

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Bc. Dana PAŘÍZKOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ



VYUŽITÍ PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

(Diplomová práce)

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod
Vedlejší specializace: Personální management

Autor: Bc. Dana PAŘÍZKOVÁ
Vedoucí práce: Ing. Marek Stříteský, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Využití psychodiagnostických metod v personálním řízení“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

Ráda bych poděkovala a vyjádřila svůj vděk několika osobám, které mne po dobu psaní mé diplomové práce provázely. Panu Ing. Markovi Stříteskému, MBA, za jeho odborné a konzultantské rady, věnovaný čas, ochotu a vstřícnost. České pojišťovně a.s. za umožnění spolupráce, konkrétně panu Ing. Stanislavu Hášovi PhD, paní Mgr. Olze Marušové a Ing. Evě Březíkové za jejich odbornou podporu, ochotu a věnovaný čas. Dále paní Mgr. Lence Malé ze společnosti Assessment Systems s.r.o., paní Mgr. Barboře Daňkové ze společnosti TCC Online s.r.o., panu Filipu Hrkalovi MBA ze společnosti cut-e czech s.r.o, kteří mi při osobním setkání poskytli mnoho drahocenných informací a zkušeností, za jejich aktivní spolupráci, ochotu a věnovaný čas. Paní Bc. Ivě Gregušové ze společnosti Motiv P s.r.o. za spolupráci při poskytování materiálů a informací. Mgr. Vladimíru Stančíkovi PhD, za jeho odborné znalosti a soustavnou podporu při tvorbě této práce, zejména pak za značnou pomoc při její formální úpravě. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která ke zdárnému vypracování mé diplomové práce přispěla nemalým dílem.

V Praze, dne 9. května 2012

Bc. Dana Pařízková

Název diplomové práce:

Využití psychodiagnostických metod v personálním řízení

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá možnostmi využití psychodiagnostických nástrojů při výběru zaměstnanců. Teoretická část pojednává o teoretických východiscích týkajících se výběru zaměstnanců, psychodiagnostiky a fluktuace. Pozornost je věnována zejména efektivnímu nastavení výběrové procedury s důrazem na využití psychodiagnostických nástrojů (dotazníků a testů) jakožto prostředku ke snížení fluktuace zaměstnanců, a tedy k zefektivnění řízení lidských zdrojů. Praktická část se zabývá analýzou, zkoumáním a srovnáním vybraných psychodiagnostických nástrojů společností Motiv P s.r.o., cut-e czech s.r.o., Assessment Systems s.r.o. a TCC Online s.r.o., a to na základě předem vydefinovaných kritérií a charakteristik klíčových pro implementaci těchto nástrojů v konkrétní firmě při výběru operátorů call centra. Výsledkem diplomové práce je doporučení konkrétních psychodiagnostických nástrojů, jež by na základě cílů, účelu a potřeb konkrétní společnosti přispěly ke snížení fluktuace těchto zaměstnanců.

Klíčová slova:

Výběr pracovníků, psychodiagnostika, test, dotazník, fluktuace, call centrum

Title of the Master's Thesis:

Use of Methods of Psychological Diagnostics in Human Resources Management

Abstract:

This thesis deals with the possibilities of the use of psychological assessment tools in selecting of employees. The theoretical part discusses the theoretical background of selection of employees, turnover and psychological assessment. Attention is paid to the efficient selection procedure with emphasis on the use of psychological assessment tools (questionnaires and tests) as a mean to reduce staff turnover, and thus to more effective management of human resources. The practical part deals with the analysis, examination and comparison of selected psychological instruments available by company Motiv P s.r.o., *cut-e czech s.r.o.*, Assessment Systems s.r.o. and TCC Online s.r.o., on the basis of pre-defined crucial criteria and characteristics for the implementation of these instruments in a particular company in the selection of call center operators. The result of this thesis is recommendation of specific psychological assessment instruments that according to aims, purpose and needs of particular company would help to reduce turnover of employees.

Key words:

Selection of employees, psychological diagnostics, test, questionnaire, turnover, call centre

OBSAH

ÚVOD	9
1 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ	12
1.1 METODY PŘEDVÝBĚRU A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	16
1.1.1 Dotazník	16
1.1.2 Rozbor a zkoumání životopisu a motivačního dopisu	16
1.1.3 Testy pracovní způsobilosti	17
1.1.4 Assessment centrum	17
1.1.5 Výběrový pohovor (rozhovor)	17
1.1.6 Zkoumání referencí	18
1.1.7 Lékařské vyšetření	18
1.1.8 Přijetí pracovníka na zkušební dobu	18
1.2 HODNOCENÍ VÝBĚROVÝCH METOD	18
1.2.1 Objektivita	20
1.2.2 Validita	20
1.2.3 Reliabilita	21
1.2.4 Standardizace	21
1.3 TVORBA VÝBĚROVÉ PROCEDURY	24
1.3.1 Základní modely personálního výběru (výběrové procedury)	25
1.3.2 Prediktory výběrových metod a jejich validita	27
2 PSYCHOLOGICKÁ DIAGNOSTIKA	29
2.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	29
2.2 VÝVOJ PSYCHOLOGICKÉ DIAGNOSTIKY	29
2.3 ZÁSADY PRÁCE S DIAGNOSTICKÝMI METODAMI	30
2.4 KLASIFIKACE PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD	32
2.5 PSYCHODIAGNOSTICKÝ TEST	34
2.5.1 Měření schopností a dovedností	34
2.6 PSYCHODIAGNOSTICKÝ DOTAZNÍK	37
2.6.1 Psychodiagnostický dotazník osobnosti	39
3 VYUŽITÍ MODERNÍCH INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V PSYCHODIAGNOSTICE	41
3.1 PSYCHODIAGNOSTIKA PODPOROVANÁ POČÍTAČEM	41
3.2 Tzv. ON-LINE PSYCHODIAGNOSTIKA	44
4 FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ	45
4.1 FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ VE SVĚTĚ	46
4.2 FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ V ČESKÉ REPUBLICE	51

5	ÚVOD DO ANALYTICKÉ ČÁSTI	53
5.1	CÍLE ANALYTICKÉ ČÁSTI	53
5.2	STRUKTURA, POSTUP A METODIKA ANALYTICKÉ ČÁSTI	53
6	CHARAKTERISTIKA ČESKÉ POJIŠŤOVNY.....	57
6.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČESKÉ POJIŠŤOVNĚ.....	59
6.2	PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ V ČESKÉ POJIŠŤOVNĚ	60
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PŮSOBNOST KLIENTSKÉHO CENTRA	60
7	OPERÁTOR CALL CENTRA ČESKÉ POJIŠŤOVNY	62
7.1	KARIERNÍ RŮST OPERÁTORA CALL CENTRA ČESKÉ POJIŠŤOVNY	62
7.2	VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A PRACOVNÍ PODMÍNKY OPERÁTORA CALL CENTRA ČESKÉ POJIŠŤOVNY.....	62
7.3	VÝBĚROVÁ PROCEDURA PRO POZICI OPERÁTORA CALL CENTRA	63
7.4	ASSESSMENT CENTRUM PRO VÝBĚR OPERÁTORA CALL CENTRA	63
7.5	ZÁKLADNÍ FAKTA A UKAZATELE O VÝBĚROVÉM PROCESU NA POZICI OPERÁTORA	68
8	ANALÝZA UKAZATELE FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ NA POZICI OPERÁTORA.....	70
8.1	KOMPARACE FLUKTUACE V LETECH 2010 A 2011	70
8.2	ANALÝZA FLUKTUACE V ROCE 2010	73
8.3	ANALÝZA FLUKTUACE V ROCE 2011	77
8.4	ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE	80
9	VYUŽITÍ PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD PŘI VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ NA POZICI OPERÁTORA CALL CENTRA V ČESKÉ POJIŠŤOVNĚ	83
9.1	POSTUP A KRITÉRIA HODNOCENÍ VYBRANÝCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ	83
9.2	PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI MOTIV P S.R.O.	85
9.3	PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI ASSESSMENT SYSTEMS S.R.O. (TZV. HOGANOVY TESTY).....	92
9.4	PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI CUT-E CZECH S.R.O.....	101
9.5	PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI TCC ONLINE S.R.O.....	111
10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	126
11	DOPORUČENÍ MOŽNÝCH KROKŮ DO BUDOUCNA	135
	ZÁVĚR.....	137
	SOUPIS ZDROJŮ.....	139
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	143
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, SCHÉMAT A GRAFŮ.....	144
	SEZNAM PŘÍLOH.....	147
	PŘÍLOHY	148

ÚVOD

Historický vývoj ve svých fázích ne vždy lidským zdrojům přisuzoval takovou váhu jako nyní, nelze však pochybovat o tom, že v současné době si je již valná většina organizací a firem dobře vědoma skutečnosti, že právě lidské zdroje jsou klíčovým faktorem úspěchu jejich společnosti, toho, zda v dnešním světě i období následujících obstojí, zda budou nejen konkurenceschopné, avšak zda se stanou dokonce lídry trhu o neuvěřitelné hodnotě.

Současný turbulentní vývoj, ekonomické problémy na úrovni států i firem stejně tak jako dopady stále přítomné ekonomické krize na straně jedné, avšak technické a technologické novinky a postupy, nové efektivnější metody a postupy a odlišné pohledy na straně druhé. Vnější ekonomické, podnikatelské, sociální i politické okolí se velmi rychle mění a nelze předpokládat, že bez adekvátní reakce ze strany firem v tomto procesu obstojí.

Výrazný nárůst i význam ve světovém měřítku lze bezesporu pozorovat v oblasti informačních a komunikačních technologií. Snad neexistuje oblast, která by zůstala v procesu enormního nárůstu těchto technologií nedotčena. Oblast řízení lidských zdrojů také prošla svými vývojovými fázemi a se zřetelem na využití psychologické diagnostiky v řízení lidských zdrojů, jakožto jedné z mnoha podob aplikované psychologie, je jasné, že i v oblasti psychodiagnostiky došlo k výrazným změnám.

V současné době, kdy jsou z důvodů všudy přítomných úsporných opatření ve všech oblastech veškeré výdaje pod drobnohledem (tedy i výdaje na řízení lidských zdrojů), s ohledem na český trh práce, na kterém výrazně převažuje počet uchazečů oproti poptávce na straně zaměstnavatelů (je tedy trhem zaměstnavatele), v kontextu měnící se sociální situace a hodnotové a motivační orientace mnoha osob, je silící tlak na kvalitní a efektivní výkon při výběru zaměstnanců v praxi dnešních dnů palčivou a častou tematikou.

Díky dostupným moderním technologiím, metodám a službám se i na českém trhu otevírají jasné cesty, jak zrychlit a zefektivnit proces získávání a výběru zaměstnanců. Zaměstnanců, kteří jsou a budou skutečně těmi nejlépe vyhovujícími, kteří budou nejlépe odpovídat nejen požadavkům daného pracovního místa na vzdělání, zkušenosti, dovednosti, avšak i jejich osobnostní, charakterový, motivační a hodnotový

profil bude na základě validních metod odpovídat profilu dané pozice a organizace.

Samozřejmě, že úroveň jednotlivých personálních činností se mezi organizacemi a firmami bude lišit v závislosti na mnoha faktorech, avšak aktivní využívání a narůstající zájem o psychologickou diagnostiku zejména v procesu získávání a výběru zaměstnanců, jejich rozvoje a řízení kariéry, potvrzuje nejen rostoucí kvalita a počet psychodiagnostických nástrojů, jež jsou v českém prostředí s opodstatněním využívány, avšak také nárůst subjektů, jež tyto služby nabízení (ať již se na ně specializují či o ně obohatily již poskytované portfolio personálních služeb).

Cíl práce

Cílem předkládané diplomové práce je analyzovat a zhodnotit přínos využití konkrétních psychodiagnostických metod na základě psychometrických vlastností (standardizace, objektivita, reliabilita, validita) a dalších předem definovaných kritérií a parametrů, s cílem doporučit využití vhodných psychodiagnostických metod výběru zaměstnanců na pozici operátora call centra v konkrétní společnosti tak, aby bylo dosaženo zvýšení efektivity výběru, a tedy zejména snížení fluktuace těchto zaměstnanců.

Díličmi cíli je představit a detailně přiblížit problematiku efektivního výběru zaměstnanců se zvláštním zřetelem na využití psychodiagnostických metod. Poukázat na základní podmínky jeho efektivního nastavení a implementace, na jeho přednosti, rizika a potenciál.

Struktura diplomové práce

Struktura diplomové práce odpovídá logickému postupu jejího procesu vypracování. Počáteční kapitoly diplomové práce se věnují teoretickým východiskům výběru zaměstnanců a základnímu vymezení jednotlivých výběrových metod. Následuje přehled přístupů hodnocení jednotlivých metod na základě v odborné literatuře běžně uváděných kritérií a popis procesu korektního a efektivního nastavení tzv. výběrové procedury, jež je základním předpokladem úspěchu při výběru kvalitních zaměstnanců.

Následující kapitola je věnována problematice psychologické diagnostiky. Počínaje definováním základních pojmů, přes historický vývoj, přehled obecně uplatňovaných zásad v praxi psychologické diagnostiky, stejně jako základní klasifikaci a popis využití

klíčových metod a důvody a přínosy jejího uplatnění při výběru zaměstnanců. Poslední kapitola teoretického charakteru je věnována fluktuaci zaměstnanců, tedy jednomu z mnoha tzv. klíčových personálních ukazatelů. Obsahuje základní definice, členění a popis situace ve světě a České republice.

Následující kapitoly diplomové práce jsou analytického charakteru. Zaobírají procesem výběru zaměstnanců na pracovní funkci operátora v call centru konkrétní organizace, analýzou ukazatele fluktuace zaměstnanců pracovní funkce operátor, a to zejména s cílem identifikovat možnosti zlepšení a zefektivnění výběrového procesu díky využití psychodiagnostických metod (osobnostní dotazníky a psychodiagnostické testy).

Závěrečná kapitola je věnována přehledu, detailnímu popisu a srovnání vybraných psychodiagnostických nástrojů vyúsťujícím v doporučení implementace vybraných psychodiagnostických metod v dané firmě. Analýza a srovnání jsou uskutečněny na základě předem definovaných kritérií.

Metodika práce

Jednotlivé metody zpracování diplomové práce byly aplikovány tak, aby odpovídaly nárokům a dílčím cílům dané části diplomové práce.

V teoretické části bylo po získání a zpracování dat a informací využito zejména metody srovnávání, indukce a syntézy. Praktická část využívá metod srovnávání, vztahové, kauzální a systematické analýzy, stejně tak jako základních matematických a statistických metod.

1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

„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 (čase).“¹

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavků obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“²

Získávání a výběr zaměstnanců jsou klíčovými personálními činnostmi, poukazují na schopnost vybírat a udržet kvalitní zaměstnance pro dosažení cílů organizace, identifikovat a stabilizovat kvalitnější zaměstnance než konkurence. Snahou je, aby byl tento proces byl dostatečně rychlý, nákladově efektivní, kvalitní a v neposlední řadě budoval příznivou image zaměstnavatele. S tím samozřejmě neodmyslitelně souvisí i jeho dynamičnost a vyhodnocování. Z řady ukazatelů tzv. KPIs³ musí každá firma či organizace určit, které z nich budou kontinuálně a detailně sledovány, analyzovány, interpretovány a na jejichž základě by mělo docházet ke změnám a úpravám v procesu získávání a výběru zaměstnanců. I přes velké množství těchto KPI lze s velkou pravděpodobností tvrdit, že není účelné ani efektivní věnovat pozornost všem. Jistým návodem je doporučení, že čím složitější je ukazatel získat, tím více by mělo být zváženo, zda je jeho skutečně potřeba.

Jedním ze základních ukazatelů ovlivňujících kvalitu výběru je tzv. výběrový poměr, který je vztahem mezi počtem přijatých uchazečů a celkovým počtem uchazečů, z nichž se vybírá.⁴ I když odborná literatura uvádí odlišné doporučované hodnoty tohoto ukazatele, zpravidla se nacházejí v intervalu tři až deset uchazečů

¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů... 2008, s. 126.

² Tamtéž, s. 166.

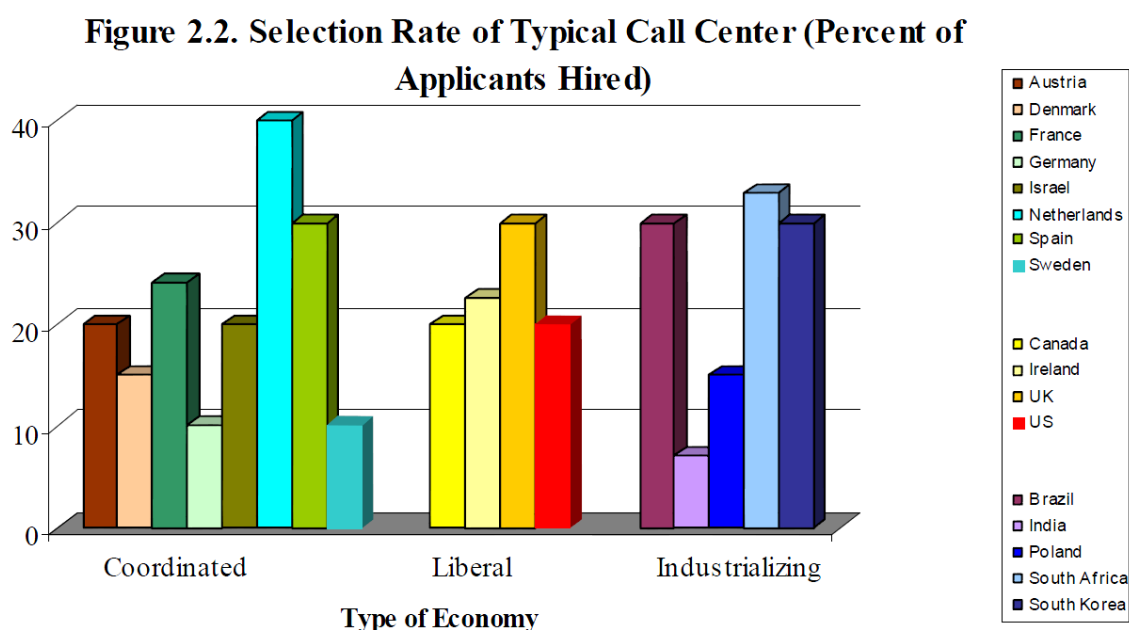
³ Key Performance Indicators neboli klíčové ukazatele výkonu.

⁴ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce... 2011, s. 94.

na jednu pracovní pozici. Jeho odlišné úrovně se odvíjí zejména od konkrétní situace v dané firmě a jejích možností, charakteru obsazované pracovní pozice a dalších faktorů. Nízká hodnota výběrového poměru vypovídá o relativně větší „vybíravosti“ dané firmy. Např. jeden z výstupních grafů mezinárodní studie *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*⁵ z roku 2007 ukazuje, že typická (mediánová) hodnota výběrového poměru je 20% (tedy že přijat je každý pátý uchazeč). Přehled výběrových poměrů pro call centra dle jednotlivých zemí udává níže **Graf 1**.

Graf 1 |

Výběrový poměr v call centrech dle zemí



Zdroj: HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment : Report of the Global Call Center Network*. 2007, s. 11.

Dalším významným z tzv. KPI ukazatelů je i fluktuace, které je věnována závěrečná kapitola teoretického charakteru této diplomové práce. Jejím cílem je vymezení teoretického základu této problematiky, jakožto výchozí bod pro praktickou analýzu fluktuace, jenž je součástí analytické části diplomové práce.

Firmy a organizace mohou volné pracovní místo obsadit (zaměstnance získat) z externích či interních zdrojů. Mezi základní externí zdroje se řadí volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol atp., pracovníci jiných organizací. Na druhé straně lze samozřejmě využít i interní zdroje organizace, ke kterým patří např. pracovníci

⁵ HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report...* 2007, s. 11.

uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňování z důvodu ukončení nějaké činnosti v dané firmě ad.⁶ Každá z cest má přirozeně své výhody a nevýhody, specifické formy a nástroje realizace a každý zaměstnavatel zpravidla sám rozhoduje o tom, jaká varianta bude využita. V praxi se často setkáváme s kombinací obou výše uvedených.

Vhodnost konkrétního uchazeče se zpravidla, velmi zjednodušeně řečeno, odvíjí od míry jeho shody s požadavky na daného pracovníka (vycházejícími z tzv. specifikace pracovního místa), kterými jsou vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti.

Ve výběrovém procesu zainteresovanými osobami z řad manažerů, uchazečů, odborů ad., byly při zohlednění rozmanitých hledisek (např. právní, účelová, osobní apod.) identifikovány funkce, které by výběrový postup plnit. Patří mezi ně zejména následující.⁷

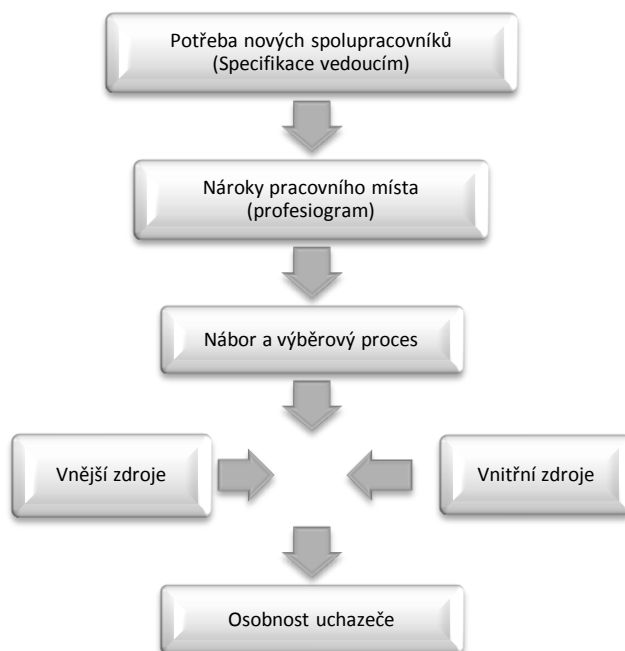
- ✓ Výsledkem postupu by měly být závěry a doporučení, která jsou jasná, přesná a informující.
- ✓ Postup by měl být postaven tak, aby přesně zapadal do stylu personální politiky zaměstnavatele.
- ✓ Postup by měl produkovat informace, které jsou využitelné pro plánování individuální kariéry.
- ✓ Přístup k uchazečům by měl být korektní a respektující jejich osobnosti.
- ✓ Narušení soukromí a dotazy na osobní záležitosti by měly být, pokud je to možné, sníženy na minimum.
- ✓ Postup by neměl být diskriminující vzhledem k pohlaví, menšinám, věkovým skupinám apod.
- ✓ Postup by měl být zajištěn proti možnému právnímu napadení.
- ✓ V rámci postupu by měla být možnost zpětné vazby ze strany uchazečů.
- ✓ Postup by měl nabízet smysluplné a stimulující úkoly pro personál.
- ✓ Vědecká báze postupu by měla být akceptovatelná vzhledem k běžným standardům.
- ✓ Postup musí být ekonomický v poměru nákladů vzhledem k užítku.

⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů... 2008, s. 129.

⁷ ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce... 2003, s. 306.

Personální výběr je komplexním postupem složeným z více částí, které jsou propojeny určitými specifickými vztahy (viz níže **Schéma 1**). Základním předpokladem jeho úspěchu (tedy budoucí úspěšnosti vybraných osob při řešení daného úkolu) je užití kvalitních nástrojů a metod k výběru, jejichž úkolem je porovnání kompetencí uchazeče (osobnostních vlastností, schopností, dovedností) s nároky práce a rolemi na daném pracovním místě, a tím dosažení posouzení jeho vhodnosti. Tento proces tedy dává do souvislosti kompetenční charakteristiky uchazeče s nároky příslušného pracovního místa.

Schéma 1 |
Postup personálního výběru



Zdroj: ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 2003, s. 307.

1.1 METODY PŘEDVÝBĚRU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Odborná literatura uvádí jakožto základní metody výběru pracovníků ty, které jsou i v praxi běžně využívány. Neexistuje žádná universální ani nejlepší metoda, kterou by bylo možné označit za tu nejspolehlivější a hodící se pro každou výběrovou situaci. Zpravidla se doporučuje v praxi využít jejich kombinaci, jež zvyšuje pravděpodobnost identifikace nejvhodnějšího uchazeče. Níže je uvedena krátká a stručná charakteristika každé jednotlivé metody, avšak vzhledem k zaměření diplomové práce detailnímu popisu nebude věnována větší pozornost.

1.1.1 Dotazník

Dotazník je uchazečem o zaměstnání zpravidla vyplňován během výběrového procesu a slouží k shromáždění určitých přesných informací osobního charakteru (např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době, termínu nástupu, důvodech změny zaměstnání a důvodu zájmu o nové zaměstnání ad.). Jeho využití je vhodné ve všech případech (z hlediska různých pracovních funkcí), avšak v praxi jsou u velkých firem i diferenciované podoby dotazníků v závislosti na kategoriích pracovních funkcí. V současné době nabývá na početnosti jeho elektronická podoba. Zpravidla je zakládán a v případě úspěšnosti uchazeče se stává součástí osobního spisu daného zaměstnance a je důležitým zdrojem personální evidence. Samozřejmostí je, že dotazník musí být v souladu s platnou legislativou a také s ním musí být náležitě nakládáno. Z pohledu jeho nevýhod jmenujme např. rozsah či navádění ke stereotypním odpovědím.

1.1.2 Rozbor a zkoumání životopisu a motivačního dopisu

Analýza životopisu je oblíbenou a hojně využívanou universální metodou výběru (předvýběru) nových zaměstnanců, avšak ve většině případů je aplikován z důvodu omezenosti obsažených informací v kombinaci s metodami dalšími. Pozornost je věnována jak obsaženým informacím, tak jeho formální úpravě, konzistenci i dalším aspektům.

1.1.3 Testy pracovní způsobilosti

Mezi tzv. testy pracovní způsobilosti patří i testy schopností a dotazníky osobnosti, jež jsou detailně popsány kapitole *Psychologická diagnostika* (nebude jim tedy v tuto chvíli věnována bližší pozornost).

1.1.4 Assessment centrum

„Assessment centrum je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.“⁸

V současnosti se jedná o metodu velice populární a progresivní, její využití se již rozšířilo i do výběru tzv. ne-manažerských funkcí. Součástí assessment centra je soubor jak skupinových tak individuálních aktivit, např. psychodiagnostické testy a dotazníky, dialogové scénky, prezentace, týmová práce a týmové hry, řešení případové studie, pohovor ad.

