

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2011 - 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Pavla Rathouská**

**Optimalizace hodnotících kritérií v Assessment Centru  
pro výběr telefonních operátorů**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:  
PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES  
2011 - 2013**

**DIPLOMA THESIS**

**Pavla Rathouská**

**Optimizing the Evaluation Criteria in the Assessment Center  
for Selection of Call Center Agents**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:  
PaedDr. Josef Petrášek

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5. 3. 2013

Pavla Rathouská .....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce PaedDr. Josefu Petráškovi za pomoc při vedení mé práce,  
za jeho postřehy a náměty.

## **Anotace**

Diplomová práce se věnuje oblasti náboru a výběru zaměstnanců, s důrazem na Assessment centra. Podrobněji se zaměřuje na problematiku výběru telefonních operátorů prostřednictvím specializovaného Assessment centra. Praktická část práce se věnuje stanovení hodnotících kritérií v rámci výběru a způsobu jejich vyhodnocení, na základě reflexe odborné literatury.

## **Klíčové pojmy**

Assessment centra, call centra, hodnocení, individuální pohovory, modelové situace, nábor, popisy pracovního místa, prezentace, rolové hry, výběry, výběrová řízení, záznamové archy.

## **Annotation**

The thesis is dedicated to the process of recruitment and selection of employees, with emphasis on the Assessment Centers. In detail it is focused on selection of Call Center agents using adopted Assessment Center procedure. The practical part, based on reflection of literature, deals with the determination of evaluation criteria within the selection procedure, as well as the ways of their interpretation.

## **Key words**

Assessment Centers, Call Centers, Case Studies, Evaluation, Job Descriptions, Job Interviews, Presentations, Record Sheets, Recruitment, Role Plays, Selection, Selection Procedures.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>10</b>
1.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA.....	12
1.1.1 Vytvoření popisu pracovního místa.....	12
1.1.2 Vytvoření specifikace požadavků na pracovníka .....	13
1.2 METODY VYBÍRÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	15
1.2.1 Individuální pohovory .....	16
1.2.2 Assessment Centra.....	20
1.2.3 Výběrové testy.....	26
1.3 VALIDITA VÝBĚRU .....	30
1.4 METODY OVĚŘOVÁNÍ KRITÉRIÍ VÝBĚRU .....	32
1.5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ .....	35
<b>2 AC PRO VÝBĚR PRACOVNÍKŮ CALL CENTER.....</b>	<b>37</b>
2.1 ZÁKLADNÍ STRUKTURA AC PRO VÝBĚR TELEFONNÍCH OPERÁTORŮ .....	39
2.2 POPIS KLÍČOVÝCH AKTIVIT AC .....	42
2.2.1 Prezentace.....	42
2.2.2 Skupinová hra.....	43
2.2.3 Modelová situace po telefonu.....	45
2.3 SHRUTÍ HODNOCENÍ AC .....	48
<b>3 ZEFEKTIVNĚNÍ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ AC .....</b>	<b>50</b>
3.1 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA TELEFONNÍHO OPERÁTORA.....	51
3.1.1 Účel pracovního místa, obsah a povaha práce.....	51
3.1.2 Profesní kompetence a speciální požadavky na pracovníka.....	51
3.1.3 Pracovní prostředí a osobnostní kompetence .....	54
3.1.4 Začlenění pracovního místa ve struktuře organizace.....	55
3.1.5 Motivační systémy a kariéra.....	55
3.2 SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA TELEFONNÍHO OPERÁTORA .....	57
3.3 PREZENTACE.....	59
3.4 SKUPINOVÁ HRA .....	61
3.5 MODELOVÁ SITUACE PO TELEFONU.....	63
3.6 HODNOCENÍ AKTIVIT .....	66
3.7 SUMARIZACE A PŘÍNOS PRO PRAXI .....	68
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Disciplína nazývaná personalistika se jako oblast řízení organizace počíná formovat na počátku 20. století. Od té doby se nepřestává vyvíjet, stále se zdokonaluje její obsah, forma i metody, které využívá. Vývoj této disciplíny je určován vysokou hodnotou, kterou představují pro organizace lidé, kterými se personalistika zabývá. Je nesporné, že lidé jsou bez ohledu na zaměření či velikost organizace tím nejcennějším know-how, které vlastní.

Jsou to právě lidé, kteří ji řídí, organizují všechny procesy, ale stojí i za všemi rutinními činnostmi. Dnes už si je většina organizací vědoma, že k zajištění vlastní dlouhodobé prosperity a konkurenceschopnosti jsou klíčem právě kvalitní lidé – zaměstnanci. Právě proto organizace investují nemalé prostředky do této oblasti. Je již obecně známo, že jeden z nejvyšších podílů nákladů v organizaci má právě oblast lidských zdrojů.

Náplň práce každého personalisty souvisí s některou činností z oblasti péče o zaměstnance. Díky dynamickému rozvoji v této oblasti došlo k zásadním změnám v pojetí práce personalisty. Personální manažeři jsou často součástí vrcholového managementu organizací. Naopak část personální práce se stala součástí práce manažerů na všech úrovních řízení. Role personálního útvaru se tak posunula od zajišťování rutinních administrativních činností směrem k formulování personální politiky společnosti a poskytování expertního poradenství manažerům. Personalisté se pak posouvají z role administrativních úředníků do role expertů v různých oblastech řízení a rozvoje lidských zdrojů a jejich práce je pojímána jako součást strategického řízení organizace.

Díky změnám v oblasti vědy, techniky i v oblasti managementu, je kladen stále větší důraz na získávání kvalifikovanějších zaměstnanců. Je tedy pochopitelné, že se v oblasti výběru zaměstnanců zefektivňují používané metody a techniky nebo se aplikují nové.

V teoretické části tato diplomová práce mapuje základní procesy výběru zaměstnanců se zvláštním důrazem na Assessment Centra a tvorbu kritérií pro jejich validitu. Praktická část navazuje na teorii o výběru zaměstnanců popisem klíčových aktivit v praxi prověřeného Assessment Centra pro výběr telefonních operátorů a kritérií výběru v něm sledovaných.



Cílem praktické části diplomové práce je zoptimalizovat tato hodnotící kritéria a navržené změny zdůvodnit na základě reflexe odborné literatury. Důvodem přistoupení k optimalizaci je příliš obsáhlé spektrum kritérií, které je v průběhu Assessment Centra velmi obtížné postihnout a správně hodnotit.

Bude vytvořena analýza pracovního místa a popis požadavků na pracovníka call centra, a na základě těchto požadavků bude optimalizován počet a struktura hodnotících kritérií, což by do praxe tohoto Assessment Centra mělo přinést přehlednější a přesnější předpověď úspěšnosti uchazečů na pozicích telefonních operátorů. Kromě vlastního popisu a vytvoření nové skupiny hodnotících kritérií, budou také sestaveny a navrženy nové záznamové archy pro záznam hodnotitele. Tyto archy by měly splňovat základní požadavek na jednoduchost jejich vyplnění, ale také na jejich vyhodnocení, bez ztráty výpovědní hodnoty o uchazečích.

# 1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Obecně lze říci, že cílem i hlavním úkolem výběru pracovníků je vyhledání, výběr a získání takového množství pracovníků, které je potřebné pro zajištění chodu podniku. Vybraní pracovníci musí mít požadované předpoklady pro působení v podniku na místě, na které byli vybráni. Při výběru také nelze opomínat hledisko nákladů.

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku.“ (Koubek, 2001, s. 156)*

Získávání pracovníků, stejně jako i jejich výběr, je stále jednou z klíčových rolí personalistů. V posledních letech se zdůrazňuje aktivní role liniových manažerů na náborovém procesu a personalisté působí v roli poradců v oblasti získávání a výběru, proto, aby výběrové řízení bylo z hlediska formy i obsahu v souladu s povahou obsazovaného pracovního místa, v souladu se standardy a kulturou společnosti, a také proto, že by měli být garantem dodržování zákonných norem spojených s procesem výběru.

Výběr pracovníků jako komplexní proces rozdělil Armstrong (2007, s. 343) do tří hlavních částí, kterými jsou: definování požadavků, přilákání uchazečů a výběr uchazečů.

## ➤ Definování požadavků

Procesu výběru předchází definování úkolů, které bude dané pracovní místo zajišťovat (tzv. popis pracovního místa). Na základě těchto úkolů lze následně definovat požadavky na pracovníka, který bude práci na tomto pracovním místě vykonávat.

## ➤ Přilákání uchazečů

Přilákání a následné získání vhodného pracovníka je možné provádět jak vně, tak i uvnitř organizace. Vnější i vnitřní zdroje mají své výhody, ale také nevýhody. Podstatné je, aby pracovní místo bylo obsazeno tím nejvhodnějším uchazečem, proto je vhodné brát na zřetel oba tyto zdroje.

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a*

*vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2001, s. 117).*

➤ Vybírání uchazečů

Proces výběru pracovníků je dnes již poměrně dobře metodicky propracovaný. Pro vlastní výběr je využíváno několika metod: analýza vstupních dokumentů (životopis, reference, doklady o dosaženém vzdělání, apod.), pohovor s personalistou či liniovým manažerem, panelový pohovor nebo je využívána některá z diagnostických metod - Assessment Centrum (AC), Development Centrum (DC) či testy relevantní k ověření některých skutečností.

Zvolený způsob výběru by nám měl odpovědět na tři základní otázky, a to zda je uchazeč schopen práci na obsazované pozici vykonávat, zda má zájem tuto práci vykonávat a v neposlední řadě, zda je schopen se sladit s týmem spolupracovníků a s kulturou organizace. Pro zvolení metody výběru je nezbytné znát požadavky a informace k obsazovanému pracovnímu místu tak důkladně, abychom mohli na tyto tři základní otázky odpovědět.

## 1.1 Definování požadavků na pracovníka

Základem pro zdárný výběr vhodného pracovníka je definování požadavků, které jsou nezbytné pro výkon práce na obsazované pozici. Celý proces začíná zjištěním, jakou práci a roli v organizaci bude nový zaměstnanec vykonávat.

Musíme znát účel pracovního místa, jeho začlenění ve struktuře organizace, hlavní odpovědnosti, role a povahu spolupracovníků a manažera. Na základě znalostí těchto informací můžeme následně zvolit ekvivalentní metodu výběru a porovnáním výsledků z výběrového řízení se rozhodnout pro nejlepšího uchazeče. Z toho tedy vyplývá, že pro zdárný výběr je nezbytné začít vytvořením popisu pracovního místa na jehož základě zjistíme vlastní požadavky na pracovníka, které budeme ve výběrovém řízení ověřovat.

### 1.1.1 Vytvoření popisu pracovního místa

Požadavky na pracovníka je možné stanovit na základě definování úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností v konkrétní pracovní roli. „*Analýza rolí je proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili.*“ (Armstrong, 2007, s. 171).

Popis pracovního místa vychází z této analýzy role v souvislostech podniku a pracovního kolektivu. „*Definuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky v něm. Rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým faktorem, zajišťujícím kvalitní výběr, je totiž jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.*“ (Koubek, 1998, s. 40)

K popisu pracovního místa by mělo náležet:

- začlenění pracovního místa ve struktuře organizace - název pozice, organizační začlenění pozice, souvislosti odpovědností (nadřízený, podřízený)
- účel pracovního místa - z jakého důvodu místo existuje a jaký je jeho přínos, čeho má jeho držitel dosáhnout
- obsah a povaha práce – množství a typy úkolů, jejich četnost, složení a propojení s ostatními činnostmi, jejich povaha, doba a místo práce

- pracovní prostředí – fyzikální podmínky práce, sociálně-psychologické podmínky práce
- možnost kariérního postupu či rozvoje
- motivační systémy/nabízený plat.

Nejideálnější pro sestavení komplexního a přesného popisu je, pokud popis pracovního místa připravují kromě personalistů i linioví manažeři, a je vhodné také zapojit držitele stejných nebo obdobných pracovních míst. Do tohoto procesu je též možné zapojit kvalifikovaného odborníka mimo organizaci, který může mít odlišný úhel pohledu na některé interní zaběhnuté postupy a procesy. Tímto způsobem je možné získat komplexní a ucelený pohled na obsazované pracovní místo.

Analýza pro vytvoření popisu pracovního místa se provádí na základě:

- rozboru dokumentů (struktura organizace, pracovní postupy, příručky, směrnice, odborové smlouvy, pracovní smlouvy, ...)
- rozhovorů
- dotazníků
- pozorování.

Armstrong (2007, s. 174) uvádí, že výsledkem celého procesu by v závěru měla být specifikace pracovního místa, která obsahuje podstatné informace:

- název role
- útvar
- komu je držitel odpovědný
- kdo je odpovědný držiteli
- účel role – v jedné větě definované, proč role existuje
- hlavní oblasti výsledků: 7 – 8 oblastí
- co držitel musí znát
- co držitel musí být schopen dělat
- očekávané chování.

### **1.1.2 Vytvoření specifikace požadavků na pracovníka**

Teprve na základě sestavení základních charakteristik vykonávaných činností je možné vydefinovat, jaké jsou požadavky na pracovníka, které jsou nezbytné či žádoucí pro vykonávání činností v popisu pracovního místa popsaných. Pro zdárný výběr jsou

identifikovány znalosti, schopnosti, dovednosti, vlastnosti a kompetence pro kvalitní zabezpečování úkolů pracovního místa. Jako nezbytné označujeme ty, které by pracovník měl mít v každém případě. Žádoucí jsou ty znalosti, schopnosti či dovednosti, které jsou pro toto pracovní místo vhodné, ale zároveň je možné přijmout pracovníka bez nich. Tyto posléze doškolit či získat praxí.

Pro sestavení specifikace pracovního místa se zaměříme na kompletní škálu požadovaných vlastností, znalostí, dovedností a kompetencí a vybíráme z nich ty, které chceme ve výběrovém procesu ověřovat:

- fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba, mluva, atd.);
- vědomosti;
- dovednosti;
- zvláštní schopnosti (manuální zručnost, komunikační dovednosti, organizační schopnosti, interpersonální dovednosti, atd.);
- vrozené schopnosti (inteligence, temperament, emoční stabilita, atd.);
- motivace, zázemí a zájmy.

*„Moderní personalistika porovnává způsobilosti pracovníka se způsobilostmi požadovanými na pracovním místě, které zastává, nebo na něž se jako personální rezerva připravuje se zvláštním zřetelem k možnosti dalšího rozvíjení jeho silných stránek.“ (Barták, 2011, s. 56).*

Sestavená specifikace požadavků na pracovníka nám poskytuje vhodný rámec pro určení konečné metody výběru. Vhodně zvolená metoda výběru může při jejím správném provedení výrazně zvýšit pravděpodobnost, že vyberme vhodného pracovníka.

## 1.2 Metody vybírání pracovníků

Proces, kterým vybíráme pracovníky, obecně nazýváme výběrovým řízením. Účelem výběru pracovníků je získat a zhodnotit relevantní informace o uchazeči. Tyto informace by měly odpovídat na otázky, zda budoucí pracovní výkon vybraného pracovníka bude pro obsazované pracovní místo uspokojující. Podstatná je také predikce délky jeho působení na tomto pracovním místě, zda tedy bude pracovat pro organizaci tak dlouho, dokud ho organizace bude potřebovat. Neméně podstatná je také predikce míry začlenění do pracovního kolektivu. Ve výběrovém řízení se pak porovnávají informace z výběrového řízení o jednotlivých uchazečích s požadavky na pracovní místo, tak aby bylo pracovní místo obsazeno tím nejvhodnějším pracovníkem.

V rámci výběrového řízení sledujeme tři základní okruhy:

- získání informací o uchazečích (v dostatečné míře a do hloubky), posouzení jejich pracovní kompetence a poznání jejich očekávání;
- poskytnutí informací uchazečům - o podniku a o pracovní pozici, na kterou je výběrové řízení vedeno;
- posouzení uchazečů z hlediska jejich budoucího fungování na konkrétním pracovním místě – schopnost uspokojivě vykonávat přidělenou práci; schopnost začlenit se do kolektivu a predikce akceptace firemní kultury.

Forma a obsah výběrového řízení by měla být přizpůsobena typu obsazovaného pracovního místa. Pro vyřešení problému získání dostatečně podrobných, objektivních a věrohodných informací vycházíme z požadavků na odbornou způsobilost na obsazované pracovní místo a také toho, na základě čeho budeme kritéria ke zjištění odborné způsobilosti posuzovat. Způsobilost může být posuzována na základě dosaženého vzdělání či kvalifikace, prokazatelné praxe nebo na základě ověření, že uchazeč je schopen požadované činnosti vykonávat (testy, modelové situace, apod.). Stanovit způsob ověření rysů osobnosti uchazeče může být již náročnější, k tomuto účelu je vhodné použití psychodiagnostických testů či AC.

