- jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat;
- jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace;
- jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat.

- Tazatel (vedoucí výběrového rozhovoru) by se měl v průběhu rozhovoru koncentrovat zejména na oblasti, o nichž nelze získat informace z dokumentace uchazeče, tj.:
 - předpoklady k práci – schopnosti uchazeče;
 - představa o profesionální úrovni uchazeče;
 - posouzení osobnosti uchazeče a jeho vystupování (vnější dojem apod.);
 - úroveň komunikace (úroveň vyjadřování, rychlost odpovědi ad.);
 - všeobecný rozhled uchazeče;
 - reakce uchazeče (např. na stres) ad.“ (Kocianová, 2010, s. 102)

Při pohovoru mohou používat mnoho druhů otázek, které mohou odhalit schopnosti kandidáta. Například zaměřené na osobnost, dovednosti, nebo schopnost týmové práce kandidáta. Pohovor probíhá formou dialogu, je doporučeno mít otázky připravené, ale ne je číst. Ideální je příprava formou myšlenkové mapy, která umožňuje pracovat s otázkami interaktivně. Je také vhodnější formulovat otázky jako otevřené, které nepůsobí jako výslech, ale naopak umožní odpovídat rozvitou větou. Uzavřených otázek (odpovědí na ně je ano/ne), je lepší používat minimum. Důležité je také zajistit vhodnou atmosféru při pohovoru (Clegg, 2005).

Psychologické testy (Testy pracovní způsobilosti)

Psychologické testy by měli mít určité psychometrické charakteristiky, které označujeme termíny objektivita, standardizace, reliabilita a validita.

Objektivita by měla zajistit nezávislost výsledků a hodnocení na zadavateli, rovněž srovnatelné podmínky pro všechny účastníky. Jasně formulované otázky, daná hodnotící škála, použití PC, to vše zajišťuje značnou míru objektivity.

Standardizace by měla stanovit normu pro úspěšné vyhodnocení významu testu. Tento proces je náročný a je potřeba zajistit dostatečné množství respondentů a porovnání výsledků měření s normou.

Reliabilitu lze vysvětlovat jako spolehlivost, či aktuálnost samotných testových otázek. Jasnost formulace, vypovídající hodnota použitých metod a srovnatelnost výsledků při použití několika variant by měla být další ze základních vlastností testu.

Validitu lze označit jako nejdůležitější parametr testu. V podstatě pokud nejsme schopni jasně definovat výstup měření a jednotlivé parametry, které k výstupu vedou, nemůže být výsledek nikdy validní v kontextu požadovaného výstupu (Hroník, 1999, s. 172-175).

Koubek (2015) uvádí, že testy jsou spíše považovány za doplňkový nástroj výběru (osobnostních testů používá jen 6% společností v USA). Upřesňuje rovněž název psychologické testy na testy pracovní způsobilosti.

Hroník (1999, s. 175-176) rozděluje psychologické testy na:

- Výkonové testy
 - o Zde je testován výkon, správnou, či nesprávnou odpovědí.
- Testy osobnosti mohou být
 - o Dotazníky, kde člověk vypovídá sám o sobě.
 - o Objektivní testy osobnosti, zaměřené podrobněji než dotazníky, zde subjekt nemá možnost vědomě vylepšovat své výsledky. Zkoumají i osobní vlastnosti.
 - o Projektivní testy, které svou komplexností téměř neumožní subjektu přímo odpovídat. Např. malování. Situace, na které respondent reaguje, se snaží svou mnohoznačností promítnout do odpovědi obsah duševních procesů respondenta. Jsou komplexnější než ostatní testy osobnosti a jsou zaměřovány na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, emoce, postoje).

Reference

Armstrong v Psychologii práce (2007, s. 364-365) dělí tyto informace od předchozích zaměstnavatelů na konkrétní, všeobecné či nadčasové. Dále uvádí

nízkou validitu, která je způsobena zejména subjektivním vnímáním osoby reference poskytující.

Na druhou stranu dnes většina lidí poskytuje reference sama o sobě a to zejména na sociálních sítích. Zygmund Bauman & David Lyon v jejich knize *Tekutý dohled* se k fenoménu potřeby veřejného sdílení dnešní doby vyjádřily takto: „Teenageři vybavení přenosnými elektronickými zpodobnicemi jsou jenom učedníci, kteří se školí v umění života ve společnosti doznání: ve společnosti, která smazává hranici, jež kdysi oddělovala soukromé od veřejného, která z veřejného vystavování soukromého dělá občanskou cnost, ba povinnost, a která vyhlazuje z veřejné komunikace cokoli, co se brání redukci na soukromé důvěrnosti, spolu s těmi, kteří odmítají tyto důvěrnosti šířit.“ (Bauman a Lyon 2013, s. 39)

Biodata

„Používání biografických údajů (označovaných jako biodata) jakožto metody výběru je zajímavé, i když někdy kontroverzní. Hlavním principem při využívání biodat je, že dřívější chování je nejlepším prediktorem budoucího pracovního výkonu.“ (Arnold et al., 2007, s. 181). Dále se Arnold zamýšlí nad validitou vzhledem k vyvozování závěrů predikací bez znalosti determinantů. I Hroník dochází k velmi nízké validitě (2002, s. 41).

Testy pracovní činnosti

„Takové testy doslova využívají příklady dané práce (například obsah přihrádky na nevyřízené dokumenty výkonného pracovníka nebo konkrétní slohové styly u sekretářky). Žadatel dostane instrukce a pak určitý čas ke splnění úkolu.“ (Arnold et al., 2007, s. 164)

Analýza písma

Grafologie se v praxi příliš nepoužívá, autoři se vesměs shodují na nedostatečné množství výzkumu v této oblasti a tím i nízké validitě vzhledem ke kritériím (Koubek, 2015, s. 176).

Lze se setkat i s myšlenkou nahradit tuto metody vyloučením všech uchazečů začínajících na nějaké písmeno, jako levnější variantu této nefunkční metody (Clegg, 2005, s. 5).

