

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



**METODY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU
PRACOVNÍKŮ CALL CENTER**

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

Bakalářská diplomová práce

Lukáš Bouzek

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Pavlína Mišáková

Lovosice 2015

Prohlášení

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

V Lovosicích dne 30. 3. 2015

Poděkování

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

Obsah

Úvod.....	6
1 Získávání a výběr zaměstnanců v kontextu odborné literatury	8
1.1 Teoretické postupy v odborné literatuře.....	8
1.2 Konkrétní postup při získávání uchazečů o zaměstnání.....	14
2 Charakteristika pozice a identifikace vhodného profilu	15
2.1 Call centra a charakteristika pracovních pozic.....	15
2.1.1 Outboundové call centrum má v náplni práce odchozí volání....	15
2.1.2 Inboundové call centrum má v náplni přijímání hovorů zákazníků	16
2.1.3 Kolik a za kolik	17
2.2 Identifikace profilu vhodného uchazeče.....	18
2.2.1 Outboundové call centrum, tedy odchozí hovory	18
2.2.2 Inboundové call centrum, tedy příchozí hovory	19
2.2.3 Profil kandidáta	21
3 Získávání v kontextu lokality a trhu	22
3.1 Sociálně ekonomická data	22
3.2 Teorie získávání uchazečů.....	24
4 Výběr	28
4.1 Teoretická východiska výběru.....	28
4.2 Porovnání metod výběru	32
5 Návrh konkrétní metody	34
5.1 Hlavní zdroje získávání zaměstnanců	35
5.1.1 Inzerce na pracovních portálech.....	35
5.1.2 Udržování a rozvoj podpory náboru formou doporučení.....	36
5.2 Metodika výběru.....	36

Závěr	40
Literatura	41
Seznam obrázků a tabulek.....	42
Anotace	43
Přílohy.....	44
Příloha 1: Návrh inzerce na outboundové pozice.....	45
Příloha 2: Návrh inzerce na inboundové pozice.....	46
Příloha 3: Foto Call Centrum	47

Úvod

Schopnost měřit veškerou existenci na směnné prostředky nás provází na každém kroku. Boj v rovině prodávající vs. kupující probíhá na vícero frontách a jejich vzájemná komplikovaná koexistence je s lidstvem zřejmě od počátku. „První peníze měly podobu hliněných tabulek, na které se v Mezopotámii zapisovaly dluhy. Tyto dluhy byly přenositelné, takže se z dluhů stalo oběživo. Koneckonců „není náhodou, že anglické slovo credit, tedy úvěr, pochází z latinského credo, věřím.“ (Ferguson, *The Ascent of Money*, 31 in Sedláček, *Ekonomie dobra a zla*, 2012, s. 96)

Obecké rozdělení obchodu na B2B a B2C segment odpovídá na otázku komu. Na otázku jak můžeme nalézt mnoho odpovědí a v této oblasti se kreativě meze nekladou. S lákavou nabídkou se můžeme setkat na televizních obrazovkách, ve výkladních skříních, v obchodech, při čtení novin. Zde všude číhá velmi cílená, podbízivá reklama. Pro zákazníka je výhodná v tom, že zatím není tak interaktivní a zle odvrátit zrak. Avšak četností a promyšleností je jistě iterativní.

Dále se však můžeme se setkat s podomními prodejci, obchodními zástupci, direct marketingem, on line prodejem a každý majitel mobilního telefonu se zřejmě setkal s prodejem po telefonu. Tato prodejní činnost již je interaktivní a existuje nespočet technik, jak motivovat ke koupi. Většina prodejců používá jak reklamu, tak nespočet prodejních kanálů. Je v pravdě celkem logické, že pokud máte k prodeji produkt, využijete veškeré možnosti jak jej prodat.

Tato práce se bude zabývat call centry, které lze vnímat jako mezistupeň mezi reprezentantem poskytovatele služby, či výrobcem a neosobním, byť cíleným reklamním marketingem. Totiž při kontaktu s call centry nabývá zákazník pocitu, že hovoří se zástupcem zakoupené služby, produktu. Vlastní call centrum společnosti je jedna varianta, druhou jsou samostatná call centra, které si jiné společnosti najímají za účelem komunikace se zákazníkem.

Nejčastěji obsazovaná pozice v call centru je telefonní operátor. Pozice v hierarchii nad operátory jsou obsazovány v rámci kariérního postupu z řad operátorů.

Operátor je člověk, se kterým hovoříte, pokud telefonujete s call centrem. Člověk, který je zároveň na Vaší straně a zároveň na straně společnosti, která ho platí (a vy zřejmě platíte té společnosti). To je jeho práce. A co je vlastně práce?

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

Práci tedy vykonávají lidé, zaměstnanci, kteří směřují své úsilí za hmotné či nehmotné statky.

Cíl práce:

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

Postup:

Skrze teoretické zázemí získávání a výběru zaměstnanců vybrat nejvhodnější metodu.

1 Získávání a výběr zaměstnanců v kontextu odborné literatury

1.1 Teoretické postupy v odborné literatuře

Armstrong vysvětluje v knize Řízení lidských zdrojů (2007, s. 343) proces získávání a výběru zaměstnanců takto:

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

Tři fáze, které Armstrong popisuje, jsou:

1) Definování požadavků

Příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání

2) Přilákání uchazečů

Prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců

3) Vybírání uchazečů

Třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, Assessment Centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy

K jednotlivým fázím získávání pracovníků dodává Armstrong více informací:

Definování požadavků

„Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst (rolí) a obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby oprávněné. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních

pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu (profilu role) a specifikace pracovního místa (role). Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.“ (Armstrong, 2007, s. 343)

Přilákání uchazečů

„Přilákáním uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně v případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.“ (Armstrong, 2007, s. 347)

Metody výběru pracovníků

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

Kocianová v knize Personální činnosti a metody personální práce (2010) popisuje získávání pracovníků takto:

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

Kocianová (2010) informuje o získávání pracovníků následovně:

„Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je potřeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba zvážit, zda je možné obsadit pracovní místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců, nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo

organizaci a zvážit způsob informování potenciálních uchazečů o volné pozici. Pro různé typy pozic jsou využívány různé metody. Je potřeba rozhodnout, které informace budou uchazečům poskytnuty. Výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici, a potenciálními uchazeči o tuto pozici je podstatným faktorem získávání pracovníků. Cílem získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet uchazečů, a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o pracovní místo zájem, dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti.“(Kocianová, 2010, s. 79)

Tyto obecné definice rozvádějí autoři do detailu, které dávají možnost vytvořit jakousi osu samotného průběhu získávání a výběru pracovníků. Literatura doporučuje níže uvedené postupy.

„Koubek (2007) shrnuje proces získávání pracovníků do několika postupných kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků;
- popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě;
- zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.);
- výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků;
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní, či vnější zdroje);
- volba metod získávání;
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
- formulace nabídky zaměstnání;
- uveřejnění nabídky zaměstnání;
- shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací;
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

Shromáždění dokumentů uchazečů je významným úkolem procesu získávání pracovníků. Zpravidla je vyžadován životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládají kvalifikaci uchazeče, případně reference (pracovní posudek).“ (Kocianová, 2010 s. 79 – 80)

Kocianová (2010) identifikuje podmínky získávání pracovníků na základě mnohých faktorů. Zejména na jedné straně v rovině pracovního místa a organizace a na straně druhé na faktory stojící mimo organizaci.

Tyto faktory mohou ovlivňovat hodnocení kvality pozice jak pozitivně, tak negativně, navzájem se ovlivňují a je tedy nutné je uvážit společně. Pokud hovoříme o rozdělení faktorů na vnitřní a vnější, tak dělení je nutno uvažovat v kontextu vně a v organizaci.