Při rozhodování o metodě výběru vycházíme především z typu a z požadované úrovně schopností, dovedností, vzdělání a praxe, potřebných pro vykonávání konkrétního obsazovaného pracovního místa.

*„Při výběru pracovníků tedy nutně musí předcházet výběr kritérií hodnocení*

*uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tj. metod výběru. Kritéria hodnocení i použité metody musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka,*“ (Koubek, 2007, s. 169)

Jiný přístup zvolíme při výběru zaměstnance, který vykonává rutinní manuální práci, která klade minimální nároky na vzdělání. V tomto případě bude rozhodovat především jeho fyzická zdatnost a schopnost provádět namáhavou či rutinní práci. Jiný přístup zvolíme při výběru zaměstnance do call centra či obchodníka, zde nás budou zajímat především jeho komunikační či prezentační dovednosti. Pochopitelně zcela odlišný způsob a metody budou potřebné pro správný výběr manažera. Právě z těchto důvodů je nutné předem stanovit, jakým způsobem budou zvolená kritéria výběru ověřována, aby bylo možné, s minimálními nároky na čas a s adekvátními náklady, dostatečně prověřit jejich míru u jednotlivých kandidátů.

Při výběru metod je nezbytné zvažovat i již zmíněnou finanční náročnost. Přičemž nejde jen o náklady na vlastní nábor, ale bereme v potaz i další náklady s procesy spojenými se zaškolením a s případnou fluktuací. Pokud je zvolená metoda vybrána adekvátně, byť je i její jednorázová finanční náročnost vyšší, může výrazně celkově snížit náklady v oblasti výběru pracovníků, zvláště pokud jsou do nákladů na výběr započítány i ztráty, které vzniknou v případě výběru nesprávného pracovníka. Jsou to ztráty spojené se špatným výkonem pracovníka, náklady na doškolování, náklady spojené s předčasným odchodem (či propuštěním) a následným výběrem a adaptací nového pracovníka.

Výběrové řízení je často vícekolové a v současné praxi se v něm metody velmi často prolínají. Tato práce si neklade za cíl detailně popsat celý proces náboru, ale bude se věnovat třem nejhojněji užívaným metodám výběru: individuálnímu pohovoru, Assessment Centru a výběrovým testům, které vytvoří teoretický rámec pro praktickou část.

### **1.2.1 Individuální pohovory**

Jednou z nejběžněji používaných metod k výběru zaměstnanců je individuální pohovor (interview). Je oblíbený především pro nenáročnost a to jak materiální tak organizační. Při individuálním pohovoru probíhá řízený rozhovor (účelová konverzace) mezi uchazečem a osobou, která výběr provádí. Touto osobou může být personalista,



liniový manažer, majitel firmy či zástupce vedení společnosti, apod.

V průběhu rozhovoru ideálně dochází k navázání úzkého vztahu mezi těmito stranami, který slouží k získání důvěry pro vzájemnou výměnu informací a sdělování citlivých dat.

Existují tři základní formy individuálního pohovoru: plně strukturovaný (standardizovaný), polostrukturovaný (polostandardizovaný) či nestrukturovaný (nestandardizovaný) pohovor.

Nestrukturovaný pohovor je považován za méně spolehlivý, projevuje se v něm výrazně subjektivní přístup k uchazeči o práci, je obtížné zaručit srovnatelnost uchazečů ve výběru. Pokud má být v tomto případě zajištěn skutečně kvalifikovaný výběr, vyžaduje, aby byl prováděn velmi zkušenou osobou.

Strukturovaný pohovor se jeví jako spolehlivější a také efektivnější. V případě, že dokumenty z takového pohovoru archivujeme, lze na jejich základě navíc zkoumat efektivitu nábora. Následně s nimi lze pracovat i v oblasti profesního rozvoje u přijatých uchazečů.

U této formy pohovoru je dána struktura celého pohovoru, která se opakuje u každého uchazeče shodně. Výsledné informace a data mají tedy vždy stejnou strukturu. Pro tuto formu je zásadní dobrá příprava struktury pohovoru, kterou by měl připravit odborník – personalista. Vlastní pohovor poté zvládne po zaškolení i méně zkušený pracovník.

Asi nejběžněji užívanou formou je pohovor polostrukturovaný. Zde je základní struktura také předem určena, ale je zde ponechána možnost částečně obsah či strukturu během pohovoru pozměnit v návaznosti na vývoji konverzace.

Individuální pohovor s uchazečem obvykle vede jedna osoba. Pokud je pohovor veden více osobami, jedná se o pohovor panelový nebo o výběrovou komisi.

Panelový pohovor je forma individuálního přijímacího pohovoru. Rozdíl je v počtu osob, které pohovor s uchazečem vedou. Nejčastěji vede rozhovor personalista a liniový manažer, případně další nadřízený přijímaného pracovníka či jeho budoucí kolega. K jeho výhodám patří, že zástupcům organizace dává možnost konzultovat vhodnost uchazeče přímo po pohovoru, šetří čas i náklady. Uchazeč se setká najednou s více zainteresovanými stranami, a tím také šetří čas, který by musel věnovat více kolům pohovorů.

Nicméně je potřeba zdůraznit, že při této metodě výběru vzniká méně důvěrné ovzduší a je obtížné navázat hlubší vztah s uchazečem. Z tohoto důvodu nemusí být zjištěny některé důležité citlivější okolnosti a informace. Může tedy dojít ke zkreslenému výsledku.

Výběrová komise je v podstatě typem panelového pohovoru. Organizace obvykle oficiálně jmenuje členy komise pro konkrétní výběrové řízení.

### **A.) Průběh individuálního pohovoru**

Strukturovaný či polostrukturovaný pohovor má obvykle několik fází. Úvod, který slouží k představení, hlavní část, kde se zjišťují informace, které souvisí s odpovědí na to, zda uchazeč odpovídá požadavkům na pracovní místo a závěru, který slouží pro ujištění, zda bylo vše pochopeno a dohodě o dalším postupu.

Vlastnímu pohovoru obvykle předchází vyplnění dotazníku životopisných dat. *„Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči.“* (Armstrong, 2007, s. 357). Dotazník a životopis uchazeče lze v průběhu pohovoru použít jako strukturovanou základnu, která nám pomůže sledovat profesní praxi.

Pohovor obvykle zahájíme představením zúčastněných osob. V úvodu je vhodné, aby osoba, která pohovor vede, uvedla i svou pozici v organizaci a svou roli ve výběrovém řízení. Předaná vizitka pomůže uchazeči zapamatovat si osobní data a umožní mu položit případné doplňující otázky, které ho mohou napadnout po skončení pohovoru. Dalším krokem je představení organizace, která výběrové řízení pořádá, a podání informací o obsazované pracovní pozici.

Pro zdárný průběh individuálního pohovoru je důležité hned na jeho úvodu vytvořit otevřenou a pozitivní atmosféru a navázat vztah s uchazečem. Je to nezbytné proto, aby nám účastník pohovoru poskytl citlivé osobní informace a byl upřímný.

V průběhu dalších částí by mělo docházet především k dialogu. Osoba, která pohovor vede, přispívá svými otázkami ke zjištění maxima relevantních dat o uchazeči, jeho pracovních zkušenostech, vzdělání, atd.

Hlavní část pohovoru slouží ke zpřesnění a prověření hloubky znalostí, dovedností, vlastností a kompetencí. Tato část by nám především měla odpovědět na otázku, zda je uchazeč vhodný na obsazované pracovní místo. Případný

strukturovaný záznam může pomoci při rozhodování, který z uchazečů, prošlých výběrovým řízením, je nejvhodnější.

Během celého pohovoru sledujeme i vybrané osobní kvality uchazeče: osobnost, motivace a očekávání, které nám pomohou predikovat, zda bude uchazeč schopen se přizpůsobit kultuře organizace a pracovnímu kolektivu, a zda setrvá na pracovním místě po dobu, po kterou ho bude organizace potřebovat.

Před ukončením pohovoru je důležité dát uchazeči prostor ptát se na vše, co ho zajímá. Jeho otázky nám pomohou se ujistit, zda byly všechny informace správně pochopeny. Je také pravdou, že i otázky mohou vypovídat o potenciálu uchazeče.

V závěru uchazeč obdrží informace o dalším postupu výběrového řízení.

### **B.) Individuální pohovor – pro a proti**

Individuální pohovor je v současnosti nejčastěji využívanou metodou, především pro tyto jeho pozitiva:

- poskytuje vhodnou příležitost položit otázky do hloubky, za předpokladu, že se podaří navázat pozitivní a otevřený vztah s uchazečem;
- v intimní atmosféře si lze upřesnit nejasnosti, či nepochopení vzájemně sdělovaných informací;
- lze podrobně popsat pracovní náplň a vyjasnit si ji, popřípadě, na základě reakcí uchazeče objasnit či zabarvit některé aspekty práce v organizaci a tím vhodného uchazeče motivovat pro přijetí nabízeného pracovního místa;
- provádět individuální pohovor nemusí kvalifikovaný personalista, pohovor může vést i méně zkušený personalista, liniový manažer nebo majitel firmy;
- časová i materiální náročnost je minimální.

Proti individuálnímu pohovoru jako validní metodě výběru hovoří:

- má nižší výpovědní hodnotu, obzvláště, je-li osoba, která pohovor vede méně zkušená nebo je-li kandidát zkušený, pak dokáže uvést informace i sebe „v lepším světle“;
- při posuzování jednou osobou může dojít ke zkreslenému či subjektivnímu hodnocení.

Negativa, která hovoří proti využití této metody, se mohou zmírnit tím, že pohovor

vede zkušený personalista nebo tým, že je pohovor doplněn vhodným osobnostním či kvalifikačním testem.

### 1.2.2 Assessment Centra

Překlad slova „assess“ z angličtiny znamená jednak hodnotit, ale také posoudit, poměřit, ohodnotit, ocenit. Tyto termíny vystihují cíle Assessment Center (AC). Během AC je totiž možné vybírat jak nejlepšího kandidáta, tak ověřovat a porovnávat schopnosti více uchazečů o stejné pozice (např. u obchodních zástupců či telefonních operátorů).

Metoda nazývaná Assessment Centrum se začala výrazněji používat teprve v posledních letech. Zcela poprvé byla pravděpodobně použita v roce 1958 v USA pro potřeby armády. Poté ji začali využívat komerční subjekty ve Spojených státech amerických a až později se rozšířila do Evropy. V roce 1975 byla v Kanadě schválena první oficiální pravidla. Stalo se tak na 3. mezinárodním kongresu o metodě AC. V Čechách se AC významněji využívá až po roce 2000.

Základním pravidlem pro to aby použitá metoda výběru mohla být považována za Assessment Centrum je, že jsou splněny následující podmínky současného mezinárodního standardu:

- je známa charakteristika pozice, kterou prostřednictvím AC obsazujeme, aby bylo možné hodnotit relevantní schopnosti, dovednosti a vlastnosti;
- výsledky pozorování jsou hodnotiteli klasifikovány smysluplnými a relevantními kategoriemi;
- techniky využití v AC jsou navrženy tak, aby poskytly informace, které umožní hodnocení definovaných dimenzí;
- jsou použity mnohonásobné hodnotící techniky proto, aby vyčerpaly co nejvíce projevů chování a poskytly tak maximum informací relevantních k předmětu výběru;
- při výběru hodnotitelů je bráno v úvahu dostatečné zastoupení jednotlivých etnických a věkových skupin, pohlaví a pracovních profesí;
- každého účastníka hodnotí více hodnotitelů;
- hodnotitelé absolvovali prvotní zcvik a prokázali potřebné schopnosti a výkon před zahájením práce v AC;

- hodnotitelé zaznamenávají výsledky svých pozorování na potřebné úrovni, používají systematické postupy, výstupem hodnocení je zpráva nebo záznam o pozorování;
- souhrnná zpráva o projevech chování vychází ze všech informací shromážděných od jednotlivých hodnotitelů a na základě jednotlivých technik získaných na společné schůzce hodnotitelů nebo ze statistického integračního postupu.

Definice, které specifikují co je AC, je více. Není jednoduché tuto metodu popsat zcela jednoznačně. Montag (2002, s. 74) jako definici AC uvádí: „*Assessment centre je založeno na standardizovaném hodnocení chování, vycházejícím z mnohonásobných vstupních údajů. Využívá vícenásobného množství trénovaných pozorovatelů a technik. Hodnocení chování jsou vyvozována především ze speciálně vytvořených modelových situací. Tato jednotlivá hodnocení jsou shromažďována na schůzkách hodnotitelů nebo statistickými metodami. Ve společné diskusi jsou integrována celková hodnocení chování, často v podobě poměrových údajů. Výsledkem diskuse je hodnocení výkonu účastníků AC ve škálových hodnotách nebo v jiných proměnných, které jsou stanoveny jako měřítko pro AC. Statistické metody by měly být validizovány podle profesionálně uznávaných postupů.*“

Dle Petra Montaga (2002, s. 9–10) existuje pět základních charakteristik, dle kterých je možnost posoudit, zda se jedná o AC.

- Jsou-li předem jasně definované parametry, které chceme zjišťovat.
- Je-li v rámci programu používáno více druhů technik.
- Zkoumají-li jednotlivé techniky účastníky v situacích blížících se co nejvíce situacím a úkonům, v nichž se zjišťované charakteristiky v praxi uplatňují.
- Modelové situace jsou sledovány a vyhodnocovány několika vyškolenými pozorovateli.
- Závěrečné zjištění o každém účastníkovi je výslednicí všech použitých technik a přihlíží k závěrům všech zúčastněných pozorovatelů.

Hroník (2002, s. 46) popisuje AC z praktického hlediska jako časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod (nanečisto, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek.

AC je komplexní metoda soustředící se na „*chování, které je definováno z hlediska dimenzí, které jsou příznačné pro vysoký výkon. Pro simulování klíčových aspektů chování v práci se používají různá cvičení a hodnotitelé klasifikují uchazeče za použití bodového systému pro každou dimenzi.*“ (Armstrong, 2004, s. 287).

Z těchto definic vyplývá, že jde o speciální, strukturovanou a nejednoznačně definovatelnou diagnostickou metodu. Používá se převážně pro výběr zaměstnance či zaměstnanců. Může jít o výběr jednoho zaměstnance z většího počtu uchazečů, ale také může jít o výběr většího počtu uchazečů na tytéž stejné pozice. Kromě výběru zaměstnanců lze AC využít pro diagnostikování potenciálu stávajících zaměstnanců, dále pro výběr kandidátů z programu nástupnictví, a také jako výcvikovou metodu.

Výstupem z AC tedy může být jak doporučení pro výběr nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pracovní pozici, tak posudek o pracovníkovi a doporučení pro jeho další rozvoj.

AC obvykle navozuje situace, kdy účastníci řeší ve stejný okamžik simulace reálných problémů firmy, případně modelové situace blízké náplni práce na budoucí pracovní pozici. AC koncipované pro výběr je charakteristické především tím, že jsou hodnocena kritéria výkonu kandidátů při plnění úkolů a následně porovnávána s výkonem očekávaným od budoucích držitelů obsazovaných pracovních míst.

Metoda AC je komplexní, skládá se z jednotlivých dílčích metod a technik. Tyto techniky jsou spojeny do komplexního systému. Používané metody se přizpůsobují charakteru a vlastnostem pracovní pozice či účelu, pro který je AC použito.

### **A.) Druhy metod používaných v AC**

Škála metod, které AC využívá je různorodá a je jich je celá řada. V některých případech se pro sestavení AC používají „osvědčené“ metody, prověřené praxí, jindy jsou připraveny metody jen pro jediné AC. Důvodem může být skutečnost, že kritérium výběru je velice neobvyklé. Metody pro sestavení AC musí být vybírány tak, aby bylo možné ověřit soubor kritérií, která chceme posuzovat či diagnostikovat.

Obecně lze metody AC rozdělit do dvou základních skupin.

#### **➤ Standardizované**

Jedná se o skupinu metod, které pracují s předpokladem, že diagnostikované vlastnosti se vyskytují u většiny populace. Diagnostikuje tak míru těchto vlastností a

porovnává je s ostatními uchazeči. Tyto metody nejsou, narozdíl od druhé následně popsané skupiny, v takové míře závislé na hodnotiteli a jeho pozorování, ale opírají se spíše o prokázanou obsahovou validitu metody. Porovnání výsledků při použití obou skupin metod může naznačit, zda byla vhodně nastavena kritéria hodnocení a do jaké míry jsou hodnotitelé objektivní. Mezi standardizované metody patří převážně testy, především pak psychodiagnostické testy. *„Zatímco v metodách skupinové práce nebo při individuálních situacích dominuje pozorování druhými, při užití psychodiagnostických metod se jedná především o sebepopis a sebeprosazení. Míra shody mezi posouzením druhými a sebeposouzením je cennou diagnostickou informací, kterou lze využít při výběru i rozvoji.“* (Hroník, 2002, s. 50).