1.1.5 Výběrový pohovor (rozhovor)

Rozhovor s uchazečem je z hlediska výběrových metod klíčovou metodou. I jeho hlavním cílem je posoudit uchazečovu pracovní způsobilost pro výkon dané pracovní funkce, přičemž je pozornost věnována následujícím čtyřem dílčím oblastem: získat dodatečné a hlubší informace o uchazečovi, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.⁹ Z hlediska provedení může být pohovor realizován v podobě „1+1“, před panelem posuzovatelů (komisí), postupným pohovorem, skupinovým (hromadným) pohovorem, z pohledu jeho struktury v podobě nestrukturovaného (volně plynoucího) pohovoru, strukturovaného (standardizovaného) pohovoru či polo-strukturovaného pohovoru.

⁸ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů..., 2008, s. 177.

⁹ Tamtéž.

1.1.6 Zkoumání referencí

Oblíbenost a vypovídací hodnota pracovních referencí a posudků z předchozích pracovišť uchazeče je vysoká zejména v USA. V ČR je vnímání tohoto zdroje informací poněkud rozporuplná, neboť často dochází k záměrnému zkreslení informací v nich obsažených (jak důvody pozitivního tak negativního zkreslení jsou nasnadě), a proto je využíváno jen okrajově.

1.1.7 Lékařské vyšetření

Omezenost využívání této metody je dána její pociťovanou diskriminační povahou, avšak na její obhajobu se jeví její uplatnění opodstatněné v situaci, kdy se potencionální budoucí zaměstnavatel snaží zabránit přijmutí pracovníka se zhoršeným zdravotním stavem na pozici, kde reálně hrozí další prohloubení a zhoršení tohoto stavu.

1.1.8 Přijetí pracovníka na zkušební dobu

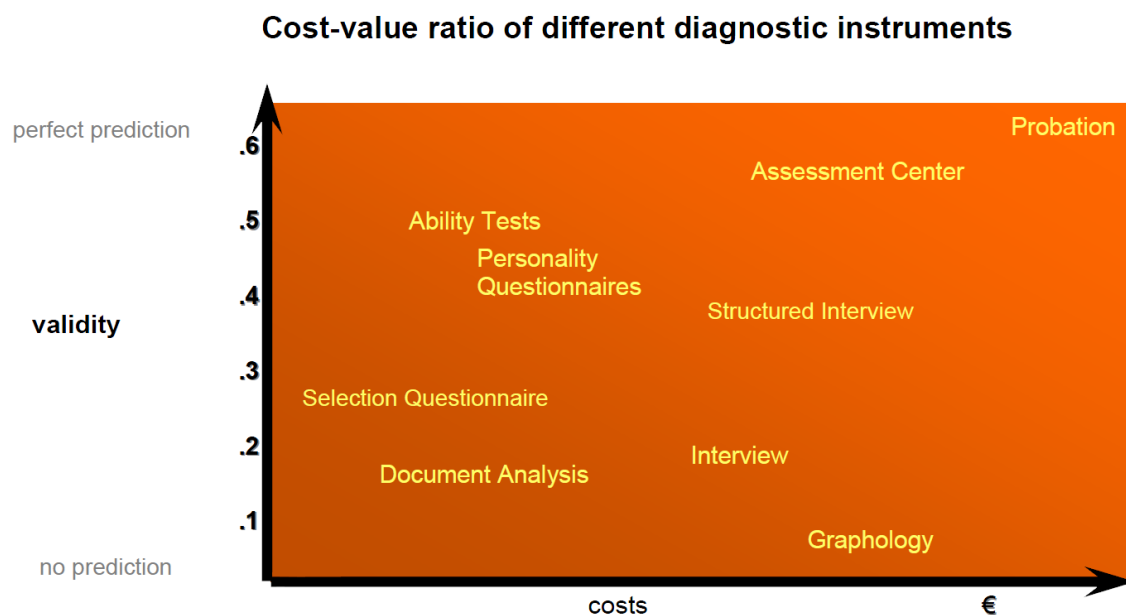
I když se jedná o jednu z nejefektivnějších metod, neboť až v momentu výkonu práce je reálně možné rozpoznat schopnosti a dovednosti, tedy pracovní způsobilost dané osoby, proti stojí např. její finanční a organizační nákladnost, a také aspekt nešetrnosti a bezohlednosti. V podstatě probíhá formou současného přijetí do zaměstnání více (zpravidla dvou až tří) zaměstnanců (těch co nejlépe obstáli v dosavadním výběrovém procesu) s tím, že nejlepšího z nich si organizace v zaměstnaneckém poměru ponechá a s ostatními ve zkušební době pracovní poměr rozváže.

1.2 HODNOCENÍ VÝBĚROVÝCH METOD

Metody výběru pracovníků mohou být přirozeně hodnoceny různým způsobem, často se však faktory hodnocení mezi jednotlivými přístupy do jisté míry shodují či překrývají. Zaměřují se totiž často na obdobné, avšak v pojmenování se liší. Pojdme se nyní podívat na některé z těchto přístupů. Velice přehledný a relativně jednoduše pochopitelný přehled zobrazuje **Graf 2** níže od společnosti *cut-e czech s.r.o.*, jenž zobrazuje vztah jednotlivých diagnostických nástrojů s náklady.

Graf 2 |

Poměr náklad vs. hodnota jednotlivých diagnostických nástrojů

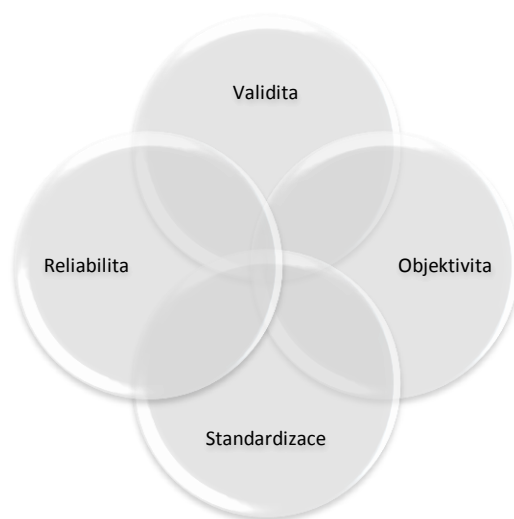


Zdroj: On-line Diagnostics. Best Practise. Cut-e. [online] [cit. 2012-03-20].

Dle Evangelu (2009) jsou objektivita, reliabilita, standardizace a validita hlavní parametry, podle kterých si může každý personalista provést vlastní analýzu diagnostických situací. Tyto parametry pomáhají k vytvoření takových metod, které poskytnou co nejsprávnější informace a zároveň nabídnou podklady pro odborné otázky při pořizování testů, které jsou v současné době na trhu.¹⁰

Schéma 2 |

Vliv všech čtyř aspektů na personální metody



Zdroj: EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2009, s. 26.

¹⁰ EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice..., 2009, s. 23.

I další autoři z řad odborníků v oblasti psychodiagnostiky např. Šnýdrová (2008) či Svoboda (2010) konstatují, že validita, reliabilita, objektivita a standardizace jsou základními psychometrickými vlastnostmi testových psychodiagnostických metod, díky nimž lze usuzovat na kvalitu dané metody, a tedy i efektivnost z hlediska svého účelu. Vzhledem k tomu, že se s výše uvedenými klíčovými pojmy budeme v průběhu celé diplomové práce průběžně setkávat, jejich bližšímu objasnění je věnována níže bližší pozornost.

1.2.1 Objektivita

Testová metoda je považována za objektivní v případě, že není možné, aby došlo k záměrnému zkreslení výsledků probanda jím samotným, a stejně tak že jsou v něm dosažené výsledky nezávislé na předkládající ani vyhodnocující osobě. Dosažení maximální objektivity při vyhodnocování se zvyšuje snížením lidského faktoru (zásahu), tedy např. díky informačním a komunikačním technologiím. Přitom je velmi důležité, aby byly instrukce a pokyny testovaným správně pochopeny.

1.2.2 Validita

Kritérium validita je považováno za nejzávažnější psychometrický ukazatel, ukazatel tzv. platnosti testu, hovořící o jeho praktické užitečnosti, tedy o tom, zda je měřeno to, co reálně měřeno být má. „*Testy jsou validní, respektive platné tehdy, jestliže dovolují jednoznačné zpětné závěry o existenci znaku nebo jednoznačnou předpověď budoucího chování.*“¹¹ Validita je vyjádřena zpravidla tzv. korelačním koeficientem (koeficientem validity), přičemž lze odlišit několik druhů validity, např. tzv. predikční validita, vnitřní validita, paralelní validita, pojmová validita ad. Bližší seznámení s jednotlivými typy validity jsou k dohledání např. v Svoboda (2010), pro účely této diplomové práce se blíže podíváme pouze na tzv. predikční validitu.

Predikční (prognostickou) validitou je označována pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu a chováním testované osoby po daném časovém odstupu. Jinými slovy vypovídá o tom, s jakou účinností lze na základě dané testové metody předpovídat, přičemž kritérium v době realizace testové metody ještě není známo

¹¹ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika..., 2008, s. 117.

(neexistuje) a bude až určité časové období.¹²

1.2.3 Reliabilita

Reliabilitou je označována spolehlivost (přesnost), se kterou testová metody měří to, co měří, ať už je objektem měření cokoli. Napovídá nám tedy, do jaké míry je možné výsledným hodnotám a informacím důvěřovat. Pod reliabilitou rozumíme její 3 formy, kterými jsou stabilita v čase, ekvivalence tak vnitřní konzistence.

„Stabilita v čase udává míru shody mezi výsledky dosaženými v témže testu po časovém odstupu, jehož délka může být různá. Tuto „test-retest“ reliabilitu vyjadřujeme koeficientem korelace, přičemž jeho hodnoty u kvalitního testu nemají klesnout pod 0,8. Vysokou spolehlivost lze interpretovat tak, že výsledek testu je určován respondentem, jeho výkonem či vlastnostmi a nepodléhá vlivu náhodných faktorů.“¹³

Ekvivalence je zjišťována metodou paralelních testů různých verzí, jejichž výsledky získané v krátké časové prodlevě jsou korelovány a podílejí se tak na vzniku koeficientu ekvivalence. Vnitřní konzistence testu je určena stupněm homogenity jednotlivých položek (eventuálně částí testu) a zjišťuje se korelací dílčích položek rozdělených na dvě poloviny (tzv. split-half metodou). V případě, že je škála konzistence nižší než 0,65 není vhodné na základě této metody realizovat závažnější interpretaci výsledků testové metody.

1.2.4 Standardizace

Na standardizaci je možné pohlížet z dvou pohledů. Jednak je chápána jako [...] *„[...] souhrnné označení pro zjištění reliability, pro validizaci, stanovení norem, prověření účinnosti jednotlivých částí testu, stanovení jednotné instrukce a administrace. V užším chápání se jedná o stanovení norem testu- tzv. normalizaci. Normalizací rozumíme možnost srovnání individuálních výsledků s normami, získanými vyšetřením velkého reprezentativního vzorku osob. Normu zde chápeme ve statistickém smyslu, tedy jako průměrný výkon, hodnotu nebo typickou reakci příslušného vzorku populace.“¹⁴*

¹² SVOBODA, M. Psychologická diagnostika dospělých..., 2010, s. 21.

¹³ Tamtéž, s. 19.

¹⁴ Tamtéž, s. 18.

„Kritéria kvality psychologického testu jsou vzájemně provázána, respektive závisejí na sobě tím způsobem, že stupeň objektivity spoluurčuje reliabilitu, stupeň reliability validitu. To znamená, že test nemůže nikdy spolehlivě měřit, jestliže není objektivně proveden a vyhodnocen, nemůže měřit s velkou platností, jestliže měří nedostatečně přesně.“¹⁵

Dalším vybraným z řady hodnocení výběrových metod je hodnocení dle Muchinského (1996)¹⁶, které je sice zjednodušujícím přístupem, mající však orientační vypovídací hodnotu. Přístup vychází ze čtyř hodnotících hledisek, kterými jsou:

- ✓ Validita, která souvisí s pravděpodobností přesného předvídání výkonnosti, většina autorů ji považuje za nejvýznamnější hledisko;
- ✓ Férovost (nebo tzv. etický zřetel), jež je vyjádřením kapacity prediktoru z hlediska hodnocení pracovního úspěchu bez zatíženosti předsudky u uchazečů;
- ✓ Využitelnost, říká, do jaké míry lze danou metodu využít, a to z hlediska jak počtů lidí, tak typů prací (rozsah upotřebení/využití);
- ✓ Náklady.

Níže uvedená **Tabulka 1** zachycuje sumárně dvanáct výběrových metod analyzovaných a hodnocených dle výše uvedených hledisek. Co se jednotlivých výsledků hodnocení uvnitř tabulky č. 1 týče, vycházel Muchinsky z tří-stupňovitého členění každého hlediska na jeho úroveň nízkou, střední a vysokou. Pro každé hledisko určil limitní hodnoty průměrného korelačního koeficientu, které jednoznačně odliší, jaké úrovně daného hlediska metoda dosahuje. Určení stupně pro kritérium validita (pokud je průměrný koeficient korelace v intervalu (0.00;0,20) jedná se o nízký stupeň validity, (pokud je průměrný koeficient korelace v intervalu (0.21;0,40) jedná se o střední stupeň validity a v neposlední řadě pokud se průměrný koeficient korelace nachází od 0.41 a výše, jedná se o vysokou validitu. Určení stupně pro kritérium férovost (tzv. etického zřetele) vychází z četností problémů s danou metodou, při určení stupně pro kritérium použitelnost je posuzován počet využití. Určení stupně pro nákladové kritérium je hodnoceno jako nízké při odhadu nákladů do 20 \$, jako střední v rozmezí 20-50 \$ a jako vysoké při 50 \$ a více.

¹⁵ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika..., 2008, s. 118.

¹⁶ ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce..., 2003, s. 344.

Tabulka 1 |

Posouzení výběrových metod dle Muchinského

VÝBĚROVÁ METODA	HODNOTÍCÍ HLEDISKA			
	Validita	Férovost	Použitelnost	Náklady
Intelligenční testy	⇒	⇒	↑	↓
Test mechanických schopností	⇒	↑	⇒	↓
Test senzomotorických schopností	⇒	↑	↓	↓
Osobnostní test	⇒	↑	⇒	⇒
Testy tělesné zdatnosti	↑	⇒	↓	↓
Rozhovory	⇒	⇒	↑	⇒
Assessment centrum	↑	↑	⇒	↑
Pracovní vzorky	↑	↑	↓	↑
Situační vzorky	⇒	?	↓	⇒
Biografické informace	↑	⇒	↑	↓
Hodnocení spolupracovníků	⇒	⇒	↓	↓
Doporučující dopisy	↓	?	↑	↓
Legenda:	↓	nízké	↑	vysoké
	⇒	střední	?	neznámé

Zdroj: ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 2003, s. 244.

Alternativní hodnocení a srovnání výběrových metod tak, jak je uvádějí v odborné literatuře jiní autoři, zobrazují **Tabulka 2** a **Obrázek 1** níže.

Tabulka 2 |

Členění metod výběru podle jejich predikční validity

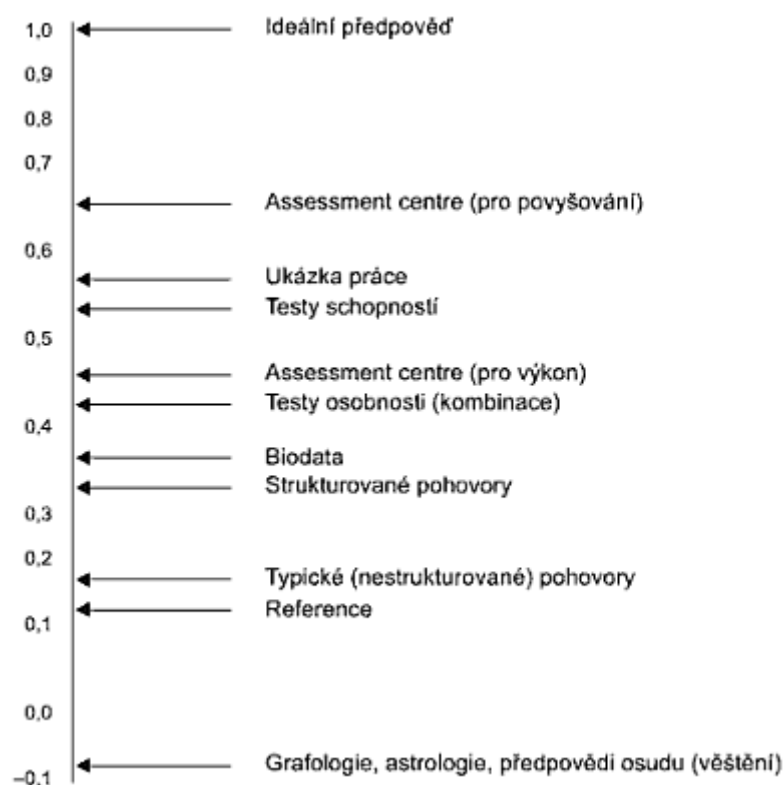
METODY VÝBĚRU S NIŽŠÍ PREDIKČNÍ VALIDITOU		METODY VÝBĚRU S VYŠŠÍ PREDIKČNÍ VALIDITOU	
Dokumenty uchazeče (životopis, motivační dopis, vysvědčení)	0,14	Test inteligence	0,27-9,62
Nestrukturovaný rozhovor	0,14	Multimodální rozhovor	0,27-0,51
Školní známky	0,15	Životopisný dotazník	0,37
Test osobnosti	0,15	Zkušební doba	0,44
Grafologická expertíza	0,2	Strukturovaný rozhovor	0,4
Posudky a reference	0,26	Assessment Centre	0,45
		Výkonový test	0,45

Zdroj: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2011, s. 125.

Základní míra úspěchu je v podstatě definice toho, co charakterizuje úspěšného pracovníka. Jednoduchá práce s nízkými pracovními nároky signalizuje, že danou práci bude schopno vykonávat mnoho uchazečů, výběr tedy v této situaci nemá příliš smysl. V opačné situaci je dobrý výběr k nezaplacení.

Obrázek 1 |

Přesnost některých metod výběru pracovníků



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10 vydání. Praha. Grada Publishing, 2007, s. 363.

1.3 TVORBA VÝBĚROVÉ PROCEDURY

V běžné praxi se návrh a vytvoření výběrové procedury odvíjí od preferencí personalisty, neboť jak již bylo zmíněno, neexistují žádná přesná pravidla, která by bylo možné následovat a která by dosažení cíle garantovaly.¹⁷ Riziko pochybení při výběru zaměstnanců je reprezentováno dvěma druhy chyb, a to chybou pozitivní, která znamená přijetí nevhodného uchazeče, a chybou negativní, spočívající v odmítnutí vhodného uchazeče.

¹⁷ Samozřejmě mají vliv i další faktory jako např. nákladovost, možnosti firmy ad.

1.3.1 Základní modely personálního výběru (výběrové procedury)

Klasický model personálního výběru (tvorby výběrové procedury) je postavený na pracovně psychologických metodách, přistupuje k výběru jako predikci a obsahuje následující fáze: analýza profese, výběr kritérií, výběr prediktorů, provedení validizační studie a zkompletování testové baterie prediktorů. Jeho nedostatkem je však přehlížení aspektů majících vztah k samotnému řízení výběrové procedury (např. rozhodovací procesy, situace na trhu práce).

„Jedná se vždy o souhrn metod, které jsou prediktory pro určité kritérium, v našem případě tedy úspěšnost v dané funkci. Při jejich klasifikaci můžeme využít Robertsovo časové dělení:

- ✓ Prediktory založené na minulosti – reference, životopisná data, hodnocení nadřízených či spolupracovníků);
- ✓ Prediktory založené na přítomnosti- interview, testy, sebehodnocení, pracovní vzorky, AC);
- ✓ Prediktory založené na budoucnosti – interview, situační metody.“¹⁸

Nedostatky klasického modelu eliminuje další z modelů, tzv. **koncept cyklického designu** podle Eckelse (1989)¹⁹, který je v podstatě algoritmem tvorby efektivní výběrové procedury skládající se z šesti kroků. Jako většina modelů je i tento zjednodušením reality. „V praxi je proces vývoje výběrových metod složitější- zahrnuje několik takovýchto algoritmů, probíhajících paralelně při tvoření dalších komponent jako je analýza profese, schéma interview atd.“²⁰ Tento postup by měl v podstatě být přirozenou součástí vývoje každé výběrové baterie, neboť eliminuje intuitivní výběr prediktorů odvíjejících se od osobnostních preferencí personalisty (a tedy výskyt závažných pochybení).

Schéma 3 je alternativou zobrazení průběhu obecné diagnostické situace a při porovnání s výše popisovaným konceptem cyklického designu výběrové procedury je zřejmé, že si mnoho fází odpovídá. V každém případě je tedy doporučení hodné

¹⁸ ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce..., 2003, s. 304.

¹⁹ Tamtéž, s. 304.

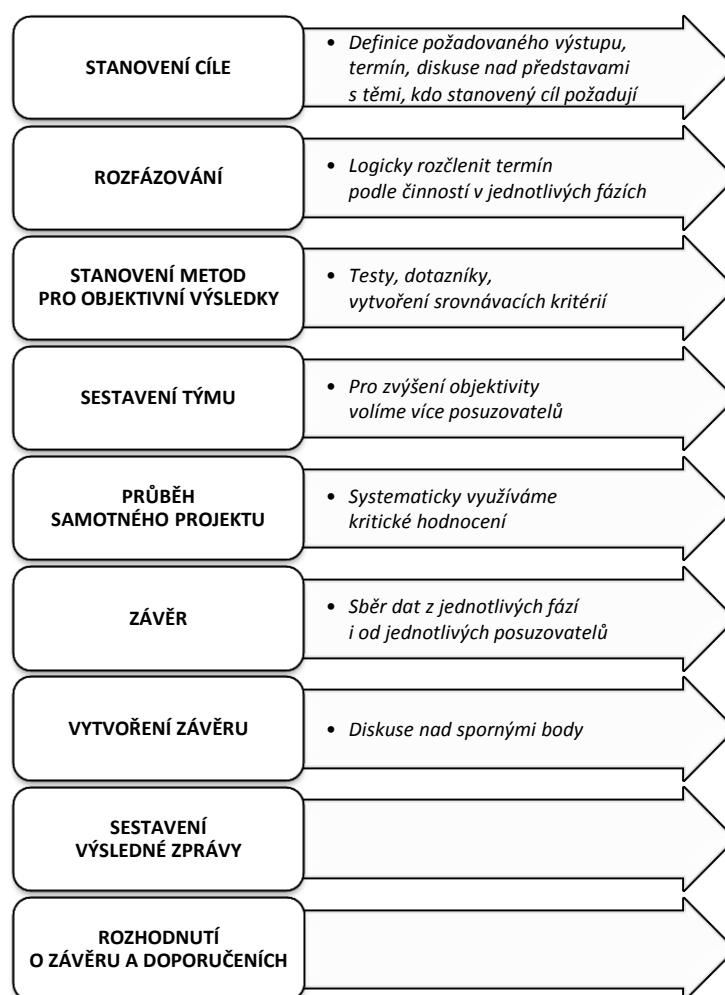
²⁰ Tamtéž, s. 306.

pamatovat na zásady uplatňované nejen v personální oblasti, ale obecně při průběhu jakékoli diagnostické situace.

*„Pro výběr pracovníků určité profese je třeba identifikovat požadované vědomosti, dovednosti a jiné charakteristiky. Je třeba učinit určité kroky již při analýze dat požadované pracovní činnosti, protože to je důležité pro vývoj metod výběru pracovníků (viz **Schéma 4**). Pro analýzu práce mohou psychologové např. při přímém posuzování požadovaných vědomostí, dovedností, schopností a jiných charakteristik využít metodu TTA (analýzy základních rysů profese).“²¹*

Schéma 3 |

Grafické znázornění průběhu obecné diagnostické situace

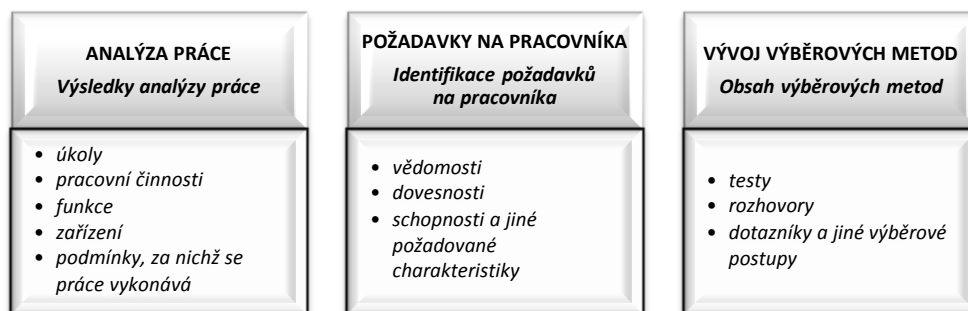


Zdroj: EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání Praha: Grada Publishing a.s. 2009, s. 36.

²¹ ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce...*, 2003, s. 342.

Schéma 4 |

Postup vývoje metod výběru pracovníků



Zdroj: ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 2003, s. 342.

1.3.2 Prediktory výběrových metod a jejich validita

Prediktory jsou jádrem výběrového procesu, jehož podstatou je identifikovat míry předpovídající budoucí úspěch v práci. V dobách minulých se k volbě prediktorů úspěchu přistupovalo a priori empiricky intuitivně. V kontextu specifických metod personálního výběru, mezi které patří i psychologické testování, lze při tvorbě baterie prediktorů (a tedy výběrové procedury) vycházet z odlišných přístupů a teoretických modelů.

Dostatečné kriteriální validity může být dosaženo pouze užitím tzv. baterie prediktorů představující tzv. kombinovanou predikci. Při tvorbě baterie prediktorů lze vycházet ze dvou základních modelů: kompenzačního a disjunktivního. „*Kompenzační model vychází z předpokladu, že závisí-li kritérium na více vlastnostech (tedy pracujeme-li s větším počtem prediktorů), pak nedostatek v kterémkoli směru lze nahradit (kompenzovat) vysoce příznivými výsledky v jiných směrech. Disjunktivní model vychází z teze, že jsou nedostatky, které nelze kompenzovat.*“²²

Prediktivní validita, jakožto základní charakteristika prediktoru, vyjadřuje, zda vůbec lze, a pokud ano, s jakou pravděpodobností, předvídat výskyt kritéria. Jak na koncept validity, tak na odlišení jejích různých typů existují odlišné pohledy. Např. Nually (1967)²³ určil 4 dílčí složky validity, a to konstrukt prediktoru, míru prediktoru, konstrukt kritéria a míru kritéria.

Nalezení odpovědi na otázku odlišné úrovně validity různých prediktorů je jistě obtížné a pokoušelo se o to v minulosti mnoho významných oborových specialistů jako

²² Tamtéž, s. 233.