„Koubek (2007) člení podmínky získávání pracovníků, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit zájem uchazečů, na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky dále člení na ty, jež se vztahují k pracovnímu místu, a na podmínky na straně organizace.

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se pracovního místa patří:

- povaha práce na pracovním místě;
- postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace;
- požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, schopnosti ad.);
- rozsah povinností a odpovědnosti na pracovním místě;
- organizace práce a pracovní doby;
- místo vykonávané práce;
- pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí ad.).

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci patří:

- význam a úspěšnost organizace;
- prestiž organizace;

- pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům, k zákazníkům, k veřejnosti);
- úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi;
- poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi;
- možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci;
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Vnější podmínky získávání pracovníků jsou:

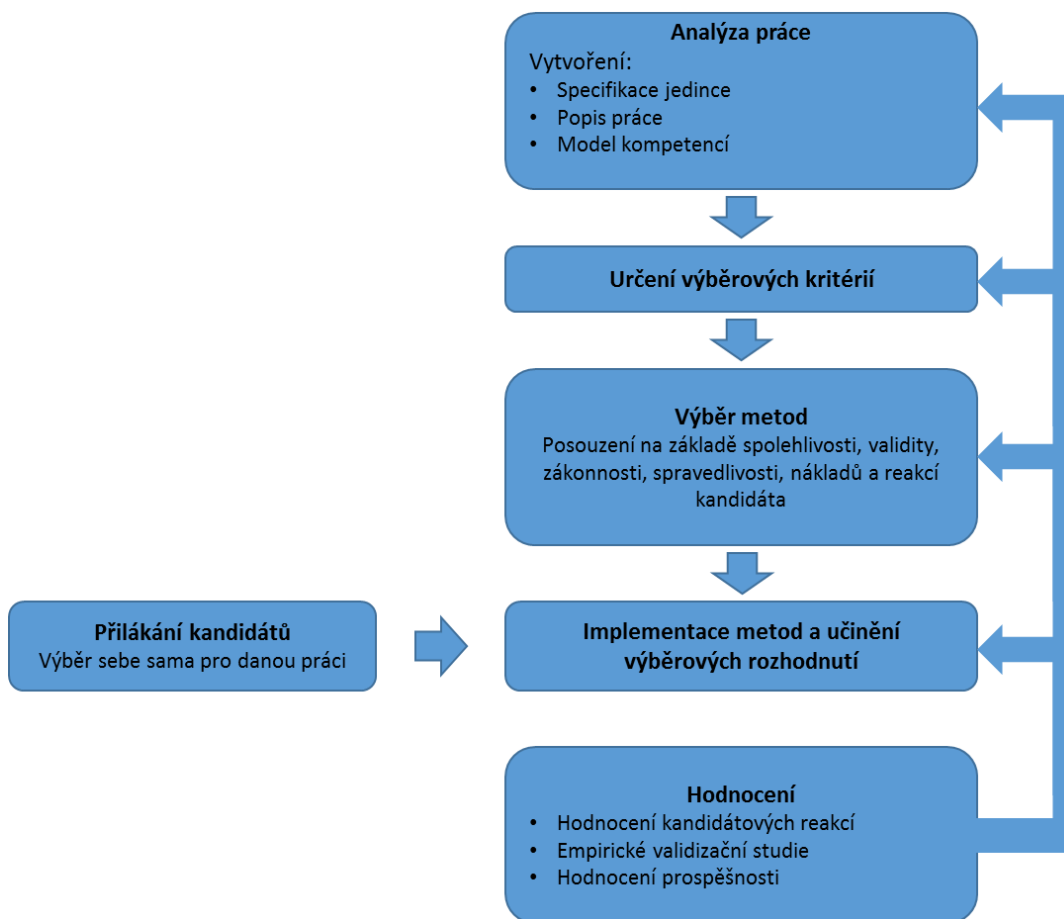
- demografické podmínky, tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů (tzv. generační vlnění, tj. kolísavý vývoj), prostorová mobilita obyvatelstva (včetně mezinárodní mobility) a další charakteristiky populačního vývoje ovlivňující nabídku pracovních sil na trhu práce;
- ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné (např. strukturální) změny, vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich;
- sociální podmínky, související s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména s profesně-kvalifikačními orientacemi, s orientacemi lidí v oblasti vzdělání, s rodinnými orientacemi žen apod.;
- technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující stará zaměstnání v míře, které se profesně-kvalifikační struktura stávajících zdrojů na trhu práce může přizpůsobovat jen zčásti a s opožděním;
- sídelní podmínky, především charakter osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí; obojí může vést k územní diferenciaci situace na trhu práce, ke specifčnosti trhu práce v zázemí organizace;

- politicko-legislativní podmínky ovlivňující proces získávání pracovníků, např. tím, že umožňují nebo omezují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání nebo nařizují zaměstnávání určitých osob (např. osob se změněnou pracovní schopností).“ (Kocianová, 2010, s. 80-81)

Arnold a kol. (2007) v knize Psychologie práce považuje výběr pracovníků za jednu z nejdůležitějších oblastí psychologie práce.

Doporučuje následující postup:

Obrázek 1: Výběr pracovníků

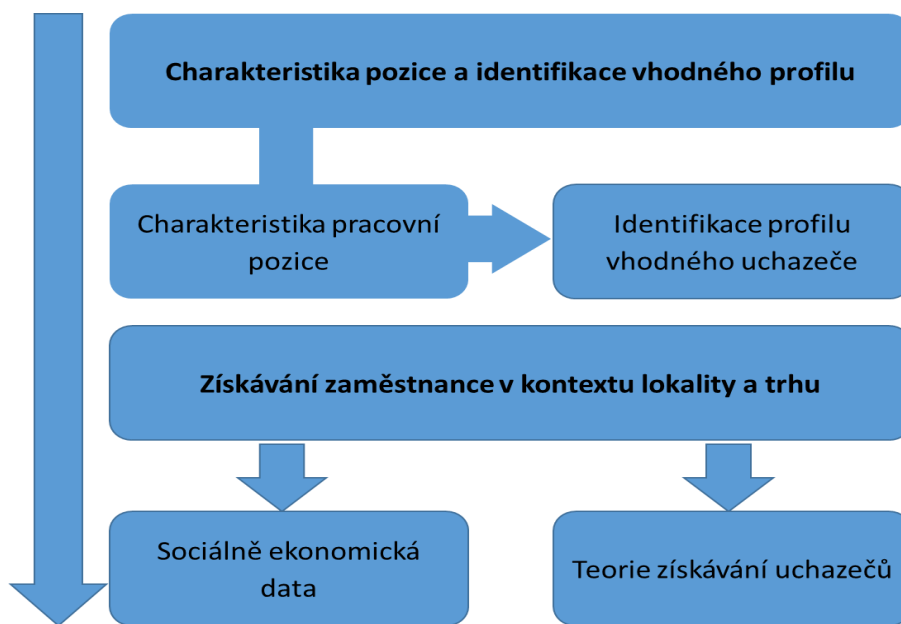


Zdroj: (Arnold et al., 2007, s. 131)