#### ➤ **Nestandardizované**

Skupina nestandardizovaných metod je velmi široká. Jedná se celou oblast činností, her a modelových situací, které slouží hodnotitelům v rámci k AC k posouzení sledovaných kritérií a ověření jejich hladiny. Mezi nejtypičtější nestandardizované metody patří různé skupinové či individuální metody:

- skupinová diskuse
- řízení porad
- manažerská hra
- modelová situace
- problémová situace
- osobní prezentace
- řízený rozhovor
- případová studie.

Existuje názor, že všechny rozhovory, činnosti a postoje uchazeče během AC se dají použít jako vodítko pro hodnocení. O uchazeči může vypovídat již příchod na AC – jeho dochvilnost a připravenost na AC, chování mimo hlavní aktivity, postoj k AC, úprava zevnějšku, gesta, mimika, chůze, postoj při sezení, atd. K hodnocení uchazeče mimo hlavní aktivity obvykle nebývají nastaveny škály pro měření, proto by měly být brány v úvahu jen jako doplňkové. V každém případě je potřeba hodnotící soudy vydávat až na závěr AC. Nejčastější chybou nezkušených hodnotitelů je obvykle posuzování uchazeče dle prvního dojmu na základě těchto nestandardizovaných projevů.

Při výběru metod AC je nezbytné brát v úvahu povahu vlastností, dovedností, schopností či kompetencí, které chceme ověřovat. Kromě nich je ale také potřeba brát na zřetel některé možnosti pořádající organizace, především: časové možnosti, materiální a prostorové vybavení, finanční možnosti a možnost personálního zajištění; na straně uchazečů je pak potřeba dobře rozvážit jejich časové možnosti.

AC může poskytnout komplexnější a hlubší přístup k výběru pracovníků, příležitost k důkladnějšímu posouzení celé škály dovedností a vlastností. Správně provedené AC je považováno za jednu z nejpřesnějších metod pro předpověď pracovního výkonu nebo potenciálu zaměstnance. Například Armstrong (2007, s. 363) uvádí u AC nejvyšší známku pro přesnost o výpovědi o budoucím pracovním výkonu ve srovnání s ostatními metodami výběru. Koubek (1998, s. 141) uvádí „*Existují informace svědčící o vysoké účinnosti AC, především pokud jde o schopnost předvídat budoucí pracovní výkon.*“

Komplexnější a hlubší poznatky si může z AC odnést i uchazeč, který se lépe seznámí s organizací a jsou mu poskytnuty širší informace pro rozhodnutí, zda je pro něho práce v organizaci zajímavá.

### **B.) Hodnocení uchazečů při AC**

„*Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejenom pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu.*“ (Armstrong, 2007, s. 362).

Jaký je však způsob a postupy, kterými je možné ohodnotit a změřit potřebné informace o uchazečích?

Důležitým faktorem pro zajištění validity je práce profesionálních a dobře vyškolených hodnotitelů.

Všichni hodnotitelé pochopitelně nemohou vidět naprosto „stejnýma očima“, není ani možné vždy vytvořit zcela konstantní podmínky. V rámci AC by se však měli dokázat všichni hodnotitelé shodnout na stupnicích hodnocených kritérií. Na základě zkušeností z praxe mohou potvrdit, že to, jak je tým hodnotitelů sehraný, vyškolený a profesionální může zásadně ovlivnit validitu hodnocení. „*Mám-li být dobrým pozorovatelem a kvalitním interpretem výsledků pozorování, rozhovoru,*



*psychologických testů či modelových situací, potřebuji mít nějaké znalosti a zkušenosti, skrze které se dívám kolem sebe a vztahuji se k druhým lidem.*“ (Hroník, 2007, s. 229).

Hodnotitelé by měli svá hodnocení zapisovat do standardizovaných záznamových listů. *„Registrace je nezbytnou podmínkou profesionálního pozorování.*“ (Hroník, 2002, s. 96). Zápis je potřeba provést, aby nedocházelo k opomíjení kritérií, která jsme si identifikovali jako nezbytná pro sledování. Zápis během aktivity je důležitý, protože pokud si povedeme písemné záznamy, budeme mít k dispozici přibližně čtyřnásobek informací, oproti tomu, kdybychom se spoléhali jen na vlastní paměť, uvádějí Kyrianová, Gruber (2006, s. 73).

Rovněž Montag (2002, s. 20) konstatuje, že k tomu, aby nedocházelo k opomíjení jednotlivých kritérií a bylo možné porovnávat výsledky od všech hodnotitelů, je využíváno obvykle standardizovaných záznamových listů. Vést si záznamy je součástí každé metody, ale o pozorování to platí dvojnásob. Právě proto se v AC používají záznamové archy.

Při sestavování kritérií a následné tvorbě záznamových archů je nutné zvážit, kolik kritérií je možné sledovat. Pokud nepokryjeme sledováním všechna relevantní kritéria, je předpověď budoucích výkonů bezpředmětná, je-li kritérií příliš mnoho, jsou obtížně sledovatelná. *„Za vysoký počet považujeme více než sedm kritérií v jedné skupině metod. Vyšší počet kritérií bývá důsledkem snahy zachytit vše, co můžeme pozorovat a co může mít vztah ke zdárnému výkonu funkce. Vyšší počet kritérií však vede k omezení pozorování chování účastníka vcelku.*“ (Hroník, 2002, s. 336).

### **C.) Pro a proti AC**

AC má bezesporu mnoho pozitivních stránek, pochopitelně kromě celé řady výhod má i své nevýhody.

Pro využití metody AC ve výběrovém procesu hovoří:

- lze porovnávat kandidáty dle pořadí úspěšnosti v jednotlivých sledovaných kritériích;
- u AC je prokázaná poměrně vysoká validita předpovědi pracovního výkonu;
- AC umožňuje prověření dovedností a vlastností – nevybíráme podle toho, co o sobě uchazeč říká, ale můžeme ověřit, jak se chová, jedná a pracuje;
- lze porovnávat výkony uchazečů v reálném čase a za srovnatelných

podmínek, na základě porovnání lze doporučit nejvhodnějšího uchazeče;

- hodnocení je komplexní a mnohostranné vyplývá z uplatnění více úhlů pohledů po delší souvislou dobu;
- výstavba AC je flexibilní a lze využít pestrou škálu metod, což umožňuje přizpůsobit AC různým podmínkám a zadání;
- informace z AC lze následně využít pro další profesní rozvoj nebo plány kariérového růstu;
- AC poskytuje bezprostřední zpětnou vazbu pro kandidáty, kteří pozorováním a porovnáním výkonů svých a ostatních uchazečů/účastníků AC vidí mezi nimi rozdíly, za relativně konstantních podmínek v aktivitách;
- zpětná vazba od hodnotitelů spolu s vlastním zážitkem z AC podporuje učení a rozvoj samotného účastníka.

Proti využití metody AC ve výběrovém procesu hovoří:

- náročnost na přípravu je vysoká (riziko špatně nastavených kritérií pro pozorování a hodnocení či nevhodně zvolených metod k jejich ověření, zajištění dostatku relevantních účastníků, atd.);
- náročnost na vlastní provedení je poměrně vysoká;
- náročnost na organizaci;
- náročnost na jednorázové náklady;
- náročnost na personální zajištění a přípravu personálu.

Všechna negativa AC mohou být zmírněna, pokud je AC dobře a profesionálně připraveno. Pokud se navíc na nedostatky díváme v dlouhodobých souvislostech, mohou se některá negativa zcela vytrátit. Na AC je nutné se dívat z pohledu „co to přinese; zda a za jak dlouho se investice vrátí“.

### 1.2.3 Výběrové testy

*„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech, než jaké lze získat v pohovoru.“ (Armstrong, 2007, s. 387)*

Testy se obvykle používají jako součást některého typu již uvedené metody

výběru. Za dobrý nebo kvalitní můžeme označit takový test, který nám poskytne spolehlivé odpovědi na otázky ohledně predikce chování či výkonu a pomůže nám tím se objektivně a odůvodněně rozhodnout při výběru nového zaměstnance.

Parkinson (2002, s. 11) zdůrazňuje, že přihlášky nebo životopisy mohou ukázat, zda a jak dobře umí uchazeč či zprostředkovatelská firma tyto dokumenty vyplnit, nebo vypracovat profesní životopis. Pohovor může být příkladem toho, jak se uchazeč připravil na běžně pokládané otázky a zda je schopen v krátkém časovém intervalu dát najevo zaujatost a motivaci. Pracovní posudky přinejhorším odsoudí tím, že chvála v nich obsažená je vlažná a to dokonce i v případě, že pracovník byl absolutně neuspokojivý. Ale psychometrické testy objektivně zjišťují schopnosti a typ osobnosti.

Můžeme tedy předpokládat, že pokud jsou k testování použity vhodné testy a umíme-li je správně interpretovat, je pravděpodobné, že obdržíme přesné a směrodatné vodítko, které nás spolu s životopisem, informacemi z pohovoru a ostatními informacemi o kandidátovi dovedou k nejlepší volbě pro výběr pracovníka na obsazované pracovní místo. A nemusí se vždy jednat jen o testy psychometrické.

Při výběru testů, které chceme použít pro konkrétní výběrové řízení (nebo pro sestavení testové baterie), se vychází z požadavků na držitele obsazovaného pracovního místa, které potřebujeme hodnotit. Využívány jsou testy znalostí či dovedností a psychometrika. Jedná se například o testy znalosti jazyka, testy profesních znalostí (účetní test, testy z oblasti IT, test znalosti pracovně-právní problematiky, atd.), testy dovedností, jako například zkouška provedení sváru, test jemné motoriky, atd.

U méně kvalifikovaných profesí, například dělnických, budeme volit spíše testy, které prověří manuální zručnost či přesnost při vykonávání nějakých činností, u pracovníků na administrativní pozice bude vhodné ověřit schopnost práce s výpočetní technikou a rychlost psaní, naproti tomu u uchazečů na specializované či manažerské pozice budeme ověřovat jejich odborné znalosti či některé osobní kvality, například pomocí psychometrie.

Psychologické testy (někdy též psychometrické) by nám měly poskytnout objektivní informace o individuálních charakteristikách a vlastnostech osobnosti uchazeče.

*„Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik.“* (Armstrong, 2007, s. 387)

Psychometrické testy lze třídit dle různých hledisek (Hroník 2007, s. 186):

- výkonové testy
- testy osobnosti
- dotazníky
- projektivní testy
- posuzovací stupnice

Psychometrické testy nám mohou pomoci objektivně posoudit jedince v porovnání s normálním výkonem populace. Tyto testy jsou objektivní, standardizované, reliabilní a také validní, uvádí Hroník (2007, s. 186).

Objektivitou rozumíme míru odolnosti testu proti zkreslení testovaným nebo osobou, která test zadává či interpretuje. Psychometrické testy jsou před zahájením jejich používání podrobeny procesu, při kterém se stanoví statistické normy, které umožní porovnávat výsledek s konkrétním vzorkem populace.

Reliabilita testů je zaručena tím, že se v průběhu procesu standardizace ověřuje, zda a do jaké míry je test stabilní v čase, do jaké míry je v jednotlivých otázkách homogenní, aby nepodléhal vnějším vlivům a byl spolehlivý.

Validita testu je jeho vlastnost, která vyjadřuje, že testy měří, co měřit mají a vyjadřuje míru shody mezi výsledkem testu a hodnoceným kritériem.

Pro výběrové řízení se obvykle sestavuje baterie testů. Zásadou tvorby testové baterie je opět předpoklad, že ověříme charakteristiky, které jsou podstatné pro výkon práce. Při vlastní volbě baterie bychom se měli dle Hroníka (2002, s. 228) řídit pravidly o příbuznosti a rozdílnosti testů. V ideálním případě by mělo jít o minimálně trojici testů, kdy dvě dvojice vytvářejí vždy testy vzájemně si podobné a jednu dvojici testů rozdílného zaměření. Podobnost mezi testy slouží ke kontrole a opakovanému potvrzení. Rozdílnost testů nám pomůže lépe poznat testovaného z více úhlů. I v oblasti psychodiagnostiky je platné pravidlo, že nositelem kvality a zárukou profesionality je interpretátor výsledků.

Jako pozitiva využití testů lze zmínit:

- test je standardizovaná metoda a výsledky jednotlivých uchazečů lze dobře porovnávat;
- existuje téměř nevyčerpatelná variabilita testů a je-li test dobře zvolen, dokáže objektivně prověřit požadovanou skutečnost;

- testy mají poměrně vysokou validitu předpovědi pracovního výkonu a prověřují skutečnosti do hloubky;
- test umožňuje prověření – neopíráme se jen o to, co o sobě uchazeč říká, ale o to, jak jsou jeho tvrzení prověřena testem;
- informace z testů lze následně využít pro další profesní rozvoj nebo plány kariérového růstu;
- na základě výsledků testů lze podat uchazeči objektivní zpětnou vazbu;
- jednoduchost zadání testu.

Za nevýhody testování jsou považovány:

- náročný výběr a příprava testů či testové baterie;
- nutnost kombinace této metody při výběru s dalšími;
- vysoké nároky na interpretátora výsledků testů.

### 1.3 Validita výběru

*„Metaforicky řečeno, validita představuje střelbu, která je svými zásahy v různé vzdálenosti od cíle.“* (Hroník, 2002, s. 38). Bylo by ideální, pokud by validita byla rovna jedné. To by bylo v případě, že bychom dle Hroníkovy metafory mířili pokaždé přímo do středu.

Platnost úsudku o vhodnosti uchazeče se v důsledku projeví až na jeho pracovním výkonu. Aby došlo k naplnění pozitivní předpovědi, lze využít různé, výše popsané techniky výběru, avšak jejich validita se vždy vztahuje ke konkrétnímu výběrovému řízení. Pokud například v AC vybereme nejvhodnějšího telefonního operátora pro prodej po telefonu, díky tomu, že prokázal nadstandardní prodejní dovednosti, neplatí, že tento uchazeč bude i nejvhodnějším prodejcem při osobním styku se zákazníkem, například proto, že v osobním styku nebude tak přesvědčivý jako po telefonu. Vzhledem k tomu, že jsme ověřovali pouze úroveň prodejních dovedností po telefonu, nemůžeme tedy předpovědět, jaké budou jeho schopnosti prodávat v osobním kontaktu. *„Validita prokázaná v určitém kontextu a pro určitý účel je automaticky platná jen pro tento kontext a shodný účel.“* (Disman, 2011, s. 67)

V rámci vybrané techniky výběru posuzujeme jen jednotlivá kritéria, která jsme si definovali v požadavcích na pracovníka.

Ať už zvolíme jakoukoli metodu, měli bychom pro predikci výkonu a naplnění validity této předpovědi ověřovat a porovnávat míru jednotlivých kritérií výběru u jednotlivých uchazečů o pracovní místo.

*„Jedním z nejdiskutovanějších problémů soudobé teorie i praxe personální práce je problém validity (platnosti, vhodnosti, přiměřenosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných v předvídání úspěšného výkonu práce (predikátorů) a na nich založených metod výběru pracovníků,“* (Koubek, 2007, s. 170).

Validita může být ověřována například na skupině, u které je známé, že měřená skutečnost je u ní průkazná. Například schopnost komunikovat po telefonu můžeme ověřit na telefonních operátorech zaměstnaných ve společnosti, o kterých je nám známo, že jejich výkon odpovídá našim představám o správné komunikaci. U této skupiny lze předpokládat standardní výsledek a lze z něj odvodit budoucí stupnici měření této dovednosti. Tato metoda zjištění validity se dle Dismana (2011, s. 64) nazývá *„validita založená na členství ve známé skupině“*.

Dalším způsobem (Disman, 2011, s. 64) je metoda tzv. „*prediktivní validity*“. Tato metoda porovnává předpověď se skutečnými výsledky. Validitu lze zjišťovat i metodou „*validity zaměřené na mínění skupiny*“ (Tamtéž, s. 66). Metoda je založená na mínění hodnotitelů či osob, které vedou individuální pohovor či vyhodnocují testy. „*Důležité je, aby každý z členů poroty pracoval nezávisle na druhých. Shoda mezi výroky různých soudců je pak dobrým ukazatelem validity.*“ (Tamtéž, s. 54).

## 1.4 Metody ověřování kritérií výběru

Teorií, na základě kterých je možné měřit kritéria tak, aby byl výsledek validní, bychom mohli nalézt celou řadu. Mohou vycházet z teorií sociální psychologie, psychologie osobnosti, andragogiky, statistiky, matematiky, a dalších. Některé metody hodnocení lze použít pro testy, jiné pro ověření měkkých dovedností.

Ať už využíváme jakékoli metody hodnocení, měly by vycházet z požadavku ověření míry příslušného kritéria a také reflektovat použitou metodu výběru.

Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 76) se v měření úrovně jednotlivých kritérií – kompetencí uplatňují metody behaviorální, analogové, analytické a některé další metody (viz. níže).

### ➤ Behaviorální metody

Behaviorální metody se zaměřují na chování. Jedná se o hodnocení indikátorů chování v situacích, které dávají prostor pro projevení kompetence. Tato metoda využívá podnětových situací, cvičení či úkolů. Mezi tyto metody lze zařadit behaviorální pohovor, kdy vytváříme řetězec podnětových situací (popis situací ve vlastní pracovní praxi uchazeče, způsob odchodu ze zaměstnání, atd.) a velkou měrou se tyto metody uplatňují v rámci AC. Při využívání těchto metod je nezbytné, aby hodnotitelé byly zkušení a vyškolení.

### ➤ Analogové metody

Analogové (též analogické) metody pracují s posuzováním kompetencí, dovedností, schopností či vlastností v situacích, které jsou podobné reálným pracovním situacím. Využívají podnětových situací, vyžadujících reakce v reálném čase, tyto reakce je pak možné posuzovat. Na analogových situacích je postavena většina aktivit AC.

### ➤ Analytické metody

Podnětové reakce analytických metod se nemusí shodovat s pracovními úkoly. Jedná se o metody, které se snaží posuzovat a měřit určité generické kvality uchazeče. Ověřuje a posuzuje univerzálně potřebné či užitečné kvality, které by hledaný zaměstnanec měl mít. Jedná se převážně o testy z oblasti psychodiagnostiky, analýzy dokumentů, analýzy výsledků výběrového řízení, atd.

### ➤ Ostatní

Do této skupiny bychom mohli zařadit metody, které jsou kombinací již uvedených metod. Jedná se například o metodu 360° zpětné vazby, která využívá všech



výše uvedených metod, a dále některé typy rozhovorů – například CBI (competency based interview).

Uvedené metody lze generalizovat pro posuzování výběrových řízení obecně. V rámci výběrových řízení je často důležité hodnotit měkké dovednosti. Na hodnocení měkkých dovedností je nahlíženo z jiného pohledu. Jejich posouzení je obtížné a nelze je jednoznačně měřit. V podstatě se dají identifikovat a klasifikovat jen na základě intuitivního poznávání. Definování úrovně měkkých dovedností přitom může být v některých výběrových řízeních základním požadavkem pro predikci toho, zda a do jaké míry uchazeč odpovídá požadavkům na pracovníka.

Intuitivní vnímání probíhá na základě pozorování a je důležité, abychom minimalizovali zkreslení, kterého se dopouštíme, pokud do pozorování vnášíme individuální prvky. *„Každý z nás se během pozorování dopouští nějakého zkreslení, každý z nás máme nějaké brýle, kterými se díváme na svět a druhé lidi.“* (Hroník, 2007, s. 181). Hroník (Tamtéž, s. 181) rozlišuje několik základních typů chyb, kterým je nutné se při pozorování vyvarovat:

➤ Haló efekt

Celkový dojem si vytvoříme na základě dílčího projevu, který obvykle bývá součástí prvního dojmu. Tato chyba je asi nejčastější především u nezkušených pozorovatelů. První dojem a následný haló efekt je z hlediska psychologie přirozenou reakcí, kterou se hodnotitelé učí během své praxe eliminovat.

➤ Efekt nadměrného kontrastu

Máme tendenci zpracovat informace na základě rozdílů, které přeceňujeme. Pokud je jeden uchazeč v některém aspektu vynikající, můžeme jiného průměrného uchazeče příliš podcenit. I když u prvního uchazeče bude dominantní jen jedna vlastnost a ostatní budou podprůměrné, u druhého je většina sledovaných kritérií přítomna v dostatečné míře, může tato chyba způsobit, že výběr nebude správný. A to v případě, že hledáme uchazeče s vyváženými vlastnostmi.

➤ Efekt středové tendence

Jedná se o chybu, kdy se snažíme hodnotit uchazeče průměrnou hodnotou. Děje se tak především v situacích, kdy si nejsme zcela jisti. Kromě zkušeností a tréninku je možné tuto chybu mírnit i nastavením stupnic se sudým počtem bodů hodnocení (například 4, 6, atd.), aby se hodnotitel musel přiklonit ke kladné či záporné hodnotě.

➤ Efekt autoprojekce

Fenomén autoprojekce je také do jisté míry přirozená psychologická reakce, kdy máme tendenci připisovat pozorovanému subjektu své vlastní vlastnosti. I tuto chybu dělají především netrénovaní pozorovatelé.

➤ Efekt shovívavosti, mírnosti

Naše tendence při hodnocení lidí, kteří jsou nám sympatičtí, je hodnotit shovívavěji a mírněji, než subjekt, který naše sympatie nemá.

➤ Efekt stereotypu

Máme tendenci držet se při hodnocení obecně podmíněných soudů a předsudků.

Pro pozorování a následné hodnocení je důležité, aby bylo objektivní a vyvarovalo se výše uvedených chyb. Objektivita pozorování je značně závislá na profesionalitě, zkušenostech a míře tréninku pozorovatelů.

Pro porovnání uchazečů ve výběrovém řízení je také důležité, aby bylo možné jednotlivá zjištění porovnávat. Proto je při hodnocení pohovoru či AC dobré použít jednotný standardizovaný písemný záznam, který takové porovnání umožní.

## 1.5 Analýza výsledků

Aby bylo možné porovnat jednotlivé uchazeče z pohledu jejich předpokládané úspěšnosti na budoucím pracovním místě, měli bychom nejprve analyzovat výsledky výběrového řízení a teprve poté rozhodnout o konečném výběru. Analýza by měla být provedena na základě požadavků na pracovníka, které, pokud jsou u uchazeče během výběru zjištěny v dostatečné míře, ukazují na uspokojující budoucí výkon. V rámci správně provedeného výběrového řízení jsou identifikovány a zachyceny jevy a skutečnosti, případně jejich popis, dle předem stanovených kritérií korespondujících s požadavky na pracovníka.

Výsledky výběrového řízení lze hodnotit na základě různých metod, např.:

- splnění úkolu

Tuto metodu lze využít pro jasně specifikovaná a ověřitelná kritéria výběru, jako je např. dosažené vzdělání či kvalifikace (doložené příslušným dokladem), nebo zkouška s jasně stanoveným kritériem pro úspěšnost (například minimálním počtem bezchybných úhozů při psaní na počítači za předem stanovený časový úsek, atd.).

- volný popis

Při volném popisu je potřeba se vyvarovat zkreslení subjektivním pohledem. U této metody je náročné porovnávání jednotlivých uchazečů. Aby bylo jejich srovnání možné, je vhodné stanovit alespoň základní hodnocená kritéria pro jednotný popis, a ve volném popisu se věnovat odpovědím na otázky, jak jsou tato kritéria naplněna.

- hodnocení pomocí stupnice (číselná, grafická, slovní)

Použití stupnic je při hodnocení velmi přehledné a velice usnadňuje jak samotné hodnocení, tak i následné srovnání. Využití stupnic v hodnocení zvládnou i méně zkušení hodnotitelé. Lze využít stupnice číselné, grafické, nebo slovní (obrázek č. 1).

Obrázek č. 1 – Ukázky znázornění hodnocení

číselné hodnocení	1	2	3	4	5
grafické hodnocení			x		
slovní hodnocení	vynikající	nadprůměr	průměr	podprůměr	nevyhovující

Zdroj: autor práce

- checklist, soupis, dotazník

Vytvořením kontrolního seznamu – checklistu, soupisu či dotazníku lze získat úplný a jasný přehled. Slouží také jako kontrola, zda jsme neopomněli ověřit některý z požadavků na pracovní místo. Díky těmto dokumentům můžeme získat přehledný nástroj k porovnání úspěšnosti jednotlivých kandidátů.

Důležitá je i interpretace zjištěných výsledků. Ta by měla být v co největší míře oproštěna od subjektivního pohledu. K tomu může přispět opět zkušenost a trénink, ale také vysoká míra sebeuvědomění osob, které výsledky interpretují.

Pro finální rozhodnutí o výběru je nejvhodnější, pokud je možné porovnat výsledky jednotlivých uchazečů výběrového řízení a následně je porovnat s požadavky na obsazované pracovní místo. Jsou-li k dispozici standardizované písemné záznamy, které lze porovnávat, neměl by být problém vyhodnotit je, a vybrat uchazeče, který má největší šanci na pracovním místě uspět.

## 2 AC PRO VÝBĚR PRACOVNÍKŮ CALL CENTER

Popisované specializované AC pro výběr telefonních operátorů bylo používáno nejmenovanou personální agenturou pro výběr telefonních operátorů pro mnoho různých typů call center klientských organizací přibližně 3 roky. Tímto AC procházeli všichni uchazeči o pozice v call centrech. AC je koncipováno tak, aby se ho mohli účastnit jak uchazeči bez pracovních zkušeností (např. absolventi středních či vysokých škol nebo i studenti vysokých škol), stejně tak i uchazeči s pracovními zkušenostmi (v call centru nebo v jiném oboru).

Kompletní metodika AC včetně kritického rozboru použitých metod byly autorkou popsány v bakalářské práci Assessment Centrum – nástroj pro výběr telefonních operátorů (Rathouská, 2011), stejně tak i praktické zkušenosti získané při realizaci takto koncipovaného AC.

Výše uvedená bakalářská práce byla zaměřena na možnosti optimalizace tohoto AC v obecné rovině. Předkládaná diplomová práce navazuje na výstupy praktické části práce bakalářské, shrnuté v závěrečných doporučeních, kde bylo konstatováno, že v popisovaném AC je v rámci jednotlivých úkolů sledováno příliš mnoho hodnotících kritérií, což znesnadňuje celkové pozorování. S tím dále souvisí fakt, že v používaných záznamových arších je zaneseno příliš velké množství údajů, což znesnadňuje přehledné srovnání.

Další text proto bude zaměřen na redefinici hodnotících kritérií používaných u klíčových aktivit. Pro základní vhled do tématu a pochopení souvislostí bude níže stručně zmíněna základní struktura AC a budou znovu krátce popsány klíčové aktivity, kterých se změna hodnocení dotýká.

### **Organizace, pomůcky a logistika AC**

Vhodný počet účastníků v jednom AC je deset zájemců o práci. Samotnému AC předchází pozvání předvybraných účastníků na základě analýzy zaslaného životopisu a stručného telefonického prescreeningu, při kterém se prověří, zda je účastník schopen komunikovat po telefonu a ověřit se také jeho zájem o práci v call centru.

Z hlediska teorie lze říci, že pro realizaci je AC využíváno metod:

- individuální prezentace
- skupinového řešení problému

- hraní rolí
- zjišťování faktů
- testy: jazykový test, test logických schopností - práce s čísly, test základní obsluhy osobního počítače (PC).

Jako prezentační pomůcky je možné pro AC použít PC a diapojektor (případně zpětný projektor). K prezentování jednotlivých aktivit je možné použít materiály i v tištěné podobě a hlavní osnovu prezentovat pomocí tabule či flipchartu.

Ideální je, pokud realizace AC probíhá ve dvou místnostech. Hlavní místnost by měla být dostatečně velká pro práci přibližně 15 osob, a měla by zde být k dispozici prezentační technika, dostatek stolků a židlí, minimálně jedno pracovní místo vybavené osobním počítačem a komunikační technikou (hands free sada pro call centra nebo telefon).

Druhá místnost je určena pro figuranty a případně další hodnotitele, slouží k provedení testu komunikace po telefonu. Tato místnost by měla být akusticky oddělena od hlavní místnosti. Vybavena by měla být technikou k provedení simulace telefonního hovoru, případně pro jeho nahrávání, aby bylo možné důkladně zhodnotit jeho průběh.

## 2.1 Základní struktura AC pro výběr telefonních operátorů

V případě popisovaného AC se neprovádí výběr na jedno konkrétní pracovní místo, ale ověřují se všeobecné předpoklady uchazečů pro práci v call centru. Teprve na základě výsledků AC je rozhodnuto, zda je uchazeč vhodný pro některou z aktuálně volných pracovních pozic. Pokud není uchazeč vhodný pro žádnou aktuálně obsazovanou pracovní pozici, ale jeho schopnosti jsou na takové úrovni, aby mohl práci telefonního operátora vykonávat, jsou jeho výsledky zaznamenány a uloženy do databáze, pro případ, že některý z klientů bude požadovat uchazeče právě s takovými schopnostmi, které byly zjištěny.

Tím se toto AC stává spíše diagnostickým nástrojem pro okruh pracovních pozic v call centrech, díky němuž budeme moci predikovat možné uplatnění uchazeče a nabídnout mu vhodnou pracovní pozici odpovídající jeho schopnostem.

AC je rozčleněno do tří hlavních částí. První a druhá část – informační a testovací, na sebe bezprostředně navazují, třetí část je prováděna mimo hlavní část AC, například druhý den.

První (informační) část AC je více méně diskusí zaměřenou na práci v call centrech. Délka jejího trvání je přibližně 20 minut.

V úvodu je nutné seznámit uchazeče s průběhem AC (délka, obsah, organizace a technické informace), dojde k představení pořádající organizace. Důležitý úkol moderátora v této fázi je také pomoci účastníkům překonat trému a motivovat je k co nejlepšímu výkonu.

Diskuse o práci v call centru nahrazuje představení konkrétní pozice a slouží především k motivaci uchazečů bez praxe v této oblasti, a dále k informování o možných formách kontraktů a roli personální agentury (vhodný kandidát doporučený agenturou může být buď zaměstnán přímo určitou společností, nebo se stane zaměstnancem personální agentury, a pro danou společnost pracuje na základě dočasného přidělení).

Představení práce telefonního operátora je provedeno řízenou diskusí mezi moderátorem a uchazeči, kteří již mají zkušenosti s prací v call centru. Tuto diskusi je pochopitelně potřebné řídit pozitivním směrem. Jsou zmíněny také typy call center, typy pozic a specifikace činností, které se v různých typech call center provádějí.

V příloze A – Úvod AC je uveden program AC, který sloužil jako informace

pro účastníky o průběhu a organizaci AC.

Druhá, testovací, část AC trvá přibližně 2 hodiny a skládá se z pěti základních aktivit.

- **Prezentace** – v rámci prezentace se zjišťují především osobní charakteristiky uchazeče, sleduje se i úroveň komunikačních a prezentačních dovedností, odolnosti vůči stresu a schopnosti improvizace a pohotovosti reakcí.
- **Skupinová hra** – zjišťuje míru týmové kooperace, zařazení a volba role ve skupině, konfliktnost, atd.
- **Modelová situace po telefonu** – zjišťuje úroveň komunikačních a prezentačních dovedností po telefonu, schopnost pracovat s hlasem i textem; improvizací schopnosti, pohotovost, prodejní dovednosti a míru orientace na zákazníka.
- **Test logického myšlení** – test ověřuje úroveň logického myšlení a pohotovost reakcí při časové tísní. Jedná se metodu analytickou s jednoznačným výsledkem. Proto se tomuto testu tato práce již dále věnovat nebude.
- **Ostatní testy** – rychlost psaní na počítači, ovládání základních programů řady MS Office a testy cizích jazyků. Této skupině testů se tato práce také věnovat nebude, ze stejného důvodu jako u testu logického myšlení.

Po splnění úkolů druhé části je společná prezenční část AC skončena. V závěru je zapotřebí zajistit, aby celkový dojem z AC byl pozitivní, ideálně poděkováním za výkony, především pak v telefonických modelových situacích. Je také nezbytné dát uchazečům prostor pro dotazy a ověřit si, zda vše bylo správně pochopeno. Dokončením testů a vyplněním formulářů skončila jen vlastní prezenční testovací část. Po jejím skončení ještě následuje třetí část AC - závěrečný rozhovor, který se uskuteční až po vyhodnocení testů z AC, a který probíhá telefonicky. Termín individuálního telefonického pohovoru je dohodnut v rámci ukončení společného programu AC.

Třetí, závěrečná část je věnována především komunikaci o konkrétních nabízených pracovních příležitostech, je prováděna formou pohovoru po telefonu a její rozsah je přibližně 20 minut na jednoho účastníka. Účastníci AC v dohodnutý čas telefonicky kontaktují konzultanta personálně poradenské společnosti. V rámci telefonátu je prostor pro doplňující otázky k profesním zkušenostem, představám o platových požadavcích a pracovní motivace obecně. Je zde prostor pro zpětnou vazbu



z AC, a může být dohodnut další postup ve výběrovém řízení, pokud je ze strany uchazeče o nabízenou pozici zájem. I průběh zpětného volání může pomoci identifikovat zájem uchazeče o práci.