²³ Tamtéž, s. 280 - 281.

např. Nually (1967), Cook či Campbell (1967).²⁴ Díky jejich analýzám se předpokládá, že vyšší validita se očekává, když míra přesně odráží stupeň, v němž pracovní výkon závisí na třech druzích charakteristik: universálních (charakteristiky vyžadované každou profesí), vázaných na určité povolání (charakteristiky vyžadované určitou prací), vztahových (charakteristiky potřebné pro vytvoření vztahů ve specifickém zaměření).

Není tedy divu, že značná část odborné literatury obsahující řadu technik pro vytváření tzv. trsů profesí vychází právě z onoho předpokladu, že určité práce (či skupiny prací) jsou podmíněny specifickými schopnosti (neboli jinými slovy je tato povolání vyžadují). Vycházejíc z právě řečeného vyplývá skutečnost, že tedy existují charakteristické osobnostní profily, jež jsou pro pracovníky různých profesí významně odlišné (stejně tak jako ve vztahu k manažerským pracovním funkcím).

Osobnostní profily tvořené skladbou osobnostních vlastností jsou dle tohoto přístupu ve vztahu k úspěchu v povolání. Více problematice měření schopností a dovedností, stejně tak jako vlivu charakteru, temperamentu a zájmů při výběru správného uchazeče věnuje podkapitola *Klasifikace diagnostických metod*.

²⁴ Tamtéž.

2 PSYCHOLOGICKÁ DIAGNOSTIKA

2.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Psychodiagnostikou rozumíme zjišťování a měření duševních vlastností a stavů, případně dalších charakteristik jedinců v rámci normy i patologického obrazu.²⁵

Psychodiagnostika je aplikovaná psychologická disciplína, jejímž úkolem je zjišťování a měření duševních vlastností a stavů, případně dalších charakteristik individua. Je těsně spjata s psychologií osobnosti a diferenciální psychologií.²⁶

Psychodiagnostická metoda je soustavou podnětů (úkolů, situací, otázek), jimiž záměrně vyvoláváme určité chování nebo vymezujeme podmínky pro sledování tohoto chování (úkony, jednání, slovní odpovědi) zkoumané osoby. Chování přesně registrujeme, respektive měříme, a pak z něho usuzujeme na zvláštnosti příslušných psychických procesů, stavů nebo vlastností.²⁷

Za psychodiagnostickou metodu (neboli také psychologickou vyšetřovací metodu) lze považovat každý speciální postup, který vede k poznání psychologické anamnézy (určitých poznatků o jisté osobě). V psychologickém pojetí diagnózy jde zejména o zjišťování abnormit, rozpoznávání úrovně a kvality individuálních zvláštností zkoumané osoby, a to nejen staticky (popisující status quo), nýbrž i v jejich vývoji (postihující jevy ve vztazích a ve vývoji).²⁸

2.2 VÝVOJ PSYCHOLOGICKÉ DIAGNOSTIKY

Původ pojmu test (ve významu duševního testu) sahá do 90. let 18. stol, kdy jím psycholog amerického původu, James McKeen Cattell nazval soubor psychologických zkoušek, jejichž cílem bylo pozorování a zkoumání individuálních rozdílů mezi universitními posluchači.

Na počátku 19. století se jednalo o zkoumání a diagnostiku intelektuální úrovně abnormních dětí, jež bylo spojeno s francouzskými jmény Bineta a Simona, kteří byli vytvořením praktických testů ministerstvem školství zaúkolováni. Rozvoj

²⁵ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika..., 2008, s. 7.

²⁶ SVOBODA, M. Psychologická diagnostika dospělých..., 2010, s. 11.

²⁷ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika..., 2008, s. 86.

²⁸ SVOBODA, M. Psychologická diagnostika dospělých..., 2010, s. 11 - 12.

psychologického testování v masivnějším měřítku nastal během 1. Světové války a pokračoval průběžně v meziválečném období i období 2. Světové války. Zatímco v období 1. Světové války se jednalo o testování za účelem výběru vojenských důstojníků v USA (testy Army alfa a Army beta aplikované psychologem Yerkesem), v meziválečné době se psychologické testování široce rozšířilo z armádního prostředí do oblasti školství, profesionálního poradenství, průmyslu, medicíny ad.).

Na rozmach plynule navázalo i období 2. Světové války, ve kterém byla kromě nových metod psychologické diagnostiky přesunuta pozornost od měření analýzy schopností k vyšetřování osobnosti a také motivace. Období od tohoto okamžiku až do současnosti lze charakterizovat jak extenzivní, tak intenzivní výzkumnou dynamikou, vznikem metod nových (např. hraní rolí a projektivní testy), jež vzbudily zájem a upevnily svou pozici díky relativně sofistikovanému statistickému aparátu a mnoha ověřovacím a normalizačním studiím. V posledních letech se značné popularity těší zejména analýzy biografických dat, on-line diagnostika jak osobnosti, tak schopností a samozřejmě assessment centrum (ev. development centrum).

Co se současného stavu využívání psychodiagnostických metod na území České republiky týče, již Svoboda (2010) hovoří o jejím značném rozšíření (oblast zdravotnictví, školství, poradenství, služby, výroba, doprava, sport ad.) a zavedení do společenské praxe. O tom svědčí i počet vyšetřených osob, který ročně dosahuje počtu cca 400 tis. osob a narůstající tendence. Na základě průzkumu bylo zjištěno, že v České republice jsou v největší míře využívány výkonové testy (tedy testy inteligence, pozornosti, paměti ad.), a to zaujímající cca. 48% podíl ze všech testových psychologických diagnostických metod, druhé místo zaujímají s podílem 27% testy osobnosti (tedy dotazníky) a v neposlední řadě i projektivní metody s 25%.²⁹

2.3 ZÁSADY PRÁCE S DIAGNOSTICKÝMI METODAMI

Využívání a rozšiřování uplatnění metod psychologické diagnostiky v praxi, v našem případě tedy v oblasti řízení lidských zdrojů, s sebou přináší palčivou otázku kompetentnosti a etiky využívání.

„Nejdůležitější etické principy souvisejí celkově s psychologií práce. Patří mezi ně dob-

²⁹ WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace..., 2011, s. 37.

*rá znalost používaných metod, ohleduplný a lidský přístup ke kandidátům (zátěž jen v nebytné míře), nabídka zpětné vazby a adekvátní zacházení s výstupy.*³⁰

Zatímco ve světě jsou pravidla a zásady kodifikovány (a tedy i kontrolovány) v podobě určitých standardů či kodexů odborných profesních organizací, v České republice zatím jakýsi závazný kodex chybí. Přitom je logické, že jejich význam je stěžejní jak pro ochranu testovaných, tak pro ochranu těch, kteří testují (psychologové či speciálně proškolení pracovníci), tedy firem a zaměstnavatelů. V USA např. *American Psychological Association* (Americká psychologická organizace) již od roku již od roku 1953 vydává etický kodex *The Standards for Educational and Psychological Testing*, ve Velké Británii *The British Psychological Society – Psychological Testing Centre, Code of Good Practice for Psychological Testing, International Guidelines for Test Use* ad.

I když v České republice existuje etický kodex Asociace klinických psychologů z roku 1998, v praxi často dochází k tomu, že i velké prestižní a renomované firmy využívají psychodiagnostické testové metody, aniž by je konzultoval psycholog, a mnohdy představující nevalidní psychologické nástroje. Často se jedná o laicky vytvořené, nestandardizované, z časopisů převzaté i publikované popularizující metody, metody se zastaralými normami atp.

*„Propagátoři nestandardních metod v odborné diskusi rádi poukazují na to, že jejich metody jsou jen orientační, a že je nedoporučují používat k výběru ani rozvoji, nicméně sami vědí, že v praxi jejich metody k tomuto využívány jsou. Proto jsou velice vítány standardní metody, jako např. GPOP (Golden profiler of Personality- Dotazník psychologie osobnosti), který poskytuje stejná data, nicméně na základě srovnání s normami vytvořenými na 500 jedincích přímo v naší zemi.*³¹

Neméně důležitým subjektem psychologického testování je i osoba testujícího. Ta by měla být vždy psychicky zralým jedincem, nejlépe psychologem. Variant je ale např. dle *Hogfrede Testcentra* více, a to v závislosti na skupině testů. První skupinu tvoří testy určené pouze a výhradně vystudovaným jednooborovým psychologům (test může být zakoupen pouze po předložení diplomu), druhou skupinu testy vhodné pro proškolené a kvalifikované jedince a v neposlední řadě také laikům.

³⁰ Tamtéž, s. 17.

³¹ Tamtéž.

Psychodiagnostických metod lze efektivně využít při následujících personálních činnostech (vzhledem ke stěžejnímu tématu diplomové práce se však budeme dále zabývat pouze oblastí získávání a výběru zaměstnanců):

- ✓ Získávání a výběr zaměstnanců;
- ✓ Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- ✓ Řízení kariéry pracovníků;
- ✓ Personální poradenství;
- ✓ Tvorba a rozvoj týmů;
- ✓ Outplacement, ad.

2.4 KLASIFIKACE PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD

Psychodiagnostické metody lze členit dle mnoha hledisek (i když vzhledem ke skutečnosti, že se metody částečně překrývají, není žádná klasifikace dostatečně přesná a uspokojivá), avšak za základní je považováno hledisko standardizace, na základě kterého se odlišují metody klinické a testové.

Pro **klinické metody** (někdy označované též jako netestové, nestandardní, kvalitativní) je charakteristická subjektivita, absence využívání standardních pravidel, nepřítomnost statistického základu, flexibilita a možnost lépe poznat daný specifický případ obměnou postupů. Z historického hlediska bychom vývoj a užívání právě metod klinických zařadili na časovou osu daleko před metody testové.

Na straně druhé, pro **metody testové** (neboli též označované jako psychometrické, standardní, statistické) je příznačná objektivita (jež je značně dána využíváním standardizovaných způsobů vyšetření, předepsaným způsobem zaznamenávání odpovědí a jejich jednotným vyhodnocováním), kvantifikovatelnost, validita a reliabilita (vyšetření jsou realizována u všech probandů na základě expozice totožného podnětu při stejných podmínkách).

Šnýdrová (2008) rozděluje metody:

Metody klinické (základní)

- ✓ Subjektivní a objektivní anamnéza.
- ✓ Pozorování.
- ✓ Rozhovor.

- ✓ Analýza spontánních produktů (výkonů a výtvorů, výsledků práce a písemných prací na dané téma).

Metody testové např. dle hlediska funkce.

- ✓ Testy výkonnosti
 - *Testy inteligence.*
 - *Testy schopností.*
 - *Testy znalostí.*
- ✓ Testy osobnosti
 - *Dotazníky a hodnotící škály.*
 - *Objektivní testy osobnosti.*
 - *Projekční techniky.*

Členění testových metod dle Svobody (1999)³²

- ✓ Výkonové testy
 - *Testy inteligence.*
 - *Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí.*
 - *Testy vědomostí.*
- ✓ Testy osobnosti
 - *Projektivní testy.*
 - *Objektivní testy osobnosti.*
 - *Dotazníky.*
 - *Posuzovací stupnice.*

Detailní klasifikace psychodiagnostických metod je obsažena v příloze č. 1. Ve výše uvedeném členění se setkáváme s pojmy psychologický test a dotazník. Právě na možnosti praktického využití těchto dvou základních psychodiagnostických nástrojů v oblasti personálního výběru je zaměřená analytická část diplomové práce, proto bude oběma věnována větší pozornost v následujícím textu.

I když v běžné praxi dochází často k označování obou těchto variant za psychologické testy, z hlediska korektní definice a vystižení podstaty daných metod je jejich odlišení důležité.

³² SVOBODA, M. Psychologická diagnostika dospělých..., 2010, s. 22.

2.5 PSYCHODIAGNOSTICKÝ TEST

Psychodiagnostický test je charakterizovaný jako úzce zaměřený nástroj, který měří konkrétní výkon (eventuálně výkonnost) v zadaném úkolu, ať se již jedná o vlastnosti, znalosti, schopnosti či dovednosti daného uchazeče. Na každou otázku existuje jednoznačná správná nebo špatná odpověď a zpravidla je dán časový limit pro splnění testu.

„**Psychologickým testem** rozumíme systematické měření za účelem kvantitativní výpovědi o jedné nebo více vlastnostech a o specifickém chování zkoumané osoby a za účelem predikce chování mimo situaci testování. Psychologický test měří schopnosti, tedy výkon jedince.“³³.

2.5.1 Měření schopností a dovedností

Testy schopností a dovedností jsou bezpochyby adekvátní psychologické měřicí nástroje, jež byly vytvořeny a validizovány odborníky zejména pro účely výběru, rozmísťování a výcviku pracovníků. Zpravidla jsou při personálním výběru testy schopností a dovedností často aplikovány jako soubor či tzv. testová baterie. Ze strany zaměstnavatelů a manažerů (vedoucích pracovníků) jsou zpravidla považovány za validní, navíc i vůči zaměstnancům za spravedlivé, na jejichž základě lze krom jiných usuzovat na a předvídat budoucí úspěch či neúspěch v povolání.

Manažeři je vnímají jako jakési zkoušky, jejichž cílem je určit a změřit skryté předpoklady daného uchazeče. Stran odborníka psychologa je však pojem schopností na rozdíl od předchozího vnímání viděn spíše jako soubor charakteristik chování nebo rysů souvisejících s individuální kapacitou či potencionální možností provést nebo získat skrze výcvik určité specifické dovednosti a vědomosti. Zaměřují se tedy nejen na předpoklady úspěšného výkonu, ale i hledisko úspěšného přizpůsobení a spokojenosti v pracovním procesu. Okem laika bývá často opomíjená skutečnost, že krom výsledků daného měření odborník bere v úvahu i další významná fakta (např. vliv dědičnosti či věku, pokud lze, sleduje i způsob řešení úloh ad.)³⁴

³³ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika..., 2008, s. 114.

³⁴ ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce..., 2003, s. 286 - 7.

Škála nabízených testů schopností a dovedností je velmi široká (v podstatě neomezená, neboť velmi mnoho schopností je možné měřit speciálně vyvinutým testem právě pro potřeby měření dané schopnosti v konkrétní firmě), není tedy účelné zde uvádět jejich úplný výčet, jmenujme však pro ukázkou alespoň ty nejběžněji využívané, např. testy induktivně/-deduktivně logického myšlení, testy analytického myšlení, testy numerického myšlení, jazykové testy, testy verbálních schopností, testy souběžného zpracování úkolů (tzv. multitasking testy), testy krátkodobé paměti, testy koncentrace ad.

Stejně tak z hlediska typu konstrukce daného testu existuje mnoho variant. Dle deskriptivního a operačního systému klasifikace testů na základě jejich vnitřní skladby byl vytvořen ucelený a praktický rámec užívaných testů schopností³⁵, jež je zobrazen níže (viz **Tabulka 3**). Pro detailní studium jednotlivých konstrukcí odkazují čtenáře na uváděnou zdrojovou literaturu.

Tabulka 3 |

Taxonomie testů schopností podle jejich vnitřní stavby

1	REAKTIVNÍ	NEREAKTIVÍ
2	S vnucenou volbou	S volnými odpověďmi
3	Inventivní	Výběrový
4	Jednoduché odpovědi	Složitější, či řada odpovědi
5	Uspořádanost úloh	Neuspořádanost úloh
6	Homogenní	Shluklé
7	Přirozený způsob odpovědi	Sledování limitů
8	Konečná reakce	Řada dílčích reakcí
9	Bezprostřední význam	Referenční význam
10	Rozdělení do položek	Globální struktura prezentace a skórování

Zdroj: ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce. 1. vydání. Praha: Karolinum. 2003, s. 291.*

„Psychologické testy schopností:

- ✓ Běžně administrované v organizacích byly vytvořeny psychology podle určitých teorií, pojmově dobře založených a empiricky testovaných vzorků lidí, kteří vyko-

³⁵ Tamtéž, s. 290.

návali různé pozice. Jsou určeny k měření kognitivních či senzomotorických dovedností pomocí psychometricky standardizovaných vzorků určitého chování.

- ✓ *Jsou určeny k měření kognitivních či senzomotorických dovedností pomocí psychometricky standardizovaných či funkčně strukturovaných vzorků určitého chování.*

Výběr uchazečů pomocí testů schopností je efektivnější než výběr pracovních sil náhodně nebo pomocí jiných nevalidizovaných postupů“³⁶

Nejen o ekonomickém přínosu testování schopností v praxi, avšak i o legitimitě a oprávněnosti testování schopností obecně, vypovídají i níže uvedená tvrzení.

„Schmidt, Hunter, Outerbridge a Tratter (1986) na základě empirických výsledků a ověřených validních postupů při testování schopností ukázali, že:

- ✓ *Zisk z výběru pracovníků v 18 povoláních ve státní správě v USA činí ročně 1758 až 15 839 \$ na jednotlivce;*
- ✓ *Hodnota 600 miliónů \$ je tvořena tím, že nově přijatí pracovníci v USA, vykonávají svou práci po celý rok. Tato hodnota výrazně stoupne, když se výběrem pomocí testů schopností tato doba prodlouží na 5-10let;*
- ✓ *O 9,7% stoupne výkon u nově přijatých pracovníků;*
- ✓ *O 9% se sníží počet nově přijímaných pracovníků, což znamená úspory 272 miliónů \$ ročně;*
- ✓ *Snížení o 2,59% u nově přijímaných pracovníků, kteří jsou považováni za nedostatečně výkonné.³⁷*

„Hunter a Hirsch (1987) prozkoumali studie, v nichž byla použita metoda analýzy schopností v rámci současné personální psychologie. Jejich názory o významu testů schopností, zejména pro predikci úspěchu lze shrnout takto:

- ✓ *Validita obecné kognitivní schopnosti se zvyšuje s rostoucí mírou objektivního kritéria: korelace od 0,40 pro postup nebo změnu pracovního zařazení, přes 0,53 pro hodnocení výkonu nadřízenými, 0,63 pro hodnocení úspěchu při výcviku, 0,75 pro vzorek pracovního výkonu, k 0,80 pro pracovní vědomosti;*
- ✓ *Existuje pozitivní korelace mezi obecnou kognitivní schopností a délkou zaměstnání. Zdá se, že bystřejší zaměstnanci pracují ve sledovaných zaměstnáních déle (0,26)“.³⁸*

³⁶ Tamtéž, s. 288.

³⁷ Tamtéž.

2.6 PSYCHODIAGNOSTICKÝ DOTAZNÍK

Psychodiagnostický dotazník odhaluje celkový pracovní profil potenciačního uchazeče. V podstatě v něm neexistují předem známé správné ani špatné odpovědi, přičemž o vhodnosti či nevhodnosti výsledného profilu daného uchazeče rozhoduje míra shody s předem identifikovanými klíčovými kompetencemi dané pracovní pozice. Doba vyplňování osobnostního dotazníku zpravidla nebývá časově omezená.

„Dotazníky jsou psychodiagnostické metody založené na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby o jejích vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, způsobu reagování v nejrůznějších situacích atd.“³⁹

Dle psychologického slovníku (Hartl, Hartlová 2000)⁴⁰ je dotazník metodou hromadného získávání údajů pomocí písemných otázek, což koresponduje s výše uvedeným. Dotazníky je účelné aplikovat zejména v situacích, kdy nás zajímají odpovědi na totožný soubor otázek u relativně velkého počtu respondentů (aplikace v praxi např. u velkého počtu uchazečů v rámci předvýběru), kde by např. standardizované interview poskytlo obdobné výstupy, avšak z časového hlediska efektivní není. Samozřejmě, že vypovídací hodnota výstupů z osobnostního dotazníku a standardizovaného interview není naprosto identická. Pokud je dotazník vyplňován on-line a personalista (či psycholog) nemůže uchazeče při vyplňování sledovat, jistě je zde oproti osobnímu interview nevýhoda, stejně tak jako např. nemožnost kladení doplňujících otázek.

Jedním ze základních stavebních kamenů této podkapitoly je definování pojmu osobnost. I když existuje více než 50 definic osobnosti vycházejících z odlišných teorií osobnosti (a tedy i východisek), vystačíme pouze s jednou.

„Při popisu osobnosti vycházíme z jejích charakteristik. Vlastnosti osobnosti definuje O. Kondáš jako formy stálějšího reagování určitým směrem a jistým způsobem a mluví o vnitřních charakteristikách (jako jsou rysy, schopnosti, motivy, procesy, mechanismy, schémata, stavy nebo scénáře) a o vnějších charakteristikách (což jsou projevy osobnosti jako výraz, reakce, způsoby chování, výkony, odpověď, činy, jednání).“⁴¹

³⁸ ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce..., 2003, s. 293.

³⁹ SVOBODA, M. Psychologická diagnostika dospělých..., 2010, s. 222.

⁴⁰ DUFKOVÁ, K. Využití on-line diagnostiky při výběru pracovníků..., 2011, s. 17.

⁴¹ SVOBODA, M. Psychologická diagnostika dospělých..., 2010, s. 148.

Obecně je v chování jiných lidí vnímána jistá stálost, proto se tyto „vzorce“ či charakteristiky snažíme vystihnout a výstižně je pojmenovat. *„Byly vytvořeny velké slovníky rysů i různé označení situací, psychických stavů a způsobů chování, které mají pro nás význam.“*⁴². Chceme tedy předvídat, jak se tito lidé budou v budoucnu chovat v podobných situacích na základě charakteristik (osobnostních rysů). Zpravidla jsou odlišovány a využívány tři způsoby měření těchto charakteristik:

- ✓ Pozorování při každodenních aktivitách generující tzv. L-data (life);
- ✓ Ssamo-posouzení jedince sebe samým generující tzv. Q-data (questionnaire);
- ✓ Testování generující tzv. T-data (získaná pozorováním a hodnocením jednotlivců v určitých testových situacích a situacích laboratorních).

Při výběru nových zaměstnanců jsou v praxi běžně využívány všechny výše uvedené způsoby hodnocení osobnosti (tzv. L-data získána např. při osobním rozhovoru, tzv. Q-data získaná z osobnostních dotazníků a tzv. T-data získaná např. z assessment centra).

Individuální hodnoty, postoje, motivace a zájmy zaměstnanců jsou považovány za jedny z nejlepších prediktorů dlouhodobého profesního úspěchu. Ve většině zaměstnání hrají v dnešní době rovněž kritickou roli tzv. klíčové kompetence, mezi které bývají často řazeny např. interpersonální dovednosti, týmová práce, komunikační schopnosti, orientace na kontakt s klientem, organizační nadání, pracovní styl, orientace na úspěch a výsledek, postoj k problémům a výzvám, proaktivita, předpoklady k vedení lidí, loajalita, adaptabilita, rozvoj, pracovní tempo ad., které jsou pro dlouhodobý pracovní úspěch skutečně mnohdy důležitější, než profesní znalosti a zkušenosti.

„Hodnoty, respektive hodnotové orientace, jsou dávány do těsného vztahu s motivy a postoji. Soustava postojů k různým aspektům života je mnoha autory považována za projev hodnotové zaměřenosti jedince. Hodnotová orientace je také významným zdrojem motivace lidské činnosti. Význam hodnotové orientace pro poznávání člověka spočívá především v tom, že představuje významný integrující faktor osobnosti.

Jakožto hodnoty vztahující se k pracovní činnosti (k oblasti práce v pracovním prostře-

⁴² ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce..., 2003, s. 293.

dí)⁴³ lze odlišit tzv. hodnoty zaměřené na práci (možnost kreativity, autonomie v rozhodování, volba vlastního tempa, možnost pomáhat spolupracovníkům, řízení druhých lidí ad.) a hodnoty zaměřené na výsledky práce (životní styl, status, respektování druhými, příznivé pracovní prostředí ad.)⁴⁴

2.6.1 Psychodiagnostický dotazník osobnosti

Psychodiagnostický dotazník osobnosti je běžně užívaným nástrojem pro poznání („měření“) osobnosti, avšak málo je již pamatováno na skutečnost, že osobnostní charakteristiky jsou nepřístupné objektivnímu pozorování a lze na ně usuzovat pouze z vnějších projevů (v podstatě se tedy jedná o vyvozování závěrů o nepozorovatelných rysech z pozorovatelných jevů).

„Z formálního hlediska lze rozlišovat dotazníky a inventáře:

- ✓ *Dotazníky jsou formulovány jako otázky, na které klient odpovídá „ano“, „ne“, případně „nevím“;*
- ✓ *Inventáře mají formu oznamovací věty, tedy výpovědi, se kterou vyšetřovaná osoba buď „souhlasí“ nebo „nesouhlasí“.*

V jiných formách dotazníků zkoumaná osoba má možnost volby z několika navrhovaných alternativ (metoda mnohonásobné nucené volby).⁴⁵

V praxi se však často setkáváme s dotazníky, které kombinují výše uvedené postupy, tedy jejich struktura je z části tvořená v podobě dotazníku a z části inventáře. Dále se lze setkat s psychodiagnostickými dotazníky osobnosti, které se zaměřují více na některé složky osobnosti a na některé méně (např. na klíčové kompetence, na motivaci, osobnostní charakteristiky atp.). Jmenujme např. tzv. test motivů a hodnot (neboli někdy označován jako též jako tzv. motivační dotazník), a dále tzv. test klíčových kompetencí.

„Nové přehledy o osobnostních testech mají optimistický výhled do budoucnosti. V posledních letech dochází k oživení zájmu o osobnostní testy. Užitečné bude provádět výzkum predikční validity osobnostních testů ve vztahu k proměnným povolání, takovým, jakým je úspěch ve výcviku, v povolání či práci, absentismus či fluktuace.

⁴³ Mezi další obecně platné hodnotové položky patří zejména hodnoty související se zdravím, rodinou, vzděláváním, přátelstvím, finančním zajištěním, společenským postavením ad.

⁴⁴ ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce..., 2003, s. 295 - 297.