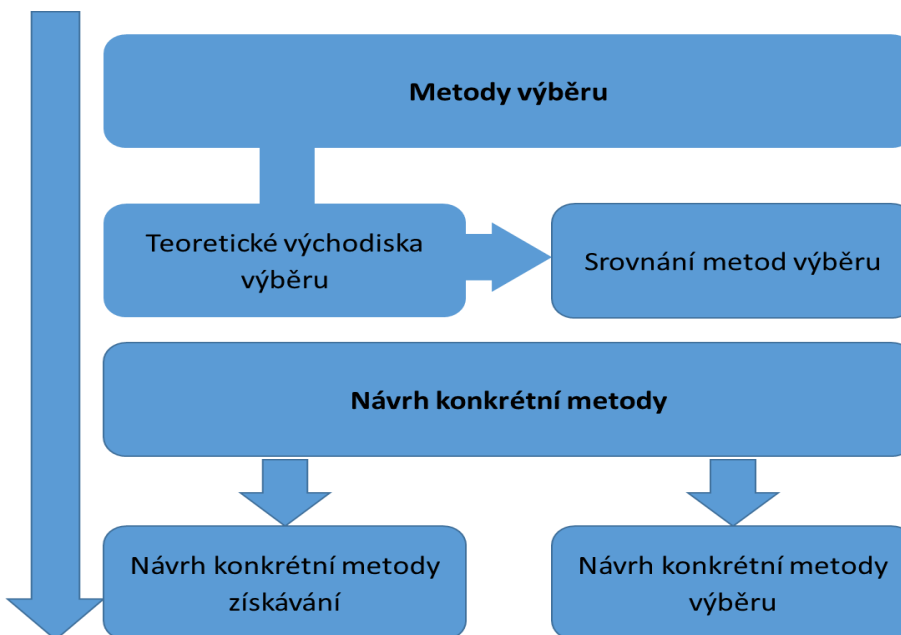
1.2 Konkrétní postup při získávání a výběru uchazečů o zaměstnání.

Z výše uvedeného teoretického základu navrhuji pro tento konkrétní případ postup:

Obrázek 2: Navrhovaný postup část 1.



Obrázek 3: Navrhovaný postup část 2.



2 Charakteristika pozice a identifikace vhodného profilu

2.1 Call centra a charakteristika pracovních pozic

Call centrum se specializuje na služby zprostředkované po telefonu. V principu existují 2 typy call center, inboundové (příchozí hovory) a outboundové (odchozí hovory), vnímáno ze strany operátora.

2.1.1 Outboundové call centrum má v náplni práce odchozí volání

Nejčastější možnosti jsou:

- a) oslovování existujících klientů,
- b) oslovování potenciálních klientů ze zakoupených databází,
- c) oslovování potenciálních klientů náhodným vytáčením skrze generátor čísel.

Pro lepší představu rozvedu jednotlivé varianty:

Oslovování existujících klientů

Operátoři oslovují již platící zákazníky s nabídkou nových služeb, či rozšířením služeb stávajících. Pro tento model by měli platit určitá pravidla, neboť většina zákazníků není ochotna akceptovat tento druh telefonátů příliš často.

Oslovování potenciálních klientů se zakoupených databází

Existují společnosti, které se specializují na sbírání osobních údajů, které následně prodávají dále. Všímavý jedinec jistě zaregistroval, že při vyplňování dotazníků k různým slevovým akcím, věrnostním kartám a internetovým dotazníkům, dává souhlas k užití jeho osobních údajů i pro obchodní partnery té a té společnosti. Tyto údaje jsou v souladu se souhlasem poskytnuty dále a lze s nimi dále pracovat. Pracovat s údaji znamená v našem případě přimět člověka ke koupi.

Oslovování potenciálních klientů náhodným vytáčením skrze generátor čísel

Scénář tohoto procesu vypadá asi takto. Na číslo uvedené na zmeškaném hovoru nebylo možné se dovolat, zavolá kdosi a po zdvihnutí hovoru se telefonát ukončí. Tyto aktivity znamenají, že automatický generátor čísel si zkombinoval uvedené číslo, zkušebně jej vytočil, aby ověřil dostupnost a existenci. Následující logický krok je volání operátora outboundové linky. Popis metod telefonní komunikace přesahuje rámec této práce, ale v podstatě lze říct, že při příchozím hovoru a informaci, že hovor je nahráván, se stáváte potenciálním klientem prodejce po telefonu.

2.1.2 Inboundové call centrum má v náplni přijímání hovorů zákazníků

Lze se setkat nejčastěji s variantami:

- a) IVR (Interactive voice response);
- b) Technická podpora;
- c) Infolinka;
- d) Retenční oddělení.

Pro lepší představu rozvedu jednotlivé varianty:

IVR (Interactive Voice Response)

Jedná se o automat, který řeší nejčastější dotazy zákazníka. Jde o ekonomickou variantu kontaktu se zákazníkem, která je schopna vyřešit větší část dotazů směřujících na daný typ call centra. Můžeme jí překládat jako interaktivní hlasovou odezvu, interakce probíhá skrze číselné volby. Tato metoda je velmi výhodná pro poskytovatele služeb, při rozumných nákladech odbaví více než polovinu příchozích hovorů.

Technická podpora

Dotazy technického charakteru směřují právě na tuto specializovanou linku. Její operátoři disponují znalostmi technického směru, které běžně není schopen vyřešit zákazník sám. Operátor má pomoci vyřešit zákazníkovi technické potíže. Úspěch této práce spočívá ve sdělení technologického postupu obecnou mluvou, popřípadě sjednání nápravy skrze operátorské rozhraní. Pokud není situace vyřešena, dochází k fyzické návštěvě technika u zákazníka.

Infolinka

Zde může zákazník, který nevyřešil svůj požadavek v IVR probrat konkrétní situaci s lidským protějškem, který zastupuje provozovatele služby, či produktu, kde ze strany zákazníka došlo k finančnímu plnění. Zákazník volá nejčastěji z důvodu nespokojenosti, potřeby vysvětlení, úpravě služby. Operátor musí za všech okolností zachovat profesionalitu a pro - zákaznický přístup.

Retenční oddělení

Tato specializovaná linka, která svůj název odvozuje od latinského slova Retentio, tedy zadržet, má přesně tuto funkci, tedy udržet klienta. Pokud člověk hovoří s operátorem této linky, je již alespoň částečně rozhodnut ukončit služby u společnosti. Úkolem operátora této linky je klienta zadržet veškerými obchodními schopnostmi a prostředky, které má k dispozici. Zřejmě nikoho nepřekvapí, že u většiny společností si musí stávající zákazník „vybojovat“ lepší podmínky právě na této lince.

Máme tedy rámcovou představu o místě pracoviště, resp. jakou práci budou uchazeči vykonávat.

2.1.3 Kolik a za kolik

Kolik takových uchazečů budeme potřebovat? Pravdou je, že fluktuace na uvedených pozicích je značně vysoká. Reálné jsou požadavky na obsazení 10 uchazečů za měsíc na každý typ pracoviště. Tedy úkol je zajistit nástup 10 až 20 vhodných kandidátů každý měsíc.

Za kolik? Mzda nabízená pracovníkům call center mívá ve většině případů fixní a variabilní složku. Fixní složka se pohybuje kolem 14 000,- Kč měsíčně. Variabilní složka je u hlavních zaměstnavatelů vázána na KPI, které odrážejí ekonomickou úspěšnost pracovníka pro společnost. Obvykle v rozmezí 4 000,- Kč až 10 000,- Kč za měsíc. Mzda se většinou se zkušenostmi a zlepšujícími se dovednostmi pracovníka zvyšuje.

2.2 Identifikace profilu vhodného uchazeče

Z výše uvedeného rozdělení pracovních pozic v call centrech je možné vytvořit profil vhodného uchazeče.

Dle logiky rozdělení call center jsou rozděleni i vhodní pracovníci.

Z rozdělení CC (Call Centre) lze vyvodit dva druhy činností, které vyžadují jiné kompetence.