Assessment centre

Tuto aktivitu lze nazvat hodnotícím střediskem postavením na třech principech, a to na principu vícero očí, principu různých úhlů pohledu a principu sledování změn v čase. AC je zaměřeno na aktivitu, která se skutečně provádí, ne na hypoteticky popisované situace, nebo představy jak se zachovat. Je to v podstatě zkouška, která ve stanoveném čase nutí účastníky ke hledání správného řešení problému a jeho následné realizaci. Není možné jednoznačně určit míru úspěšnosti, neboť cesta k cíli má stejnou důležitost jako samotné dosažení cíle. Nespornou výhodou Assessment Centra je možnost posoudit výsledky účastníků v situacích individuální i týmové práce v praktické realizaci. Více hodnotitelů, ideálně 2 až 5, také pomáhá správnému výběru, protože každý může spatřovat úspěch kandidáta v jiném jednání (Hroník, 2002, s. 46-48).

Arnold v Psychologii práce popisuje Assessment Centre jako vícenásobné hodnocení uchazečů, které se realizuje různými modelovými situacemi příslušné práce. Může mít formu skupinových pohovorů, praktických cvičení, prezentací souvisejících s danou prací a dalších simulace pracovní role (Arnold et al., 2007, s. 179).

Zajímavý pohled nabízí Koubek (2015, s. 177), který AC překládá jako diagnosticko – výcvikový program s vhodně sestavenými simulacemi typických činností. Uvádí, že za předpokladu, že se k simulaci použijí modelové situace z běžné pracovní praxe, lze i poměrně přesně predikovat budoucí výsledky práce účastníků.

Jiný pohled na AC, resp. přesný postup nabízí Wágnerová (2011), která vymezuje tuto metodu jako sled praktických úloh, které umožní posoudit budoucí výkon uchazeče v práci. Obsahuje vždy individuální úlohy (např. prezentaci), skupinové úlohy (např. porada, řešení problému), párové úlohy (např. povýšení, zpětná vazba) a psychodiagnostické testy. Úlohy by měli být vždy dvě z každé oblasti. Vypovídající hodnotu AC staví na roveň vhodnosti modelových situací, tedy souvislostí s pracovní náplní (Wágnerová a kol., 2011, s. 18).

3.5 Porovnání metod výběru

Evangelu (2009, s. 42) uvádí výhody a nevýhody hlavních metod takto:

Tabulka 7: Testy

Výhoda	Nevýhoda
Přesně měřitelné výsledky	Nezachytí individuální rozpoložení
Rychlé vyhodnocení, časově nenáročné	Neinformují o schopnosti použít dovednosti
Možnost zjištění aktuální úrovně dovedností	Je náročné je vytvořit

Zdroj: (Evangelu, 2009)

Tabulka 8: Dotazníky

Výhoda	Nevýhoda
Časově nenáročné	Je náročné je vytvořit
Možnost srovnání	Malá možnost individuálního přístupu
Rychlé vyhodnocení	
Možnost individuálního pracovního tempa	

Zdroj: (Evangelu, 2009)

Tabulka 9: Projektivní metody

Výhoda	Nevýhoda
Malá průhlednost pro testovaného	Potřeba odborného přístupu
Výborná predikce pro budoucí výkon	Nutné znalosti ze sociální psychologie a psychologie osobnosti
Rychlá administrace	
Možnost zadávání ve skupině	Vždy určitá míra subjektivity

Zdroj: (Evangelu, 2009)

Tabulka 10: Assessment Centre

Výhoda	Nevýhoda
Možnost obměny pro různé pozice	Nejednotné hodnocení hodnotitelů
Navození situace z praxe	Časová náročnost pro všechny strany
Možnost posoudit intelektovou úroveň	Náročnost ekonomická
Rozpoznání sociální angažovanosti	
Získání komplexní diagnostiky o uchazeči	

Zdroj: (Evangelu, 2009)

Tabulka 11: Hodnocení metod výběru dle čtyř hledisek

Výběrová metoda	Hodnotící hlediska			
	validita (platnost)	"férovost" (objektivita)	použitelnost (rozsah)	náklady (cena/osoba)
Intelligenční testy	střední	střední	vysoká	nízké
Osobnostní testy	střední	vysoká	střední	střední
Rozhovory	střední	střední	vysoká	střední
Assessment Centre	vysoká	vysoká	střední	vysoké
Biografické informace	vysoká	střední	vysoká	nízké
Vysvětlení hodnocení				
nízké	0,2 a méně	nízká	nízká	do 20 USD
střední	0,21 - 0,40	střední	střední	20 - 50 USD
vysoké	nad 0,4	vysoká	vysoká	nad 50 USD

Zdroj: (Hroník, 2002, s. 41, kráceno, upraveno)

Ve výše uvedeném srovnání metod výběru hodnotí Evangelu metody výběru podle výhod a nevýhod, Hroník (2002, s. 41) postavil hodnocení na parametru validity, kdy ale v komentáři k tabulce vysoké hodnocení Biografických informací rozporuje, vzhledem k nízkému predikčnímu potenciálu.

Pro jakékoliv vybrané metody výběru, by měla platit pravidla, která zajišťují smysluplnost samotného procesu, ale i vhodné chování. Hodnotitelé by měli být připraveni a obeznámeni s průběhem procesu. Metody, které budou použity, by měly být v kontextu s obsazovanou pozicí a reflektovat průměrnou míru stresu na obsazované pozici. Míra stresu a náročnosti výběru by neměla překročit hladinu stresu a obtížnost práce na pozici samotné. Vyhnout bychom se měli neetickému a diskriminačnímu jednání. Je vhodné poskytnout zpětnou vazbu všem uchazečům a přistupovat k veškerým písemnostem v souladu s platnou legislativou (Wágnerová a kol., 2011, s. 18-20).

3.6 Vztah pracovního místa s metodami získávání a výběru

Koubek uvádí provázanost získávání a výběru pracovníků. Obě tyto činnosti jsou však přímo svázané s popisem a specifikací pracovního místa. Získávání a výběr pracovníka jako oboustranný proces musí na jedné straně zajistit atraktivitu práce pro uchazeče a na straně druhé vybrat vhodného pracovníka do společnosti. Stěžejním bodem celého procesu je správné popsání pracovního místa a nastavení kritérií zisku a výběru, které korespondují s místem samotným (Koubek, 2015, 132-134, 166-167).

4 Návrh konkrétního postupu a metod

Na základě výše zpracovaných informací z odborné literatury bude v této části navržena vhodná metoda získávání a výběr pracovníků do call center, tím dojde k naplnění cíle této práce.