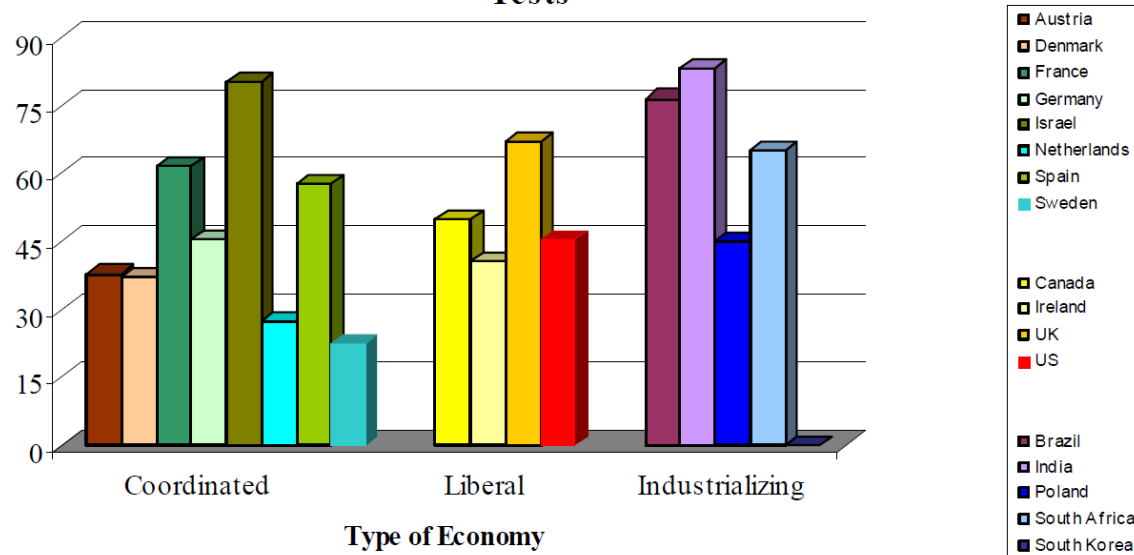
⁴⁵ SVOBODA, M. Psychologická diagnostika dospělých..., 2010, s. 222 - 223.

*Využití počítačové techniky v této souvislosti je přínosné z hlediska objektivity a flexibility.*⁴⁶

Graf 3 |

Procento call center využívajících testování při výběru zaměstnanců dle zemí

Figure 2.1. Percent of Centers with Extensive Use of Selection Tests



Zdroj: HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment: Report of the Global Call Center Network*. 2007, s. 11.

Např. jeden z výstupních grafů mezinárodní studie *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*⁴⁷ z roku 2007 ukazuje, že celkově okolo 50% účastníků dané studie (hovoříce o call centrech v jednotlivých zemích) jsou označováni jako tzv. vysocí uživatelé výběrových testů. Uvádějí, že jsou využívány mnohé z řad psychologů vyvinutých testů (psychometrické testy, inteligenční testy ad.), jež jsou vytvořeny tak, aby zajistily výběr nejvíce talentovaných uchazečů nebo těch, kteří budou nejlépe odpovídat požadavkům na daného zaměstnance.

*„Use of these selection tests is one indicator that management takes recruitment and hiring seriously and is attempting to be selective in the choice of entry level workers.”*⁴⁸

⁴⁶ ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce...*, 2003, s. 295.

⁴⁷ HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report...*, 2007, s. 11.

⁴⁸ Tamtéž.

3 VYUŽITÍ MODERNÍCH INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V PSYCHODIAGNOSTICE

Sofistikovanost a propracovanost jak samotných psychodiagnostických metod (s důrazem na poli testů a dotazníků) tak souvisejícího aparátu (jejich konstrukce, administrace, vyhodnocení, skórování ad.) se s časem průběžně vyvíjela, eliminovala tak některé nedostatky dob dřívějších, přinesla nové benefity i úskalí. Od na počátku převažujícího využívání metod v podobě „tužka-papír“, který je však i v dnešní době ještě stále nabízen a využíván, se těžiště přeneslo k metodám využívajících počítačové techniky a on-line internetového prostředí. Přirozeně je mnoho faktorů působících na to, v jaké podobě daná konkrétní firma tyto možnosti moderních technologií využije. Metoda přinášející pouze pozitiva by se hledala obtížně, takže můžeme dovozovat, že jde zejména a cíle dané firmy, podmínky (omezení), které určují požadavky na potřebný psychodiagnostický nástroj.

3.1 PSYCHODIAGNOSTIKA PODPOROVANÁ POČÍTAČEM

I když využití počítačové techniky v mnohém vyžívání psychodiagnostických nástrojů v praxi personálního řízení posunulo kupředu a rozšířilo a obohatilo, nese s sebou i jistá omezení i rizika. Níže je uveden pouze výčet některých z nich (předpokládají se i u on-line testování).

✓ Pozitiva:

- *Ulehčení a zefektivnění práce psychologa (eventuálně specialisty HR) ve všech fázích.*
- *Finanční a nákladová efektivnost.*
- *Zkvalitnění psychometrických charakteristik testů a dotazníků (objektivita, standardizace, validita, reliabilita).*
- *Zrychlení a úspora času za současného obsažení většího počtu probandů.*
- *Rozšíření souboru podnětových situací z hlediska obsahu.*
- *Rozšíření forem podoby testů i jejich výstupů.*
- *Interaktivita.*

✓ **Negativa:**

- *Přeceňování objektivity, vědeckosti a výstupů systému.*
- *Hrozba nelegálního šíření a využívání testů.*
- *Riziko zneužití, úniku či poškození dat.*
- *Averze, anxieta či nedůvěra ze strany probandů k počítačové technice absentující lidský faktor.*
- *Diskriminace určitých skupin probandů (např. z hlediska věkového či socioekonomického).*
- *Dostupnost počítačových testů.*

Počítače přispívají zejména k následujícím složkám diagnostického výběrového a hodnotícího postupu.⁴⁹

- ✓ Výběr testu či skupiny testů k užití určitého pracovníka či skupiny.
- ✓ Administraci testu.
- ✓ Skórování.
- ✓ Analýze testových měř.
- ✓ Interpretaci testových měř.
- ✓ Zpětné vazbě k testovanému.
- ✓ Rozhodování ve vztahu k povolání.

*„Rozsah může kolísat od automatizování dílčích aktivit, které obvykle provádí testující, až po plně automatizované expertní systémy, které využívají systému umělé inteligence. Dosažení tohoto systému závisí na vybraných testech a účelu, pro něž byly zvoleny. Takový systém se snáze vytvoří, když jsou dobře definována kritéria (výběr pracovníků), než tam, kde jsou obtížně definovatelná (rozvoj pracovní kariéry)“.*⁵⁰

Níže uvedená **Tabulka 4** uvádí přehled vstupů a výstupů jednotlivých složek diagnostického procesu, přičemž tyto vstupy a výstupy mohou být vytvářeny člověkem nebo počítačem. Štikar (2003) odlišuje a charakterizuje čtyři různé druhy automatizace

⁴⁹ ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce..., 2003, s. 311.

⁵⁰ Tamtéž.

(viz **Obrázek 2** níže) a uvádí, že na základě ověřování jak validity, tak reliability počítačové verze testu versus verze nepočítačové dochází jen k malým rozdílům jejich hodnot v závislosti na druhu automatizace.

Tabulka 4 |

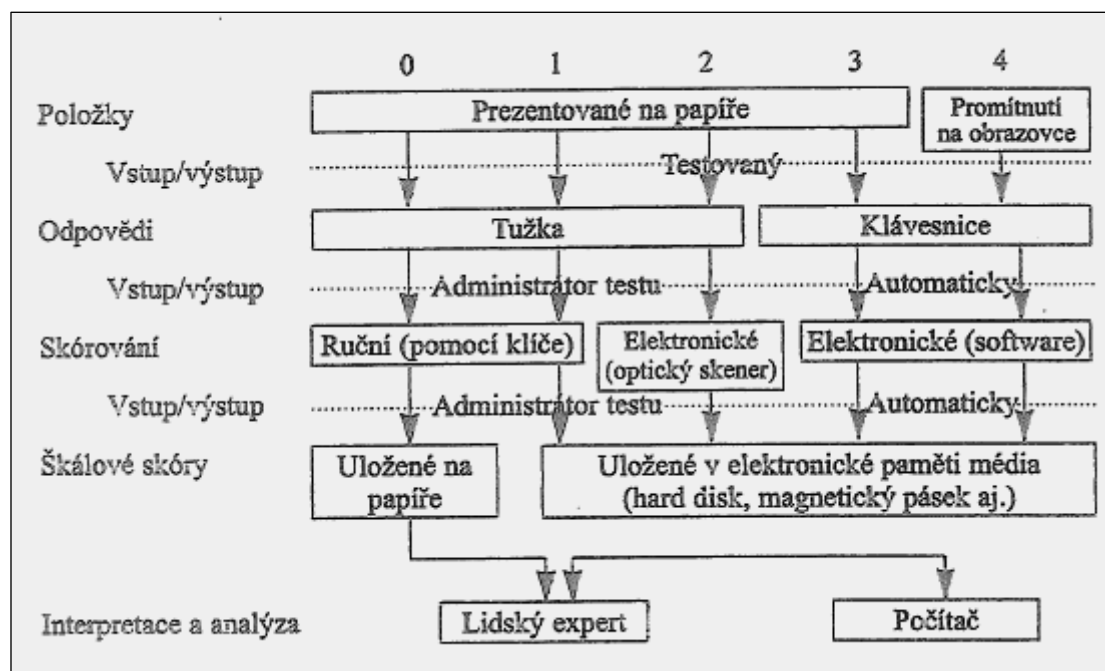
Charakteristiky vstupu a výstupu u jednotlivých složek diagnostického procesu

#	SLOŽKA	VSTUP	VÝSTUP
1	Výběr testu	Informace o testu	Výběr testu
2	Administrace testu	Specifikace testu	Odpovědi v položkách
3	Skórování	Odpovědi v položkách	Škálové skóry
4	Analýza	Škálové skóry (a odpovědi v položkách)	Zpráva o analýze
5	Interpretace	Škálové skóry (a odpovědi v položkách)	Textová zpráva
6	Zpětná vazba	Škálové skóry a jiné údaje o testovaném	Interaktivní poradenství
7	Rozhodování	Test a jiná relevantní data	Doporučení

Zdroj: ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 2003, s. 314.

Obrázek 2 |

Různé stupně automatizace obsažené v odlišných druzích administrace a skórování testu



Zdroj: ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 2003, s. 313.

3.2 Tzv. ON-LINE PSYCHODIAGNOSTIKA

✓ Pozitiva:

- *Rychlost a úspora času na straně zaměstnavatele i uchazeče.*
- *Finanční dostupnost.*
- *Úspora nákladů.*
- *Snadná a intuitivní obsluha.*
- *Téměř dokonalá dostupnost kdykoli a odkudkoli.*
- *Téměř okamžitá dostupnost výsledků.*
- *Lepší zabezpečení dat (z hlediska ochrany osobních údajů zejména).*
- *Absence potřeby vlastního software či hardware zařízení.*

✓ Negativa:

- *Předpoklad (podmíněnost) počítačové a technické gramotnosti uchazeče.*
- *Nemožnost pozorování probanda při vyplňování.*
- *Neporozumění pokynů ze strany probanda a související nemožnost dovy-
světlit.*
- *Závislost na technice (přerušení připojení, výpadek proudu, napadení vi-
rem, technické parametry technického vybavení probanda v místě a čase
absolvování atp.).*
- *Riziko poškození, ztráty (zničení) či úniku dat a informací při technické zá-
vadě.*
- *Zneužití informací neoprávněnými osobami (nemožnost 100% spolehlivé
zabezpečení dat).*
- *Záměrné zkreslení výkonu (za probanda test či dotazník vyplní jiná oso-
ba).*

4 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Náplní této kapitoly je fluktuace zaměstnanců, jakožto jeden z významných ukazatelů efektivity řízení lidských zdrojů. Pozornost právě tomuto ukazateli je věnována z toho důvodu, že je nezbytné uvědomit si základní souvislosti s fluktuací související tak, aby tato kapitola sloužila jako základ pro praktickou analýzu fluktuace v konkrétní společnosti, jež je obsažena v praktické části diplomové práce.

V kontextu trhu práce pojem fluktuace označuje četnost změny zaměstnání. V podstatě nejde vždy o jev negativní, o problém, a již vůbec ne nepřírozený. Naopak, určitá míra fluktuace je přirozená (normální) a není důvodu ji cíleně řešit.

Příčiny fluktuace jsou velmi rozmanité a jejich původ lze hledat buď uvnitř firmy či organizace, ve vnějším prostředí či daném zaměstnanci samotném (obtížná životní situace, rodinné problémy atp.), avšak přirozeně se může jednat i o jejich kombinaci. Z vnějších příčin jmenujme např. situaci na trhu práce, na kterém se podnik pohybuje, ekonomická situace ovlivňující celý trh práce. Příčiny mající původ uvnitř organizace jsou zejména v přístupu k řízení lidských zdrojů a jeho úroveň (týkající se všech personálních činností), manažerský styl řízení, charakter pracovní funkce a převážná náplň práce ad. V situaci, kdy je relativně snadné a rychlé nahradit zaměstnance novým s přijatelnými náklady, je určitá míra fluktuace přípustná. V opačné situaci, kdy navíc hrozí překážky v efektivním chodu firmy, potom se fluktuace zaměstnanců stává reálným problémem a nebezpečím, je nutné ji neodkladně a systematicky řešit.

Možným způsobem, jak se identifikovat a zjistit důvody fluktuace iniciované zaměstnanci je uskutečňování tzv. exit pohovorů (tzn. výstupních pohovorů). Vypovídací hodnota takto získaných informací může být však sporná. Je pravděpodobné, že se nepodaří zjistit důvody všech odchodů (neochota důvod uvést), a ne všechny odpovědi budou pravdivé, avšak nárůst využívání těchto výstupních pohovorů vede k tomu, že si na něj zaměstnanci pomalu zvykají a začínají je vnímat jako kterýkoli z běžných pohovorů. Záleží samozřejmě také na personální politice a vztahu, jež si firma se zaměstnanci buduje, její význam je z hlediska efektivní realizace výstupních pohovorů jistě významný.

Existují různá hlediska, ze kterých lze k monitorování a analýze fluktuace přistupovat. Samozřejmě, čím hlubší a detailnější analýza, tím lepší porozumění jejím

příčinám a možnost přijmout opatření ke stabilizaci a zlepšení situace. Základní členění celkové fluktuace (celkový počet odchodů / celkový počet zaměstnanců) je na fluktuaci dobrovolnou (počet dobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců) a nedobrovolnou (počet nedobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců).

Dále můžeme sledovat fluktuaci pro jednotlivé pracovní funkce, dle hlediska časového a další.

Je zřejmé, že všechny efekty s fluktuací zaměstnanců spojené představují zejména významné finanční náklady a časové ztráty, avšak nejen ty. Pojďme se tedy podívat na výčet nejvýznamnějších účinků fluktuace:⁵¹

- ✓ Náklady a čas na administraci spojenou s odchodem zaměstnance;
- ✓ Náklady a čas na následný nábor zaměstnanců;
- ✓ Náklady a čas na následný výběr zaměstnanců;
- ✓ Náklady na pokrytí v období, kdy dané místo není obsazeno;
- ✓ Náklady a čas na administraci spojenou s nábořem a výběrem zaměstnanců;
- ✓ Náklady a čas na zaškolení nových zaměstnanců;
- ✓ Odchody zaměstnanců ke konkurenci a tím i přenesení podnikového know-how;
- ✓ Možné poškození jména bývalé společnosti;
- ✓ Změna atmosféry v kolektivu.

4.1 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ VE SVĚTĚ

Výstupy mezinárodní studie *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*⁵² z roku 2007 ukazují, že tzv. nováčkům je zpravidla poskytnuto úvodní (počáteční) školení v délce přibližně 3 týdnů avšak až téměř 12 týdnů trvá dosažení komplexního odborného zaškolení (viz **Graf 4**).

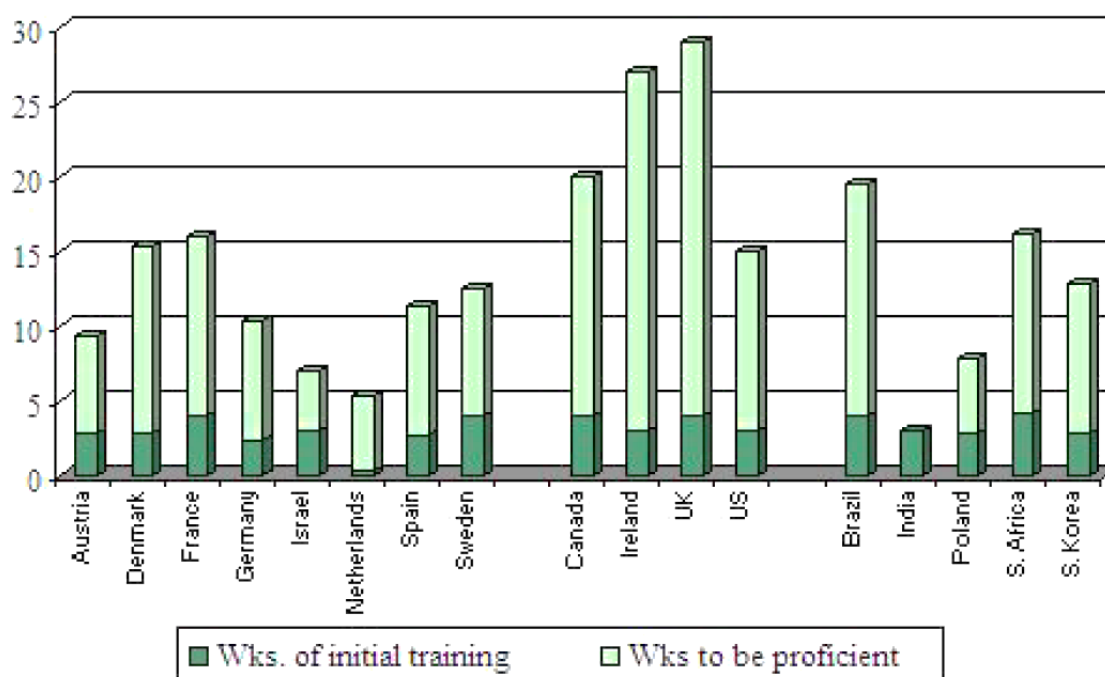
⁵¹ CUPÁNKOVÁ, B. Lidské zdroje v call centru a jejich řízení..., 2008. s. 13.

⁵² HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. The Global Call Center Report..., 2007, s. 36.

Graf 4 |

Délka počátečního zaškolení a doba dosažení komplexní odbornosti dle jednotlivých zemí

Figure 2.4. Initial Training and Time to Become Proficient (Weeks)

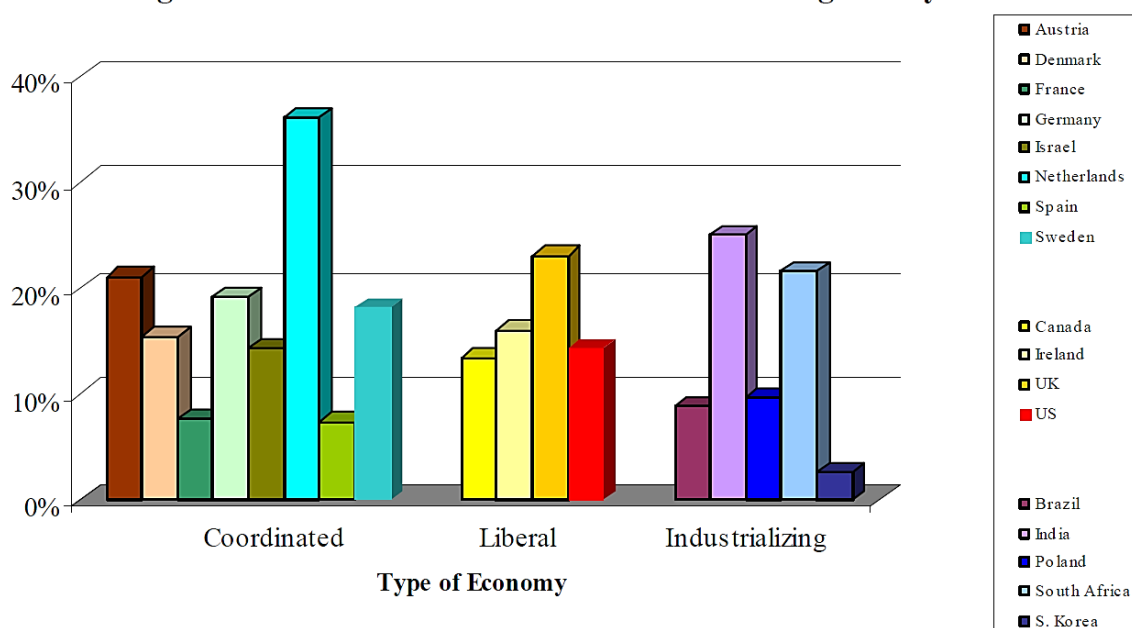


Zdroj: HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment: Report of the Global Call Center Network*. 2007, s. 36.

Graf 5 |

Průměrné náklady na získání, výběr a zaškolení nového zaměstnance - operátora dle zemí

Figure 4.3. Recruitment Costs as % of Annual Agent Pay



Zdroj: HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment: Report of the Global Call Center Network*. 2007, s. 37.

V podstatě většinu negativních důsledků fluktuace lze vyjádřit v podobě dodatečných nákladů. Jako tzv. náklady fluktuace (turnover cost) studie označuje náklady na získávání, výběr a zaškolení zaměstnance, přičemž z důvodů komparace bývají vyjádřeny poměrem těchto nákladů k typickému hrubému ročnímu platu zaměstnance. Průměrně dosahují hodnoty cca 16%, což v podstatě vyjadřuje, že tzv. náhrada odcházejícího zaměstnance novým zaměstnancem odpovídá přibližně dvojnásobku měsíčního platu daného zaměstnance (detailně zobrazuje pro jednotlivé země výše uvedený **Graf 5**).

Organizace CIPD navrhuje následující možnosti jak nežádoucí fluktuaci zaměstnanců předcházet:

- ✓ „Vyčíslit náklady, které společnosti vzniknou při odchodu zaměstnance;
- ✓ Dát novým zaměstnancům během náboru reálný pohled na jeho pracovní pozici;
- ✓ Učinit přímé manažery odpovědnými za odchod zaměstnanců z jejich týmu a odměňovat je za udržení zaměstnanců v týmech a naopak, nabídnout manažerům, kteří mají problémy s udržováním zaměstnanců, rekvalifikační trénink;
- ✓ Maximalizovat možnosti každého zaměstnance pro jeho rozvoj a možnost kariérního růstu, pokud není povýšení možné, tak se porozhlédnout po možnostech, které umožní zaměstnanci obměnit jeho zkušenosti a díky kterým se jeho práce stane zajímavější;
- ✓ Zajistit, aby každý zaměstnanec měl možnost vyjádřit přes nějakého "prostředníka" svůj názor, hodnocení či stížnost, což pomáhá zajistit, aby každý nespokojený zaměstnanec mohl řešit problémy, aniž by musel podávat výpověď, tam kde není možnost vyjádřit nespokojenost, je rezignace jedinou možností;
- ✓ Pokud je to možné, tak přizpůsobit pracovní dobu individuálním potřebám jak je nejvíc to jde;
- ✓ Vyhnout se budování kultury tzv. "presenteeism" kdy lidé cítí povinnost pracovat déle, než je nezbytně nutné, jednoduše proto, aby zapůsobili na vedení, jejich hodnocení by mělo být založeno na dosažených výsledcích a ne na množství odpracovaných hodin;
- ✓ Zajistit co nejvyšší bezpečnost práce, pro většinu zaměstnanců je bezpečnost a stabilita velmi důležitá;
- ✓ Zjistit, zda ve společnosti nedochází k diskriminaci některých zaměstnanců, diskriminace se stává velmi častým důvodem rezignace;

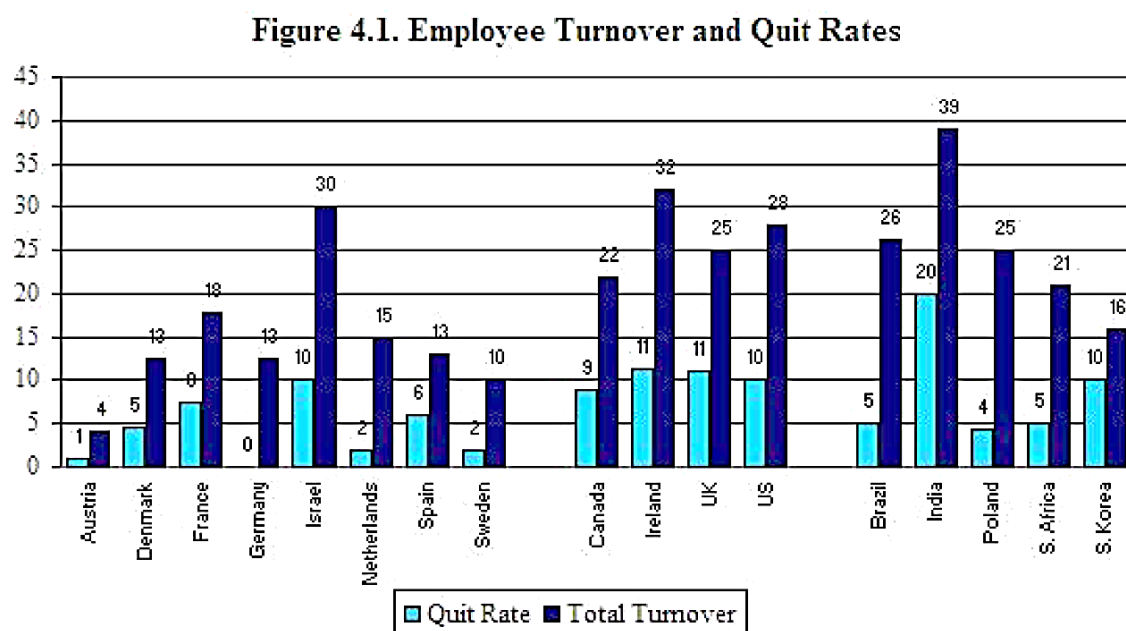
- ✓ Chránit svoji společnost před "lovci hlav", kteří by mohli cíleně kontaktovat zaměstnance společnosti a přesvědčovat je např. k odchodu ke konkurenci."

53

Mezinárodní studie The Global Call Center Report: International Perspectives on *Management and Employment*⁵⁴ z roku 2007 udává, že charakteristická mediánová roční míra fluktuace dle údajů call center, na studii participujících, je cca 20 % (metodika zahrnuje dobrovolné i nedobrovolné odchody, povýšení či odchody do důchodu). Jaké jsou typické hodnoty fluktuace v call centrech v jednotlivých zemích přibližuje **Graf 6**.

Graf 6 |

Mediánová hodnota fluktuace v call centrech dle zemí



Zdroj: HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment: Report of the Global Call Center Network*. 2007, s. 36.

Významné rozdíly bychom však našli i ve srovnání odlišných zemí z hlediska členění call center na tzv. interní, neboli in-house call centra (průměrná fluktuace dosahuje 19 %), a externí call centra, neboli sub-kontrahovaná/ outsourcing call centra (průměrná fluktuace dosahuje v průměru 25%). Níže uvedený **Graf 7** dle jednotlivých zemí naznačuje vyšší hodnoty fluktuace zpravidla u tzv. outsourcing call center.