2.2.1 Outboundové call centrum, tedy odchozí hovory

Náplní práce je oslovování jedinců a následný prodej služeb, či zisk informací.

Oslovování potenciálních zákazníků, či zákazníků lze provádět třemi způsoby.

- a) Strukturovaným hovorem;
- b) Volným hovorem;
- c) Polo-strukturovaným hovorem.

Na každý typ služby lze nalézt vhodnou metodu. Rozdíl je v zásadě ve zkušenosti samotného operátora.

Z hlediska vývoje této metody lze za počátek považovat Strukturovaný hovor. Ten probíhá podle připraveného scénáře, který se nazývá Call Script. Tato metoda klade nejmenší důraz na schopnosti operátora, neboť ten pracuje podle matice, která vede jeho projev. Nevýhodou tohoto modelu je nutná příchůť strojovosti jak pro operátora, tak pro zákazníka. Nejčastěji je používán pro účely dotazníkového šetření.

Volný hovor se přímo opakem strukturovaného hovoru. Operátoři mohou podle svých schopností a dovedností vést hovor k danému cíli. Tato metoda je vhodná pro domlouvání schůzek, či řešení situací se zákazníkem, které není možné dopředu popsat.

Polo-strukturovaný hovor je model, který je používán ve většině případů v prodejních hovorech. Přebírá a kombinuje výhody obou předchozích modelů. Jsou stanoveny body, které musí během hovoru být řečeny, průběh však není nalinkován a operátor se sám rozhoduje, jak bude k zákazníkovi přistupovat a

jak bude hovor probíhat. Tento model umožňuje interakci, která je vhodná a efektivní v obchodní komunikaci.

Pro všechny typy odchozích hovorů však platí následující situace:

- Zákazník je osloven operátorem;
- Operátor se často setká s negativní reakcí;
- Cílem hovoru je závazek nebo zisk informací;
- Odměna je vázána na výsledek práce;
- Příjemce hovoru hovor neočekával.

Pro dokreslení představy práce operátora Outboundového oddělení je nutné zasadit činnost do kontextu dnešní doby, kdy čas jsou peníze, spěch je věčným společníkem člověka a nátlak na zákazníka ze všech stran je enormní.

Nejvhodnější metodou k popisu profilu vhodného pracovníka lze nalézt skrze náplň práce samotné. V případě operátora call centra je vhodné se zaměřit na typ činnosti, který je vykonáván.

Kdo tedy může vykonávat práci, které samy operátoři říkají otravování lidí?

- Jedinec motivovaný financemi;
- Jedinec, který se nevzdává a odolný vůči negativnímu přístupu;
- Jedinec extrovertní;
- Jedinec vysoce komunikativní;
- Jedince znalý práce na PC.

Outboundové, tedy call centra pro odchozí hovory, vyžadují člověka, který se nevzdává, má zvýšenou odolnost vůči odmítání a zvládne komunikaci řídit.

2.2.2 Inboundové call centrum, tedy příchozí hovory

Inboundové call centrum má v náplni přijímání hovorů zákazníků. Lze se setkat s variantami:

- a) IVR (Interactive voice response);
- b) Technická podpora;
- c) Infolinka;
- d) Retenční oddělení.

Popis pozice je nutné rozdělit podle jednotlivých typů náplně práce.

- a) IVR nepotřebuje lidské operátory, tedy se tímto modelem nebudeme dále zabývat.
- b) Technická podpora vyžaduje schopnost vysvětlit technicky nezdatnému zákazníkovi jak si sám zajistit nápravu, nebo od něj získat potřebné informace k opravě z místa operátora. Pracovník musí být schopen technického myšlení a konání, avšak i trpělivý a schopný laikovi vysvětlit dané postupy. Hodnocení kvality operátora probíhá v rovině vyřešení požadavku zákazníka skrze telefonní hovor.
- c) Infolinka je místem, kam se dovoláte, pokud se nepodařilo vzniklou situaci vyřešit přes IVR. Operátor této linky musí být značně prozákaznický orientovaný a asertivní. Nezřídka kdy je volající po dlouhém boji se systémem automatických odpovědí na pokraji roviny slušného chování. Operátor zde vždy musí volajícího uklidnit a pracovat s ním v rovině maximální snahy řešení jeho problému. Pokud je problém v nastavení služeb, lze jej vyřešit relativně snadno. Často však operátoři čelí situacím, kdy volající má rozdílnou představu o výši faktury než poskytovatel služby a v tomto případě stojí operátor mezi pomyslnými kameny, neboť jeho prací je vytvořit ve volajícím dojem maximální spolupráce, avšak emoční vypětí, které přináší pocit ztráty na straně volajícího, situaci velmi komplikuje. Hodnocení kvality práce operátora probíhá skrze zákaznickovu spokojenost a udržení dojmu dobrého jména společnosti.
- d) Retenční linka je snad nejnáročnějším místem, kde je možno na call centru pracovat. Operátor zde pracující je v kontaktu pouze se zákazníky, kteří jsou rozhodnuti službu zrušit. Prací operátora je zajistit, aby se tak nestalo. Má k dispozici řadu obchodních metod a také speciální nástroje, které jsou individuálně nastavené podle typu společnosti. Operátor je hodnocen na základě schopnosti zajistit neukončení spolupráce společnosti a klienta.

Model Inboundových call center používá polo-strukturovaný hovor, neboť vždy musí dojít k předepsané identifikaci zákazníka a též k nastaveným frázím a obrátům, většinou z důvodu zákonných norem.

Dalším společným jmenovatelem Inboundových call center je všudypřítomná ekonomická provázanost práce operátora a času, který jeho interakce stojí samotné call centrum. Jedná se o měřenou veličinu ATH (Average Handle Time), která hovoří o celkové délce času stráveného s jedním zákazníkem.

Pro všechny typy příchozích hovorů však platí následující situace:

- Volá zákazník, který něco potřebuje;
- Cílem hovoru je vyřešit situaci vhodným řešením jak pro zákazníka, tak pro společnost;
- Odměna je vázána na efektivitu a spokojenost klienta a společnosti;
- Operátor nemá dopředu možnost se připravit na téma hovoru.

Kdo tedy může vykonávat práci na inboundové lince?

- Jedinec schopný improvizace;
- Jedinec orientovaný na zákazníka;
- Jedinec schopný naslouchat a pracovat s informacemi;
- Jedinec vysoce komunikativní;
- Jedinec znalý práce s PC.

2.2.3 Profil kandidáta

V tento okamžik jsme rámcově definovali vhodného uchazeče pro práci v call centru.

Mohu shrnout profil v následujících bodech:

- schopný improvizace;
- orientovaný na zákazníka;
- schopný naslouchat a pracovat s informacemi;
- vysoce komunikativní/extrovertní;
- znalý práce s PC;
- motivovaný financemi;
- nevzdávající se a odolný vůči negativnímu přístupu.

3 Získávání v kontextu lokality a trhu

„Ještě než bude třeba obsadit uvolněné místo, je třeba si udělat jasno, co jsou zdroje a jak a čím budou objeveny a získány (síly).“ (Hroník, 1999, s. 89)

3.1 Sociálně ekonomická data

Dalším důležitým parametrem je lokalita pracoviště. Při zvažování podnikatelských záměrů se na první pohled logicky, vezmou sociodemografická data a následně se vhodně umístí provozovna. Pro ilustraci uvádím, že počet zaměstnanců call centra je v řádu stovek, a tedy cena lidského kapitálu a schopnost lokality jeho generace je v rozhodování o umístění důležitým parametrem.