Proces získávání a výběru bude složen z následujících částí:

- 4.1. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.
- 4.2. Stanovení hlavních zdrojů a metody získávání zaměstnanců.
- 4.3. Popsání metody výběru.

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Na základě popisu a specifikace pracovního místa uvedeného v bodě 2.2 budou vybrány charakteristiky tak, aby poskytly uchazečům dostatek informací o obsazovaném místě a aby jejich splnění umožnilo na pozici efektivně pracovat.

Stanovení hlavních zdrojů a metody získávání zaměstnanců

Hlavní zdroje pro získávání zaměstnanců budou stanoveny s důrazem na předání veškerých potřebných informací do požadovaného, v našem případě co nejširšího, okruhu možných zájemců. Důraz bude kladen i na auto-selektivní funkci formy nabídky zaměstnání.

Popsání metody výběru

Výběrové řízení bude probíhat v několika kolech. Předvýběr je proveden selekcí životopisů a následným telefonátem s vybranými uchazeči. Pro efektivnost a nezájatost bude použita forma strukturovaného rozhovoru, jehož návrh je v části 4.3.1, tabulka 13. Cílem tohoto telefonátu je posoudit základní komunikační schopnosti uchazeče a v případě vhodnosti jej následně pozvat na výběrové řízení.

Pozvání uchazeči se zúčastní hromadného výběrové řízení, které nese prvky AC, ale v upravené verzi, které je samostatně popsáno v bodě 4.3.2. Hromadné výběrové řízení má dvě části, kdy jsou vyřazeni nevhodní kandidáti a jednu finální, kdy jsou vybráni vhodní uchazeči.

4.1 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.

Na základě popisu a specifikace pracovního místa budou vybrány charakteristiky popisu pracovního místa, které poskytnou uchazečům co nejlepší představu o pozici. Dále budou vybrány požadavky na pracovníka.

Koubek (2015, s. 134) doporučuje vybrat v oblasti popisu pracovního místa:

- název pracovního místa a funkci
- hlavní typy pracovních úkolů a odpovědností
- místo výkonu práce
- možnost rozvoje
- pracovní podmínky, zejména prostředí a finance.

Z oblasti požadavků na pracovníka doporučuje zaměřit se zejména na:

- vzdělání a kvalifikace
- dovednosti a schopnosti
- charakteristiky osobnosti
- pracovní zkušenosti.

Také navrhuje rozdělit tyto požadavky do skupin podle důležitosti na:

- nezbytné
- žádoucí
- vítané
- okrajové.

4.1.1 Výběr charakteristik popisu pracovního místa

Na základě informací o pracovním místě z části 2.1 a 2.2 byly vybrány charakteristiky k použití při získávání pracovníka.

Název pozice operátora bude odpovídat příchozí, či odchozí lince.

Hlavní odpovědností jsou zejména zajištění kvalitních služeb pro zákazníky, plnění nastavených cílů a reprezentace společnosti při komunikaci po telefonu. Veškeré aktivity je potřeba administrovat na PC.

Místem výkonu práce je provozovna společnosti.

Možnosti rozvoje jsou hlavně v oblasti komunikačních dovedností a kariérního postupu. Školení jsou poskytována pravidelně.

Plat je složen z části fixní a variabilní, výše výdělku je závislá na plnění cílů, tedy na člověku samotném. Cíle jsou dosažitelné.

Prostředí je velmi přátelské, díky velkému počtu pracovníků na podobných pozicích je míra sociální interakce závislá na jedinci samotném.

4.1.2 Výběr požadavků na pracovníka

Na základě informací z částí 2.1 a 2.2 byly vybrány hlavní požadavky na pracovníka. Zařazení v tabulce rovněž odkazuje na činnosti, pro které jsou potřeba vzhledem k popisu pracovního místa.

Tabulka 12: Výběr požadavků na pracovníka

Činnosti	Požadavky na člověka	Důležitost
Komunikuje se zákazníky	srozumitelnost	nezbytné
	spisovnost	vítané
	slušnost	nezbytné
	orientace na zákazníka	nezbytné
	vytváření pozitivního dojmu	nezbytné
	vhodná rychlost mluvy	žádoucí
	schopnost přijímat změny	žádoucí
	schopnost snášet stres	žádoucí
	schopnost improvizace	nezbytné
	komunikativnost	nezbytné
Zastupuje zájmy společnosti	zvládání námitek	nezbytné
	prezentační schopnosti	nezbytné
	schopnost hledat a vytvářet řešení	nezbytné
	prodejní schopnosti	žádoucí

	schopnost vyřešit situaci	žádoucí
	technika kladení otázek	žádoucí
Zajišťuje odborné činnosti	znalost práce na PC	nezbytné
	schopnost učit se	nezbytné
	zájem o společnost	vítané
	znalost výrobků a služeb	vítané
	přehled o trhu	vítané
Je člen týmu	přijímá zpětnou vazbu	nezbytné
	týmový hráč	žádoucí

4.2 Hlavní zdroje získávání zaměstnanců

Na základě vyhodnocení informací z části 3.3 navrhuji jako hlavní zdroje získávání zaměstnanců inzerce na internetu, spolupráci s Úřadem práce a doporučení stávajících pracovníků. Tyto metody splňují stanovená kritéria a důrazem na charakteristiku popisu pracovního místa a na požadavky na pracovníka.

Inzerce umožňuje plošné oslovení potenciálních uchazečů, její nevýhoda uváděná v odborné literatuře a to, že nezasáhne ne uživatele internetu je v tomto konkrétním případě výhodou, neboť je velká pravděpodobnost, že uživatelé internetu budou znaly práce na PC. Na našem trhu existuje nespočet internetových serverů, které za úplatu poskytují prostor k inzerci pracovní pozice.

Spolupráce s Úřadem práce rovněž pomůže zvýšit rozsah inzerce a snížit náklady, neboť sám Úřad práce nabídku zaměstnání uveřejní svých internetových stránkách, kde je možné ji i editovat (zdroj: web. MPSV).

Dalším zdrojem získávání zaměstnanců mohou být stávající zaměstnanci. Skrze vhodně dimenzované motivační odměny za doporučení lze motivovat zaměstnance k doporučení přátel, nebo známých.

4.2.1 Inzerce na pracovních portálech

Inzerce bude zaměřená na hlavní výhody, pravidelně obměňována a udržována.