Studie uvádí jako alternativní avšak vypovídací ukazatel pracovní nestability podíl zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá pouze krátce (hovoříce o tzv. nízké

⁵³ TAYLOR, S., et al. Employee turnover and retention..., 2006 In CUPÁNKOVÁ, B.,..., 2008, s. 14.

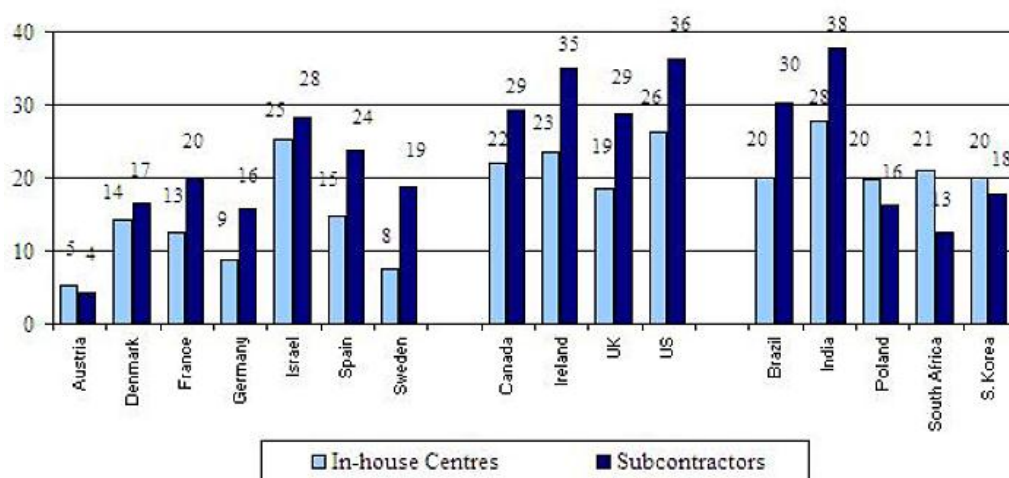
⁵⁴ HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report*..., 2007, s. 36.

životnosti/ výdrži pracovníka na daném pracovním místě). Krátké trvání pracovního poměru se oproti dlouhodobě zaměstnaným a zkušeným zaměstnancům zpravidla negativně projevuje v nižší produktivitě zaměstnance a samozřejmě i kvalitě podávaného výkonu. Z výsledků studie vyplývá, že ze všech zúčastněných call center trvá pracovní poměr u cca 33% zaměstnanců call centra (operátorů/agentů) pouze do jednoho roku, jak ukazuje **Graf 8**.

Graf 7 |

Fluktuace dle jednotlivých zemí v členění na interní a outsourcing call centra

Figure 4.7. Turnover in In-house and Subcontractor Call Centers

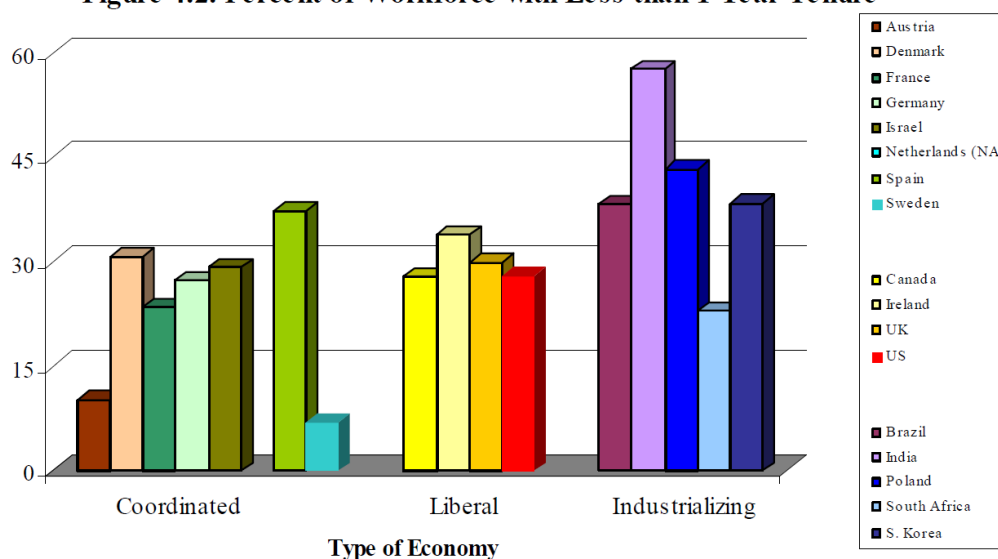


Zdroj: HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment: Report of the Global Call Center Network*. 2007, s. 40.

Graf 8 |

Podíl zaměstnanců na pozici operátora s trváním do 1 roku dle jednotlivých zemí

Figure 4.2. Percent of Workforce with Less than 1 Year Tenure



Zdroj: HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment: Report of the Global Call Center Network*. 2007, s. 37.

4.2 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉ REPUBLICE

Nejen z řady odborných publikací ale zejména uskutečněných analýz a průzkumů jsou známá čísla týkající se fluktuace. Jejich znalost je důležitá zejména pro účely srovnání s určitými referenčními hodnotami a identifikování, zda se daná firma již nachází v oblasti, kdy je změřená fluktuace problémem, či se nachází v určité normě a tedy nepředstavuje oblast, která by měla být řešena. Důležité je však upozornit na skutečnost, že odlišné druhy analýz a studií využívají různé metodiky výpočtu fluktuace i jejího členění. Aby bylo vůbec smysluplné data srovnávat, je nezbytné znát tuto metodiku a brát jí v potaz.

Z průzkumu, jenž v roce 2007 realizovala společnost PWC⁵⁵ vyplynulo, že úsilí, energie i značné finance, jež společnosti do boje proti nepříznivé fluktuaci investují, nepřinášejí vytoužené výsledky. Hodnota mediánu celkové fluktuace zaměstnanců je v České republice na úrovni 14,8 %, avšak dosahuje i hodnot 25 %.

Zajímavostí je trend, na který studie poukázala. Jednak jsou na trhu firmy, které trpí na jedné straně nedostatkem pracovních sil a na straně druhé dosahují vysokých hodnot fluktuace (až 25 % charakterizující pracovní funkce s nižší kvalifikací). Druhou skupinu firem reprezentují podniky, jež jsou vysoce specializované ve svém oboru s fluktuací na úrovni cca 6 % (v podstatě úroveň tržního minima). Výše průměrných nákladů na získání a zaměstnání jednoho zaměstnance z externích zdrojů se pohybuje kolem cca 17 000 Kč (v některých případech až 50 000 Kč) a průměrná doba obsazení pracovní pozice novým zaměstnancem (TTH) se nachází v rozmezí 30 - 47 dnů.

Řízení lidských zdrojů a jeho obtížnost se zcela jistě odvíjí od trhu, na kterém firma působí, jenž definuje pracovní pozice a jejich požadavky, stejně tak jako pracovních podmínek a pracovního prostředí. Výše uvedené informace o průzkumu pwc se týkají všech společností působících v širokém spektru oborů a činností. Řízení lidských zdrojů v tzv. call centru má bezpochyby svá specifika, jež je nutné znát a brát v potaz. Detailní znalost specifik fungování call center by bylo jistě dobré uvést, nicméně vzhledem k zaměření této práce a jejímu rozsahu není možné tuto problematiku obsáhnout. Ráda bych proto čtenáře pro hlubší studium odkázala na literaturu uvedenou v použitých zdrojích, stejně tak jako na další dostupné zdroje. Níže však uvádím data

⁵⁵ Metodiku nelze bohužel detailně popsat, neboť nelze již dohledat zdrojovou studii.

z oblasti fluktuace tzv. center sdílených služeb a call center, jejichž znalost je pro účely analýzy praktické části této diplomové práce významná.

Dle průzkumu PWC⁵⁶ trápí tzv. centra sdílených služeb⁵⁷ v České republice zejména drahý nábor nových zaměstnanců a alarmující vysoká fluktuace zaměstnanců. Až 20 % nově přijatých zaměstnanců odchází ve zkušební době (pro srovnání průměr všech typů firem napříč obory se pohybuje na úrovni cca 5 %). Hodnoty pro call centra vykazují nejen v oblasti fluktuace výrazně podobný trend, proto mají výše uvedené hodnoty vysoce relevantní charakter.

Aktuální trend v oblasti fluktuace mezi kontaktními centry⁵⁸ v ČR přinesl *Benchmarking kontaktních center 2011*⁵⁹, který uskutečnila společnost pwc Česká republika ve spolupráci se specializovanými firmami NextiraOne, OpenOne a Santia. Průzkumu se zúčastnilo více než 20 společností provozujících cca 30 kontaktních center, v nichž pracuje celkem přibližně 2700 operátorů. Zastoupena zde byla více než desítka finančních institucí (ČSOB, Česká spořitelna, GE Money, Unicredit Bank, Home Credit, Provident Financial, ING, Generalli ad.), ale i firmy z oblastí energetiky, telekomunikací a dalších sektorů.

„Průměrná fluktuace v dotazovaných kontaktních centrech dosahuje 12,5 %. Společnosti s fluktuací nižší než 10 % obvykle neoptimalizují své portfolio kvalitních zaměstnanců. Fluktuace nad 20 % negativně ovlivňuje nábor, zaškolování a zaučení nových zaměstnanců a má silný dopad na spokojenost zaměstnanců i klientů.“⁶⁰

⁵⁶ HOLÁ, M. Fluktuace v call centrech standardem..., 2007.

⁵⁷ Centrum sdílených služeb (Shared service centre, SSC) je centrum slučující jeden či více typů služeb, přičemž zpravidla se jedná služby z oblasti účetnictví, informačních technologií, lidských zdrojů, logistiky, zákaznického servisu ad. V podstatě se jedná o sloučení několika menších delokalizovaných např. účetních oddělení v jedno centrální, poskytující služby pro celou společnost, přičemž cílem takovéto centralizace je většinou snížení provozních nákladů.

⁵⁸ Pojem kontaktním centrum označuje klientské centrum, které přesahuje rámec aktivit call centra, a to v případě, pokud dané klientské centrum vyřizuje písemnou poštovní korespondenci, zpracovává e-maily klientů, zpracovává požadavky zaslané pomocí webových aplikací, využívá chat nebo další moderní komunikační cesty pro interakci se zákazníky.

⁵⁹ Bankovníctví. *Strategická pozice kontaktních center...*, 2012.

⁶⁰ Tamtéž.

5 ÚVOD DO ANALYTICKÉ ČÁSTI

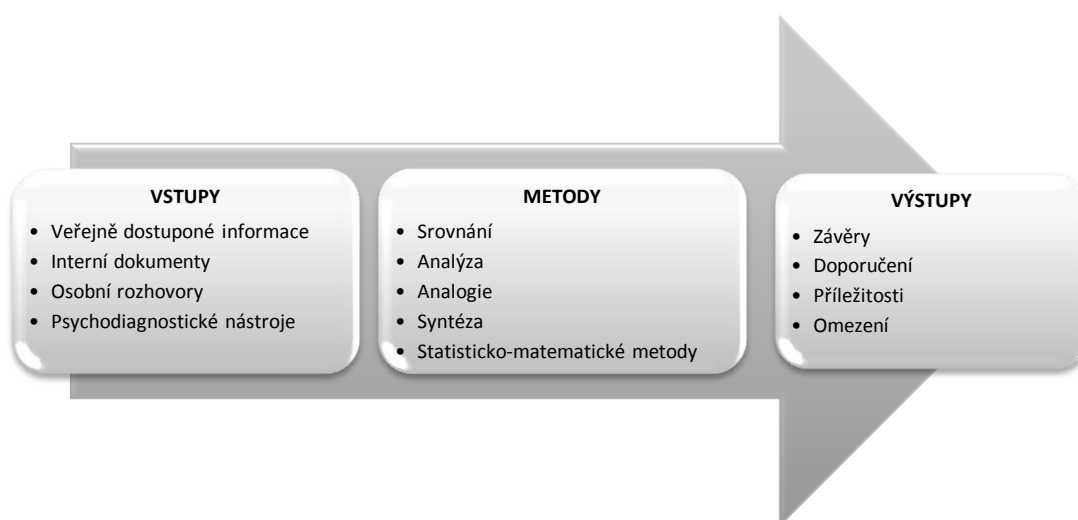
5.1 CÍLE ANALYTICKÉ ČÁSTI

Hlavním cílem analytické části je provést komplexní analýzu v současnosti nastaveného výběrového procesu pro pracovní funkci operátora call centru (CC) v České pojišťovně a.s. (ČP)⁶¹, jejíž výstupem bude doporučení v oblasti uplatnění konkrétních psychodiagnostických výběrových nástrojů za účelem snížení fluktuace operátorů v CC ČP.

5.2 STRUKTURA, POSTUP A METODIKA ANALYTICKÉ ČÁSTI

Pro naplnění hlavního cíle analytické části jsem designovala metodický postup, jenž respektuje skutečnost, že ČP v rámci soustavného monitorování a vyhodnocování efektivity řízení lidských zdrojů v call centru identifikovala oblast předvýběru a výběru operátorů jako určující faktor vysoké fluktuace zaměstnanců call centra. Další skutečnosti, jako např. požadavky na operátora call centra ČP, metody získávání zaměstnanců CC ČP, finanční a nefinanční ohodnocení těchto zaměstnanců ad., nejsou dle vlastních studií ČP z hlediska zkoumání příčin vysoké fluktuace operátorů CC ČP relevantní.

Schéma 5 |
Fáze analýzy



Zdroj: Vlastní

⁶¹ V dalším textu budu uvádět název společnosti Česká pojišťovna a.s. bez označení právní formy (Česká pojišťovna).

Analýzu v cíli vymezeného, charakterem složitého, problému lze rozčlenit do tří dílčích oblastí. Každá oblast se dále skládá z několika dílčích problémů, kterým odpovídají příslušné metody jejich zkoumání, vstupy, které byly k analýze využity, a samozřejmě i její výstupy.

Analýza současného stavu výběrového procesu operátora v České pojišťovně

Dílčí oblasti řešení problému

- 1) Charakteristika ČP jako zaměstnavatele.
- 2) Karierní růst operátora CC ČP.
- 3) Vzdělávání, rozvoj a pracovní podmínky operátora CC ČP.
- 4) Výběrová procedura pro pracovní funkci operátora CC ČP.
- 5) Assessment centrum pro pracovní funkci operátora CC ČP.
- 6) Základní charakteristiky a ukazatele o výběrovém procesu na pracovní funkci operátora CC ČP.
- 7) Analýza ukazatele fluktuace zaměstnanců na pracovní funkci operátora CC ČP.

Vstupy

- ✓ Vyhledání a shromáždění veřejně dostupných informací.
- ✓ Shromáždění a analýza interních dat o fluktuaci zaměstnanců -operátorů CC ČP.
- ✓ Shromáždění a analýza interních dat o průběhu výběrového řízení na pracovní funkci operátora CC ČP.
- ✓ Shromáždění a analýza interních podkladů o assessment centru na pracovní funkci operátora CC ČP.
- ✓ Osobní rozhovory s kompetentními zaměstnanci ČP.

Metody

Při analýze fluktuace, jakožto ukazatele charakterizujícího efektivitu personálních aktivit dané firmy, byla uplatněna metoda srovnávání, při které bylo učiněno věcné, prostorové a časové srovnávání a zjištění shodné či rozdílné úrovně výše fluktuace. Porovnání s využitím základních matematických a statistických metod (hledisko podílu, rozdílu, indexu, tempa růstu) umožnilo přesné vyjádření tohoto jevu.

Z hlediska analýzy průběhu výběrové procedury bylo využito analogie. Vycházejíce z teoretických a metodologických skutečností uvedených v teoretické části diplomové

práce, bylo na základě zjištění shody některých znaků efektivního výběrového procesu usuzováno i další analogické znaky. Analyticko-syntetické poznávací postupy (zejména vztahová, kauzální a systémová analýza) byly uplatněny při poznávání a poodhalování zákonitostí fungování a vazeb mezi těmito procesy.

„Vztahová analýza zjišťuje vztahy mezi jevy; zjišťuje, zda jde o vztahy závislosti (statistické, korelační, funkční), nebo nezávislosti. Kauzální analýza vyhledává příčiny jevů, nezkoumá však dynamiku systému, jen vliv vnějších činitelů. Systémová analýza zkoumá systémy s cílem je pochopit, vysvětlit, zvládnout, zlepšit a zdokonalit.“⁶²

Současně byla uplatněna metoda indukce, jakožto vyvozování obecného závěru na základě poznatků o dílčích jevech či skutečnostech.

Analýza psychodiagnostických nástrojů

Dílčí oblasti řešení problému

- 1) Výběr a definice kritérií pro hodnocení vybraných psychodiagnostických nástrojů.
- 2) Charakteristika psychodiagnostických nástrojů společnosti Motiv P s.r.o.
- 3) Charakteristika psychodiagnostických nástrojů společnosti Assessment Systems s.r.o.
- 4) Charakteristika psychodiagnostických nástrojů společnosti cut-e czech s.r.o.
- 5) Charakteristika psychodiagnostických nástrojů společnosti TCC Online s.r.o.
- 6) Zhodnocení a porovnání vybraných psychodiagnostických nástrojů.

Vstupy

- ✓ Vyhledání a shromáždění dostupných informací o vybraných nástrojích.
- ✓ Analýza interních dat o daných nástrojích.
- ✓ Rozhovory s odborníky na téma jimi poskytovaných psychodiagnostických nástrojů.
- ✓ Vlastní zkušenost s vyplněním daných psychodiagnostických nástrojů.

Metody

Využitou metodou této dílčí analýzy bylo zejména srovnávání předem definovaných kritérií jednotlivých psychodiagnostických nástrojů, jakožto základní metody hodnocení.

⁶² SYNEK, M. a kol. Jak psát diplomové a jiné písemné práce..., 2002.

Formulování výsledků, závěrů a doporučení

- 1) Propojení výstupů z analýzy současného stavu výběrového procesu na operátora CC v ČP a analýzy psychodiagnostických nástrojů vybraných společností.
- 2) Závěrečné shrnutí poznatků, příležitostí, rizik a doporučení z analýzy vyplývajících.

6 CHARAKTERISTIKA ČESKÉ POJIŠŤOVNY

Česká pojišťovna (ČP) je univerzální pojišťovnou. Na českém trhu je v oblasti pojišťovnictví největším subjektem s tržním podílem přes 25 % a působí na více než 300 obchodních místech. Její bohatá tradice spolu se zkušenostmi sahají do období před 180 lety. V roce 1827 byla založena První česká vzájemná pojišťovna v Praze, jakožto právní předchůdkyně ČP.

Svým klientů nabízí ČP individuální životní a neživotní pojištění, stejně tak i pojištění pro podnikatelské subjekty (pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových, podnikatelských rizik a zemědělství). V současné době zaměstnává cca. 3900 zaměstnanců a dále spolupracuje s cca 5600 obchodními zástupci, spravuje téměř devět a půl milionu pojistných smluv.

O kvalitě poskytovaných služeb a fungování této organizace svědčí nejenom stálá důvěra klientů, ale zejména i hodnocení a ocenění stran odborníků a organizátorů různých soutěží a průzkumů. Pozitivní hodnocení světově známé ratingové agentury Standard & Poor's udělilo České pojišťovně rating A+, jež signalizuje vysokou finanční stabilitu společnosti. Z řady ocenění sahající do minulosti např. umístění ČP z roku 2011 v první desítce prestižní ankety Czech Top 100 nejobdivovanějších firem české ekonomiky, dále titul Nejlepší pojišťovna roku z roku 2009, jež vyhlásily Hospodářské noviny, titul Pojišťovna roku v letech 2004 až 2007 v prestižní soutěži MasterCard Banka, opakované postavení nejdůvěryhodnější pojišťovny v ČR v průzkumu společnosti Reader's Digest (v kategorii pojišťoven) ad.

„Česká pojišťovna je součástí finanční skupiny Generali PPF Holdingu B.V., který působí ve 14 zemích střední a východní Evropy. Generali PPF Holding spravuje prostřednictvím svých dceřiných společností aktiva ve výši 14 miliard Euro a poskytuje v regionu služby více než 10 milionům klientů. Generali PPF Holding má sídlo v Nizozemsku a jeho hlavní organizační pobočka sídlí v České republice v Praze. Generali PPF Holding B. V. je společný podnik Assicurazioni Generali (podíl 51 %) a PPF Group (49 %).“⁶³

Mezi jednoznačně pozitivní projevy strategického působení ČP na českém pojišťovacím trhu patří bezesporu jasně deklarované poslání, vize a hodnoty této organizace, jež bezesporu kontinuálně posilují transparentnost a dobrou image této firmy.

⁶³ Česká pojišťovna. Generali PPF Holding..., 2012.

Poslání České pojišťovny

„Jako odpovědný lídr trhu pomáháme klientům v klíčových okamžicích života zajistit lepší budoucnost“⁶⁴

Vize České pojišťovny

„Klientům a partnerům chceme přinášet jednoduchá, rychlá, férová a profesionální řešení v oblasti pojištění a investic způsobem, který vždy předčí jejich očekávání“⁶⁵

V ČP je dlouhodobě kladen důraz na význam a prosazování 5 hodnot, jež vyplývají z dlouhodobé strategie a cílů ČP. „Tyto hodnoty určují naše chování k našim klientům a obchodním partnerům. Zároveň tvoří závazný rámec vztahů mezi našimi zaměstnanci.“⁶⁶

✓ Jednoduchost

„Jsme vždy po ruce našim klientům. Jsme pro ně vždy na správném místě kdekoliv v České republice a oni jsou u nás vždy jako doma, kde se mohou intuitivně spolehnout na jednoduchá a profesionální řešení.

✓ Profesionalita

S přehledem a profesionálně řešíme požadavky klientů. Jsme na své klienty patřičně hrdí. Jsme pro ně vždy na správném místě, kde jim nabízíme individuální přístup, jedinečné slevy a osobité výhody.

✓ ...Vždy něco navíc

Vše co děláme, děláme s nadšením a radostí. Těší nás dobře odvedená práce a rádi překvapujeme naše klienty i kolegy. Nečekáme, až nás naši kolegové a klienti požádají po pomoc, sami ji aktivně nabízíme. Pomáháme těm, kteří to potřebují.

✓ Férovost

S našimi klienty a partnery jednáme vždy a za jakýchkoliv okolností férově. Veškeré naše úkony směřují k jejich pohodlí tak, abychom bez zbytečné byrokracie vyřídili jejich náročná přání. Dynamický vztah ke klientovi je realizován vždy otevřeně a na rovinu.

✓ Rychlost

Rychle porozumíme klientovým požadavkům a nabídneme optimální řešení se stále novými pojišťovacími produkty. Výhodou rychlého osobního poradenství je důvěra našich klientů, která se rovná naší spolehlivosti.“

⁶⁴ Česká pojišťovna. Genrali PPF Holding..., 2012.

⁶⁵ Česká pojišťovna. Profil..., 2012.

⁶⁶ Tamtéž.

6.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČESKÉ POJIŠŤOVNĚ

Propagace proaktivního přístupu ČP ke svým současným i potencionálním zaměstnancům a v podstatě celého systému řízení lidských zdrojů v této organizaci je jasným důkazem toho, že ČP považuje lidské zdroje za klíčový faktor úspěchu působení celé společnosti na trhu. Její propracovaný systém prezentace dílčích personálních aktivit a pracovních podmínek na oficiálních webových stránkách ČP je jasným signálem a důkazem toho, že ČP aktivně podporuje personální marketing, a tím velice pozitivně působí na formování a udržování dobré zaměstnavatelské pověsti, a to nejen mezi svými klienty, ale zejména i potencionálními zaměstnanci.

Od jasně a veřejně deklarovaného poslání, vize, hodnot a přístupu je velká pozornost a informační obsáhlost věnována jak oblasti získávání a výběru zaměstnanců, tak jejich vzdělávání a rozvoji, řízení a plánování kariéry a odměňování.

Slovo HR ředitele ČP Ing. Stanislava Háši, PhD.

„Samotnou podstatou našeho podnikání je pomáhat našim klientům „jít dál“ v kritických životních situacích. Všechno co děláme, děláme s tímto vědomím.

Jsme tu, když naši klienti přemýšlí o svých plánech a jistotách v životě a zejména jsme tu, když tyto jistoty ztrácejí, stojíme za nimi a pomáháme jim tyto situace zvládat. Není to jenom naše práce, je to poslání každého našeho zaměstnance.

Jsme hrdí na to, že můžeme v těchto okamžicích projevovat to nejlepší co v nás je, svojí každodenní prací být nablízku těm co nás potřebují a vidět jak naše práce pomáhá.

Každý z našich zaměstnanců má možnost každodenně dát ze sebe maximum, najít a uplatňovat to co skutečně umí, učit se nové věci, posouvat hranice možného, aktivně ovlivňovat co se okolo něj děje, zlepšovat se a excelovat.

Věříme, že pokud svými činy každý z nás bude inspirovat své okolí, nebude lhostejný i k maličkostem a drobným problémům, pokud naše nadšení a energie pomáhá našim kolegům a klientům, pokud máme chuť měnit a zlepšovat sami sebe, s hlubokým respektem k našemu okolí, vytváříme tak prostředí a podmínky, které nám umožní naplňovat naše poslání – pomáhat našim klientům.“⁶⁷

⁶⁷ Česká pojišťovna. Hodnoty..., 2012.

6.2 PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ V ČESKÉ POJIŠŤOVNĚ

Při výběru nových zaměstnanců jsou pro ČP obecně klíčové zejména následující charakteristiky: řešení problémů (analytické a koncepční myšlení), výsledek (dosahování cíle, osobní odpovědnost), vedení lidí (vedení, motivace), změna (inovace a podpora změn) a vztah s klientem (zaměření na zákazníka a partnerský přístup).

Samotný průběh výběrového řízení se odvíjí od charakteru pozice, na kterou se uchazeč hlásí, avšak zpravidla obsahuje následující kroky.

Porovnání informací z životopisu s klíčovými charakteristikami dané nabízené pozice. Dále pozvání k výběrovému řízení (ověření informací či jejich upřesnění, eventuálně zaslání tzv. case study k vypracování). Následuje tzv. 1 kolo výběrového řízení (pro nejvhodněji vyhovující uchazeče), jež se uskutečňuje jednak formou assessment centra, tak formou tří individuálních pohovorů (s přímým nadřízeným, HR manažerem a kolegou z jiného týmu, jež jsou realizovány v tentýž den). Případně uchazeči absolvují odborné a jazykové testy a dotazníky pro posouzení osobnostního profilu uchazeče.

V rámci užšího kola je v případě obsazování manažerských pozice navíc ještě začleněno setkání one-over-one (neboli setkání s přímým manažerem vašeho potencionálního manažera).