Tabulka 1: Mezikrajové srovnání vybraných ukazatelů – sociální vývoj

Česká republika	kraje														
	Hl. město Praha	Středočeský	Jihočeský	Plzeňský	Karlovarský	Ústecký	Liberecký	Královéhradecký	Pardubický	Vysočina	Jihomoravský	Olomoucký	Zlínský	Moravskoslezský	
Míra zaměstnanosti (%)															
2008	55,9	60,2	58,0	57,9	57,8	56,2	52,6	53,8	55,9	56,0	56,4	54,5	53,6	55,7	53,1
2009	54,8	60,7	57,0	56,3	55,8	54,5	51,5	52,8	53,5	54,1	54,6	53,5	53,0	53,0	52,0
2010	54,2	59,9	56,6	55,0	55,6	55,0	51,1	53,9	53,5	53,3	54,1	53,7	50,6	52,0	50,9
2011	54,4	59,2	56,9	55,4	56,3	54,8	51,9	53,3	53,3	54,3	53,5	53,4	51,7	53,0	51,4
2012	54,5	60,0	57,6	54,5	56,6	53,7	50,7	52,2	53,7	54,0	53,2	53,9	52,9	53,3	51,8
2013	55,2	60,2	57,6	54,6	57,3	55,0	52,2	52,9	53,7	55,0	54,3	55,8	51,2	55,0	52,1
Podíl nezaměstnaných osob k 31. 12. (%)¹⁾ (MPSV)															
2008	4,5	1,8	3,4	3,7	4,0	5,8	7,3	5,0	3,6	4,5	4,7	5,1	4,9	4,5	6,1
2009	7,1	3,2	5,5	5,9	6,5	8,7	9,9	8,3	6,0	7,3	7,7	8,1	8,9	8,0	8,9
2010	7,4	3,6	6,1	6,4	6,6	8,9	10,2	8,1	6,3	7,5	8,1	8,5	9,1	7,9	9,0
2011	6,8	3,6	5,6	5,8	5,7	8,0	9,8	7,3	5,7	6,5	7,2	7,6	8,3	7,0	8,3
2012	7,4	4,2	6,1	6,4	5,9	8,5	10,5	7,7	6,5	7,0	7,6	8,1	8,9	7,8	9,2
2013	8,2	5,1	6,9	7,1	6,4	9,3	11,5	8,5	7,3	7,4	8,1	8,9	9,8	8,3	10,5
Podíl dlouhodobě nezaměstnaných k 31. 12. (%)²⁾ (MPSV)															
2008	1,4	0,3	0,8	0,7	0,9	1,9	2,9	1,3	0,6	1,1	1,3	1,6	1,4	1,4	2,6
2009	1,7	0,4	1,0	1,0	1,3	2,4	3,2	1,9	0,9	1,5	1,7	2,0	1,8	1,8	2,7
2010	2,4	0,8	1,7	1,5	1,9	3,3	4,1	2,8	1,5	2,2	2,5	2,8	3,1	2,8	3,6
2011	2,5	0,9	1,9	1,7	1,9	3,3	4,3	2,8	1,6	2,2	2,6	2,9	3,3	2,7	3,7
2012	2,7	1,1	2,1	1,8	1,9	3,3	4,6	2,9	1,9	2,2	2,6	3,0	3,5	2,7	3,8
2013	3,3	1,8	2,6	2,3	2,4	4,0	5,5	3,5	2,5	2,7	3,1	3,7	4,1	3,3	4,9
Čistý disponibilní důchod domácnosti na 1 obyvatele (tis. Kč)															
2008	185,0	239,8	196,2	180,5	182,9	163,2	163,6	171,0	180,4	175,2	176,9	182,4	170,5	176,3	171,2
2009	190,4	244,4	205,0	183,0	187,0	172,4	171,3	178,0	187,5	180,7	180,8	187,5	175,6	178,6	174,5
2010	190,4	252,5	207,8	179,7	187,2	171,3	170,8	179,8	182,0	175,2	179,8	188,0	170,6	175,6	173,2
2011	190,4	250,1	206,7	181,2	187,9	171,8	170,9	178,7	179,7	177,1	180,1	184,8	172,4	178,6	176,1
2012	192,8	249,6	208,9	181,6	192,0	169,6	171,2	179,8	184,5	180,9	181,1	189,9	178,5	182,7	178,0

	Česká republika	kraje													
		Hl. město Praha	Středočeský	Jihočeský	Plzeňský	Karlovarský	Ústecký	Liberecký	Královéhradecký	Pardubický	Vysočina	Jiho-moravský	Olomoucký	Zlínský	Moravsko-slezský
2013
Medián mezd (Kč)³⁾ (MPSV, MF)															
2008	22	27	23	20	22	20	21	21	20	20	20	21	21	20	21
2009	217	900	133	259	154	103	156	730	637	486	961	287	345	280	564
2010	22	28	23	19	22	19	21	21	20	20	20	21	21	20	21
2011	229	386	158	984	191	875	487	855	670	828	435	621	296	017	144
2012	22	28	23	20	22	20	21	22	21	20	21	22	21	20	21
2013	608	392	386	479	634	110	860	289	174	721	059	139	423	666	883
2011	21	27	22	20	21	19	20	21	20	20	20	21	20	20	21
2012	782	162	447	303	554	183	533	017	266	527	378	127	717	153	383
2013	22	27	22	21	22	19	21	21	21	20	20	21	21	20	21
2012	262	454	904	104	192	837	176	436	178	946	869	732	011	403	987
2013	22	27	23	21	22	20	21	21	21	21	21	22	21	20	22
2013	557	803	215	382	528	306	506	931	421	166	311	044	285	786	202

¹⁾ podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let na počtu obyvatel ve věku 15-64 let

²⁾ podíl dlouhodobě nezaměstnaných (12 měsíců a déle) na počtu obyvatel ve věku 15-64 let

³⁾ od roku 2011 jsou zahrnuti dříve nesledovaní zaměstnanci podniků s 1-9 zaměstnanci, zaměstnanci neziskových institucí a podnikatelů-fyzických osob

Zdroj: (Mezikrajové srovnání vybraných ukazatelů sociálního vývoje, 2014)

Uvedená tabulka Českého statistického úřadu ukazuje mezikrajové srovnání sociálního vývoje v ČR během posledních let. (zdroj www.czso.cz)

Po zhlédnutí předchozí tabulky zřejmě nebude překvapením, že většina call center se nachází v kraji Ústeckém a Moravskoslezském. Největší společnosti na telekomunikačním trhu mají call centra v Ústí nad Labem, Lounech a Ostravě. V uvedených lokalitách je nejvyšší podíl nezaměstnaných, bohužel také nejvyšší podíl dlouhodobě nezaměstnaných.

V uvedených lokalitách lze identifikovat také vysoké procento dobrovolné nezaměstnanosti, kterou vysvětluje prof. Samuelson takto: „Protože tito pracovníci nejsou ochotni pracovat za tržní mzdu, označujeme je za dobrovolně nezaměstnané. S dobrovolnou nezaměstnaností souvisí jeden často přehlížený fakt: Nezaměstnanost může být zcela efektivní situací, pokud pracovníci, kteří se liší ve svých schopnostech, procházejí procesem hledání a zkoušení různých druhů zaměstnání. Dobrovolně nezaměstnaný může dát přednost volnému času (např. cestování) nebo jiným aktivitám před prací za tržní mzdu. Může být i frikčně nezaměstnaným, například pokud hledá svoje první zaměstnání. Může se jednat o nízcce kvalifikovaného dělníka, pro něhož

se vyplatí život na sociálních dávkách nebo předčasný odchod do důchodu.“
(Samuelson a Nordhaus, 2007, s. 656)

3.2 Teorie získávání uchazečů

Literatura uvádí prozkoumání interních a externích zdrojů. Interní zdroje lze v případě call center vynechat, neboť interní zdroj v požadovaném množství prostě neexistuje. Zároveň jsou právě pozice operátorů těmi, ze kterých je realizován další kariérní postup.