V inzerci je potřeba vyzdvihnout konkurenční výhody nabízené práce a hlavní charakteristiky pozice, které jsme stanovili v části 4.1.

Armstrong (2007, s. 348) uvádí, že cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost;
- vytvářet a udržovat zájem;
- stimulovat akci.

Koubek (2015, s. 150-151) rozlišuje inzerci pojatou tradičním a realistickým způsobem. Při tradičním způsobu inzerce je důsledkem příliš vysoké počáteční očekávání, tedy vyšší atraktivita inzerované pozice. Při realistickém způsobu je větší pravděpodobnost, že pozice nebude akceptována tolika uchazeči. Pokud potřebuje pravidelně doplňovat pracovníky prostřednictvím inzerce, může být vhodné oba způsoby střídat.

Návrhy pro obě varianty inzerce outboundové pozice jsou přílohou č. 1, pro inboundové pozice jsou přílohou č. 2.

4.2.2 Udržování a rozvoj podpory náboru formou doporučení

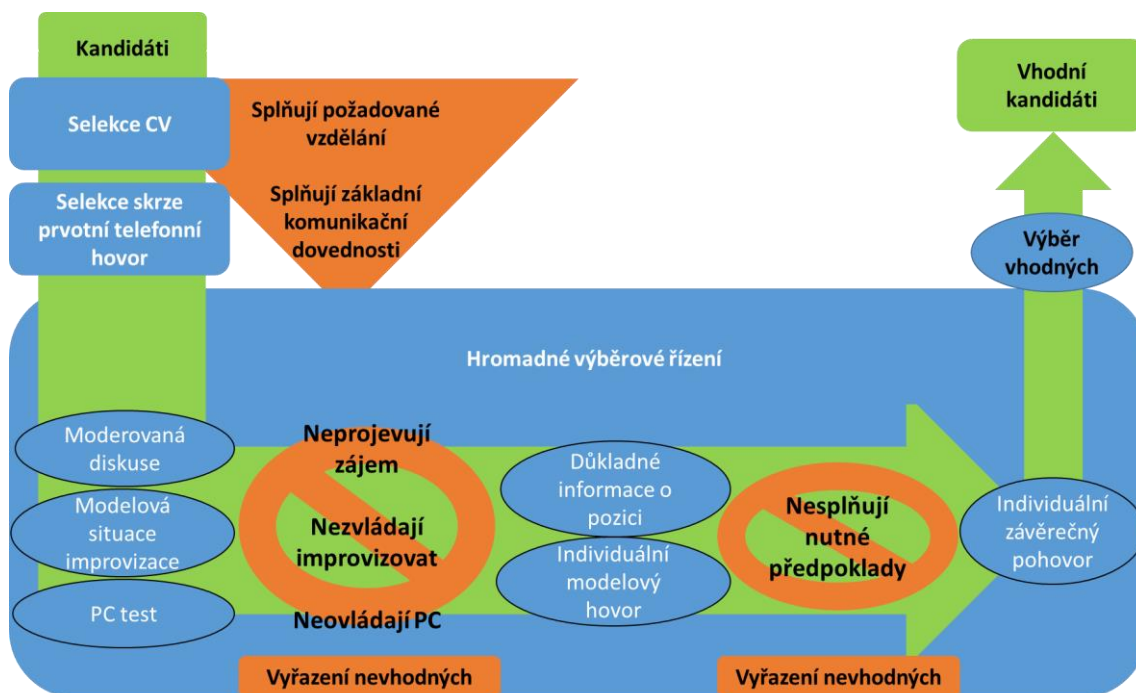
Model doporučení interním zaměstnancem může být podpořen finanční odměnou. Ideálně splatnou ve dvou částech, při nástupu doporučeného do zaměstnání a po překlenutí určitého časového úseku, nejčastěji zkušební doby. Tento model má nespornou výhodu v tom, že stávající zaměstnanec motivovaný odměnou dokáže vyzdvihnout výhody zaměstnání u daného zaměstnavatele. Další výhodou může být oblast sociální, či dělba nákladů na dojíždění.

4.3 Metodika výběru

V této části práce bude navržený postup metody výběru a vysvětleny jeho jednotlivé části.

Navrhovaný průběh zobrazuje tento obrázek.

Obrázek 5: Návrh průběhu metody výběru.



Selekce kandidátů probíhá v části před hromadným výběrovým řízením dvakrát a dvakrát během něj. Kandidáti, kteří postoupí až k závěrečnému individuálnímu pohovoru, splňují nutné předpoklady pro pozici operátora stanovené v části 4.1.2. Rozhodnutí o přijetí v této části vychází z rozhodnutí hodnotitelů o vhodnosti v kontextu průběhu tohoto pohovoru a schopnosti kandidáta přijímat zpětnou vazbu.

Hodnotící formuláře navržené autorem práce, které jsou na obrázku vyznačeny oranžovou barvou, jsou v přílohách č. 3 a č. 4 pro samotné výběrové řízení, pro část prvotní selekce se hodnotící formulář nachází přímo v kapitole, neboť je i strukturou pro hovor samotný, pro selekci CV není hodnotící formulář potřeba. Kritéria hodnocení vycházela ze stanovených

požadavků na pracovníka z bodu 4.1.2, hodnotící formuláře jsou navrženy tak, aby umožnili tyto kritéria identifikovat a zhodnotit.

K hodnocení v průběhu hromadného výběrového řízení je použita čtyřčlenná škála hodnocení a to zejména z důvodu kombinace jednoduchosti práce s ní a solidní přesností rozlišení. Pro hodnotící formulář prvotního hovoru bylo použito dvoučlenné škály, která umožní prosté rozhodnutí, zda je požadovaný stav zastoupen či ne (Plamínek, 2014, s. 130-131).

4.3.1 Prvotní třídění kandidátů

První fází bude selekce životopisů, kde hlavním kritériem pro další postup bude splnění podmínky dosaženého vzdělání, další dovednosti identifikované v požadovaném profilu kandidáta lze jen velmi obtížně posuzovat ze životopisu.