Každému uchazeči je přijetí zaslání životopisu ČP potvrzeno a v rámci dvou týdnů je uchazeč informován o dalším vývoji v rámci výběrového řízení. Jako bonus je nevyhovujícímu uchazeči poskytnuta i telefonická zpětná vazba (krom standardní emailové), a to v případě, že absolvoval výběrové řízení včetně třech individuálních rozhovorů či assessment centra. Cílem a smyslem poskytnutí zpětné vazby neúspěšnému uchazeči je možnost využití zpětné vazby v uchazečově budoucí profesní kariéře, což shledávám jako velmi přínosné.

6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PŮSOBNOST KLIENTSKÉHO CENTRA



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

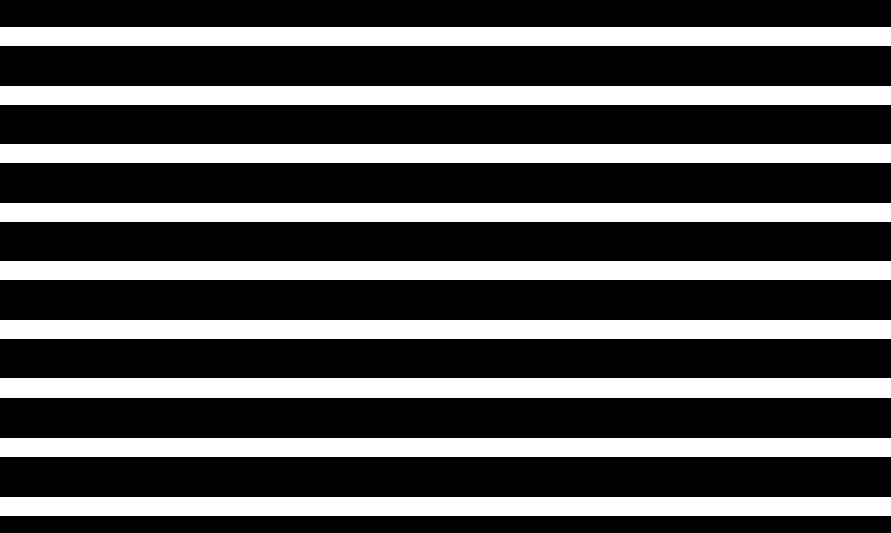
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

7 OPERÁTOR CALL CENTRA ČESKÉ POJIŠŤOVNY

7.1 KARIERNÍ RŮST OPERÁTORA CALL CENTRA ČESKÉ POJIŠŤOVNY

[illegible]

7.2 VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A PRACOVNÍ PODMÍNKY OPERÁTORA CALL CENTRA ČESKÉ POJIŠŤOVNY

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

7.3 VÝBĚROVÁ PROCEDURA PRO POZICI OPERÁTORA CALL CENTRA

[REDACTED]

7.4 ASSESSMENT CENTRUM PRO VÝBĚR OPERÁTORA CALL CENTRA

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

⁶⁸ Interní dokumenty České pojišťovny.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

8 ANALÝZA UKAZATELE FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI OPERÁTORA

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

8.1 KOMPARACE FLUKTUACE V LETECH 2010 A 2011

[REDACTED]

⁷⁰ Odchodovost je českým ekvivalentem anglického pojmu turnover (fluctuation). V závislosti na podmínkách dané firmy se v ČR používají obě označení. Budeme tedy tyto pojmy chápat jako ekvivalenty.

⁷¹ HOLÁ, M. Fluktuace v call centrech standardem..., 2007.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

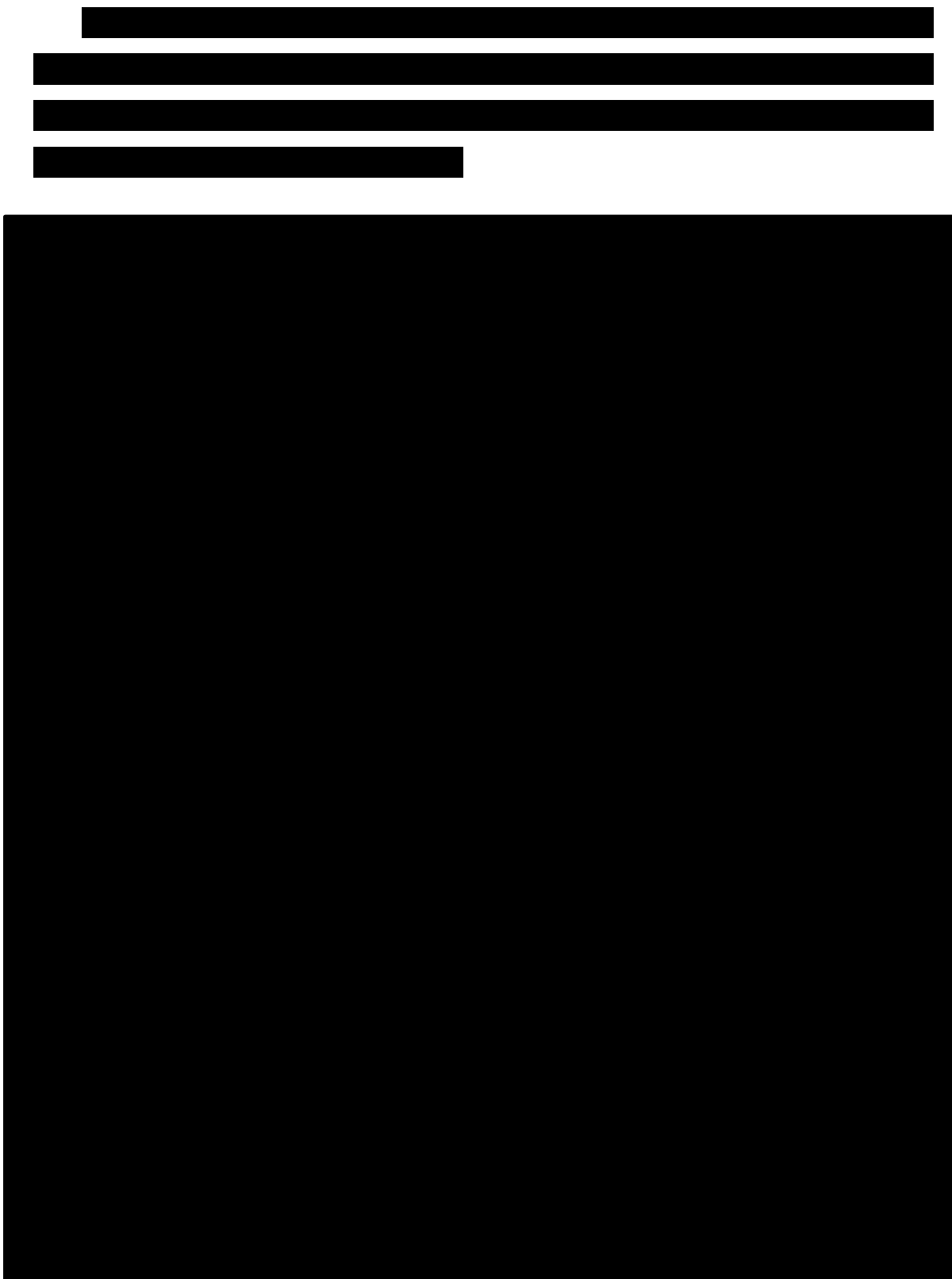
[REDACTED]

[REDACTED]

⁷² HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. The Global Call Center Report..., 2007, s. 36 - 37.

Stránka 72 z 156

8.2 ANALÝZA FLUKTUACE V ROCE 2010



⁷⁴ HOLÁ, M. Fluktuace v call centrech standardem..., 2007.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

8.3 ANALÝZA FLUKTUACE V ROCE 2011

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

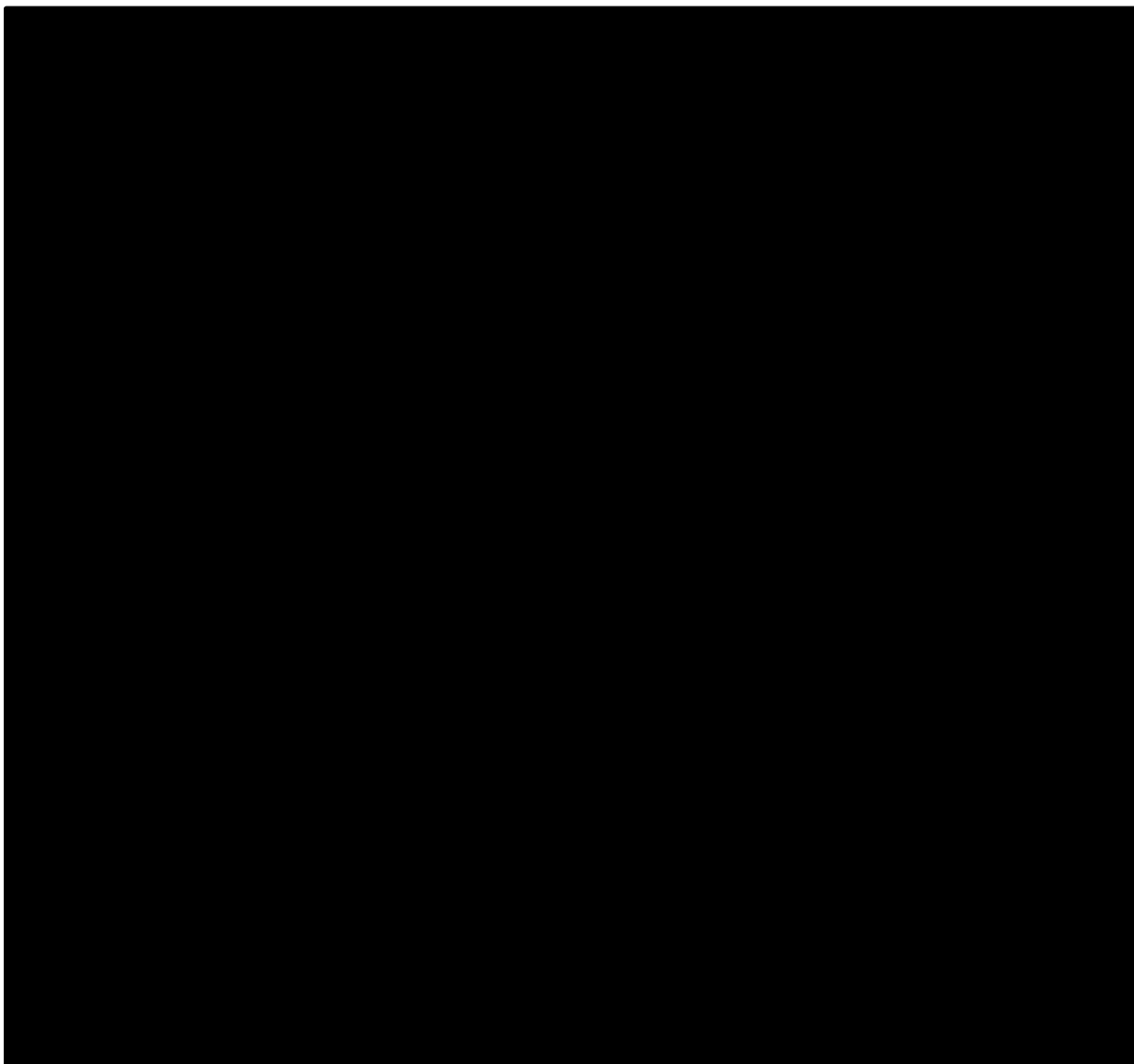
[REDACTED]

[REDACTED]

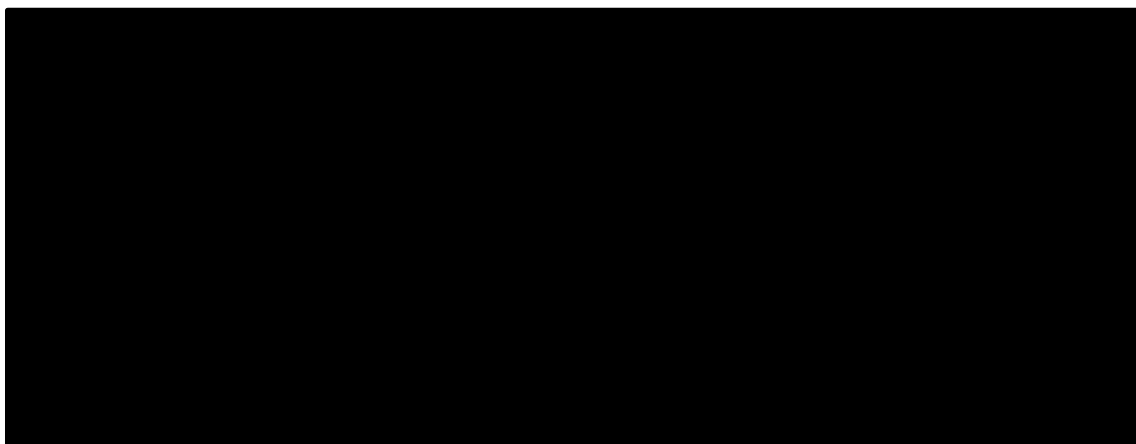
[REDACTED]

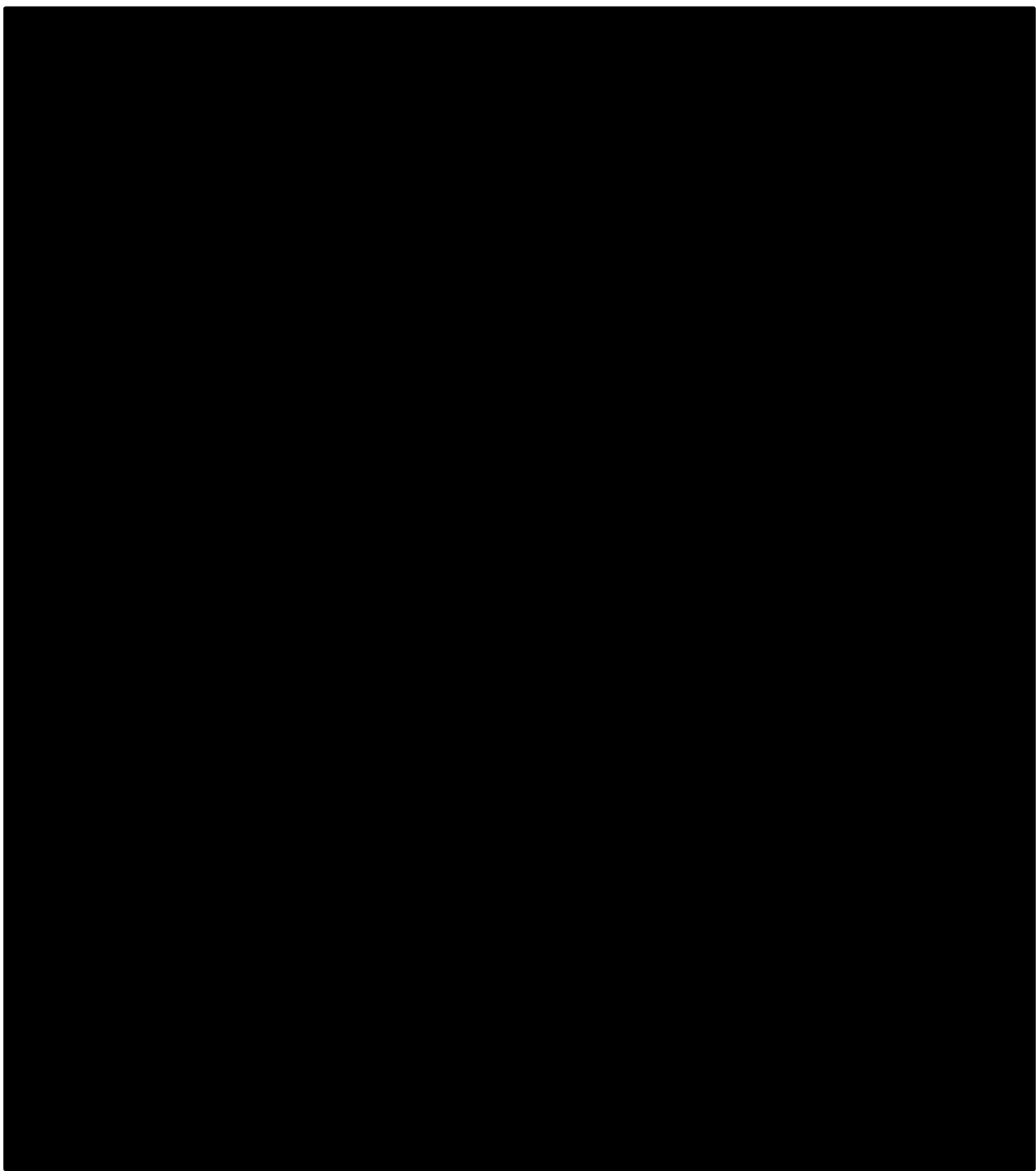
[REDACTED]

[REDACTED]



- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]





8.4 ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

9 VYUŽITÍ PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI OPERÁTORA CALL CENTRA V ČESKÉ POJIŠŤOVNĚ

Z mnoha v diplomové práci dříve uvedených poznatků a souvislostí se nyní dostáváme do bodu, kdy se se budeme detailněji zabírat konkrétními psychodiagnostickými nástroji, jejich popisu, srovnání a zhodnocení.

Předkládaná diplomová práce se doposud zabírala mnoha dílčími oblastmi, které jsou spolu úzce provázány. Výběr kvalitních zaměstnanců a jejich setrvání ve firmě je ovlivněno zejména identifikací „těch správných lidí na ta správná pracovní místa“. O významnosti jejich osobních charakteristik a kompetencí, motivace a postojů z hlediska vlivu na vhodnost pro určitou pracovní funkci není pochyb. Bez efektivní a účinné výběrové baterie nelze očekávat kvalitní výsledek. Pokud nejsou identifikováni „ti správní lidé“ může se tento problém projevit například v příliš vysoké, tedy nežádoucí, fluktuaci těchto zaměstnanců.

To je současný problém call centra ČP, které usiluje o zefektivnění výběru těchto zaměstnanců, a to zahrnutím kvalitních psychodiagnostických nástrojů tak, aby byla snížena právě tato nežádoucí fluktuace.

9.1 POSTUP A KRITÉRIA HODNOCENÍ VYBRANÝCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ

Výběr poskytovatelů analyzovaných psychodiagnostických nástrojů byl ovlivněn více faktory. Byly vzaty v úvahu preference ČP a související doporučení pro zahrnutí některých nástrojů, dále reference vybraných společností a HR specialistů, jež s danými nástroji již pracují. V neposlední řadě vycházela volba i z mé osobní znalosti a zkušeností s některými nástroji.

Vybrány byly psychodiagnostické nástroje společností *cut-e czech s.r.o.*, *Assessment Systems s.r.o.*, *Motiv P s.r.o.* a *TCC Online s.r.o.* Samozřejmě by bylo přínosné zahrnout do analýzy více dostupných a nabízených nástrojů, nicméně vzhledem k rozsahu této práce nebylo možné obsáhnout je všechny.

Pro samotnou analýzu jednotlivých psychodiagnostických nástrojů bylo na základě komunikace s ČP vydefinováno několik klíčových kritérií, jež jsou z hlediska možného

uplatnění daného nástroje v ČP při výběru zaměstnanců na pozici operátorů CC prioritní. Jejich seznam (u některých s bližším popisem) je uveden níže.

Kritéria hodnocení vybraných psychodiagnostických nástrojů:

- ✓ Psychometrické vlastnosti metod (prediktivní validita, reliabilita (vnitřní konzistence, test-retest) standardizace, objektivita).
- ✓ Časová náročnost nástrojů.
- ✓ Uživatelská a administrátorská atraktivnost.
- ✓ Druhy výstupů.
- ✓ Možnost sestavit pořadí dle skórování testovaných osob.
- ✓ Možnost propojení s dalšími analytickými nástroji.
- ✓ Struktura a speciální konstrukce nástroje.
- ✓ Možnosti vyplňování a administrace.
- ✓ Vyhodnocení a interpretace (kdo provádí vyhodnocení nástrojů).
- ✓ Čas od vyplnění testu do vyhotovení výstupu.

Každá z následujících podkapitol je věnována jedné z vybraných společností a jí nabízených psychodiagnostických nástrojů. Součástí jednotlivých podkapitol je však nejenom zhodnocení tzv. prioritních ukazatelů, ale i shrnutí některých doplňujících informací, jako jsou např. historie společnosti, specifika nabízených nástrojů dle jejich poskytovatelů na základě osobních rozhovorů, tzv. case studies či tzv. validizační studie, působnost společnosti (ČR či mezinárodní), vývoj nástrojů, metod a technologií, počty světově otestovaných osob, hodnocení metody odbornou organizací, reference společností ad., které mohou napomoci k vytvoření komplexního „obrazu či dojmu“ užitečného pro výběr té nejvhodnější alternativy. Pro lepší přehlednost a srovnání jsou tzv. prioritní kritéria uvedena v přehledné tabulce na závěru popisu nástrojů každé společnosti.

9.2 PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI MOTIV P S.R.O.

Společnost Motiv P s.r.o. je poradenskou a vzdělávací společností nabízející klientům široké spektrum poradenských služeb v oblasti řízení lidských zdrojů, rozvoje a vzdělávání, individuálního koučingu, assessment a development center, psychodiagnostických nástrojů, outdoorových programů ad. Společnost Motiv P s.r.o. nabízí řadu psychodiagnostických nástrojů metody P4BTool®, které lze využít zejména při předvýběru, výběru a rozvoji zaměstnanců.

Testy jsou probandy vyplňovány prostřednictvím webové aplikace on-line, přičemž přístup do této webové aplikace je probandům umožněn na základě přístupového kódu, který jim je zaslán emailem a který je chráněn heslem, což zajišťuje ochranu a zabezpečení jak vstupů do aplikace tak výstupů probandů (součástí emailu jsou i instrukce k vyplnění daného testu).

Výstupy testů se mohou lišit na základě úrovně detailnosti zpráv a navíc je i možná 15 minutová telefonická konzultace výstupní zprávy s psychologem zdarma. Psychologové agentury Motiv P s.r.o. jsou jak tvůrci metody tak výstupních zpráv konkrétních testů. Je zde tedy kombinace jak „počítačového tak lidského přístupu“, což může být významným pozitivem. Jazyk výstupních zpráv je nastaven tak, aby byl srozumitelný a použitelný i pro manažery a personalisty (tedy tzv. „ne-psychology“) a odpovídá tedy podmínkám a potřebám pracovního prostředí. Díky kvantifikovatelnosti výstupů testů je následně možné stanovit i pořadí uchazečů, což je mezi personalisty jistě velmi vítané.

Jak dotazníkové tak i výkonové nástroje jsou plně standardizovány na české i slovenské populaci pracovníků ze soukromého sektoru (data získaná v podmínkách reálných výběrových řízení). V roce 2008 byly on-line diagnostické nástroje P4Btool® re-standardizovány a drobně poupraveny ve prospěch tzv. rozumového potenciálu (kontrola psychometrických parametrů reliabilita a validita).

Dosažené výsledky probandů je možné srovnat s rozsáhlými normami pracovníků ze soukromého sektoru (normy u dotazníků (N=2980), u Testu analytického myšlení (N=1945). Standardizační vzorek je tedy plně reprezentativní vzhledem k indikaci metody, byla prokázána obsahová i diferenciální validita metod, přičemž jednotlivé škály byly standardizovány v T-skore.

Psychodiagnostické nástroje P4Btool® se soustředí primárně na posouzení úrovně vlastností (kompetencí) klíčových pro výkon následujících pracovních funkcí: manažerských (všechny úrovně managementu), obchodních, klientsky orientovaných (pracovníci call-center a technické podpory), týmově orientovaných a s velkou mírou zátěže.

Z celého spektra nabízených psychodiagnostických nástrojů se zaměříme pouze na vybrané, a to zejména ty, které jsou ze strany odborníků agentury Motiv P s.r.o. doporučovány pro poradce a konzultanty (zejména pracovníky call center). Jejich cílem je posouzení předpokladů pro kooperaci, schopnost jednat s druhými bezkonfliktně a úspěšně odolávat případnému nátlaku s vědomím pravidel a hranic, stejně tak jako identifikace úrovně spolehlivosti, respektu k pravidlům, otevřenosti zpětné vazbě a ochoty ke spolupráci.⁷⁵

Vhodné testové metody pro pracovní funkce konzultantů a poradců jsou: Test klíčových kompetencí, dotazníky Seller Pilot a Basic Comprehensive.

P4Btool® Test klíčových kompetencí

P4Btool® Test klíčových kompetencí byl uveden na trh v roce 2009 a je testem s plně automatizovaným vyhodnocením. Skládá se z dotazníkových škál osobnostních předpokladů (ukázka části výstupní zprávy viz **Obrázek 3**) a tzv. výkonového sub-testu (ukázka části výstupní zprávy viz **Obrázek 4**) zacíleného na pracovní tempo a praktické myšlení.

„Test klíčových kompetencí poskytuje možnost nastavit si „ideální profil“ kandidáta, se kterým jsou následně uchazeči porovnáváni. Tato možnost efektivně zapracovává specifické požadavky zadavatele do procesu (před-)výběru.“⁷⁶

Klíčové kompetence, na které se P4Btool® Test klíčových kompetencí zaměřuje:⁷⁷

- ✓ Orientace na kontakt s klientem - vypovídá o pozitivním a optimistickém přístupu ke klientovi, o přívětivosti, extroverzi, proaktivitě, vřelosti při interakci s klientem, o respektování etického chování;

⁷⁵ Motiv P. P4BTool. Testy pro poradce a konzultanty..., 2012.

⁷⁶ Tamtéž.

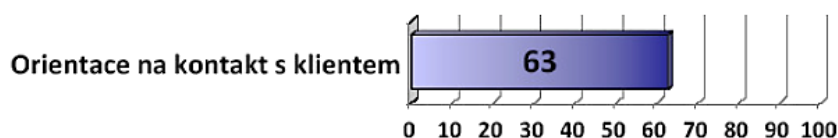
⁷⁷ Interní dokumenty společnosti Motiv P s.r.o.

- ✓ Orientace na úspěch a výsledek – vypovídá o tzv. tahu na branku, sebedůvěře a vytrvalosti;
- ✓ Proaktivita – vypovídá o aktivním a cílevědomém přístupu k úkolům, o schopnosti přicházet s možnými řešeními a předjímat události;
- ✓ Emoční stabilita – vypovídá o vnitřním klidu a jistotě, o rozvážnosti a stabilitě reakcí;
- ✓ Vedení – vypovídá o aspiracích k zaujetí vůdčího postavení v kolektivu se souvisejícími odpovědnostmi;
- ✓ Flexibilita – vypovídá o schopnosti přijímat změny a o schopnosti se jim přizpůsobit;
- ✓ Loajalita – vypovídá o respektu a důvěře k nadřízeným a kolegům;
- ✓ Praktické myšlení – vypovídá o schopnosti jasného a logického myšlení;
- ✓ Pracovní tempo - vypovídá o rychlosti a stylu řešení úkolů.