Zaměřme se tedy na externí zdroje.

Hroník uvádí v knize Jak se nespálit podruhé tyto možnosti získávání a zároveň je podrobuje charakteristice v klíčových bodech:

Tabulka 2: Metody získávání a jejich charakteristika

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

Zdroj: (Hroník, 2007, s. 124)

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

Tabulka 3: Legenda +

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

Zdroj: (Hroník, 2007, s. 125)

Tabulka 4: Legenda -

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

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

Zdroj: (Hroník, 2007, s. 125)

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

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

Můžeme se dále rozhodnout, zda využijeme služeb agentur práce, poradců či zajistíme svépomocí. Ze zkušenosti mohu sloučit uvedené osoby provádějící nábor do jedné skupiny. Metoda náboru bude stále stejná a i přes jistě líbivé sliby prvních dvou zmiňovaných by bylo bláhové se domnívat, že někdo z nich disponuje zásobou k práci připravených uchazečů v množství a kvalitě potřebné. Pro hledání nejvhodnější metody získávání zaměstnanců tedy není relevantní, zda je bude vyhledávat zaměstnavatel přímo, nebo zda za jejich vyhledání zaplatí. Totiž vyhledání musí proběhnout vždy.

Z uvedených možností si lze nejlépe zvolit inzerci na pracovních portálech, podpořenou spoluprací s Úřadem práce. Tato cesta kombinuje široký záběr oslovení, rozumnou ekonomickou náročnost a možnost jasného vyhodnocení úspěšnosti.

I Armstorng (2007) v podstatě uvádí jako hlavní zdroje externího zisku uchazečů inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby. Pokud tedy přijmeme premisu, že externí společnosti musí uchazeče též vyhledat, tak se inzerce na internetu jeví jako nejvhodnější varianta.

4 Výběr

4.1 Teoretická východiska výběru

Odborná literatura zmiňuje následující metody výběru.

Metody výběru pracovníků:

- a) Pohovory;
- b) Psychologické testy;
- c) Reference;
- d) Biodata;
- e) Testy pracovní činnosti;
- f) Analýza písma;
- g) Assesment centre (Arnold et al., 2007).

Pohovory

Pohovor je metoda výběru formou rozhovoru. Kocianová v knize *Personální činnosti a metody personální práce* popisuje tuto metodu následovně. „Rozhovor je velmi významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Jeho úkolem, stejně jako jiných výběrových metod, je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Základním východiskem výběrového pohovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka.“ (Kocianová, 2010, s. 101)

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

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

Tazatel (vedoucí výběrového rozhovoru) by se měl v průběhu rozhovoru koncentrovat zejména na oblasti, o nichž nelze získat informace z dokumentace uchazeče, tj.:

- předpoklady k práci – schopnosti uchazeče;
- představa o profesionální úrovni uchazeče;
- posouzení osobnosti uchazeče a jeho vystupování (vnější dojem apod.);
- úroveň komunikace (úroveň vyjadřování, rychlost odpovědí ad.);
- všeobecný rozhled uchazeče;
- reakce uchazeče (např. na stres) ad.“ (Kocianová, 2010, s. 102)

Psychologické testy

Psychologické testy by měli mít určité psychometrické charakteristiky, které Hroník (1999) popisuje termíny objektivita, standardizace, reliabilita a validita.

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

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

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

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

Hroník (1999) rozděluje psychologické testy na:

a) Výkonové testy

- Zde je testován výkon, správnou, či nesprávnou odpovědí.

b) Testy osobnosti

- Tyto lze dále dělit na dotazníky, kde člověk vypovídá sám o sobě. Tuto metodu sám Hroník odmítá pro praxi výběrových řízení (Hroník, 1999, s. 175)
- Dále na objektivní testy osobnosti, které jsou zaměřeny podrobněji než dotazníky a subjekt zpravidla nemá možnost vědomě vylepšovat své výsledky. Zkoumají i osobní vlastnosti.
- Další z testů jsou projektivní testy, které svou komplexností téměř neumožní subjektu přímo odpovídat. Situace, na které respondent reaguje, se snaží svou mnohoznačností promítnout do odpovědi obsah duševních procesů respondenta. Jsou komplexnější než ostatní testy osobnosti a jsou zaměřovány na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, emoce, postoje).
- Posuzovací stupnice jsou na pomezí samotného testování, posuzovaný vnáší svůj úsudek na danou stupnici k daným situacím. Lze je ještě rozdělit na sebezposuzovací a objektivní.

Reference

Armstrong v Psychologii práce (2007) dělí tyto informace od předchozích zaměstnavatelů na konkrétní, všeobecné či nadčasové. Dále uvádí nízkou validitu, která je způsobena zejména subjektivním vnímáním osoby reference poskytující.

Na druhou stranu dnes většina lidí poskytuje reference sama o sobě a to zejména na sociálních sítích. Zykmund Bauman & David Lyon v jejich knize Tekutý dohled se k fenoménu potřeby veřejného sdílení dnešní doby vyjádřily takto: „Teenageři vybavení přenosnými elektronickými zpodobnicemi jsou jenom učedníci, kteří se školí v umění života ve společnosti doznání: ve společnosti, která smazává hranici, jež kdysi oddělovala soukromé od veřejného, která z veřejného vystavování soukromého dělá občanskou cnost, ba

povinnost, a která vyhlazuje z veřejné komunikace cokoli, co se brání redukci na soukromé důvěrnosti, spolu s těmi, kteří odmítají tyto důvěrnosti šířit.“ (Bauman a Lyon 2013, s. 39)

Biodata

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

Testy pracovní činnosti

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

Analýza písma

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

Assessment centre

Tuto aktivitu lze nazvat hodnotícím střediskem. Metodika AC (Assessment Centre) kombinuje mnohé z metod výběru zaměstnanců ale její hlavní přidanou hodnotou je interaktivita. Hroník popisuje (2009) následovně: „ V Assessment Centru jde tedy o sloučení řady dílčích metod. To, co je ovšem charakteristické pro assessment, je užití testů chování a převaha interaktivních metod. Mezi testy chování se při assessmentu uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuse, metody třídění došlé pošty, morální dilemata. Testy chování jsou zaměřené na akci, vykonávám „tady a teď“, zatímco dotazníky jsou popisem toho, co dělám „jinde a jindy“, resp. představou, co dělám v dané situaci. Při testu chování o tom nemluví, dělám to.“

Jiná definice stejného autora:

„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá na účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod (nanečisto, off-line) a nemá jednoznačně správný výsledek. Multisituační rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení. Multisituačnost naplňuje princip vícero očí, který je nezbytný, protože zkouška nemá předem exaktně stanovaný správný výsledek.“ (Hroník, 2002, s. 46)

Arnold v Psychologii práce popisuje AC takto:

„Assessment centre většinou zahrnuje vícenásobné hodnocení uchazečů a různých cvičení příslušné práce, například formou skupinových pohovorů, praktických cvičení, prezentací souvisejících s danou prací a další simulace pracovní role.“ (Arnold et al., 2007, s. 179)

Lze říci, že metoda Assessment Centre pracuje s myšlenkou, která staví procesy vedoucí k cílům na minimálně stejnou pozici jako výsledky. Hodnotitelé pozorují chování jednotlivých účastníků a průběžně aktualizují názor na vhodnost jednotlivých kandidátů.