S kandidáty, kteří splňují kritérium požadovaného vzdělání, je realizován telefonní hovor. Jeho cílem je rozhodnutí, zda zvládá uchazeč o zaměstnání komunikaci v alespoň základní rovině. Toto rozhodování provádíme na základě strukturovaného telefonního hovoru s kandidátem. Pokud vyhodnotíme uchazeče jako vhodného, pozveme jej k osobnímu jednání. Průběh tohoto hovoru může vypadat následovně:

Tabulka 13: Návrh prvotního telefonického hovoru s kandidátem

Úvodní sdělení:				
Dobrý den, jsem personalita/ka ze společnosti XY a kontaktuji Vás na základě Vašeho zájmu o pozici telefonního operátora				
		Hodnocení reakce uchazeče		
Situace	Vhodné	Vhodné	Nevhodné	Nevhodné
Reakce na úvodní sdělení	Pozdraví, reaguje pozitivně			Reakce bez patřičné odezvy
Můžeme si chvíli společně popovídat?	Nadšení, popř. jasná snaha o domluvu jiného termínu			Mdlý, nejasný způsob odpovědi
Jedná se o práci v CC, co o ní už víte?	Podává informace, komunikuje			Nic, popř. fráze chci to zkusit

Proč Vás naše nabídka zaujala?	Uvádí důvody, jsou patrné emoce v projevu			Neví, neemotivní projev
Máte představu, co by bylo náplní Vaší práce?	Vytváří scénáře, snaží se rozvinout téma			Nemá, dále myšlenku nerozvíjí
Postup a vyhodnocení:				
Zaměřujeme se hlavně na způsob odpovědi. Není hlavním cílem hodnotit znalosti uchazeče, ale způsob jakým komunikuje.				
V případě nevhodné reakce 1x a více, není doporučeno uchazeče zvat na výběrové řízení.				

Hodnocení je navrženo tak, aby bylo možné zjistit, zda je člověk komunikativní, což je i podmínkou pro další postup. Hodnocení nepřipouští zaváhání ze strany uchazeče, zejména z důvodu, že všechny nevhodné reakce jsou přímo v rozporu definovaných nezbytných požadavků na budoucího pracovníka.

Pokud uchazeč není schopen zvládnout tento jednoduchý hovor, můžeme si být jisti, že práce na call centru pro něj není vhodná. Správně provedená selekce v tomto okamžiku šetří náklady oběma stranám a nevzbuzuje zbytečné emoce.

4.3.2 Hromadné výběrové řízení

Porovnáním metod výběru uvedených v části 3.5 lze dospět k závěru, že ideální metodou může být hromadné výběrové řízení, které lze upravit podle potřeby. Nejlepšího hodnocení zde dosahuje metoda Assessment Centre, u které jsou jako nevýhody uváděny náklady a rozsah. Pokud bychom převzali části modelu Assessment Centre a upravili tak, abychom snížili náročnost časovou a ekonomickou, mohli bychom získat vhodnou metodu. Za jednu ze nosných částí AC, lze v kontextu odborné literatury považovat provázanost s budoucí praxí a vhodné vyhodnocení simulovaných situací. Právě možnost zjistit, jak se budou kandidáti chovat v průběhu situace podobné budoucí náplni práce, může být stěžejní pro posouzení vhodnosti kandidáta na pozici operátora.

Ekonomická náročnost AC je zjevně dána vazbou na počet hodnotitelů a na rozsah. Při návrhu postupu, na který postačí minimum (2) hodnotitelů a jehož časový rámeček bude v rozsahu několika hodin, bychom mohli získat vhodnou metodu výběru. Důležitou součástí je vyhodnocování vhodnosti kandidátů podle stejných, daných kritérií.

Jako vhodná metoda výběru bylo zvoleno hromadné výběrové řízení, kde důraz je kladen na komunikaci a řešení modelových situací, založených na praktické náplni samotné práce. Je doplněné o PC test, dle požadovaného rozsahu znalostí. Při vhodně zvoleném průběhu se můžeme dozvědět o schopnosti kandidáta řešit reálné situace vázané na obsazovanou pozici. Výstupem je pozorování hodnotitelů, kteří pozorují chování jednotlivých účastníků a průběžně aktualizují názor na vhodnost jednotlivých kandidátů.

Jednotlivé kroky jsou nastaveny tak, aby skrze aktivity a situace bylo možné identifikovat nezbytné dovednosti uchazečů, které jsou nutné pro vykonávání práce a vzešli z bodu 4.1.2. Hodnotící formuláře navržené autorem práce pro hodnocení uchazečů přímo vycházejí z výběru požadavků na pracovníka z bodu 4.1.2.

Samotný průběh výběrového řízení:

- 1) přivítání a krátké představení účastníků a hodnotitele;
- 2) rozdání připravených materiálů o nabídce a společnosti;
- 3) moderovaná diskuse se zaměřením na schopnost uchazečů interpretovat čtený text + PC test;
- 4) modelová situace individuální zaměřená na spontánní projev;
- 5) vyřazení nevhodných uchazečů;
- 6) důkladnější popsání pozice uchazečům formou moderované diskuse;
- 7) individuální modelový simulovaný hovor na zadané téma;
- 8) vyřazení nevhodných uchazečů;
- 9) individuální závěrečný pohovor
- 10) rozloučení;
- 11) rozhodnutí o přijetí vhodných uchazečů.

Přivítání a krátké představení účastníků a hodnotitele

Oficiální zahájení výběrového řízení. Uvolní atmosféru, prolomí ledy mezi uchazeči, poskytne základní informace o účastnících.

Rozdání připravených materiálů o nabídce a společnosti

Po přečtení informací, které se nedostali do inzerce, se mohou uchazeči seznámit s důležitými aspekty obsazovaných pozic. Prostoru pro dotazy je vyhrazená následující část.

Moderovaná diskuse se zaměřením na schopnost uchazečů interpretovat čtený text

Moderátor si otevřenými otázkami ověřuje schopnost uchazečů porozumět textu a jejich zájem o práci samotnou. Hodnocení se zde prolíná s poskytováním informací. Poté následuje test znalosti práce na PC, který účastníci zpracují. Úroveň PC testu je potřeba nastavit podle náročnosti obsluhy na jednotlivých pracovních pozicích.

Modelová situace individuální zaměřená na spontánní projev

Před kolektivem v zadaném časovém limitu vypráví postupně uchazeči na zvolené téma. Témata mohou být zapsána na kartičkách, které si uchazeči postupně vytahují. Není zde čas na přípravu a uchazeč musí nejčastěji minutu na zadané téma. Hodnotitel se zaměřuje hlavně na schopnosti improvizace.