Tento telefonický pohovor nahrazuje osobní pohovor s personalistou. AC se účastní uchazeči, kteří by měli být schopni komunikovat bez obtíží po telefonu, bez osobního kontaktu, proto je možné tento pohovor realizovat po telefonu.

Pro možnost komplexní předpovědi úspěšnosti uchazeče na obsazovaném pracovním místě je žádoucí posuzovat uchazeče ve všech aktivitách AC, nicméně u tří aktivit druhé části byl shledán nevyhovující způsob hodnocení. Z tohoto důvodu se tato diplomová práce věnuje jen klíčovým aktivitám druhé testovací části, tedy jen těm, u kterých byla konstatována nutnost přehodnotit způsob hodnocení.

Pro nalezení vhodných kritérií a způsobu jejich hodnocení je zapotřebí vycházet z popisu pracovního místa. Pro sestavení nových hodnotících kritérií bude v tomto případě nezbytné sestavit specifikaci jako obecný popis práce telefonního operátora a následně identifikovat vlastnosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro práci ve většině call center.

## **2.2 Popis klíčových aktivit AC**

Faktickým cílem AC je otestovat schopnosti, dovednosti, vlastnosti a kompetence, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání práce telefonního operátora v call centech klientů – zadavatelů. Jak již bylo řečeno, jedná se o různé typy call center, a proto je nezbytné prověření a zhodnocení míry všeobecných dovedností vztahujících se k práci v call centrech obecně, aby v případě, že je uchazeč vhodný pro tento druh práce, mohlo být rozhodnuto, pro který typ call centra mu bude vyhovovat nejvíce.

Jak již bylo řečeno, nebude se následující kapitola věnovat celému AC, ale jen třem aktivitám (prezentace, skupinová hra a modelová situace po telefon). Tyto aktivity budou stručně popsány z hlediska jejich provedení, rovněž budou uvedena dosud sledovaná kritéria a způsob jejich hodnocení.

### **2.2.1 Presentace**

#### **A.) Cíl prezentace**

Prezentace si klade za cíl ověření kritérií souvisejících s výkonem práce operátora, především jeho osobních charakteristik a schopnosti mluveného projevu. Mezi sledovaná kritéria patří:

- míra respektu a podřízení se autoritě;
- názorová přizpůsobivost a míra konfliktnosti;
- míra zvládnutí stresu;
- míra prezentačních a komunikačních dovedností;
- míra schopnosti pohotově a logicky reagovat;
- schopnost argumentace a improvizace.

Úplný seznam hodnocených kritérií je popsán v příloze B – Záznamový arch aktivity.

#### **B.) Informace k průběhu prezentace**

Pro ověření sledovaných kritérií je zvolena forma individuální prezentace s následnou diskusí. Nejdříve uchazeč provádí vlastní prezentaci, kdy odpovídá na tři otázky dle zadání. Otázky jsou promítány na plátno po dobu prezentace všech účastníků. Prezentující uchazeč provádí tuto aktivitu vstoje z pozice moderátora, čelem

k ostatním uchazečům. Moderátor spolu s ostatními uchazeči tvoří „publikum“. Účastníci prezentují ve stanoveném časovém limitu. Pokud účastník časový limit překročí je přerušen moderátorem. Časová tíseň je tak dalším stresovým faktorem.

Na prezentaci bezprostředně navazuje několikaminutová diskuse s moderátorem, která není předem uchazečům v programu ohlášena. K této diskusi není vytvořen žádný konkrétní manuál, je zcela v režii dobře vyškoleného moderátora.

Diskuse slouží ke zjištění způsobu reakcí, na základě kterých je možné lépe zjišťovat charakteristické rysy osobnosti. Tón, intenzita i obsah komunikace je volena směrem k testovaný reakcím.

### **C.) Instrukce pro účastníky**

„Postupně mě všichni vystřídáte na mém místě a odpovíte na 3 otázky. Na odpovědi máte časový limit 3 minuty.

- Jakou věc byste si s sebou vzal(a) na pustý ostrov a proč?
- Jaké jsou vaše hlavní nedostatky?
- Popište stresovou situaci, které jste musel(a) čelit?

Pořadí v jakém budete na otázky odpovídat, není stanoveno, můžete se hlásit. První, kdo bude na řadě, je ve výhodě, protože věc, kterou si vezmete na pustý ostrov, se nesmí opakovat. Pokud si tedy někdo v odpovědi vybere předmět, který byste chtěli uvést vy, musíte vymyslet jiný. Proto mají výhodu, ti kteří zahajují.“

### **D.) Hodnocení**

Hodnotitelé AC zapisují v průběhu aktivity hodnoty do záznamových archů. V záznamovém archu bylo specifikováno 17 kritérií pro bodové zhodnocení a 2 kritéria k volnému zhodnocení. Po dokončení AC u kritérií s bodovým hodnocením, jsou-li vyplněna, lze sečíst dosažené body od všech hodnotitelů a porovnávat výsledky zúčastněných uchazečů.

## **2.2.2 Skupinová hra**

### **A.) Cíl skupinové hry**

Skupinová hra si klade za cíl ověřit především kompetence z interpersonální oblasti, které se projeví v kontaktu s ostatními uchazeči při práci ve skupině, kde je

hlavním úkolem se dohodnout, jednat s druhými a pro druhé.

Úplný seznam hodnocených kritérií je popsán v příloze B – Záznamový arch aktivity.

Nejpodstatnější ověřované vlastnosti v této činnosti jsou:

- schopnosti týmové spolupráce;
- definování nejpravděpodobnější budoucí role v týmu, vůdčí schopnosti, dominance či submisivita;
- míra konfliktnosti a přizpůsobivosti.

### **B.) Informace k průběhu skupinové hry**

Pro ověření definovaných vlastností je vybrána hra s motivem záchrany života spolupasažerů ze ztroskotané lodi. Seznam a charakteristiky osob z lodi jsou k dispozici v příloze C – Skupinová hra. Tento seznam je záměrně sestaven tak, aby ve skupině podněcoval diskusi, která může vyústit v konflikt, aby byli všichni uchazeči nuceni se projevit, a bylo možné ověřit sledovaná kritéria.

Účastníci pracují v umělých pracovních skupinách, minimální počet účastníků v jedné skupině je 3, ideální je 5 a maximální je 7 osob, s přihlédnutím k zastoupení různých kategorií osob, podle věku, pohlaví a pracovních zkušeností.

Časová dotace na vlastní aktivitu je 7–10 minut (dle velikosti skupin). Na ní opět bezprostředně navazuje krátká neohlášená řízená diskuse s moderátorem v jednotlivých skupinách (s časovou dotací 3-5 minut). Cílem diskuse je poskytnout hodnotitelům zpřesňující informace o členech skupiny. Tato diskuse opět vyžaduje zkušeného a zaškoleného moderátora.

### **C.) Instrukce pro účastníky**

„Plavili jste se na lodi, která ztroskotala. Všichni (z jedné skupiny) jste se zachránili na pustém ostrově. Stojíte na břehu a díváte se, jak se v dáli potápí vrak lodi, na které jste se plavili. Ve vraku je ještě jedenáct osob a jedno zvíře. Popis máte k dispozici.

Váš úkol je dohodnout se, které osoby z potápějícího se vraku zachráníte, a v jakém pořadí. Zachránit můžete jen některé osoby, nebo všechny, ale také nemusíte zachránit nikoho. Důležité je, aby s rozhodnutím, kdo a v jakém pořadí bude zachráněn,

souhlasili bez výhrad všichni členové skupiny.

Účastníci plavby, tedy i vy se nikdy z tohoto ostrova nedostanete, na ostrově prožijete zbytek svého života. V případě, že založíte rodiny, je pravděpodobné, že vašim dětem se záchrana z ostrova podaří.

Ve skupině si zvolte mluvčího, který zapíše, koho, případně v jakém pořadí zachráníte.“

#### **D.) Hodnocení**

Stejně jako u předchozí aktivity hodnotitelé AC zapisují v průběhu aktivity hodnoty do záznamových archů. V záznamovém archu bylo specifikováno 16 kritérií pro bodové zhodnocení a 2 kritéria pro volné zhodnocení. Po dokončení AC lze u kritérií s bodovým hodnocením opět sečíst dosažené body od všech hodnotitelů a porovnávat výsledky zúčastněných uchazečů.

### **2.2.3 Modelová situace po telefonu**

#### **A.) Cíl modelové situace po telefonu**

Hlavním cílem této modelové situace je zjištění míry schopností a dovedností spojených s komunikací po telefonu.

Nejdůležitější sledovaná kritéria jsou:

- úroveň a plynulost komunikace po telefonu;
- jasnost a srozumitelnost řeči, mluva bez logopedických vad a cizího přízvuku v jazyce;
- schopnost logicky reagovat na vzniklou situaci;
- schopnost argumentace, improvizace a pohotovost reakcí;
- schopnosti paralingvistické komunikace;
- zvládnutí stresu;
- míra přizpůsobivosti a konfliktnosti;
- schopnost logicky reagovat na vzniklou situaci;
- prozákaznický přístup;
- emoční stabilita.

Úplný seznam hodnocených kritérií je popsán v příloze D – Telefon, hodnocení.

## **B.) Informace k průběhu modelové situace po telefonu**

K ověření schopností telefonické komunikace byla vybrána modelová situace, kdy uchazeč o pracovní místo hraje roli operátora zákaznického servisu telekomunikační společnosti na pasivní lince a figurant roli volajícího zákazníka.

Příprava na modelovou situaci probíhá za čilého organizačního ruchu v rámci AC, který simuluje reálné prostředí call centra a ověřuje schopnost uchazečů soustředit se na práci v tomto rušném prostředí. Vždy jeden účastník se připravuje a ostatní vyplňují registrační formuláře, probíhá doplňování dodatečných informací asistentovi, uchazeči mají možnost pokládat asistentovi doplňující otázky k AC, atd.

Klíčovým předpokladem pro zdárné provedení této modelové situace jsou vyškolení a zkušenosti figuranti představující volající zákazníky.

## **C.) Instrukce pro účastníky**

„Jste konzultantem/konzultankou zákaznické linky, oddělení reklamací a stížností telekomunikační společnosti. Volající klient/zákazník potřebuje prokonzultovat s telefonním operátorem svou situaci po zakoupení mobilního telefonu u této společnosti. Vaším úkolem je zjistit, v čem je problém a pomoci mu najít řešení.

Zákazník může mít jeden následujících problémů:

- Není spokojen s krytem mobilního telefonu.
- Nedostal k mobilu nabíječku.
- Nelíbí se mu kombinace krytu a podsvětlení mobilního telefonu.

Doplňující informace k reklamacím:

- V případě nespokojenosti s krytem nelze získat bezplatně náhradu, ale je možné zákazníka informovat, že si může kryt pořídit přímo ve značkové prodejně za zvýhodněné ceny.
- V případě chybějící nabíječky je nutné zákazníka upozornit, že mu byl při nákupu mobil i s příslušenstvím ukázán. Přesto je možné, že nabíječku opravdu nedostal, a proto je nutné, aby tuto záležitost reklamoval v prodejně, kde přístroj zakoupil.
- V případě nespokojenosti s kombinací krytu a podsvětlení nevzniká nárok na výměnu, ale je možné si pořídit nový kryt za zvýhodněné ceny přímo ve značkových prodejnách.

Při hovoru je nutné dodržet následující podmínky:

- Není možné vyměnit kryt bezplatně.
- Při chybějící nabíječce je nutné zákazníka upozornit, že se bude muset dostavit do značkové prodejny, kde si ji bude muset vyzvednout; není možné ji zaslat poštou nebo ji někam dopravovat.
- Pokud nejsou některé skutečnosti uvedeny, je možné si je podle potřeby domyslet tak, aby byla situace reálná.“

#### **D.) Hodnocení**

Stejně jako u předchozí aktivity by měli hodnotitelé AC zapisovat hodnoty v průběhu aktivity do záznamových archů. V záznamovém listu bylo specifikováno 34 kritérií k bodovému ohodnocení a 2 kritéria k volnému zhodnocení. Pokud je telefonický rozhovor nahráván, je možné hodnocení provést na základě tohoto záznamu. Dosažené hodnoty bodů lze u kritérií s bodovým hodnocením sečíst od všech hodnotitelů a porovnávat výsledky zúčastněných uchazečů.

## 2.3 Shrnutí hodnocení AC

Při hodnocení AC je dosud využíváno záznamových listů, ve kterých jsou jednotlivá kritéria hodnocena pomocí přidělování bodů. Zapsané body od všech hodnotitelů jsou vyhodnoceny bezprostředně po skončení prezenční části AC, před závěrečným telefonickým pohovorem a lze je ukládat v elektronické podobě do informačního systému, aby po skončení telefonického pohovoru s účastníky mohla být vyhotovena závěrečná zpráva z průběhu AC k jednotlivým účastníkům.

Pro klíčové aktivity je využíváno hodnocení pomocí číselné – bodové stupnice s hodnotou 1-5. Možnost součtu bodů a následného porovnání jednotlivých kritérií usnadňuje a urychluje závěrečné hodnocení. Slovní poznámky v záznamovém listu slouží jako zpřesnění informací pro případ specifických požadavků klientů a archivují se spolu s dotazníky a životopisy ve složce uchazeče.

Dotazník uchazeče o zaměstnání, vyplňovaný v závěru AC slouží jako checklist – soupis informací, potřebných pro rozhodování o vhodnosti uchazeče. Pomáhá zajistit, aby nebylo opomenuto ověřit podstatné informace sloužící pro rozhodnutí o vhodnosti nabízené pozice, je také přehledným nástrojem pro porovnávání jednotlivých kandidátů, pokud do něho jsou zapsány výsledky hodnocení AC.

Celkové závěrečné hodnocení uchazeče je sestaveno na základě výsledků ze všech aktivit AC. Metodou splnění úkolu jsou hodnoceny požadavky na vzdělání či kvalifikace, které je zjištěno na základě životopisu (případně diplomů a vysvědčení), dále zda účastníci splnili požadovaný limit pro počet zapsaných znaků na PC a zda prokázali schopnost pracovat s počítačem.

Na základě všech informací z průběhu hlavní části i telefonického pohovoru je vytvořena závěrečná zpráva s volným popisem. Při jejím vypracování je nezbytné vyvarovat se subjektivního pohledu. V rámci volného popisu bylo konstatováno, u kterých typů pozic se domníváme, že bude uchazeč vykazovat uspokojující výkon, pokud na ně bude obsazen. Toto hodnocení bylo poskytováno klientům personální agentury spolu s životopisem uchazeče.

Hodnocení účastníků AC musí být nastaveno velmi jednoduše. Pozice v call centrech vyhledávají velmi často uchazeči s impulsivním jednáním. Pokud nejsou zaměstnání, přijmou první pracovní příležitost, která se jim nabízí. Pokud je tedy chceme získat pro určitou pracovní pozici, musí nabídka přijít velmi brzy po pohovoru.



Proto je nezbytné vyhodnotit AC maximálně během jednoho dne.

Při hodnocení AC byly používány záznamové archy obsahující velké množství kritérií k hodnocení. Pro praxi se ukázalo, že sledování tak velkého množství kritérií je pro hodnotitele poměrně náročné, často se stávalo, že některá kritéria byla opomíjena. Tato skutečnost byla konstatována v závěru bakalářské práce podrobně pojednávající o tomto AC (Rathouská, 2011). I odborná literatura doporučuje podstatně méně položek k hodnocení. Z tohoto důvodu se v dalším textu tato práce pokusí výběr sledovaných kritérií zúžit.

### 3 ZEFEKTIVNĚNÍ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ AC

Každému procesu výběru předchází definování vlastností, dovedností, kompetencí a znalostí, které jsou nezbytné pro vykonávání obsazovaného pracovního místa. Nejběžnějším způsobem je vytvoření popisu pracovního místa, ve kterém jsou specifikovány úkoly, které bude toto pracovní místo zajišťovat a na základě takového popisu lze následně vyjádřit požadavky na pracovníka, který bude toto pracovní místo zastávat.

*„Kritéria výběru jsou vlastně soubor požadavků na vzdělání, praxi, další znalosti a dovednosti a osobní vlastnosti, které by měl splňovat úspěšný kandidát na určitou pracovní pozici.“* (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 36). Při vytváření specifikace pracovního místa a návazně požadavků na pracovníka se obvykle hodnotí jedno konkrétní pracovní místo, či skupina pracovních míst se shodnou náplní práce. Základní informaci nám dá popis práce a detaily se dají doplnit například na základě rozhovoru s nadřízeným. Důležité je umět si představit, co pracovník na dané pozici vykonává. Pokud chceme vytvořit tento podklad pro AC, které je v této práci popisováno, musíme postupovat méně obvyklou cestou. Jak tedy zjistit požadavky a jak stanovit kritéria výběru, když pracovní místo není jedno, ale má mnoho variant?