4.2 Porovnání metod výběru

Evangelu uvádí v publikaci Diagnostické metody v personalistice (2009, s. 42) výhody a nevýhody hlavních metod takto:

Tabulka 5: Testy

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

Zdroj: (Evangelu, 2009)

Tabulka 6: Dotazníky

Výhoda	Nevýhoda
Časově nenáročné	Je náročné je vytvořit

Výhoda	Nevýhoda
Možnost srovnání	Malá možnost individuálního přístupu
Rychlé vyhodnocení	
Možnost individuálního pracovního tempa	

Zdroj: (Evangelu, 2009)

Tabulka 7: Projektivní metody

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

Zdroj: (Evangelu, 2009)

Tabulka 8: Assessment Centre

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

Zdroj: (Evangelu, 2009)

Zamyšlením nad konceptem uvedených metod lze dospět k závěru, že ideální metodou může být Assessment Centre, které lze upravit podle potřeby. Pokud bychom nastavili model AC tak, abychom odstranili nejednotné hodnocení hodnotitelů a snížili náročnost časovou a ekonomickou, mohli bychom tuto metodu značně rozvinout. Ekonomická náročnost AC je zjevně dána vazbou na počet hodnotitelů a na čas. Při návrhu postupu, na který postačí jeden hodnotitel a jehož časový rámec bude v rozsahu několika hodin, bychom mohli získat vhodnou metodu výběru.

5 Návrh konkrétní metody

Z uvedených metod výběru jsem si dovolil v kontextu výhod a nevýhod výše popsaného vytvořit metodiku vlastní.

Proces získávání a výběru bude složen z následujících částí:

- a) identifikace pozic k obsazení;
- b) inzerce a podpora doporučení stávajícími pracovníky;
- c) samotné výběrové řízení;
- d) nabídka vybraným uchazečům;
- e) nástup.

Identifikace pozic k obsazení

Podle typu CC zaměření na prodejní (outboundové) nebo pečovatelské (inboundové) dovednosti.

Inzerce a podpora doporučení stávajícími pracovníky

Inzerce umožňuje plošné oslovení potencionálních uchazečů. Za nejpozitivnější faktor této metody lze podle mého soudu považovat motivaci kandidáta k práci. Inzerce nabídky práce proto nejlépe vhodné směřovat na místa, kde ji člověk, který v sobě identifikoval potřebu nalézt si práci, bude hledat. Na našem trhu existuje několik internetových serverů, které za úplatu poskytují prostor k inzerci pracovní pozice.

Cílenou personální prací podporovat firemní kulturu na pracovišti a skrze vhodně dimenzované odměny za doporučení motivovat zaměstnance k doporučení přátel.

Samotné výběrové řízení

Doporučuji vynechat fázi selekce skrze životopisy, totiž tato selekce proběhne spontánně tím, že se pozvaný uchazeč o zaměstnání nedostaví na smluvený pohovor. Rovněž dovednosti identifikované v požadovaném profilu kandidáta lze jen velmi obtížně posuzovat ze životopisu.

Za vhodnou metodu výběru považuji Assesment Centre, ale v upravené verzi, které je samostatně popsáno v bodě 5.2. Navrhovaná metoda umožní při

jednom hodnotiteli maximalizovat možnosti, které hromadné výběrové řízení nabízí.

Nabídka vybraným uchazečům

Vybrané uchazeče kontaktovat telefonicky a následně zaslat informace emailem.

Nabídka vybraným uchazečům by měla obsahovat gratulaci k úspěchu, informaci o výši mzdy a metodice odměňování, informaci o dalších benefitech, žádost o zaslání nacionalii pro přípravu smlouvy a návrh termínu pro osobní setkání k dořešení administrativních náležitostí přijetí.

Nástup

Nástup do společnosti bývá většinou hromadný, neboť uchazeči zahajují pracovní poměr několikátýdenním školením. Samotný nástup by se měl nést v pozitivním duchu a noví pracovníci by měli být dostatečně informováni o důležitých skutečnostech.

5.1 Hlavní zdroje získávání zaměstnanců

5.1.1 Inzerce na pracovních portálech

Úderná inzerce zaměřená na hlavní výhody, pravidelně obměňována a udržována.

V inzerci je potřeba vyzdvihnout konkurenční výhody nabízené práce. Například hlavní pracovní poměr od prvního dne nástupu není běžná situace v prostředí call center.

Inzerci by zřejmě bylo vhodné provádět v kontextu profilu požadovaného kandidáta. Rovněž se jeví rozumné vyzdvihnout nejatraktivnější části pracovního balíčku. Přeci jen, je potřeba přilákat co nejvíce kandidátů k následné selekci. Z profilu pracovní pozice je zřejmé, že náborový proces do call center je cyklický a pozice jsou hledány téměř neustále. Z tohoto důvodu sledávám vhodné inzerci pravidelně obměňovat.

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

- upoutat pozornost;
- vytvářet a udržovat zájem;

- stimulovat akci.

Návrh inzerce outboundové pozice je přílohou č.1, pro inboundové pozice je přílohou č. 2.

5.1.2 Udržování a rozvoj podpory náboru formou doporučení

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

5.2 Metodika výběru

Jako vhodná metoda výběru bylo zvoleno hromadné výběrové řízení, které nese většinu prvků Assessment Centre doplněné o jednoduchý PC test. Rozdílné je v tom, že pro jeho průběh postačí jeden hodnotitel, který ale zároveň nese veškerou odpovědnost za vhodnost výběru.

Jednotlivé kroky jsou nastaveny tak, aby skrze aktivity bylo možné identifikovat klíčové dovednosti uchazečů, které jsou potřeba pro vykonávání práce.

Profil uchazeče z kapitoly 2.2.3:

- schopný improvizace;
- orientovaný na zákazníka;
- schopný naslouchat a pracovat s informacemi;
- vysoce komunikativní/extrovertní;
- znalý práce s PC;
- motivovaný financemi;
- nevzdávající se a odolný vůči negativnímu přístupu.

Samotný průběh výběrového řízení:

- 1) přivítání;
- 2) krátké představení účastníků a hodnotitele;
- 3) rozdání připravených materiálů o nabídce a společnosti;

- 4) moderovaná diskuse se zaměřením na schopnost uchazečů interpretovat čtený text;
- 5) modelová situace individuální zaměřená na spontánní projev;
- 6) vyřazení nevhodných uchazečů;
- 7) důkladnější popsání pozice uchazečům formou moderované diskuse;
- 8) individuální modelový simulovaný hovor na zadané téma + PC test
- 9) vyřazení nevhodných uchazečů;
- 10) individuální závěrečný pohovor zaměřený na pocity uchazeče z pozice;
- 11) rozloučení;
- 12) rozhodnutí.

Přínos jednotlivých částí lze spatřovat:

Přivítání

Oficiální zahájení výběrového řízení.

Krátké představení účastníků a hodnotitele

Uvolní atmosféru, prolomí ledy mezi uchazeči, poskytne základní informace o účastnících.

Rozdání připravených materiálů o nabídce a společnosti

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

Moderovaná diskuse se zaměřením na schopnost uchazečů interpretovat čtený text

Moderátor si otevřenými otázkami ověřuje schopnost uchazečů porozumět textu a jejich zájem o práci samotnou. Hodnocení se zde prolíná s poskytováním informací.

Modelová situace individuální zaměřená na spontánní projev

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

až dvě hovořit na zadané téma. Hodnotitel se zaměřuje hlavně na schopnosti improvizace jedince.

Vyřazení nevhodných uchazečů

Proběhne vyřazení uchazečů, kteří neuspěli v předchozích bodech. Tedy nejsou schopni spontánního projevu a jejich zájem o práci je vágní, popřípadě schopnost uchopení elementárních informací je snížena.