Vyřazení nevhodných uchazečů

Proběhne vyřazení uchazečů, kteří neuspěli v předchozích bodech. Tedy nejsou schopni spontánního projevu a jejich zájem o práci je vágní, popřípadě schopnost uchopení elementárních informací je snižena. Nebo nezvládly zpracovat test znalosti práce na PC. Hodnocení je prováděno na základě hodnotícího formuláře, který je přílohou č. 3.

Důkladnější popsání pozice uchazečům formou moderované diskuse

S postupujícími uchazeči jsou probrány hlavní kladné a stinné stránky obsazované pozice. Vyzdvihnout a na příkladech náležitě vysvětlit výhody

práce pro společnost vnímám stejně důležité jako upozornit uchazeče na nepříjemné stránky práce. V důsledku této informovanosti snižuje fluktuaci a značně šetří náklady při vstupních školeních.

Individuální modelový simulovaný hovor na zadané téma

Uchazeči je zadáno téma a dán čas na přípravu v řádu minut, ideálně 5 - 10. Následně účastník odchází na improvizované místo pracoviště, které může být v kontextu autentičnosti umístěno v prostoru reálného telefonování se zákazníky. Poté probíhá simulovaný telefonní hovor uchazeče s jedním hodnotitelem, během kterého se hodnotitelé zaměřuje na definované schopnosti podle dle hodnotícího formuláře, který je přílohou č. 4. Navrhnutý průběh hovoru, návrhy témat a instrukce pro hodnotitele jsou přílohou této práce č. 5.

Vyřazení nevhodných uchazečů

Podle výsledků simulovaných hovorů jsou vyřazeni nevhodní uchazeči. Vyřazení probíhá na základě vyhodnocení hodnotícího formuláře, který je přílohou č. 4.

Individuální závěrečný pohovor

Závěrečný pohovor je veden individuálně. S uchazečem je probrán jeho životopis a jeho počínání během výběrového řízení. Hodnotitel se zaměřuje zejména na schopnost sebereflexe a přijímání zpětné vazby, kterou mu též poskytne.

Rozloučení

Poděkování uchazečům za účast a informace o termínu, kdy budou informováni o výsledku, by mělo být součástí každého rozloučení.

Samotné rozhodnutí o přijetí vhodných uchazečů

V této části již nejsou vyřazováni nevhodní, ale vybírají se ti vhodní.

Závěr

Cílem této práce bylo identifikovat vhodnou metodu získávání a výběru pracovníků do call center. Při samotné identifikaci byl brán zřetel na ekonomickou i časovou náročnost procesu a na efektivitu samotného výběru.

Pokud jsme v části 2.1.3 vyhodnotili, že ve větším call centru zaměstnávajícím zhruba 470 operátorů bude potřeba obsadit 150 pozic ročně, je efektivita jedním z důležitých, snad i stěžejným parametrem vhodné metody získávání a výběru pracovníků.

Identifikace vhodné metody získávání vycházela z popisu a specifikace pracovního místa a jako hlavní metoda zvolena inzerce na internetu, spolupráce s ÚP a podpora doporučení stávajícími pracovníky. Tyto metody kombinují širokou dosažitelnost, ekonomickou nenáročnost, možnost modifikace a efektivní zprávu reakcí uchazečů.

Odborná literatura uvádí rovněž tyto možnosti jako nejvhodnější metodu získávání pracovníků.

Z mnoha možností výběru pracovníků popisovaných v literatuře byla nakonec zvolena metoda hromadného výběrového řízení, které nese prvky AC. Výhodu této metody lze spatřovat zejména ve značné modularitě jednotlivých částí, ze kterých je složená. Finálně navržený průběh v podstatě obsahuje více metod výběru popsanych v literatuře, upravených pro potřeby konkrétní pozice. Jedná se o praktickou implementaci pohovoru, testování, práce s biodaty a testů pracovní činnosti zasazené do kontextu modelových situací simulujících budoucí pracovní náplň.

Průběh hromadného výběrového řízení byl navržen tak, aby umožnil účast minima hodnotitelů. Délka výběrového řízení je v porovnání s AC kratší. Časové úspory a možnosti hodnocení minimálním (nejméně 2) počtem hodnotitelů bylo dosaženo zejména použitím modelových situací, které mají jasnou vypovídající hodnotu o vhodnosti kandidáta. Rovněž hodnotící

formuláře, které byly vytvořeny, podpoří objektivitu metody. Vypovídající hodnoty hodnotících formulářů bylo dosaženo velkou provázaností se stanovenými požadavky na pracovníka.

Cíl práce, který stanovil identifikovat vhodnou metodu zisku a výběru pracovníku do call centra, byl splněn. Jedním ze dvou nosných pilířů k jeho naplnění byl popis a specifikace pracovního místa, na základě kterého byly navrhнутy metody získávání a výběru. Druhý pilíř lze spatřovat v teoretickém zázemí metod získávání a výběru, které umožnili vybrat vhodné metody pro konkrétní případ.

Pokud bychom zvažovali další směřování práce, mohli bychom se zaměřit na důvody fluktuace a samotnou motivaci pracujících na obsazovaných pozicích.

Literatura

d'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, LEŠTINSKÁ, Vlasta, VALACH, Petr, SCHMIED, Petr, STÝBLO, Jiří, ŠENK, Zdeněk, TRYLČ, Ladislav, VALENTA, Jiří, 2011. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-646-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON, Cary COOPER a Bernard BURNES, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

BAUMAN, Zygmunt a David LYON, 2013. *Tekutý dohled*. Vyd. 1. Olomouc: Broken Books. ISBN 978-809-0530-911.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

CLEGG, Brian, 2005. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0616-0.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Jiří NEUBAUER 2014. *Testy pro personální práci*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5056-9.

HOLÁ, Martina. *Fluktuace v call centrech*. [online]. 2007 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/fluktuace-v-callcentrech-standardem>.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6161-4.

HRONÍK, František, 2002. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA. ISBN 80-865-1720-9.

HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.