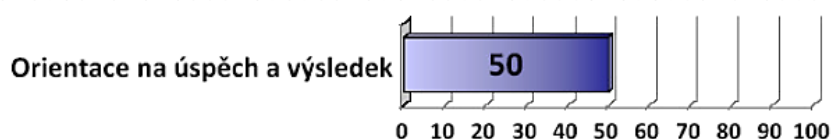
P4Btool® Test klíčových kompetencí lze využívat v tzv. základní variantě (obsahující komentář psychologa), v tzv. plně automatizované formě (vhodné absolvování školení v interpretaci výstupů tohoto testu na straně klienta) a ve variantě pro rozsáhlé předvýběry (klient obdrží pouze tzv. skupinovou zprávu s uvedením pořadí uchazečů, ne však individuální výstupní zprávy).

Obrázek 3 |

Ukázka výstupu P4Btool® Testu klíčových kompetencí



V bezprostředním kontaktu je podporující, přívětivý/á a vstřícný/á. Projevuje vysokou míru zájmu o druhé, považuje za důležité porozumět potřebám partnera v komunikaci a podívat se na problém jeho očima. K lidem přistupuje nepředpojatě, s důslednou snahou o navázání pozitivního kontaktu. Dokáže si současně udržet tvář a nebýt přehnaně podbízivý/á.

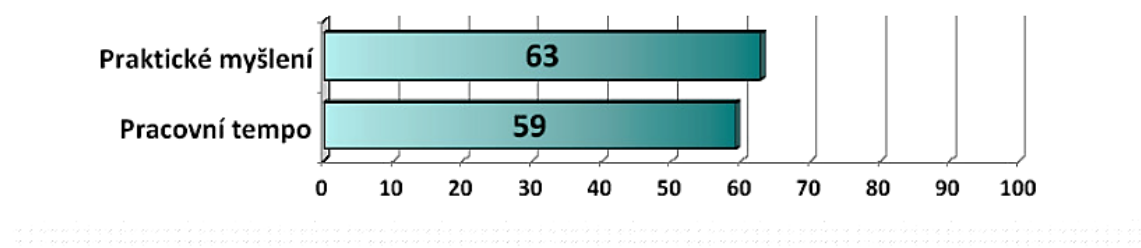


Vyznačuje se adekvátním "tahem na branku" a silnou vůlí. Dokáže si stanovit realistické cíle a vytrvat v jejich sledování, nepochybuje o svých schopnostech. Dosaženými úspěchy se nenechává zaslepit, dívá se do budoucnosti.

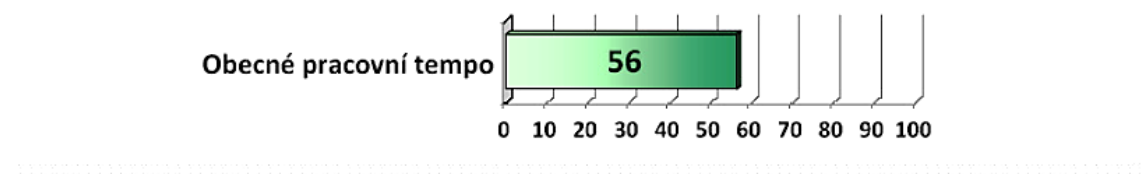
Zdroj: Interní dokumenty Motiv P s.r.o.

Obrázek 4 |

Ukázka výstupu P4Btool® Testu klíčových kompetencí



V řešení úkolů postupuje běžným, průměrným tempem. Pracuje však poměrně přesně, věnuje pozornost zadání a řešení pečlivě promýšlí.



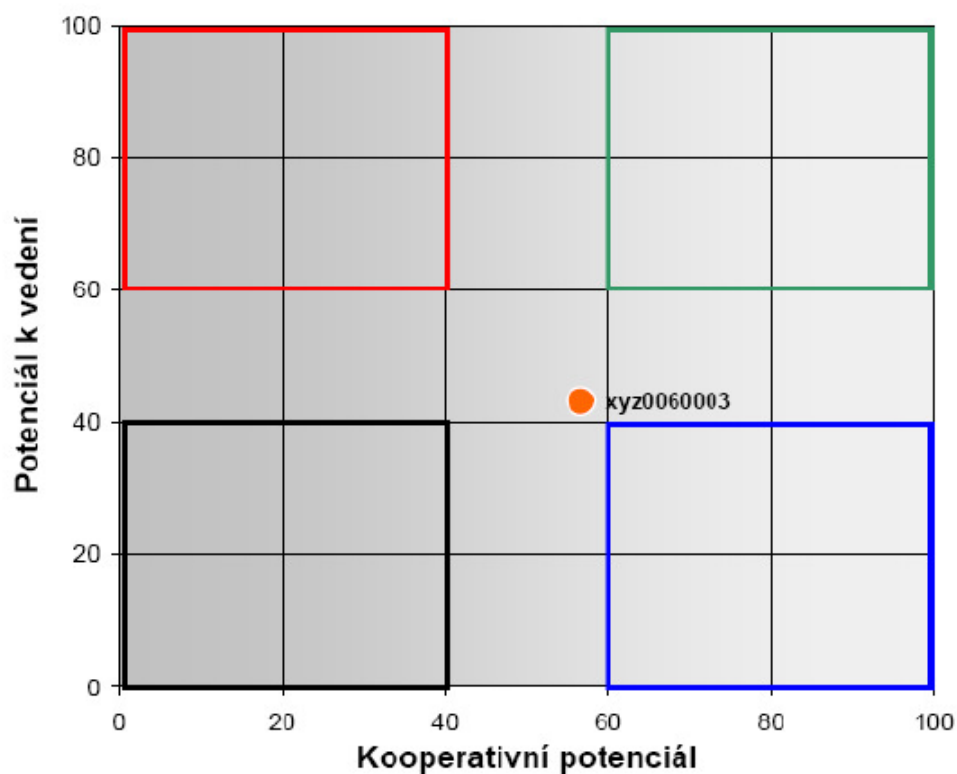
Pracovní tempo je velmi dobré, odpovídá horní části pásma průměru. Ve vyhrocených situacích však kandidát může upřednostňovat rychle dostupné řešení před systematickým.

Zdroj: Interní dokumenty Motiv P s.r.o.

Obrázek 5 |

Ukázka výstupu P4Btool® Testu klíčových kompetencí

Graf celkového profilu



Zdroj: Interní dokumenty Motiv P s.r.o.

P4Btool® Seller Pilot

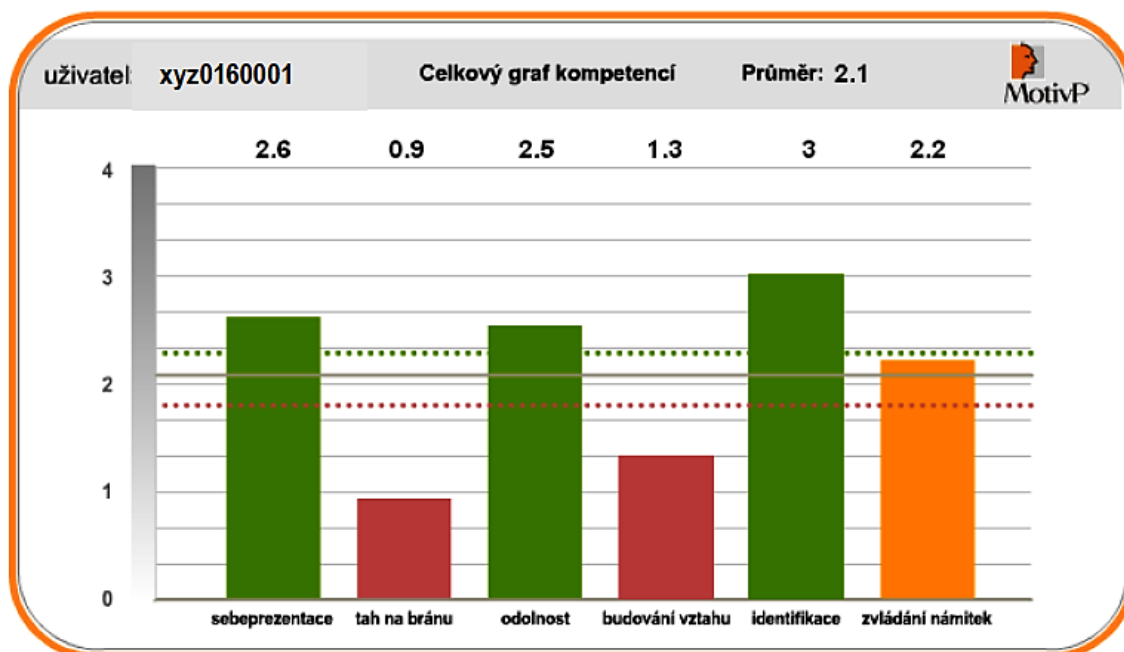
P4Btool® Seller Pilot je tzv. screeningovým testem upřednostňovaného prodejního stylu a prodejních kompetencí.

Prodejní kompetence, na které se P4Btool® Seller Pilot zaměřuje:⁷⁸

- ✓ Presentace sebe sama – vypovídající o schopnosti prodat sám sebe;
- ✓ Tah na bránu – vypovídající o energii a zaměřenosti na cíl;
- ✓ Odolnost – vypovídající o odolnosti vůči odmítnutí;
- ✓ Budování vztahu – vypovídající o identifikaci potřeb zákazníka schopnosti ho tzv. vtáhnout do hry;
- ✓ Identifikace – vypovídající o důvěře obchodníka ve firmu a produkt, který reprezentuje, o jeho ztotožnění se s ním;
- ✓ Zvládání námitek – vypovídající o schopnosti zvládat námítky při rozvinutém obchodním jednání s klientem.

Obrázek 6 |

Ukázka výstupu P4Btool® Seller Pilot

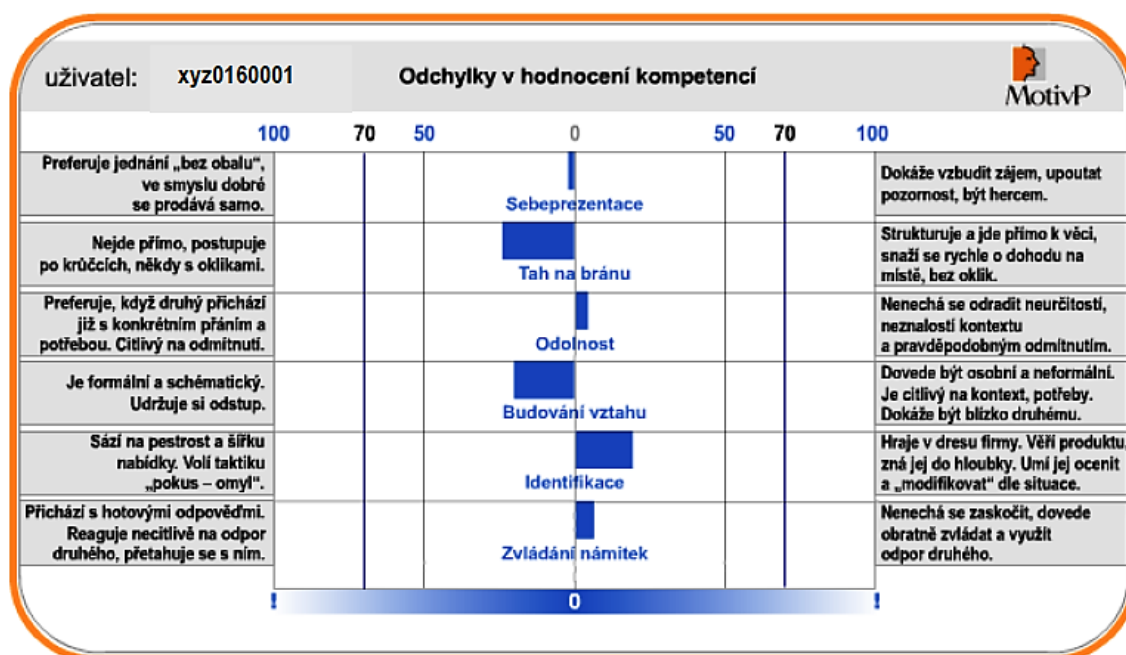


Zdroj: Interní dokumenty Motiv P s.r.o.

⁷⁸ Interní dokumenty společnosti Motiv P s.r.o.

Obrázek 7 |

Ukázka výstupu P4Btool® Seller Pilot



Ukázka výstupu P4Btool® Seller Pilot

P4Btool® Basic Comprehensive

P4Btool® Basic Comprehensive je nástrojem uceleného a přehledného interpersonálního zaměření beroucí v úvahu upřednostňovaný komunikační styl a styl vedení. Obsaženo je i hodnocení klíčových osobnostních předpokladů, jež mají významný vliv na kompetence potřebné pro řešení problému, tzv. vztahové kompetence a kompetence s vlivem na sebeřízení. Výhodou je přehled silných stránek a rezerv daného uchazeče.

Obrázek 8 |

Ukázka výstupu P4Btool® Basic Comprehensive



Ukázka výstupu P4Btool® Seller Pilot

Tabulka 13 |

Srovnání klíčových kritérií psychodiagnostických nástrojů společnosti Motiv P s.r.o.

PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI MOTIV P s.r.o.

Prediktivní validita	Nebyla měřena statisticky. Ověřována úspěšností kandidátů na pozici.
Reliabilita (test-retest).	Nebyla spočítána. Nízké až nulové počty opakovaných měření u stejných osob (pouze při použití testů k rozvojovým účelům).
Reliabilita (Cronbachovo α)	Test klíčových kompetencí - Alfa (KR) - 0,6-0,91. Seller Pilot - nebyla spočítána (kombinace kvalit, projekt. a preferen. Testů. Basic Comprehensive – Alfa B-test (0,63-0,89), Alfa V-test (0,68-0,90).
Standardizace	Precizní standardizace na české i slovenské populaci pracovníků ze soukromého sektoru, v roce 2008 restandardizace. Test klíčových kompetencí - norma 3000 osob, ve formě standardizovaného T skóre. Basic Comprehensive- norma 3000 osob, ve formě standardizovaného T skóre
Objektivita	Standardizované, reliabilní testy, nezávislost hodnocení na administrátorovi (T-skóre).
Časová náročnost nástrojů	Test klíčových kompetencí - cca 30-50 min. Seller Pilot-cca 60 min. Basic Comprehensive - 120-180 min.
Uživatelská atraktivnost	n.s.
Druhy výstupů	Více alternativ – automatizované výstupy, výstupy komentované psychologem, možnost úpravy šablon výstupních zpráv atd.
Možnost sestavit pořadí dle skórování testovaných osob.	Ano.
Možnost propojení s dalšími analytickými nástroji a personálními procesy.	Ano.
Struktura a speciální konstrukce nástroje, počet položek.	Test klíčových kompetencí - osobnostní dotazník (116 otázek) a výkonový subtest (57 otázek). Seller Pilot- preferenční test, projektivní test, test volby, otevřené otázky. Basic Comprehensive - osobnostní dotazník, výkonový subtest, projektivní metody, otevřené otázky (vice položek).
Možnosti vyplňování a administrace	Primárně on-line administrace, možnost tužka a papír.
Vyhodnocení a interpretace.	Test klíčových kompetencí - plně automatizovaný + lze shrnující komentář psychologa + 15 min konzultace s psychologem zdarma. Test klíčových kompetencí a Seller Pilot- lze interpretovat po zaškolení Motivem P s.r.o., ostatní musí interpretovat zaškolení psychologové Motiv P s.r.o..
Čas od vyplnění testu do vyhotovení výstupu.	Standardně do 3 pracovních dnů. Automatizované zprávy ihned.

Zdroj: Vlastní.

9.3 PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI ASSESSMENT SYSTEMS S.R.O. (TZV. HOGANOVY TESTY)

Společnost Assessment Systems je poradenskou a vzdělávací společností specializující se na rozvoj managementu, výběr zaměstnanců a HR poradenství, jejíž odbornost je garantována konzultanty s psychologickým vzděláním a zkušenostmi s psychodiagnostickými nástroji. CASSYS Psychodiagnostika vznikla na počátku roku 2008 jako divize společnosti Assessment Systems, s.r.o., která je v ČR jediným odborným garantem tzv. Hoganových dotaníků (Hoganových psychodiagnostických nástrojů), které lze využít jak při výběru zaměstnanců, tak i při jejich adaptaci, rozvoji, vzdělávání, koučingu ad. Společnost Assessment Systems, s.r.o. odpovídá za odbornost a lokalizaci těchto metod do českého jazyka. Nabízí světově známé psychodiagnostické nástroje s mnohaletou historií:

- ✓ Hoganův osobnostní dotazník (Hogan Personality inventory).
- ✓ Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI, Motives, Values, Preferences Inventory).
- ✓ Hoganův rozvojový test (HDS, Hogan Development Survey).

Psychodiagnostické nástroje jsou dle zkušeností společnosti Assessment Systems s.r.o. hojně využívány zejména v oblasti energetiky, farmacie, dopravy a v pojišťovníckém a finančním sektoru, a to zejména pro pozice manažerů, specialistů, obchodníků a odborníků v IT.

O specifikách a využitelnosti těchto nástrojů jsem při osobním setkání diskutovala s paní Mgr. Lenkou Malou.

Mgr. Lenka Malá

Vystudovala jednooborovou psychologii na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze; absolvovala zahraniční studijní stáž (University of Groningen, Netherlands) a v současné době dále pokračuje v postgraduálním studiu sociální psychologie na katedře psychologie FFUK. V rámci Assessment Systems s.r.o. se věnuje zejména psychodiagnostice a psychometrii, oblasti skupinové dynamiky a výzkumům

spokojenosti. Dále se věnuje poradenství, výběru a rozvoji zaměstnanců a interkulturní psychologii.⁷⁹

„Specifikem Hoganových nástrojů je skutečnost, že testované osoby vyplňují univerzální variantu daného dotazníku, ať již se jedná o Hoganův osobnostní dotazník, Hoganův rozvojový test či Inventář motivů, hodnot a preferencí. Hoganovy dotazníky jsou využitelné pro jakoukoli pracovní pozici, osobnost se totiž projeví vždy stejně, důležité je však zejména kontext, v kterém se daný osobnostní profil interpretuje a hodnotí. Pro každou pozici jsou totiž jisté osobnostní charakteristiky výhodnější a jiné méně výhodné.“

„Hoganovy dotazníky se opírají o socio-analytickou teorii osobnosti a již při jejich tvorbě je kalkulováno s tendencí jedinců poskytnout o sobě na základě dotazníku co nejlepší dojem, neboli tendencí vytvářet tzv. sociální masku, tedy způsob jak dále budou působit na své okolí. Zároveň v sobě dotazník zahrnuje mechanismus odhalení tendence jevit se v sociálně žádoucím světle, tzv. impression management.“

Validizační studie a benchmark v konkrétní firmě:

„Validizační studie dokáže propojit výstupy Hoganových dotazníků (dotazníků vyplněných současnými zaměstnanci firmy na dané pracovní funkci) s určitým kritériem úspěšnosti či neúspěšnosti zaměstnance dané pracovní funkce. Validní dotazník by měl být schopen rozlišit, popřípadě predikovat toto kritérium úspěšnosti, tj. např. rozdělit skupinu všech současných testovaných zaměstnanců dané pracovní funkce na dvě skupiny, skupiny, jejichž členové se budou svými osobnostními charakteristikami lišit.“

„Výstupem je tedy definování konkrétních kompetencí a charakteristik současných zaměstnanců firmy, které jsou právě vodítkem pro rozlišení úspěšných zaměstnanců od těch méně úspěšných, a tedy dále tyto charakteristiky zakomponovat jako nové kritérium při hodnocení kandidáta. Tedy zda se osobnostní profil nového kandidáta blíží osobnostnímu profilu těch úspěšných zaměstnanců či nikoliv, a tedy zda je pravděpodobnost, že i daný uchazeč se stane v budoucnu úspěšným zaměstnancem či nikoliv. Lze tedy na základě v praxi ověřených zjištění odhalit ideální profil kandidáta, kterého může být efektivně využito zejména při výběru zaměstnanců.“

⁷⁹ Assessment Systems. Náš tým..., 2012.

Z hlediska předmětu analýzy a cílů diplomové práce se nás budou blíže zajímat pouze dva nástroje, a to Hoganův osobnostní dotazník a Inventář motivů, hodnot a preferencí. Ty lze totiž efektivně využít při výběru zaměstnanců na rozdíl od Hoganova rozvojového dotazníku, který je vhodný zejména v oblasti rozvoje zaměstnanců, řízení kariéry atp.

Hoganův osobnostní dotazník (HPI)

HPI je vysoce validní psychodiagnostický dotazník těch osobnostních rysů, které jsou podstatné pro úspěch v zaměstnání, v mezilidských vztazích, při vzdělávání a v životě obecně. HPI předpovídá úspěch v profesním životě a umožňuje i zhodnocení kariérového potenciálu. HPI byl navržen primárně pro použití při výběru zaměstnanců, ale i jejich rozvoji a kariérovém plánování. Při výběru zaměstnanců lze HPI využít v rámci postupné selekce, neboť identifikuje ty uchazeče, jejichž vlastnosti odpovídají požadavkům pracovní pozice.⁸⁰

„Hoganův osobnostní dotazník v sobě zohledňuje tzv. reputaci člověka. Osobnost lze dle Hoganova přístupu rozdělit na tzv. identitu a tzv. reputaci. Identita je jakési „vnitřní já“, reputace vypovídá o tom, jak působíme na naše okolí a jak ono naše chování vnímá. Otázkou při využití osobnostních dotazníků zůstává, co pomocí takového nástroje můžeme změřit a co opravdu chceme změřit. Při osobnostních dotaznících se ukazuje, že samotná identita je pro nás mnohem hůře uchopitelná a v podstatě pro predikci budoucího úspěchu v rámci pracovního kontextu méně důležitá, než reputace. Profesor Hogan tvrdí, že v podstatě to, co si o sobě myslíme sami, nestojí za to poznat – ve vztahu k hodnocení pracovního potenciálu – nýbrž to, jak naše chování a jednání působí na okolí, je klíčem k odhalení profesního potenciálu.“

Dotazník HPI vychází z pětifaktorového modelu osobnosti a byl vyvinut speciálně pro pracovní oblast (není orientován klinicky). Lokalizace a restandardizace na českou populaci byla uskutečněna podle mezinárodních standardů. Vysoká prediktivní validita ve vztahu k úspěšnosti pracovníků na konkrétních pracovních pozicích se opírá o více než 400 validizačních studií pro konkrétní pracovní pozice. Ukázka vybraných case studies je uvedena v Příloze č. 2 a č. 3. Dotazníkem bylo celosvětově testováno více než 1mil.osob. Přínosem je rychlé a přesné počítačové zpracování výsledků, a to včetně možnosti automaticky generovaných výstupních zpráv.

⁸⁰ Hoganův osobnostní dotazník. Cassys Psychodiagnostika..., 2012.

Hoganův osobnostní dotazník dosáhl vynikajících výsledků v nezávislém hodnocení psychodiagnostických nástrojů, které provádí Britská psychologická společnost (viz **Obrázek 9** níže).

Obrázek 9 |

Zhodnocení HPI očima Britské psychologické společnosti

Home PTC Psychological Testing Training & Research How to Apply & Packs Directories Test Registration & Test Reviews The Register (RQTU) Registrants Area

Location: Home Page > Test Registration and Test Reviews > Test Reviews

Test Reviews

Test Description:

Test Name:	Hogan Personality Inventory
Local test distributor / publisher:	Psychological Consultancy Ltd
Date of Current Review:	2009 update
Date of Publication of Current Review/Edition:	2009 update
Constructs Measured:	Seven primary scales: Adjustment, Ambition, Sociability, Agreeability, Prudence, Intellectance, Scholarship; 6 Occupational and 41 Homogenous Item Composites (HICS)
Administration Mode:	Computerised Web-based application - supervised/proctored
Response Mode:	Paper and pencil Computerised

Instrument Evaluation:

Characteristics	Evaluation
Quality of Documentation	★★★★
Quality of Materials	★★★★☆
Norms and reference groups	★★★★☆
Construct validity	★★★
Criterion-related validity	★★★★
Reliability-overall	★★★★

[View a Complete Test Review](#)

[Return to the Search Page](#)

Zdroj: Psychological testing centre. Dostupné z WWW: http://www.psychtesting.org.uk/ptc/test-registration-and-test-reviews/test-reviews.cfm?page=evalsummary&Test_ID=28

Dotazník HPI je tvořen 206 jasně formulovanými tvrzeními v sedmi primárních škálách a 41 subškálách, dále obsahuje validizační škálu a indikátor sociální desirability. Profesní škály vycházejí z kombinací několika subškál.

„Primární škály HPI vypovídají o jedinci z hlediska jeho osobnosti, profesní škály porovnávají jeho charakteristiky se vzorci příznačnými pro profesní skupiny. Pro inter-

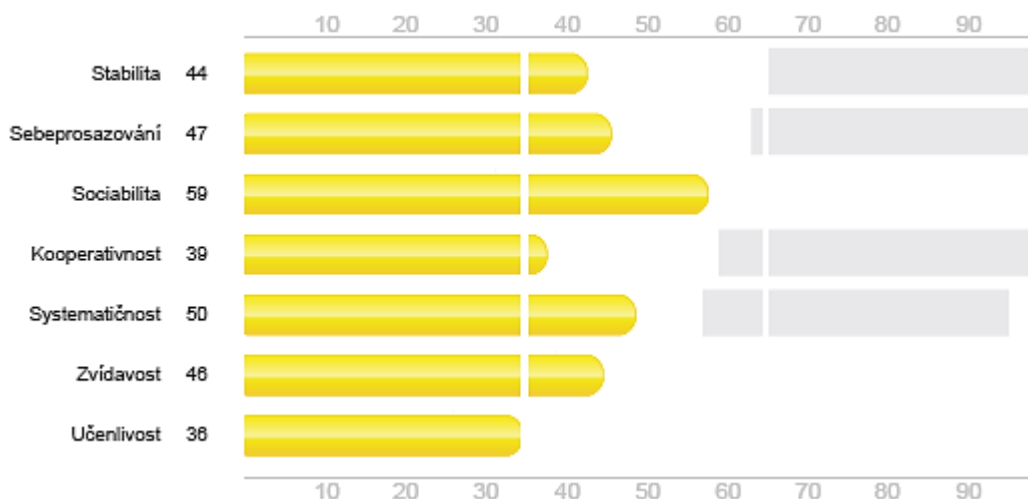
pretaci je tedy dobré znát profily HPI, které jsou typické pro určité profesní skupiny.⁸¹

Primární škály HPI:⁸²

- ✓ Stabilita: spolehlivost, sebevědomí (sebeúcta) a odolnost při stresových situacích.
- ✓ Sebeprosazování: iniciativa, soutěživost a vůdcovský potenciál.
- ✓ Sociabilita: extraverte, družnost a potřeba společenského styku.
- ✓ Kooperativnost: vřelost, přívětivost a schopnost udržovat dobré mezilidské vztahy.
- ✓ Systematičnost: zodpovědnost, přizpůsobivost, sebeovládání a důslednost.
- ✓ Zvědavost: představivost, divergentní myšlení, otevřenost vůči novým informacím a kreativita.
- ✓ Učenlivost: míra, do jaké je člověk orientovaný na úspěch a udržuje kontakt s novinkami ve svém oboru.