V této práci bude popis vytvořen syntézou hlavních úkolů operátorů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností v konkrétních pracovních rolích na základních typech call center. Popis pracovního místa poté vyjde z analýzy rolí v souvislostech prostředí a specifik pracovních rolí pracovníků různých call center, jako zobecnění požadovaných vlastností, dovedností, kvalifikace a kompetencí.

V dalším textu tedy bude analyzována práce telefonních operátorů a definovány obecné požadavky na práci telefonního operátora. Dále zvolíme kritéria, která budou vypovídat o míře posuzovaných schopností, abychom mohli odpovědět na otázku, zda a do jaké míry požadavky na výkon práce uchazeč splňuje. Na základě celkového hodnocení by mělo být možné stanovit, pro který typ call centra či role v něm má uchazeč nejlepší předpoklady.

Kritéria by navíc mělo být možné zapisovat způsobem, který nebude hodnotitele rušit a zdržovat při vlastním hodnocení. Způsob zápisu by měl také umožnit rychlé a komfortní celkové vyhodnocení AC.

### **3.1 Popis pracovního místa telefonního operátora**

Obecný popis práce telefonních operátorů je definován na základě dlouholeté zkušenosti s obsazováním těchto pozic a také na základě vlastní zkušenosti s výkonem této práce. Celá kapitola 3.1. pojednává o specifických pracovních míst v call centrech a pokusí se sumarizovat hlavní kompetence, vlastnosti, dovednosti a osobní charakteristiky pro výkon této práce.

#### **3.1.1 Účel pracovního místa, obsah a povaha práce**

Účelem pracovních míst telefonních operátorů je odbavování telefonických hovorů zákazníků/klientů organizace. Telefonáty mohou být pasivní, kdy zákazník/klient volá do call centra či aktivní, kdy operátor volá zákazníkovi/klientovi. Při vyřizování telefonátů operátoři komunikují s různými typy klientů. O některých mají v interních systémech množství informací, u některých znají jen telefonní číslo, ze kterého jim je voláno. I obsah vlastní komunikace se může týkat různých oblastí, například prodej výrobků či služeb stálým či novým zákazníkům, objednávání produktů či služeb zákazníky, produktová či technická podpora, reklamace, zjišťování informací, výzkum trhu, upomínání dlužníků, vymáhání pohledávek, apod., přičemž v různých oblastech a situacích je vhodnější jiný přístup a tím i jiná míra dále citovaných schopností.

#### **3.1.2 Profesionální kompetence a speciální požadavky na pracovníka**

##### **A.) Komunikační dovednosti**

Telefonní operátor má při výkonu této práce v oblasti komunikace se zákazníky k dispozici pouze nástroje verbální komunikace, která je jen malou částí spektra možností, které využíváme v mezilidské komunikaci obecně. Podle různých výzkumů je podíl verbální komunikace na předání informace v běžném životě jen okolo 30ti%. To znamená, že telefonní operátor musí excelentně tuto techniku ovládat, aby dokázal plnohodnotně zastávat svou práci. Navíc je potřeba si uvědomit, že pouze minimum informací vnímáme z obsahu slov, většinu informací vnímáme z tónu řeči, intonace, síly a zbarvení hlasu. Tuto skupinu vlastností nazýváme paralingvistika.

Paralingvistika je jedním ze základních aspektů verbálního projevu. Používá

zesílení, zeslabení, zpochybnění, potvrzení v obsahu řečnickova projevu. Řečník může dát najevo svůj postoj, zaujetí, sympatii, hněv apod. Ten, kdo se může považovat za dobrého řečníka, ovládá paralingvistické prvky, které užívá ve své mluvě. Pro telefonní operáty jsou důležité všechny aspekty paralingvistiky:

➤ Výška tónu řeči a barva hlasu

Lidé mají každý svou specifickou výšku hlasu. Kromě výšky hlasu, máme i specifické zabarvení hlasu (čistý, ostrý tón hlasu, sametový hlas, hluboký hlas, pištivý hlas, chraptivý, skuhravý aj.). Přesvědčivěji a důvěryhodněji působí na druhé hlas hlubší než vyšší. Pokud zabarvení hlasu přeháníme, působí to nepřírozně. Proměnlivost hlasu je projevem emočního prožitku, a pokud s barvou dokážeme pracovat, můžeme lépe upoutat posluchače.

➤ Rychlost verbálního projevu

Pokud hovoříme příliš rychle, ostatní nás obtížně vnímají, především pak ti, kteří mají své osobní tempo pomalejší. Naopak příliš pomalé tempo vede k únavě, protože se posluchač musí více soustředit na sdělované informace. Při sdělování informací bychom měli tempo řeči měnit s ohledem na to, co říkáme. Obtížnější, významné a důležité informace je vhodné říkat pomaleji a důrazněji. Rychlé tempo řeči může charakterizovat impulzivní, imperativní jedince, nebo může poukazovat na nervozitu řečníka. Pomalé tempo obvykle charakterizuje jedince rozvážené, vyrovnané, ale může být znakem i váhavosti.

➤ Hlasitost verbálního projevu

Hlasitost projevu může způsobit, že projev je pro posluchače příjemný nebo nepříjemný. Vypovídá o zaujatosti mluvčího tématem, o kterém mluví, případně o tom, jak silně chce zapůsobit na ostatní, aby přilákal jejich pozornost. Vhodné je hlasitost projevu měnit podle důležitosti informací. Monotónnost může posluchače nudit a ztratíme tak jeho pozornost.

➤ Plynulost řeči

Neúmyslné pomlky v řeči většinou působí rušivě a poukazují na nižší úroveň mluvy, naopak úmyslné pomlky mohou zesílit účinnost obsahu projevu. Díky správnému členění slov a užití pomlk můžeme zpřesnit chápání významu naší zprávy a zvýšit pozornost poslouchajícího. Nesprávné užití pomlk může být naopak projevem bezradnosti, váhání, nejistoty, rozpaků, nesoustředěnosti či hledáním správného výrazu.

Pokud je mluva zcela souvislá, bez pomlky, může se posluchač nudit a jeho pozornost si také neudržíme. Pro upoutání posluchače je tedy nejvhodnější střídání rychlosti, tempa, plynulosti s pomlkami, s vyšším a nižším důrazem, s ohledem na obsah projevu.

➤ Kvalita řeči

Sdělení by mělo být věcné a srozumitelné, nikoli rozvláčné, neurčité, nepřesné, přiléhavé k tomu, o čem vypovídá, a ne odtažité.

➤ Chyby v řeči

Chybou může být nesprávná artikulace či výslovnost (huhlání, přeříkávání, zadržávání, koktání, polykání koncovek), a také nevhodně používané výrazy. Chybou v komunikaci jsou také různé zvuky, které nemají nic společného s kontextem, například: „ááá, ehm,“ apod. Chybné je také nelogické odbíhání od tématu, či opomenutí něčeho podstatného pro pochopení souvislosti tématu.

➤ Slovní „vata“<sup>1</sup>

Slovní „vata“ je stereotypní výplň používaná mezi slovy a větami. Obvykle se jedná o různá citoslovce či přídavná jména.

➤ Porozumění řeči

Aby nám posluchač dobře rozuměl a pochopil správně obsah toho, co je mu sdělováno, měli bychom se umět přesně a jasně vyjadřovat.

➤ Naše osobnost při komunikaci (postoje....)

Chceme-li, aby naše sdělení bylo posluchačem dobře přijato, je vhodné přizpůsobit i projevy osobnosti a naše postoje. Pokud jsme pozitivně naladěni, je větší předpoklad, že obsah bude pozitivně přijat. Měli bychom se chovat sebevědomě, ale jen do té míry, abychom přizpůsobili míru sebevědomého vystupování očekávání posluchače.

Pro profesionální vystupování telefonního operátora je tedy nezbytné, aby ovládal prvky paralingvistické komunikace, neboť je to nedílná součást verbální komunikace. Těmito doprovodnými rysy verbální komunikace může podstatně ovlivnit význam a smysl komunikace.

Z toho důvodu za nejdůležitější schopnost dobrého telefonního operátora

---

<sup>1</sup> Výrazem slovní „vata“ se označují slova, která jsou v projevu nadbytečná. Řečník si jimi pomáhá v místech svého projevu, kde si není příliš jistý. Slovní „vata“ nepůsobí profesionálně. Mezi nejčastější slova patří: prostě, jako, hmm atp.

považují excelentní zvládnutí komunikace po telefonu ve všech jejích aspektech.

Základním požadavkem pro výkon této práce je pečlivá a přesná artikulace jednotlivých hlásek, bez individuálních a místních (nářečních) odchylek. Proto sledujeme všechny aspekty: přízvuk, práci s hlasem - melodií řeči, tempo a pauzy. Telefonní operátor by měl mít kultivovaný a srozumitelný řečový projev, měl by umět pohotově vyjádřit myšlenky, být schopný logicky a srozumitelně odprezentovat relevantní informace, musí být schopný naslouchat, vést hovor. Pro různé typy pozic jsou však tyto schopnosti potřebné v různé míře.

Kromě umění verbální komunikace musí být operátor být schopen zvládnout i vlastní obsah komunikovaných informací. Většina telefonických hovorů se odehrává na často se opakující a monotónní téma, což vyžaduje schopnosti zvládat tuto rutinní práci. Takové hovory však nejsou všechny a vyskytují se i telefonáty, které vyžadují vysokou míru pohotových reakcí či zvládnutí afektovaného či jinak nestandardně se chovajícího volajícího. Při telefonátu není obvykle prostor pro delší pauzy, je zapotřebí rychlé a pohotové reakce, přičemž klienti mohou volat s různými požadavky. Operátor by měl být teoreticky dobře připraven a umět pohotově reagovat na vzniklé situace.

### **B.) PC dovednosti**

Pro práci v call centru je obvykle také nutné umět pracovat s počítačem. Organizace často využívají specializované informační systémy – CRM (Customer Relationship Management) systémy, přizpůsobené na míru konkrétním potřebám, což vyžaduje přesné dodržování jednotné formy zápisu.

Pro zvládnutí práce s interními elektronickými systémy a používání e-mailu či obdobných nástrojů pro elektronickou komunikaci, je podmínkou rychlá orientace při práci s počítačem a rychlé psaní na klávesnici. Těmto dovednostem se tato diplomová práce věnovat nebude, v AC jsou ověřovány testem počítačových dovedností. Test lze provést i samostatně bez začlenění do AC.

### **3.1.3 Pracovní prostředí a osobnostní kompetence**

Call centrum jako pracovní prostředí je z mnoha důvodů specifické. Často jde o velmi hlučná pracoviště typu open space s velkým počtem zaměstnanců. Ti často pracující ve zvláštním režimu (směny, pevně nastavené přestávky v práci, atd.), z tohoto

hlediska se jedná o velmi psychicky zátěžové a stresující prostředí. Stresovým faktorem může být i minimální časová dotace pro vyřizování telefonátů, požadavky na přesnost informací, případně i negativní či nestandardní přístup některých volajících k operátorům. Vlastní obsah práce je specifický především jednotvárností a monotónností. Proto je dalším faktorem úspěšnosti telefonního operátora zvládnutí tohoto specifického prostředí.

Operátor musí být schopen umět se soustředit a zvládnout stres pramenící ze soustavného hluku a přítomnosti velkého počtu osob v těsné blízkosti. Důležité pro dobré zvládnutí této práce je schopnost začlenit se do kolektivu. Přesto, že při vlastní práci se operátor musí spolehnout zcela na své schopnosti, ve všech ostatních činnostech je součástí velmi početné a rozmanité sociální skupiny. K udržení zdravých vztahů a k motivaci se na call centrech často používají různé skupinové hry, probíhají školení. Na tyto pozice je zapotřebí člověka se schopností být členem takové skupiny.

#### **3.1.4 Začlenění pracovního místa ve struktuře organizace**

Specifická je i struktura týmu a postavení nadřízeného. Vedoucí skupiny operátorů - Team Leader (někdy Supervizor) je často osoba jen s nepatrně více zkušenostmi než mají operátoři, ale má na starosti nezvykle velké množství podřízených. V call centrech jsou proto často nastavena přesná a přísná pravidla, kterým je potřeba se podřídit. Tato pravidla usnadňují vedoucím týmů zvládat i s minimem zkušeností velkou skupinu podřízených. Je tedy nezbytné, aby se operátor byl schopen podřídit a nebyl konfliktní.

#### **3.1.5 Motivační systémy a kariéra**

Na pracovní místa v call centru jsou přijímáni převážně uchazeči na startu své profesní dráhy. Z hlediska kariérního rozvoje stojí tito zaměstnanci na samém jejím počátku. Přičemž v rámci call centra se spíše než o kariérním růstu dá hovořit o získávání prvních pracovních návyků, spojených především s pravidelnou docházkou do práce, zvládnutím pracovních úkonů, schopností se začlenit do pracovní skupiny a do kultury společnosti. Někteří operátoři se po určité době ve své profesi specializují v oblasti podnikání organizace, ve které pracují (např. pracuje-li operátor v bance, v dalším zaměstnání snáze najde uplatnění v oblasti bankovníctví na jiné

specializovanější pozici). Jen minimální množství operátorů se posune ve své profesní dráze na vyšší pozici supervizora (či vedoucího týmu). Tato situace vychází z personálního obsazení call centra. Jeden supervizor vede obvykle 5-15 operátorů. Vezmeme-li v úvahu vysokou fluktuaci operátorů<sup>2</sup> a nízkou fluktuaci supervizorů, za dobu působení jednoho supervizora se v organizaci vystřídají desítky operátorů, kteří zpravidla nemají možnost postoupit, neboť vyšší místo je obsazeno. I z hlediska platové hladiny se u operátorů předpokládá, že se jedná o zaměstnance na začátku kariéry. Platy jsou obvykle jedny z nejnižších v organizaci.

Zajímavé jsou v některých call centrech motivační systémy odměňování, které jsou obvykle nastaveny tak, aby nutily operátory k vyšší aktivitě, a pomáhají jim překonat rutinní prvky práce.

---

<sup>2</sup> V Praze je průměrná doba trvání pracovního poměru operátora oproti regionům výrazně kratší. V roce 2006 v rámci konference Call Center fórum, během diskuse na toto téma, firmy v Praze uváděly průměr trvání pracovního poměru 6-12 měsíců, v regionech se průměr pohyboval okolo 2-3 let.



### 3.2 Specifikace požadavků na telefonního operátora

Základní charakteristiky práce telefonního operátora, definované v předešlé kapitole, tvoří rámec pro sestavení obecné specifikace pracovní role pracovníků call center, a následně pro definování obecných požadavků na tyto zaměstnance. Zaměříme na kompletní škálu požadovaných vlastností, znalostí, dovedností a kompetencí a posléze z nich vybereme ty, které chceme ověřovat v rámci klíčových aktivit AC:

Dovednosti a zvláštní schopnosti:

- vysoká úroveň prezentačních a komunikačních dovedností po telefonu;
- schopnost argumentace a improvizace;
- rychlé a přesné psaní na PC;
- schopnost plynulé komunikace po telefonu;
- jasná a srozumitelná mluva, bez logopedických vad a cizího přízvuku v jazyce
- schopnosti paralingvistické komunikace;
- prozákaznický přístup.

Osobní charakteristiky a vrozené schopnosti:

- pohotovost reakcí;
- schopnost zvládat stres;
- schopnost zvládat rutinní práci;
- respekt a podřízení se autoritě;
- pružnost názorů;
- schopnost práce v týmu;
- přizpůsobivost a nízká míra konfliktnosti;
- schopnost logicky reagovat na vzniklou situaci;
- emoční stabilita.

Fyzické vlastnosti a vědomosti:

- tato práce není fyzicky náročná, v některých případech ji mohou vykonávat i osoby se změněnou pracovní schopností;
- k vykonávání práce telefonního operátora není obvykle nezbytná ani vysoká inteligence či nároky na obecné vědomosti.

Jak již bylo řečeno, pro různé typy call center jsou potřebné výše uvedené dovednosti a charakteristiky v různé míře. Nicméně pro všechny pozice je nezbytné v rámci výběru zhodnotit:

- míru a úroveň prezentačních a komunikačních dovedností
- paralingvistické schopnosti
- míru prozákaznického přístupu a schopností komunikace po telefonu
- osobní charakteristiky ve smyslu: temperamentu, osobnosti, týmové role a emoční stability.

Tyto požadavky jsou hodnoceny ve specializovaném AC pro výběr telefonních operátorů a jeho aktivity by měli zhodnotit míru těchto dovedností a charakteristik osobnosti.

Další kapitola si dává za cíl přehodnotit kritéria, dosud sledovaná v klíčových aktivitách, zredukovat jejich počet, popř. je nahradit výstižnějšími. Bude nutné také zohlednit změny ve způsobu hodnocení.

Nový soubor kritérií musí korespondovat s požadavky na tuto práci, a zároveň se základními požadavky na tvorbu tohoto souboru.