HUBINKOVÁ, Zuzana a kolektiv, 2008. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Vyd. 3. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1593-3.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOMENSKÝ, Jan Amos, 1862. *Labyrint světa a ráj srdce*. Vydání původní MDCLXIII. Praha: A. Augusta. ISBN nepřiděleno

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 5. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAREK, Tomáš, POUBOVÁ, Marta. *Informace v cestovním ruchu*. [online]. 2006 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/2427734f-6f19-488f-8f81-8fdc4a690b43/GetFile11_2.pdf?ext=.pdf

MPSV, *Zadávání volných míst přes internet*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sprava/napoveda/aplikace.htm?#udrzba_volnych_mist

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5323-2.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS, 2007. *Ekonomie: 18. vydání*. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0590-3.

SANTLEROVÁ, Květoslava a kolektiv, 2011. *Telemarketing v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3928-1.

TREXIMA, spol. s.r.o., *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012*. hr-monitor.cz [online]. 2013 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

WÁGNEROVÁ, Irena a kolektiv, 2011. *Psychologie práce a organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Výběr pracovníků	13
Obrázek 2: Navrhovaný postup část 1	14
Obrázek 3: Navrhovaný postup část 2	14
Obrázek 4: Schéma call centra	22
Obrázek 5: Návrh průběhu metody výběru	43

Tabulka 1: Struktura telefonického hovoru.....	19
Tabulka 2: Vybrané počty operátorů externích call center.....	21
Tabulka 3: Metody získávání a jejich charakteristika.....	26
Tabulka 4: Legenda +	27
Tabulka 5: Legenda -	27
Tabulka 6: Porovnání metod získávání uchazečů	27
Tabulka 7: Testy.....	35
Tabulka 8: Dotazníky	35
Tabulka 9: Projektivní metody.....	35
Tabulka 10: Assessment Centre	35
Tabulka 11: Hodnocení metod výběru dle čtyř hledisek	36
Tabulka 12: Výběr požadavků na pracovníka.....	44
Tabulka 13: Návrh prvotního telefonického hovoru s kandidátem.....	44

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lukáš Bouzek

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky

Název bakalářské diplomové práce: Metody získávání a výběru pracovníků call center

Počet znaků: 79 071

Počet příloh: 6

Počet titulů použité literatury: 23

Klíčová slova: call centrum, metody výběru zaměstnanců, metody získávání uchazečů

Krátká a výstižná charakteristika práce:

V části první byl popsán nejprve teoretický postup doporučovaný odbornou literaturou a následně navrhnout průběh vhodný pro zkoumaný případ. V následující kapitole byl proveden popis a specifikace pracovního místa, na základě kterého bude vybrána vhodná metoda získávání a výběru uchazečů.

Třetí kapitola se věnuje teorii získávání a výběru uchazečů, následně porovnání jejich vhodnosti v kontextu odborné literatury.

V části poslední dochází k naplnění cíle samotné práce, když jsou skrze popis a specifikaci pracovního místa nejprve vybrány vhodné charakteristiky pracovního místa a požadavky na pracovníka. Poté jsou na jejich základě nalezeny vhodné metody získávání a výběru pracovníků do call centra. Práci uzavírají konkrétní návrhy metody získávání a výběru, postup realizace výběru a jeho hodnocení.

Přílohy

Příloha 1: Návrhy inzerce na outboundové pozice	56
Příloha 2: Návrhy inzerce na inboundové pozice	57
Příloha 3: Návrh hodnotícího formuláře pro sledování zájmu a improvizace ..	58
Příloha 4: Návrh hodnotícího formuláře pro modelový hovor.....	59
Příloha 5: Instrukce k modelovému hovoru	61
Příloha 6: Přiřazení definovaných požadavků na pracovníka k hodnocení uchazeče	62

Příloha 1: Návrh inzerce na Outboundové pozice

Tradiční způsob inzerce:

Možnost nadstandardního výdělku!

Běžné příjmy na této pozici v rozmezí 20 000,- Kč až 35 000,- Kč za měsíc

Hlavní pracovní poměr, fixní plat + provize

Pošlete životopis, pokud:

- umíte bezvadně komunikovat a přesvědčit ostatní
- práce s PC je pro Vás potěšením
- chcete sami rozhodovat, kolik vyděláte peněz
- jste minimálně vyučen

Těšíme se na Vaše životopisy. Vše ostatní si řekneme osobně.

Realistický způsob inzerce:

Nově otevřená pozice prodejce po telefonu.

Nabízíme:

- hlavní pracovní poměr a fixní mzdu
- bonusy závisující na Vašich výsledcích
- přátelské prostředí největšího call centra v regionu
- jasně stanovená pravidla pro kariérní růst
- pět týdnů dovolené, stravenky

Požadujeme:

- bezvadné komunikační schopnosti
- znalosti práce na PC
- touhu být mezi nejlepšími
- minimálně výuční list

Na Vaše životopisy se těšíme. Více informací při osobním setkání.

Příloha 2: Návrh inzerce na Inboundové pozice

Tradiční způsob inzerce:

Přijímání hovorů od zákazníků společnosti

- Chcete si v práci jen povídat?
- Řešíte zatím problémy svých přátel zadarmo?
- Mluvení Váš baví?
- Máte min. výuční list?

Pokud ANO, hledáme právě Vás!!

Pošlete nám Váš životopis a přesvědčte se sami jaké to je vydělat mluvením až 19 000,- Kč měsíčně.

Realistický způsob inzerce:

Příchozí linka – Péče o zákazníky

- Rádi pomáháte lidem?
- Jste empatičtí a komunikativní?
- Chcete si vydělat pěkné peníze?
- Máte alespoň výuční list?

Naše společnost otevírá nové pozice na příchozí lince.

Náplní Vaší práce bude:

- přijímání hovorů našich klientů
- řešení problémů klientů podle daných postupů společnosti
- upravovat a rozšiřovat produkty používané našimi klienty

Nabízíme:

- Jasně stanovené možnosti postupu na vyšší pozici
- Fixní mzdu plus pravidelné odměny
- Možnost ovlivnit si výši výdělku vlastní prací
- Zázemí skvělého týmu, pět týdnů dovolené, stravenky

Více se dozvíte při osobním setkání s pracovníky naší společnosti, pošlete Váš životopis.