Důkladnější popsání pozice uchazečům formou moderované diskuse

S postupujícími uchazeči jsou probrány hlavní kladné a stinné stránky obsazované pozice. Vyzdvihnout a na příkladech náležitě vysvětlit výhody práce pro společnost vnímám stejně důležité jako upozornit uchazeče na nepříjemné stránky práce. V důsledku této informovanosti snižuje fluktuaci a značně šetří náklady při vstupních školeních.

Individuální modelový simulovaný hovor na zadané téma

Uchazeči je zadáno téma a dán čas na přípravu. Následně je nasimulován telefonní hovor během kterého se hodnotitel zaměřuje na definované kompetence dle pozice. Zejména prodejní schopnosti při outboundových a na pečovatelské schopnosti při inboundových pozicích.

Pro ostatní účastníky je připraven jednoduchý PC test, který mezitím zpracovávají. Úroveň PC testu je potřeba nastavit podle náročnosti obsluhy na jednotlivých pracovních pozicích.

Vyřazení nevhodných uchazečů

Podle výsledků simulovaných hovorů proběhne další vyřazení kandidátů.

Individuální závěrečný pohovor zaměřený na pocity uchazeče z pozice

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

Rozloučení

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

Rozhodnutí hodnotitele o přijetí vhodných uchazečů

Závěr

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

Identifikace vhodné metody výběru vycházela z premisy, že člověk, který bude pracovat v call centru musí nejprve v sobě nalézt potřebu práci získat. Následně byla s přihlédnutím k profilu uchazeče jako hlavní metoda zvolena inzerce na internetu. Tato metoda kombinuje širokou dosažitelnost, ekonomickou nenáročnost, možnost modifikace a efektivní zprávu reakcí uchazečů.

Z mnoha možností výběru pracovníků popisovaných v literatuře byla nakonec zvolena metoda Assessment Centre. Výhodu této metody lze spatřovat zejména ve značné modularitě jednotlivých částí, ze kterých je složená. Finálně navržené AC v podstatě obsahuje většinu metod výběru popsanych v literatuře, upravených pro potřeby identifikace konkrétního profilu vhodného uchazeče. Jedná se o praktickou implementaci pohovoru, testování, práce s biodatou a testů pracovní činnosti do rámcového modelu Assessment Centra.

Průběh samotného AC byl navržen tak, aby umožnil účast pouze jednoho hodnotitele. Délka modelu AC je v porovnání s literaturou také kratší. Časové úspory a možnosti hodnocení jedním Assessorem bylo dosaženo zejména použitím modelových situací, které mají jasnou vypovídající hodnotu o vhodnosti kandidáta. Zařazení těchto situací bylo umožněno zejména vhodnou identifikací klíčových ukazatelů profilu vhodného kandidáta.

Cíl práce, který stanovil identifikovat vhodnou metodu získání a výběru pracovníku do call centra, byl splněn. Jedním ze dvou nosných pilířů k jeho naplnění bylo podrobné seznámení se s pracovním prostředím, resp. vhodná identifikace profilu uchazeče. Druhý pilíř lze spatřovat v teoretickém zázemí metod získávání a výběru a jejich vhodné aplikaci.

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

Literatura

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

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

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

Mezikrajové srovnání vybraných ukazatelů sociálního vývoje. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2014 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/3C001C3A27/\\$File/3301321412.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/3C001C3A27/$File/3301321412.pdf)

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

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

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

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

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

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

SEDLÁČEK, Tomáš, 2012. *Ekonomie dobra a zla: po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 2. vyd. Praha: 65. pole. ISBN 978-80-87506-10-3.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Výběr pracovníků	13
Obrázek 2: Navrhovaný postup část 1	14
Obrázek 3: Navrhovaný postup část 2	14
Tabulka 1: Mezikrajové srovnání vybraných ukazatelů – sociální vývoj.....	22
Tabulka 2: Metody získávání a jejich charakteristika.....	24
Tabulka 3: Legenda +	25
Tabulka 4: Legenda -	25
Tabulka 5: Testy.....	32
Tabulka 6: Dotazníky.....	32
Tabulka 7: Projektivní metody.....	33
Tabulka 8: Assessment Centre	33

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lukáš Bouzek

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

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

Počet znaků: 53 189

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 11

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

Krátká a výstižná charakteristika práce:

V části první byl popsán nejprve teoretické postup doporučený odbornou literaturou a následně navrhnout průběh vhodný pro zkoumaný případ. V následující kapitole byly charakterizovány pozice, na základě kterých byl identifikován vhodný profil uchazeče.

Třetí kapitola se věnuje sociálně ekonomickým ukazatelům a samotné teorii získávání uchazečů. Navazující části jsou odbornou literaturou popsané možnosti výběru a jejich srovnání.

V části poslední, páté, dochází k naplnění cíle samotné práce, když je identifikován návrh metody získávání a následně i postup a metoda výběru samotných zaměstnanců.

Přílohy

Příloha 1: Návrh inzerce na outboundové pozice	45
Příloha 2: Návrh inzerce na inboundové pozice	46
Příloha 3: Foto Call Centrum	47

Příloha 1: Návrh inzerce na outboundové pozice

Obchodník, nadstandardní peníze!!

- Nadnárodní zaměstnavatel hledá nové členy do svého prodejního týmu!!
- Běžné finanční ohodnocení prodejců v rozmezí 20 000,-Kč až 35 000,-Kč
- Horní hranici určují Vaše schopnosti.
- HPP, FIX (12 500,-Kč), PROVIZE (od 5000,-Kč)
- KARIÉTNÍ RŮST a mnoho dalšího
- Hledáme:
 - Nejlepší obchodníky!!
 - PC zdatné jedince!
 - Ty, co si chtějí vydělat!
- Nabízíme:
 - práce na HLAVNÍ PRACOVNÍ POMĚR od prvního dne nástupu
 - kariérní růst
 - stabilní zázemí a rostoucí plat
 - dynamický kolektiv, který Vás rád přijme do svých řad
 - nadstandardní dovolená 5 týdnů ročně
 - stravenky v hodnotě 75Kč již ve zkušební době
 - práci v příjemném moderním pracovním prostředí call centra
 - zajímavou práci prodejce stávajícím zákazníkům
 - pravidelná supervize a doplňující školení

Zaujala Vás tato nabídka? Tak neváhejte a kontaktujte nás hned teď!

Příloha 2: Návrh inzerce na inboundové pozice

Příchozí linka - Péče o zákazníky

- Rádi pomáháte lidem, jste empatičtí a komunikativní?
- Umíte vysvětlit a zanechat dobrý dojem?
- **Hledáme právě Vás!**
- Společnost rozšiřuje řady pracovníků na příchozí lince.
- Náplní Vaší práce bude:
 - vyřizování příchozích hovorů
 - řešení požadavků zákazníka a následně i prodej služeb
- **Nabízíme:**
 - motivující finanční ohodnocení
 - fixní plat + motivační složky
 - průměrný výdělek na této pozici je kolem 19 000,- Kč/měsíc
 - hodní hranici výdělku si určujete Vy!!
 - hlavní pracovní poměr od prvního dne
 - kvalitní školení ihned po nástupu
 - stravenky (75Kč)
 - 5 týdnů dovolené
 - možnost kariéry
a mnoho dalšího

Neváhejte a kontaktujte nás ještě dnes!

Příloha 3: Foto Call Centrum



Zdroj: <http://skutecnosti.cz/wp-content/uploads/2013/01/call-centra.jpg>



Zdroj: <http://chorzow.naszemiasto.pl/artukul/chorzow-call-center-liberty-poland-od-marca-bedzie-dzialac,1686179,art,t,id,tm.html>