Dle Hroníka (2002, s. 30) jsou základními požadavky:

- reprezentativnost – v sociální realitě nemohou být kritéria úplná, ale měla by ji co nejreprezentativněji obsáhnout
- operacionalita – musí být jednoznačná, jednoduchá a srozumitelná, aby bylo možné je měřit
- neredundance – kritéria v rámci jedné aktivity se nepřekrývají
- minimální rozsah – počet kritérií by měl být dostatečný, aby byl reprezentativní a aby neohrožoval operacionalitu, ale neměl by být příliš velký, aby hodnotitelé byli schopni je při hodnocení zpracovat; maximální počet kritérií na jednu modelovou situaci by měl být sedm.

### 3.3 Prezentace

Z vlastností, dovedností, kvalit osobnosti či kompetencí, které byly popsány v této práci jako nezbytné pro výkon práce v call centru lze ověřovat v aktivitě Prezentace následující:

- úroveň prezentačních a komunikačních dovedností;
- pohotovost reakcí;
- schopnost zvládat stres;
- ověření míry respektu a podřízení autoritě;
- argumentace a improvizace;
- pružnost názorů a reakcí;
- přizpůsobivost a nízká míra konfliktnosti;
- schopnost logicky reagovat na vzniklou situaci;
- emoční stabilita.

Některé z těchto kritérií je možné hodnotit jako skupinu vlastností. Na základě tohoto předpokladu bylo vytvořeno pět primárních skupin kritérií, které byly zohledněny v záznamovém listu, viz. obrázek č. 2. Součástí záznamového listu jsou instrukce pro hodnotitele, kde jsou jednotlivé skupiny podrobněji popsány. Tyto instrukce budou probrány v rámci zaškolení hodnotitelů. Při častém opakování AC by neměl být pro hodnotitele problém kritéria jednotlivých skupin zohlednit v hodnocení.

Obrázek č. 2 – Hodnocení prezentace

<b>Jméno kandidáta</b>	<input type="text"/>	poznámky:	<input type="text"/>				
Prezentace a komunikace	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>
Argumentace a improvizace	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>
Emoční stabilita	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>
Respekt k autoritě	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>
Celkový dojem	0	1	2	3	4	5	<input type="text"/>

Zdroj: autor práce

#### Instrukce pro hodnotitele:

„Při hodnocení přihlídněte k popisu jednotlivých skupin kritérií. Pokud je některá z vlastností ze skupiny silně dominantní či neobvyklá, je možné ji popsat v poznámce.“

Hodnocené skupiny a jejich obsah:

- Prezentační a komunikační dovednosti - úroveň prezentačních a komunikačních dovedností, spisovnost jazyka a vulgarismy, vyjadřovací schopnosti, plynulost projevu, slovní vata, práce s časem.
- Argumentace a improvizace - zvládnutí námitek, improvizace, argumentace, schopnost logicky a pohotově reagovat na vzniklou situaci.
- Emoční stabilita - schopnost zvládat stres a překonávat trému, postoje a sebevědomí, vyzrálость názorů.
- Respekt k autoritě - přizpůsobivost a nízká míra konfliktnosti, podřízení názoru autority, pružnost názorů a reakcí, projev pokory.
- Celkový dojem – oblečení, vzhled, vystupování.

Návrh záznamového listu Presentace se nachází v příloze E.

### 3.4 Skupinová hra

Z vlastností, dovedností, kvalit osobnosti či kompetencí, které byly popsány v této práci jako nezbytné pro výkon práce v call centru lze v aktivitě Skupinová hra ověřovat následující:

- schopnost spolupracovat v týmu
- definování nejpravděpodobnější budoucí role v týmu - vůdčí schopnosti
- míra dominance či submisivity ve skupině
- přizpůsobivost a míra konfliktnosti
- schopnost prosadit svůj názor a schopnost strhnout ostatní
- pružnost názorů
- emoční stabilita.

I v případě této aktivity budeme hodnotit skupiny vlastností. Pro Skupinovou hru bylo definováno pět primárních skupin kritérií, které byly zohledněny v záznamovém listu, viz. obrázek č. 3. Součástí záznamového listu jsou instrukce pro hodnotitele, kde jsou jednotlivé skupiny podrobněji popsány.

Obrázek č. 3 – Hodnocení skupinová hra

<b>SKUPINOVÁ HRA</b>						
<b>Jméno kandidáta</b>	<input type="text"/>					<b>poznámky:</b>
<b>Týmová spolupráce</b>	0	1	2	3	4	5
<b>Osobnost</b>	0	1	2	3	4	5
<b>Temperament</b>	0	1	2	3	4	5
<b>Přizpůsobivost</b>	0	1	2	3	4	5
<b>Zapojení/aktivita</b>	0	1	2	3	4	5

Zdroj: autor práce

#### Instrukce pro hodnotitele:

„Při hodnocení přihlédněte k popisu jednotlivých skupin kritérií. Pokud je některá z vlastností ze skupiny silně dominantní či neobvyklá, je možné ji popsat v poznámce.“

Hodnocené skupiny a jejich obsah:

- Týmová spolupráce - koordinace se skupinou, názorové splynutí, schopnost řešit problém ve skupině, naslouchání názorům ostatních, vyjednávací dovednosti.
- Osobnost – výrazná prosazující se osobnost, dominance (slouží i

k definování nejpravděpodobnější budoucí role v týmu), vůdčí schopnosti, schopnost zdravě se prosadit.

- Temperament - extroverze a schopnost rychle a bezproblémově navázat vztahy.
- Přizpůsobivost – nekonfliktnost, pružnost názorů a reakcí, schopnost přizpůsobit se, respektování pravidel hry.
- Zapojení se do činnosti – aktivní účast na řešení úkolu, přispění do týmu.

Návrh záznamového listu Presentace se nachází v příloze E.

### 3.5 Modelová situace po telefonu

Výsledky zjištění míry schopností, dovedností a kompetencí u účastníků AC z této aktivity jsou pro určení budoucího pracovního výkonu na pozici telefonního operátora nejzásadnější. Bez potenciálu zvládnout komunikaci po telefonu na požadované úrovni není možné tuto práci vykonávat.

Z oblasti kritérií, které byly popsány v této práci jako nezbytné pro výkon práce v call centru lze v aktivitě Modelová situace po telefonu ověřovat následující:

- úroveň komunikace po telefonu;
- plynulost komunikace po telefonu;
- jasnou a srozumitelnou mluvu, bez logopedických vad a cizího přízvuku v jazyce;
- schopnost logicky reagovat na vzniklou situaci.
- schopnost argumentace;
- schopnost improvizace;
- pohotovost reakcí;
- paralingvistické dovednosti;
- zvládání stresu a trémy;
- míru přizpůsobivosti a nekonfliktnosti;
- schopnost logicky reagovat na vzniklou situaci;
- prozákaznický přístup;
- emoční stabilitu.

Také v případě této aktivity budeme hodnotit skupiny vlastností. Vzhledem ke zjištění, že komunikace po telefonu je klíčovou kompetencí pro výkon práce telefonního operátora, obsahuje hodnotící list více kritérií. Pro Modelovou situaci bylo definováno osm primárních skupin kritérií k bodovému hodnocení a 2 kritéria ke slovnímu hodnocení, která byla zohledněna v záznamovém listu, viz. obrázek č. 4.

Pokud je modelový rozhovor nahráván, je možné se k rozhovoru vrátit, proto by neměl být problém sledovat ani vyšší počet kritérií, než je doporučeno, aniž by to hodnotitelům znemožnilo postihnout celkový dojem a zohlednit všechna kritéria definovaná v záznamovém listu.

Součástí záznamového listu jsou instrukce pro hodnotitele, kde jsou jednotlivé skupiny podrobněji popsány.

Obrázek č. 4 – Hodnocení modelová situace po telefonu

### MODELOVÁ SITUACE PO TELEFONU

Jméno kandidáta	<input type="text"/>	poznámky:
<b>Dynamika projevu</b>	0 1 2 3 4 5	
<b>Kvalita řeči</b>	0 1 2 3 4 5	
<b>Chyby, vady a vata</b>	0 1 2 3 4 5	
<b>Plynulost řeči</b>	0 1 2 3 4 5	
<b>Efektivita hovoru</b>	0 1 2 3 4 5	
<b>Osobnost</b>	0 1 2 3 4 5	
<b>Prozákaznická orientace</b>	0 1 2 3 4 5	
<b>Prodejní dovednosti</b>	0 1 2 3 4 5	
<b>Celkový dojem:</b>		
<b>Doporučené pozice:</b>		

Zdroj: autor práce

#### Instrukce pro hodnotitele:

„Při hodnocení přihlédněte k popisu jednotlivých skupin kritérií. Pokud je některá z vlastností ze skupiny silně dominantní či neobvyklá, je možné ji popsat v poznámce.“

Hodnocené skupiny a jejich obsah:

- Dynamika projevu - optimální výška tónu řeči a barva hlasu; rychlost a hlasitost verbálního projevu – síla, jasnost, dynamika hlasu.
- Kvalita řeči - profesionalita projevu: spisovná výslovnost; jasnost a srozumitelnost, věcné a logické sdělení; vhodně použitá slova; neopakování slov; vhodně použitý výběr výrazů a jeho úroveň.
- Chyby, vady v řeči a vata – mluva, bez logopedických vad a cizího přízvuku v jazyce; absence artikulačních vad (huhlání, přeříkávání, zadržávání, koktání, polykání koncovek, sykavky, atd.); absence vycpávkových slov.
- Plynulost řeči – schopnost se vyjadřovat plynule, neodbíhání od tématu; úroveň a plynulost komunikace bez zbytečné rozvláčnosti a rozebírání tématu širěji než je nutné.
- Efektivita hovoru – cílená komunikace k efektivnímu vyřešení telefonátu za dodržení pro-zákaznické orientace hovoru. Přiměřená míra dotazování, proaktivity a komunikace prostřednictvím technik pozitivních otázek. Schopnost



logicky a efektivně reagovat na vzniklou situaci.

- Osobnost při komunikaci (postoje) - míra sebevědomí a přesvědčivost projevu; pozitivní postoj při hovoru; pozitivní emoce a jejich zapojení do hovoru, absence trémy; přizpůsobivost a nekonfliktnost; neúsečnost.
- Pro-zákaznická reakce - prozákaznický přístup; aktivní naslouchání a identifikace potřeby klienta; základní dovednosti v péči o klienta (představení, rozloučení, omluva, je-li to na místě); navázání pozitivního vztahu.
- Prodejní dovednosti - přesvědčovací schopnosti, argumentační dovednosti, improvizace a hledání řešení za předpokladu dodržení pokynů, pohotovost reakcí; tah na branku; identifikace s produktem; zvládnutí námitek.
- Celkový dojem – uveďte celkový dojem z hovoru ve smyslu pocitu z telefonátu, efektivity dořešení problému, zvládnutí situace.
- Doporučené pozice – uveďte budoucí možné zařazení na typ telefonního operátora (zákaznický servis, pohledávky, stížnosti a reklamace, prodej, IT helpdesk).

Návrh záznamového listu je v příloze G.

### 3.6 Hodnocení aktivit

Při procesu hodnocení všech aktivit musí být pochopitelně kladen důraz na objektivitu, dále na eliminaci subjektivního pohledu a vyvarování se klasických chyb pozorování, které byly popsány v této práci (haló efekt, efekty: nadměrného kontrastu, středové tendence, shovívavosti a mírnosti, stereotypu).

Hodnocení musí být prováděno speciálně vybranými, školenými a cvičenými hodnotiteli s vysokou mírou sociálně-psychologických dovedností, znalosti prostředí call center, povědomím o podnikatelském kontextu firem, pro něž se vyhledávají zaměstnanci, a také schopností sebereflexe a vysokou mírou sebepoznání. V první fázi výcviku hodnotitelé projdou AC jako uchazeči, aby získali vlastní zkušenost „zážitek na sobě“. V rámci dalšího výcviku budou hodnotitelé seznámeni s cíly a způsobem provedení aktivit. Dále projdou výcvikem hodnocení, kde by měly být nastaveny a sladěny pohledy na jednotlivá kritéria, tzv. kalibrace.<sup>3</sup>

Prezentace a skupinová hra jsou podnětovými cvičeními a dávají prostor pro projevení kompetencí, které jsou hodnoceny pomocí behaviorálních metod. Modelová situace po telefonu je analogickou metodou, pracuje s posuzováním kompetencí v situaci, která je podobná reálné pracovní situaci. Profesionalita a správnost provedení těchto aktivit závisí do značné míry na zkušenosti a kvalitě moderátora. Pro prezentaci a skupinovou aktivitu jsou u moderátora nezbytné dovednosti psychosociální, vysoká míra intuice, cit pro vhodnost a míru především v moderování neohlášených diskusí, a pochopitelně vynikající komunikační a prezentační schopnosti. U modelové situace je velmi vhodné, pokud má moderátor vlastní zkušenost s prací v call centru. Pochopitelně i zde je nezbytná vysoká míra komunikačních dovedností, především po telefonu, psychosociálních dovedností, intuice a cit pro míru, kam až může při hraní role zajít.

Nové záznamové archy využívají číselné hodnocení šesti bodovou stupnicí od 0 do 5. Šestibodová stupnice byla zvolena proto, aby se zabránilo tendenci hodnotit převážně stření hodnotou a vyhnout se „*Efektu středové tendence*“ (Hroník 2007,

---

<sup>3</sup> Kalibrace je metoda sladění hodnocení operátorů převzatá z praxe v reálných call centrech. V rámci kalibrace se nad nahranými hovory hodnotitelé dohodnou na tom, jak vnímat jednotlivé sledované jevy a jak je hodnotit, tak, aby byla mezi pozorovateli spolehlivost ve stupni shody v jednotlivých pozorováních.

s. 182). Hodnotitel je nucen při používání této stupnice přiklonit se při hodnocení více k jedné či druhé polaritě.

Záznamové listy jsou vytvořeny pro částečně standardizované pozorování a umožňují poměřovat hodnoty dosažených výsledků. Zároveň ale ponechávají možnost i pro vlastní volné zhodnocení. Díky standardizované části záznamových listů je možné sčítat výsledky od všech hodnotitelů, ve všech sledovaných kritériích, a vytvořit závěrečné hodnocení jako průměr všech hodnot od všech hodnotitelů pro každé kritérium. Celý záznamový arch je možné po vyhodnocení přiložit do složky z pohovoru, neboť obsahuje i slovní hodnocení, pokud je ho nezbytné užít z důvodu výrazného či netypického projevu v rámci sledovaného kritéria. Slovní hodnocení slouží především ke zpřesnění profilu uchazeče pro případ, kdy je obsazovaná pozice netypická a je potřeba nalézt uchazeče s nějakou speciální vlastností či dovedností.

Záznamové listy slouží také jako podklad pro poradu hodnotitelů, ze které vyplyne závěrečné slovní hodnocení. Celkové slovní hodnocení by mělo obsahovat doporučení či nedoporučení pro práci telefonního operátora a dle praktické zkušenosti hodnotitelů, i doporučení na jaký typ pozice je uchazeč vhodnější.

### 3.7 Sumarizace a přínos pro praxi

Využití výše popsaného AC při výběru telefonních operátorů v praxi prokázalo, že zmíněné aktivity tohoto AC jsou schopné vlastnosti a kompetence budoucích zaměstnanců call center kvalifikovaně posoudit, jeho výstupy jsou validní a reliabilní. Toto potvrzuje i zpětná vazba od klientských společností, u kterých doporučení absolventi AC získali pracovní uplatnění. Zkušeností při hodnocení AC bylo zjištěno, že je potřeba se soustředit na příliš široké a detailní spektrum kritérií, a je tak náročné všechna kritéria rozednit. Z tohoto důvodu se tato práce věnuje právě zefektivnění hodnocení klíčových aktivit AC.

Díky nově nastaveným kritériím, stanoveným na základě identifikace specifických požadavků na operátory, by mělo hodnocení probíhat efektivněji, stejně tak jako jeho celkové vyhodnocení. Předpoklad přesnějšího a profesionálnějšího hodnocení vychází z požadavku odborné literatury (na toto téma) na maximální počet sledovaných kritérií v jedné aktivitě, stejně jako ze zkušeností z praxe, kde se tento požadavek potvrdil.

Zúžené množství kritérií v klíčových aktivitách AC pro výběr telefonních operátorů by mělo přinést snadnější vyhledávání vhodných uchazečů na obsazované pozice dle jednoduchého modelu číselného hodnocení. Právě v tomto bodě shledávám přínos této práce pro praxi v oblasti vybírání zaměstnanců na pozice v call centech.