Příloha 3: Návrh hodnotícího formuláře pro sledování zájmu a improvizace

Hodnocená oblast	Hodnocení			
	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Rozhodně NE
Projevuje zájem o pozici				
Projevuje zájem o společnost				
Je pozitivní při konverzaci				
Zvládá improvizaci plynule				
Má improvizace smysl				
Hovořil stanovenou dobu				
Přístupuje aktivně ke komunikaci				
Pracuje s informacemi				
Splnil podmínky testu				
Vysvětlení jednotlivých pojmů:				
	Rozšíření a vysvětlení oblasti			
Projevuje zájem o pozici	Má otázky, zajímají ho podrobnosti, má představu?			
Projevuje zájem o společnost	Má informace o společnosti, zajímají ho, poslouchá?			
Je pozitivní při konverzaci	Reaguje vždy pozitivně, hledá řešení, ne problémy?			
Zvládá improvizaci plynule	Hovoří plynule, nezasekává se, nepřemýšlí mlčky.			
Má improvizace smysl	Mají informace sdělované při improvizaci smysl?			
Hovořil stanovenou dobu	100% času	75% a více	50 - 75%	ani 50%
Přístupuje aktivně ke komunikaci	Proaktivní, není potřeba pobízet a motivovat k odpovědi.			
Pracuje s informacemi	Umí interpretovat předané informace?			
Vyhodnocení PC testu	100%	90 - 100%	80 - 90%	70% a méně
Hodnocení:			Přidělená známka	
Rozhodně ANO	Zvládnuto bez námitek.			1
Spíše ANO	Zvládnuto s výhradami.			2
Spíše NE	Nezvládnuto, ale byla jasná snaha.			3
Rozhodně NE	Nezvládnuto, nebyla snaha.			4
Návrh vyhodnocení úspěšnosti:				
Přidělit číselné hodnoty (známky) dle klíče a vypočítat průměr.				
Pro úspěšné zvládnutí je navrhován průměr max. 2, v případě neudělení známky 4				
V případě udělení i známky 4, je hodnocení NEUSPĚL				

Příloha 4: Návrh hodnotícího formuláře pro modelový hovor

Hodnocená oblast	Hodnocení reakce			
	Výborné	Dobré	Snaha	Nevhodné
Srozumitelnost projevu				
Spisovný projev				
Slušný projev				
Rychlost mluvy				
Orientace na zákazníka				
Stresu odolnost				
Argumentace				
Zvládání námitek				
Schopnost navrhnout řešení				
Prezentační schopnosti				
Prodejní schopnosti				
Otázky				
Práce s informacemi				
Je týmový hráč				
Tah na branku				
Zanechání pozitivního dojmu				
Vysvětlení jednotlivých pojmů:	Otázky, které identifikují situace:			
Srozumitelnost projevu	Je mluva jasná a bezvadná?			
Spisovný projev	Hovoří spisovně, bez slangových výrazů?			
Slušný projev	Je projev slušný, bez vulgarit a vatových slov?			
Rychlost mluvy	Zvládá přizpůsobit rychlost zákazníkovi?			
Orientace na zákazníka	Cítím se jako zákazník komfortně?			
Stresu odolnost	Projev klidný bez negativních emočních výkyvů?			
Argumentace	Zvládá předkládat argumenty v kontextu diskuse?			
Zvládání námitek	Jsou mé námítky vyřešeny/vysvětleny?			
Schopnost navrhnout řešení	Bylo navrženo optimální řešení?			
Prezentační schopnosti	Je prezentace poutavá a zajímavá?			
Prodejní schopnosti	Byla jasná snaha uskutečnit prodej?			
Otázky	Byly pokládány smysluplné otázky?			
Je týmový hráč	Brání společnost/kolegy?			
Práce s informacemi	Přizpůsobuje informace kontextu klienta?			
Tah na branku	Byla maximální snaha dokončit prodej/vyřešit?			
Zanechání pozitivního dojmu	Byl celkový dojem na zákazníka pozitivní?			

Hodnocení:		Přidělená známka
Výborné	Zvládnuto bez námitek.	1
Dobré	Zvládnuto s výhradami.	2
Snaha	Nezvládnuto, ale byla jasná snaha.	3
Nevhodné	Nezvládnuto, nebyla snaha.	4
Návrh vyhodnocení úspěšnosti:		
Přidělit číselné hodnoty (známky) dle klíče a vypočítat průměr.		
Pro úspěšné zvládnutí je navrhován průměr max. 2,2, za předpokladu neudělení známky 4		
Pro úspěšné zvládnutí je navrhován průměr max. 2, v případě udělení i známky 4		

Příloha 5: Instrukce k modelovému hovoru



**Příloha 6: Přiřazení definovaných požadavků na pracovníka
k hodnocení uchazeče**

Dané požadavky na člověka	ID	Hodnocené oblasti během modelového hovoru	
			Hodnotí
srozumitelnost	A	srozumitelnost projevu	A
spisovnost	B	spisovný projev	B
slušnost	C	slušný projev	C
orientace na zákazníka	D	rychlost mluvy	F
vytváření pozitivního dojmu	E	orientace na zákazníka	D
vhodná rychlost mluvy	F	stresu odolnost	H
schopnost přijímat změny	G	argumentace	O, N, L
schopnost snášet stres	H	zvládání námitek	K
schopnost improvizace	I	schopnost navrhnout řešení	M
komunikativnost	J	prezentační schopnosti	L
zvládání námitek	K	prodejní schopnosti	N
prezentační schopnosti	L	otázky	P
schopnost hledat a vytvářet řešení	M	práce s informacemi	S
prodejní schopnosti	N	je týmový hráč	X
schopnost vyřešit situaci	O	tah na branku	N, O
technika kladení otázek	P	zanechání pozitivního dojmu	E
znalost práce na PC	R	Hodnocené oblasti z části sledování zájmu a improvizace	
schopnost učit se	S	projevuje zájem o pozici	V, U
zájem o společnost	T	projevuje zájem o společnost	V, U
znalost výrobků a služeb	U	je pozitivní při konverzaci	E
přehled o trhu	V	zvládá improvizaci plynule	J, I
přijímá zpětnou vazbu	W	má improvizace smysl	J
týmový hráč	X	hovořil stanovenou dobu	I
W je hodnoceno při individuálním pohovoru		přístupuje aktivně ke komunikaci	J
		pracuje s informacemi	S
		splnil podmínky testu	R