Případné netypické požadavky ze specializovaných call center, díky kterým byly záznamové archy dosud tak obsáhlé, bude možné vysledovat ve slovním hodnocení, budou-li záznamové listy ukládány u dokumentů z výběrového řízení. Tyto pozice jsou obsazovány méně často, vyhledání specifických požadavků tedy nebude nijak časově náročné. V případě, že by se poptávka od některého klienta personálně-poradenské společnosti po těchto uchazečích výrazně zvýšila, je možné do záznamových listů flexibilně zohlednit jedno či dvě konkrétní rozhodující kritérium. I v takovém případě bude počet sledovaných kritérií výrazně nižší, než tomu bylo dosud.

Kromě změn a zefektivnění tohoto konkrétního nástroje ve výběru specializovaných pozic pro call centra, považuji za přínos pro praxi také teoretický popis metodologie identifikace hodnotících kritérií při popisu praktické ukázky konkrétního AC.

## ZÁVĚR

Diplomová práce na téma Optimalizace hodnotících kritérií v Assessment Centru pro výběr telefonních operátorů rámcově popisuje základní procesy spojené s vybíráním zaměstnanců. Zvláštní pozornost věnuje metodě AC a v užším slova smyslu se zabývá AC pro výběr telefonních operátorů s důrazem na aspekt validity.

Teoretická část stručně popisuje průběh výběru zaměstnanců a prvky, které musí výběru logicky předcházet, kterými jsou sestavení popisu pracovního místa a na něj navazující specifikace požadavků na pracovníka. Popisuje také nejběžnější metody výběru zaměstnanců, kterými lze požadavky na pracovníka ověřovat. Metody výběru popisuje z hlediska obsahu, průběhu, a také jejich výhody a nevýhody, které je možné konstatovat při použití v praxi.

Praktická část se věnuje zefektivnění specializovaného AC pro výběr telefonních operátorů, konkrétně přehodnocení počtu hodnotících kritérií klíčových aktivit a jejich záznamu.

Na tomto AC byly již provedeny zásadní změny v obsahu, formě a organizaci, a ty byly již ověřeny v praxi, kde přispěly k vyšší efektivitě v oblasti výběru telefonních operátorů. Nicméně při praktikování novelizovaného AC bylo zjištěno, že množství hodnotících kritérií bylo zbytečně vysoké a docházelo k tomu, že hodnotitelé nestihli všechna kritéria zaznamenat. Díky tomu bylo vyhodnocení AC méně přesné, zdlouhavé a celkově náročné. Dále bylo zjištěno, že kritéria jsou příliš podrobná a některá jsou nezbytná jen u velmi specializovaných call center.

Cílem předkládané diplomové práce se tedy stalo nové definování hodnocených kritérií, především redukce jejich množství, tak, aby nedošlo ke snížení reliability a validity výběru. Pro identifikaci a správné uchopení tématu byl sestaven obecný popis požadavků na pozici operátora call centra a na jeho základě byla definována kritéria, která budou nově ověřována. Popis práce telefonního operátora je podložen vlastní zkušeností z práce v call centru na pozici operátora a mnoholetou zkušeností s obsazováním pozic u klientů personálně-poradenské společnosti i poskytováním navazujících služeb těmto organizacím (pracovně-právní servis, školení, atd.). Popis definování nových kritérií hodnocení klíčových aktivit je podložen studiem odborné literatury a také reflexí vlastní praxe při účasti na AC.

Cíl práce, kterým bylo vytvoření nového zúženého souboru kritérií a sestavení

nových záznamových listů, které se opírají o doporučení v odborné literatuře a vlastní zkušenosti autorky práce s prováděním AC, považuji za zdárně splněný.

Zároveň byly při definování kritérií na praktické ukázce popsány kroky této definice hodnocení, což může být použito jako vodítko pro přípravu jakéhokoli AC.

AC dnes často připravují externí profesionální dodavatelé, nicméně specifikace vlastních požadavků na pracovníka či sestavení kompetenčního modelu zůstává obvykle na bedrech interního personalisty. Personalisté, kteří nemají širší zkušenost s pořádáním AC, si díky této práci mohou uvědomit, jak mají postupovat při přípravě AC a co mají po dodavatelské firmě požadovat, aby bylo ověřeno.

Pochopitelně je možné, aby dodavatelská firma sestavila i specifikaci požadavků či kompetenční model a na jeho základě identifikovala kritéria, která budou hodnocena. Nicméně pro externího dodavatele, vzhledem k tomu, že dokonale nezná interní procesy a kulturu společnosti, to může být náročný úkol. Popisy práce mají organizace často zpracované a dle mého názoru jsou nejpovolnějšími osobami i pro určení profilu, který je nezbytný ověřit, právě personalisté ve spolupráci s liniovým manažerem. Především díky dokonalé znalosti interních procesů, kultury společnosti, personálního obsazení, stylu vedení nadřízeného, atd. Kromě těchto argumentů pro vytváření požadavků na pracovníka k ověření v rámci AC hovoří i odbourání dalších nákladů, které by byly vynaloženy na externího dodavatele. Tyto náklady považuji za zbytečně vydané.

Důležité je jen umět identifikovat, jaká kritéria je nezbytné ověřit v rámci AC. Pokud totiž budeme mít k dispozici profesionální tým hodnotitelů a praxí prověřené metody AC, bez správně nastavených kritérií a jejich hodnocení výsledky AC nebudou validní. A v tomto bodě by tato práce mohla mnohé napovědět.

Jedinou nevýhodou této práce může být skutečnost, že nově definovaná kritéria nebyla ověřena v praxi. V současné době se AC pro výběr telefonních operátorů ve sledované personálně-poradenské společnosti neprovádí. I přesto se domnívám, že je možné konstatovat opodstatněnost změn z metodologického hlediska. Věřím, že pokud budou hodnotitelé dostatečně zaškoleni, bude možné díky tomuto specializovanému AC vybírat vhodné zaměstnance do call center, kvalitně pracující pro organizace po dobu, po jakou je bude potřebovat a naplnit tak cíl, který by měl být naplněn v rámci každého výběrového řízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

### A.) SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN: 978-80-7452-020-4

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8

HARTENSTEIN, Martin. a ARNSCHEID, Rüdiger. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002, 370 s. ISBN 80-865-1720-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ©1995. 350 s. ISBN 80-85943-51-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9

KYRIANOVÁ, Hana a GRUBER, Jan. *AC/DC: vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 141 s. ISBN 80-86851-29-X.

MATĚJKA, Marek a VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.

MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

NAKONEČNÝ Milan. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PARKINSON, Mark. *Psychometrické TESTY: praktické procvičovací materiály*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2002. 159 s. ISBN 80-249-0087-4

RATHOUSKÁ, Pavla. *Assessment centrum: nástroj pro výběr telefonních operátorů*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského v Praze. Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek

## **B.) SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-11-06]. Dostupné z WWW: [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)

*INFOGRAM : Portál pro podporu informační gramotnosti* [online]. 2009 [cit. 2012-11-06]. Dostupné z WWW: <http://www.infogram.cz/>

MALEČKOVÁ, Monika. *Možnosti rozvoje soft skills na Masarykově Univerzitě* [online]. ©2009 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z WWW: <http://www.softskills.wz.cz/index.html>

MONTAG, Petr. *Směrnice a etické podmínky pro využívání Assessment Center* [online]. [cit. 2012-10-12]. Dostupné z WWW: <http://www.petr-montag.cz/assessment-a-development/>

*Jak správně citovat*. [online]. UJAK, [cit. 2013-02-01]. Dostupné z WWW: <http://knihovna.ujak.cz/spravnecitovat>

Personalista.com. *LMC: Firmy těžko hledají lidi do call center* [online] ©2003-13 [cit. 2013-01-02]. Dostupné z WWW: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/lmc-firmy-tezko-hledaji-lidi-do-call-center-.html>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Ukázky znázornění hodnocení .....	35
Obrázek č. 2 – Hodnocení prezentace .....	59
Obrázek č. 3 – Hodnocení skupinová hra .....	61
Obrázek č. 4 – Hodnocení modelová situace po telefonu.....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ÚVOD AC.....	I
PŘÍLOHA B – ZÁZNAMOVÝ ARCH AKTIVITY.....	II
PŘÍLOHA C – SKUPINOVÁ HRA .....	III
PŘÍLOHA D – TELEFON, HODNOCENÍ.....	IV
PŘÍLOHA E – ZÁZNAMOVÝ ARCH PREZENTACE.....	V
PŘÍLOHA F – ZÁZNAMOVÝ ARCH SKUPINOVÁ HRA .....	VI
PŘÍLOHA G – ZÁZNAMOVÝ ARCH TELEFON.....	VII

**Vítejte na pohovoru  
ve společnosti XXXXXXXX:**

**Program:**

**1. Představení společnosti XXXXXXXX**

**2. Specifikace volných pozic**

**3. Skupinové aktivity**

*Prezentace*

*Skupinová aktivita*

**4. Individuální testy**

*Test matematicko-logického myšlení*

*Poslechový test*

*Test práce s PC*

*Písemný test z cizího jazyka*

**5. Vyplnění registračního formuláře**



**6. Prostor pro otázky**

**Příloha B – záznamový arch aktivity**

<b>Prezentace a skupinová aktivita</b>					
<b>Hodnocený:</b>			<b>Hodnotitel:</b>		
<b>Prezentace</b>			<b>Skupinová aktivita</b>		
<b>Vlastnost</b>	<b>Body</b>	<b>Slovní hodnocení</b>	<b>Vlastnost</b>	<b>Body</b>	<b>Slovní hodnocení</b>
<i>Prezentační dovednosti</i>			<i>Koordinace se skupinou</i>		
<i>Plynulost projevu</i>			<i>Schopnost pracovat v týmu</i>		
<i>Tréma</i>			<i>Ztotožnění se skupinou</i>		
<i>Práce s časem</i>			<i>Proaktivita</i>		
<i>Postoje</i>			<i>Role (vedení 5, podřízení 1)</i>		
<i>Oblečení a vzhled</i>			<i>Přizpůsobivost</i>		
<i>Spisovný jazyk (x vulgarismy)</i>			<i>Pružnost názorů a reakcí</i>		
<i>Logika</i>			<i>Konfliktnost</i>		
<i>Vyzrálost názorů</i>			<i>Introverze (1) x extroverze (5)</i>		
<i>Komunikační dovednosti</i>			<i>Schopnost řešit problém</i>		
<i>Zvládání námitek</i>			<i>Naslouchání</i>		
<i>Argumentace</i>			<i>Respekt k jednotlivci</i>		
<i>Vyjadřovací schopnosti</i>			<i>Respektování pravidel</i>		
<i>Odolnosti vůči stresu</i>			<i>Vyjednávací dovednosti</i>		
<i>Improvizace</i>			<i>Schopnost prosadit se</i>		
<i>Zvládnutí autority</i>			<i>Originalita</i>		
<i>Pružnost názorů</i>					
<b>Poznámky:</b>			<b>Poznámky:</b>		
<b>Celkový dojem:</b>			<b>Celkový dojem:</b>		

\* Bodové hodnocení: 5 (nejlepší známka) - 1 (nejhorší známka)

Zdroj: RATHOUSKÁ, Pavla. *Assessment centrum: nástroj pro výběr telefonních operátorů*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského v Praze. Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek

- 
- ◆ **Mistr tesař, 78 let**
  - ◆ **Učeň tesaře, 15 let**
  - ◆ **Synek ničemného diktátora, 3 roky**
  - ◆ **Zdravotní sestra – lesbička, 23 let**
  - ◆ **Profesorka chemie, 38 let**
  - ◆ **Ohluchlý doktor, 50 let**
  - ◆ **Slepý muzikant, 36 let**
  - ◆ **Stavební dělník odsouzený za znásilňování žen, 32 let**
  - ◆ **Zkušený lovec odsouzený za vraždy, 39 let**
  - ◆ **Farmářka – jeptiška, 19 let**
  - ◆ **Studentka teologie a filosofie, 26 let**
  - ◆ **Poslušná hlídací čuba, 3 roky**
- 

**Příloha D – Telefon, hodnocení**

<b>Modelová situace po telefonu</b>					
<b>Hodnocený:</b>			<b>Hodnotitel:</b>		
<b>Vlastnost</b>	<b>Body</b>	<b>Slovní hodnocení</b>	<b>Vlastnost</b>	<b>Body</b>	<b>Slovní hodnocení</b>
<i>Síla hlasu</i>			<i>Proaktivita</i>		
<i>Jasnost hlasu</i>			<i>Naslouchání</i>		
<i>Rychlost hlasu</i>			<i>Efektivita hovoru</i>		
<i>Porozumění</i>			<i>Plynulost projevu</i>		
<i>Profesionalita hlasu</i>			<i>Dotazování</i>		
<i>Přízvuk</i>			<i>Přesvědčivý projev</i>		
<i>Vady řeči</i>			<i>Stručnost</i>		
<i>Výslovnost</i>			<i>Profesionalita projevu</i>		
<i>Postoj při hovoru</i>			<i>Pro-zákaznická reakce</i>		
<i>Vyjadřování</i>			<i>Omluva</i>		
<i>Vztah</i>			<i>Hledání řešení</i>		
<i>Představení</i>			<i>Dodržení pokynů</i>		
<i>Rozloučení</i>			<i>Logičnost</i>		
<i>Vycpávková slova</i>			<i>Opakování slov</i>		
<i>Improvizace</i>			<i>Prodejní dovednosti</i>		
<i>Přesvědčovací schopnosti</i>			<i>Sebejistota</i>		
<i>Emoce</i>			<i>Argumentační dovednosti</i>		
<b>Poznámky:</b>					
<b>Celkový dojem:</b>					
<b>Doporučené pozice:</b>					

\* Bodové hodnocení: 5 (nejlepší známka) - 1 (nejhorší známka)

Zdroj: RATHOUSKÁ, Pavla. *Assessment centrum : nástroj pro výběr telefonních operátorů*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského v Praze. Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek

## Příloha E – Záznamový arch prezentace

### ASSESSMENT CENTRUM – prezentace

**Jméno hodnotitele:**

**Datum:**

**Jméno kandidáta**

poznámky:

Prezentace a komunikace	0	1	2	3	4	5	
Argumentace a improvizace	0	1	2	3	4	5	
Emoční stabilita	0	1	2	3	4	5	
Respekt k autoritě	0	1	2	3	4	5	
Celkový dojem	0	1	2	3	4	5	

**Jméno kandidáta**

poznámky:

Prezentace a komunikace	0	1	2	3	4	5	
Argumentace a improvizace	0	1	2	3	4	5	
Emoční stabilita	0	1	2	3	4	5	
Respekt k autoritě	0	1	2	3	4	5	
Celkový dojem	0	1	2	3	4	5	

**Jméno kandidáta**

poznámky:

Prezentace a komunikace	0	1	2	3	4	5	
Argumentace a improvizace	0	1	2	3	4	5	
Emoční stabilita	0	1	2	3	4	5	
Respekt k autoritě	0	1	2	3	4	5	
Celkový dojem	0	1	2	3	4	5	

**Příloha F – Záznamový arch skupinová hra**

---

<b>ASSESSMENT CENTRUM – skupinová hra</b>
---

**Jméno hodnotitele:**

**Datum:**

---

**Jméno kandidáta**  **poznámky:**

<b>Týmová spolupráce</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Osobnost</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Temperament</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Přizpůsobivost</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Zapojení/aktivita</b>	0	1	2	3	4	5	

**Jméno kandidáta**  **poznámky:**

<b>Týmová spolupráce</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Osobnost</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Temperament</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Přizpůsobivost</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Zapojení/aktivita</b>	0	1	2	3	4	5	

**Jméno kandidáta**  **poznámky:**

<b>Týmová spolupráce</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Osobnost</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Temperament</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Přizpůsobivost</b>	0	1	2	3	4	5	
<b>Zapojení/aktivita</b>	0	1	2	3	4	5	



**Příloha G – Záznamový arch telefon**

**ASSESSMENT CENTRUM – modelová situace po telefonu**

**Jméno hodnotitele:**

**Datum:**

**Jméno kandidáta**

**poznámky:**

**Dynamika projevu**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Kvalita řeči**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Chyby, vady a vata**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Plynulost řeči**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Efektivita hovoru**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Osobnost**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Prozákaznická orientace**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Prodejní dovednosti**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Celkový dojem:**

**Doporučené pozice:**

**Jméno kandidáta**

**poznámky:**

**Dynamika projevu**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Kvalita řeči**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Chyby, vady a vata**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Plynulost řeči**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Efektivita hovoru**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Osobnost**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Prozákaznická orientace**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Prodejní dovednosti**

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Celkový dojem:**

**Doporučené pozice:**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Pavla Rathouská

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Optimalizace hodnotících kritérií v Assessment Centru pro výběr telefonních operátorů

**Rok:** 2013

**Počet stran bez příloh:** 62

**Celkový počet stran příloh:** 7

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 16

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 6

**Vedoucí práce:** PaedDr. Josef Petrášek