Obrázek 10 |

Ukázka výstupu HPI



Zdroj: Interní dokumenty Assessment Systems s.r.o

⁸¹ WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace, Nové poznatky..., 2011, s. 44.

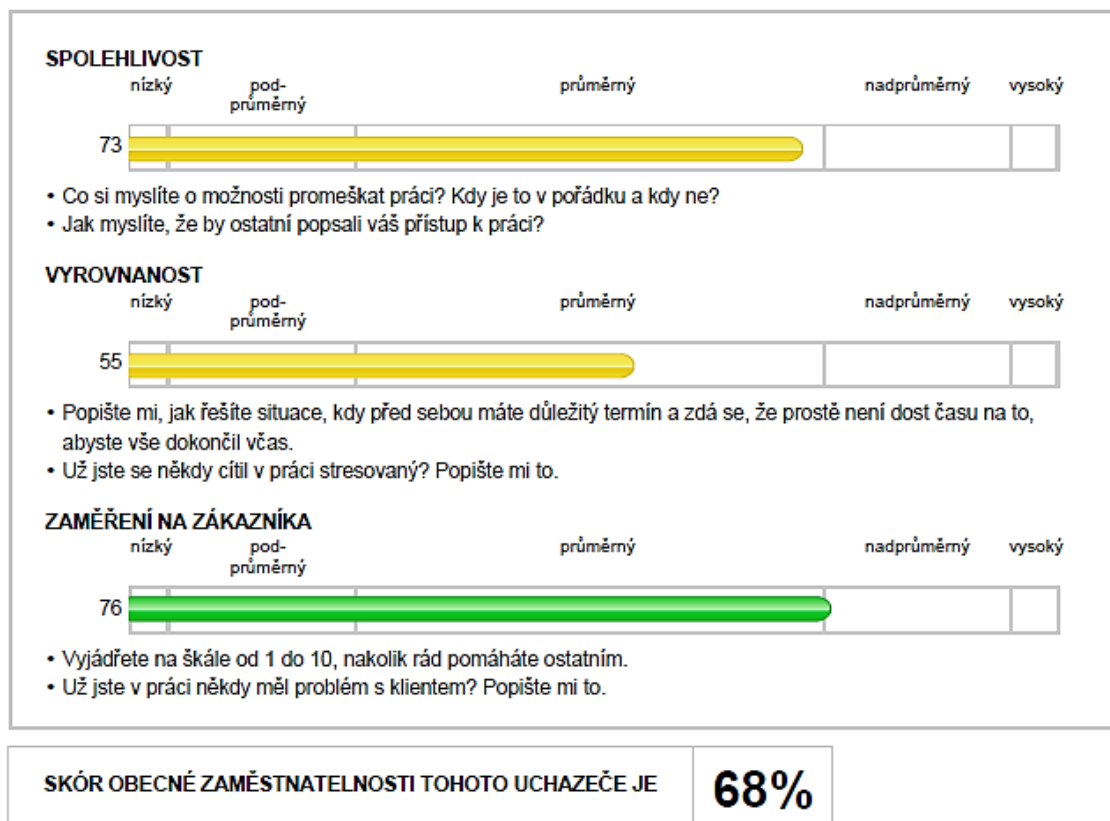
⁸² Uvedený výčet In Hoganův osobnostní dotazník. Cassys Psychodiagnostika..., 2012.

Profesní škály:⁸³

- ✓ Orientace na služby – pozorný, milý a zdvořilý přístup k zákazníkům.
- ✓ Odolnost vůči stresu – schopnost zvládat stres, vyrovnanost a klid pod tlakem.
- ✓ Spolehlivost – čestnost, respekt k autoritě, předvídání důsledků vlastního jednání.
- ✓ Administrativní potenciál – dodržování pravidel, pozornost k detailu, jasná komunikace.
- ✓ Obchodní potenciál – energie, komunikace a schopnost řešit problémy zákazníků.
- ✓ Manažerský potenciál – schopnost vést, plánovat a činit rozhodnutí.

Obrázek 11 |

Ukázka výstupu HPI



Zdroj: Interní dokumenty Assessment Systems s.r.o

Výstupy z HPI jsou dostupné v několika variantách, které se liší zejména z hlediska rozsahu a komplexnosti, přičemž volba výstupu vychází zejména ze zaměření a účelu

⁸³ WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace, Nové poznatky..., 2011, s. 44.

jejich využití. Na výběr je z alternativ Express, Plus, Safety, Profesní rozvoj, Vedení, Potenciál a Graf. Ukázky částí výstupních zpráv viz **Obrázek 10** a **Obrázek 11**)

Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI)

„MVPI je zaměřen na zjištění vnitřních hodnot, preferencí a motivů daného probanda. Na jejich základě lze odvodit, jaká profese, práce a prostředí bude zaměstnanec nejvíce motivovat a uspokojovat. Lze tak předpovědět, do jaké míry bude pracovníkovi "sedět" pozice, pracovní tým či firemní kultura společnosti.“⁸⁴

MVPI identifikuje vnitřní motivaci při dosahování pracovních cílů, při individuálním rozvoji i v soukromém životě, umožňuje zkoumat míru souladu mezi kulturou organizace a osobními hodnotami, je užitečným nástrojem vyškolených profesionálů pro výběr, rozvoj, koučování, motivování, odměňování pracovníků ad. Při výběru zaměstnanců MVPI poskytuje informace o souladu osobních zájmů člověka a požadavků konkrétního pracovního místa, neboť hodnotová orientace významně ovlivňuje chování zaměstnanců, navíc poukazuje na možné vnitřní konflikty v hodnotové orientaci člověka.⁸⁵

V uplynulých letech bylo dotazníkem MVPI testováno přes 250 000 osob a bylo realizováno více než 100 validizačních studií ve více než 100 organizacích.

MVPI identifikuje základní hodnotovou strukturu jedince prostřednictvím 10 škál:⁸⁶

- ✓ Estetika: umění, literatura, hudba, humanitní obory, kultura.
- ✓ Sociální kontakt: potřeba časté sociální interakce.
- ✓ Péče: touha pomáhat ostatním, přispívat vývoji v lepší společnost, zájem o blaho ostatních.
- ✓ Obchod: podnikání, obchod a příbuzné obory.
- ✓ Hédonismus: potěšení, užívání si.
- ✓ Moc: úspěch, ovládání, soutěživost.
- ✓ Uznání: úcta, pochvala a uznání od ostatních.

⁸⁴ Inventář motivů, hodnot a preferencí. Cassys Psychodiagnostika..., 2012.

⁸⁵ Inventář motivů, hodnot a preferencí. Cassys Psychodiagnostika..., 2012.

⁸⁶ Uvedený výčet In Inventář motivů..., 2012.

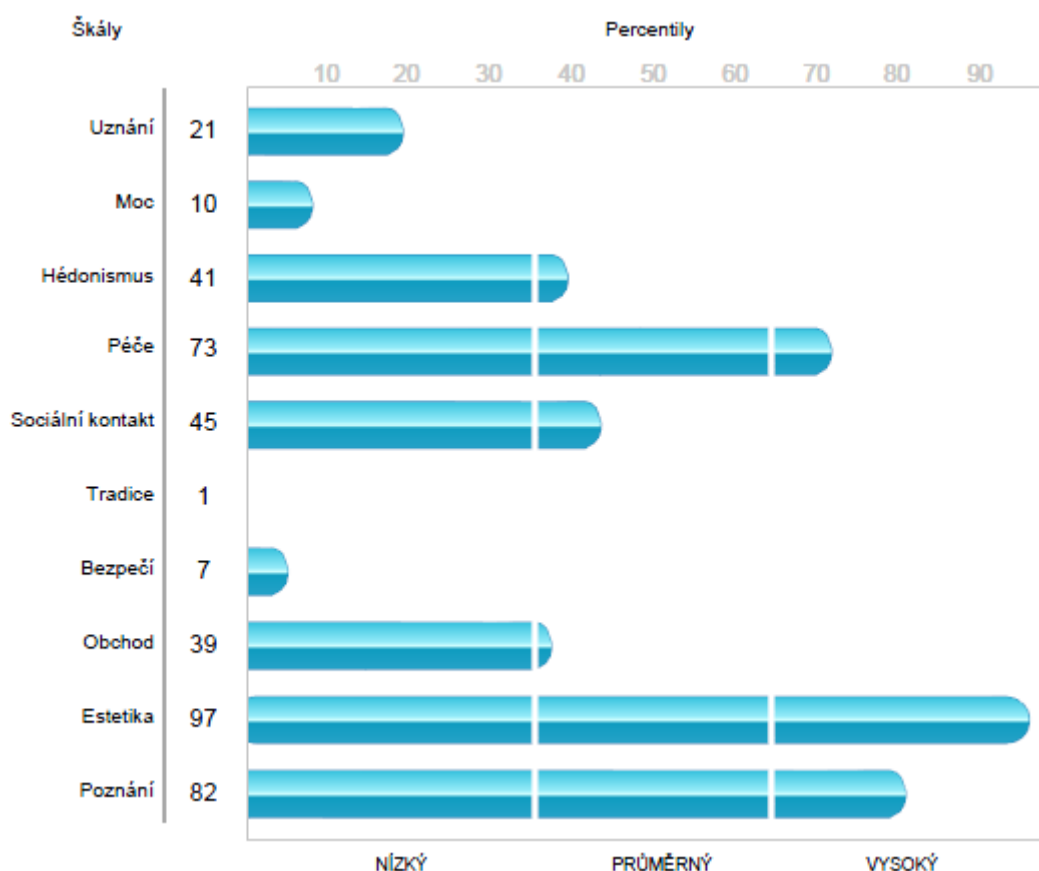
- ✓ Poznání: touha po poznání, zvědavost, nadšení pro technologie.
- ✓ Bezpečí: jistota, předvídatelnost, řád, kontrola nad životem.
- ✓ Tradice: historie, duchovno, rituály, tradiční hodnoty.

Každá škála MVPI pokrývá pět tematických oblastí:⁸⁷

- ✓ Životní styl – popisuje prostředí, ve kterém by člověk rád žil.
- ✓ Přesvědčení – popisuje, „co by se mělo“, ideály jedince a jeho základní životní cíle.
Profesní preference – zahrnují profese, kterým by se člověk rád věnoval a které pro něj představují „dobrou práci“.
- ✓ Averse – odráží postoje a chování, které se člověku nelíbí nebo jsou pro něj stresující.
- ✓ Preferovaní spolupracovníci – popisuje, s jakými lidmi by člověk rád spolupracoval nebo je měl za přátele.

Obrázek 12 |

Ukázka výstupu MVPI



Zdroj: Interní dokumenty Assessment Systems s.r.o

⁸⁷ Interní dokumenty společnosti Assessment Systems s.r.o.

Z řad klientů, kteří využívají služby společnosti Assessment Systems. s.r.o., lze jmenovat renomované firmy Telefonica O2, T-Mobile, Allianz, GE Money, ING Bank, ING Insurance, PPF, Penta, Unicredit Bank, Zentiva, Bayer, ČEZ, Unipetrol, Honeywell, Johnson Controls, Microsoft, Hewlet Packard, DHL, Ringier a mnoho dalších. Dále také specializované firmy v oblasti poradenství a řízení lidských zdrojů a vzdělávání jako např. Grafton, Addeco, RobertHalf, Stimul, Hays, Profesia, Ranstad aj.

Tabulka 14 |

Srovnání klíčových kritérií psychodiagnostických nástrojů společnosti Assessment Systems s. r. o

PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI ASSESSMENT SYSTEM S.R.O.

Prediktivní validita	Hoganův osobnostní dotazník -validizován více než 400 validizačními studii,validizován na více než 200 profesích reprezentujících všechna hlavní odvětví, svědčí o vysoké preditivní validitě. Inventář motivů, hodnot a preferencí - validizován více než 100 validizačními studii, které propojují výsledky MVPI s údaji o pracovní výkonnosti a fluktuaci
Reliabilita (test-retest).	Hoganův osobnostní dotazník - 0,69-0,87 pro jednotlivé škály Inventář motivů, hodnot a preferencí - 0,64-0,88.
Reliabilita (Cronbachovo α)	HPI 0,71-0,89
Standardizace	Díky online administraci téměř neustálá aktualizace norem. Hoganův osobnostní dotazník -velké množství národních testových norem, české normy pro osoby od 18 let (N=3076). Inventář motivů, hodnot a preferencí -české normy byly konstruovány na vzorku 1052 pracujících dospělých z různých odvětví.
Objektivita	Zadání - jasné a zřetelné formulování instrukcí o délce, průběhu, postupu vyplňování. Vyhodnocení - automatické, interpretace- proškolený pracovník či psycholog. Záměrné zkreslení - Iži skóre, srovnání výstupů více nástrojů jednoho probanda zvyšuje objektivitu, avšak pokud zaslán přístupový kód, existuje možnost vyplnění dotazníku někým jiným (pokud zadáno hromadně v prostorách klienta tento problém není).
Časová náročnost nástrojů	Hoganův osobnostní dotazník - cca 15-20 min. Inventář motivů, hodnot a preferencí - cca 15-20 min.
Uživatelská atraktivnost	Příjemné, přehledné a jasné zadání. Pochopitelná a výstižná tvrzení. Absence odborných termínů. Oslovování dle pohlaví testovaného, stejně tak jméno osoby obsaženo ve výstupní zprávě. Zobrazení časového průběhu vyplňování.
Druhy výstupů	Ano, různé dle účelu, potřeb a preferencí klienta.
Možnost sestavit pořadí dle skórování testovaných osob.	Ne (pouze manuálně).
Možnost propojení s dalšími analytickými nástroji a personálními procesy.	Ano.
Struktura a speciální konstrukce nástroje, počet položek.	Hoganův osobnostní dotazník - 206 tvrzení souhlasím/nesouhlasím. Inventář motivů, hodnot a preferencí - 200 tvrzení Souhlasím/nesouhlasím. Možné zahrnutí experimentálních položek, jež nástroj rozvíjejí.
Možnosti vyplňování a administrace	Online či "tužka-papír".
Vyhodnocení a interpretace.	Vyhodnocení testu je automatické, interpretaci provádí proškolený pracovník v interpretaci.
Čas od vyplnění testu do vyhotovení výstupu.	Ihned.

Zdroj: Vlastní

9.4 PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI CUT-E CZECH S.R.O

Společnost *cut-e czech s.r.o.* nabízí služby v oblasti poradenství v náboru, on-line assessment, executive assessment, assessment a development center, kompetenčních modelů, psychodiagnostických nástrojů, tréninků, kurzů a školení, dále komplexní řešení v oblasti analýzy pracovních pozic a určení požadavků na její výkon, optimalizace procesu 360 stupňové zpětné vazby, hodnocení a rozvoje zaměstnanců ad.

Psychodiagnostické nástroje společnosti *cut-e czech s.r.o.* byly vyvinuty a jsou neustále rozvíjeny německou společností *cut-e*, která na jejich vývoji spolupracuje s předními evropskými psychology a významnými univerzitami. V současnosti celosvětově *cut-e* nabízí více než 50 psychodiagnostických testů a dotazníků, přičemž 25 z nich je lokalizováno pro české podmínky (kvalifikovaný český překlad a české normové skupiny). Přibližně jednou za 1 až 2 roky jsou nástroje tzv. „přenormovány“ (korekce norem v závislosti na vývoji populace). Ročně je testováno cca 2 miliony osob v 70 zemích světa ve 35 jazykových mutacích, což svědčí o skutečně širokém záběru těchto nástrojů.

Nástroje jsou dostupné výhradně online prostřednictvím internetu (není možné zadávat dotazníky v podobě „Tužka-papír“) ve firemním designu a výsledky testů jsou k dispozici ihned po vyplnění, a to v desítkách jazykových mutací. Výsledky testovaných osob a v podstatě jakýkoli přístup do aplikace je umožněn pouze oprávněným osobám a je přísně ošetřeno, aby k nim neměl přístup nikdo nepovolaný.

Nástroje společnosti *cut-e czech s.r.o.* využívají databázi, generátorů položek a adaptivní měřící technologie *adaloc™* (celosvětově patentovaný systém). Každý dotazník je rozdělen do tří částí. V prvních dvou částech uchazeč odpovídá na tvrzení, která vyjadřují kompetence či motivace dané osoby. Ve třetí části se zapojuje právě tento unikátní systém *adaloc™*, který reaguje přímo na odpovědi a tvoří další tvrzení. Díky tomu mimo jiné zabraňuje možné snaze o stylizaci do žádané role. Při každé odpovědi jsou výsledky porovnávány s normovou skupinou. Na základě toho ihned odhalí nesrovnalosti v odpovědích a zaměřuje se na ty kompetence či motivace, které považuje za zkreslené.⁸⁸

⁸⁸ Interní dokumenty společnosti *cut-e czech s.r.o.*

O specifikách a využitelnosti těchto nástrojů jsem při osobním setkání diskutovala s panem Filipem Hrkalem, MBA.

Filip Hrkal, MBA

Absolvent Manažerské fakulty Czech Management Institute (CMI) Vysoké školy ESMA Barcelona s bohatými zkušenostmi v nastavení a řízení lidských zdrojů, s projekty v oblasti náboru a headhuntingu, assessment a development center, 360° zpětné vazby, personálního marketingu, lektorství manažerských dovedností, rozvoje firemní kultury, image a identity atd. V minulosti působil jako Managing Partner - Consultant ve společnosti CDS Consulting a Recruiter ve společnosti Hudson Global Resources.

Od roku 2006 působí jakožto generální ředitel a spolumajitel české pobočky *cut-e czech s.r.o.*, kde je zodpovědný za marketing, poprodejní a obchodní aktivity společnosti na českém, slovenském a maďarském trhu. Od roku 2007 přednáší na VŠE se zaměřením na využití informačních systémů v řízení lidských zdrojů a personálním marketingu.⁸⁹

„Veškerý vývoj produktů řídí centrála v Hamburku, která však vždy úzce komunikuje se všemi zeměmi. Při vývoji testů cut-e spolupracuje s mnoha univerzitami ve světě, standardem je odborný dohled nad vývojem všech našich nástrojů nezávislými odborníky z oblasti psychologie, psychologie práce, psychometrie. Některé testy jsou vytvářeny přímo pro potřeby našich klientů - někdy zůstanou k využití jen pro jejich potřebu, někdy se z nich následně stane standardní nástroj využívaný i jinými klienty.

*Naše unikátnost spočívá kromě jiného ve skutečnosti, že naše testy se kandidáti nemohou naučit. Platí to nejen v testech, ale i v dotaznících. Díky celosvětově patentovanému systému *adalloc™*, který reaguje v průběhu vyplňování dotazníku uchazečem na jeho odpovědi a dle toho mu vytváří další otázky na míru, tvoří další tvrzení za účelem získání relevantních informací. Každá testovaná osoba má svůj vlastní dotazník a může být testována opakovaně. Navíc, cut-e dotazníky a testy jsou krátké a jasně a konkrétně zaměřené.*

⁸⁹ Osobní stránky F. Hrkala. LinkedIn..., 2012.

Partnerem cut-e czech s.r.o. na českém trhu je společnost LMC, která nabízí psychodiagnostické dotazníky a vybrané testy, jakožto mainstreamovou část portfolia společnosti cut-e czech s.r.o. Nástroje jsou v aplikaci G2, která je napojena na největší české portály inzerce práce jobs.cz a práce.cz, a tak personalisté můžou nástroje zaslat uchazečům, kteří reagovali na určitou pozici, a zprávu pak vidí přímo u uchazeče spolu se CV a dalšími údaji. Výsledkem je ucelený systém napojený na nábor, a to vše pod jednou střechou, což je obrovská výhoda ve srovnání s jinými psychodiagnostickými nástroji.

Většinou doporučujeme našim klientům tzv. testovou baterii skládající se cca z 3-5 testů či dotazníků. Na základě našich zkušeností bychom pro testování pracovníků- operátorů v call centru doporučili výběr z následujících nástrojů (v závislosti na preferencích a cílů testování klienta): Dotazník motivace, Shapes sales (kompetenční dotazník zaměřený na s obchodem související pozice), Test multitaskingu, Test numerického myšlení, Test verbálního myšlení, Test koncentrace a krátkodobé paměti. V současnosti navíc připravujeme speciální test multitaskingu právě pro pozice operátorů, který bude od září 2012 nabízen i na českém trhu.“⁹⁰

Shapes

Shapes jsou kompetenční adaptivní, počítačově založené dotazníky pro detailní měření a hodnocení klíčových kompetencí a postojů, a to na interaktivní, operativní, intelektuální a emocionální úrovni. Díky uživatelsky příjemné zprávě lze porozumět faktorům chování jedince a jeho stylu myšlení, a to bez zásadní odborné znalosti. Dostupné verze jsou v několika alternativách: shapes basic (verze přizpůsobená zaměstnancům ve službách a technických profesích), shapes executive (verze přizpůsobená řídicím pracovníkům), shapes expert (verze přizpůsobená odborníkům bez zodpovědnosti za řízení či prodej), shapes graduate (verze přizpůsobená absolventům) a shapes sales (verze přizpůsobená prodejcům a obchodníkům).

„Při tvorbě tohoto dotazníku bylo využito kompetenčních modelů mnoha společností, ze kterých se na základě výzkumu vyprofilovalo 18 kompetencí, které jsou pokládány za klíčové k predikci úspěchu. Příklad klíčových kompetencí používaných v dotazníku:

⁹⁰ Osobní rozhovor s panem Filipem Hrkalem ..., 2012.

*rozvoj lidí, efektivní komunikace, zaměření na zisk, profesní odbornost, stabilita, konstruktivní týmová práce ad.*⁹¹

Z hlediska výstupů jsou dostupné varianty: zpráva pro účastníka, srovnávací profil a kompetenční a rozvojové zprávy.

Obrázek 13 |

Ukázka zadání dotazníku Shapes

start 1/48 end cut-e

How accurately do these statements describe your behavior?

I enjoy taking the lead

I take a broad perspective

I analyze information thoroughly

Please allocate points by using the round + and - buttons

Max. 2 points to distribute:

Stop ? Help Next

Zdroj: Interní dokumenty cut-e czech s.r.o.

Views

Dotazník Views je adaptivní počítačový dotazník, který usnadňuje a pomáhá porozumění individuálním hodnotám, motivaci a zájmům testované osoby, neboť právě ty jsou považovány za jeden z významných prediktorů dlouhodobého profesního úspěchu. Dotazník zkoumá a posuzuje vhodnost testované osoby z hlediska vhodnosti nejenom pro danou pracovní funkci, ale i z hlediska souladu s firemní kulturou a pracovním týmem (eventuálně oddělením). Jeho uplatnění je vhodné nejen pro získávání a výběr zaměstnanců, ale i pro kariérové poradenství, rozvoj jedince i týmu ad.

⁹¹ DUFKOVÁ, K. Využití on-line diagnostiky při výběru pracovníků..., 2011, s. 32 - 33.

Motivační dotazník se zaměřuje na 18 škál hodnotových postojů, zájmů a preferencí, které lze členit do 3 skupin: cíle, vztahy a prostředí.

„Oblast cílů shrnuje aspekty, které se týkají různých směrů pracovního života. Oblast vztahů se týká různých aspektů interpersonálních vztahů s kolegy, zaměstnanci a podřízenými na pracovišti. Oblast prostředí shrnuje aspekty, které se týkají přímých podmínek na pracovišti. Příklady jednotlivých oblastí a odpovídajících škál:

- ✓ *Cíle: Finanční odměna, uznání za výkon, zábava při práci.*
- ✓ *Vztahy: spolupráce, hierarchie, čestnost.*
- ✓ *Prostředí: rychlost změny, pracovní prostředí, možnosti rozvoje“.*⁹²

Obrázek 14 |

Ukázka zadání dotazníku Views

start 1/36 end

How important do you rate the following aspects for your work environment?
Please distribute points according to your level of agreement.

The jobs should be challenging.

Disputes should be avoided in the company.

The operational processes in the company should be clearly regulated.

Please allocate points by using the round + and - buttons

Max. 3 points to distribute:

Stop Help Next

Zdroj: Interní dokumenty cut-e czech s.r.o.

Co se týče výstupů dotazníku, na výběr je opět z více variant (např. Srovnávací profil či Průzkum osobních preferencí). Srovnávací profil uchazeče, jak název napovídá, srovnává výsledky testované osoby s určitou normou, jež je pro něj srovnávací skupinou poskytující tzv. referenční hodnoty skórování (osoby s podobným profesionálním zaměřením). Skóre každého aspektu testované osoby je buď vysoké

⁹² DUFKOVÁ, K. Využití on-line diagnostiky při výběru pracovníků..., 2011, s. 34.

(skóre > 6) nebo nízké (skóre < 4) anebo mezi těmito hodnotami, ve vztahu právě k oné referenční skupině (normě).

Testy schopností

Společnost *cut-e czech s.r.o.* nabízí rovněž široké spektrum testů schopností neboli tzv. výkonových testů. Testy schopností lze využít zejména pro profese dělnické manažerské, odborné, absolventské, administrativní, učňovské a pozice stážistů, neboť jsou vhodné pro měření specifických schopností, jako jsou např. numerické schopnosti, verbální schopnosti, abstraktní logické schopnosti, specifické kognitivní schopnosti a další zvláštní znalosti/dovednosti. Níže je věnována bližší pozornost pouze těm výkonovým testům, jež jsou vhodné pro uplatnění při výběru operátorů call center.

Test Multitasking

Test tzv. multitaskingu neboli souběžného zpracovávání úkolů či aktivit najednou, je vhodný zejména pro takové pracovní funkce, při kterých je z velké části charakter práce dán jednoduchými, vícenásobnými úkoly zpracovávanými zároveň, jako jsou právě např. pracovníci call center, center sdílených služeb. Jak je vidět test se skládá ze tří částí (viz **Obrázek 15**). Chytání míčku do koše, zkontrolování správnosti výpočtu (rovnice) a rozpoznání vícenásobného písmene v zobrazeném slově. Hodnocena je přitom jak rychlost, tak kvalita výsledku testované osoby.

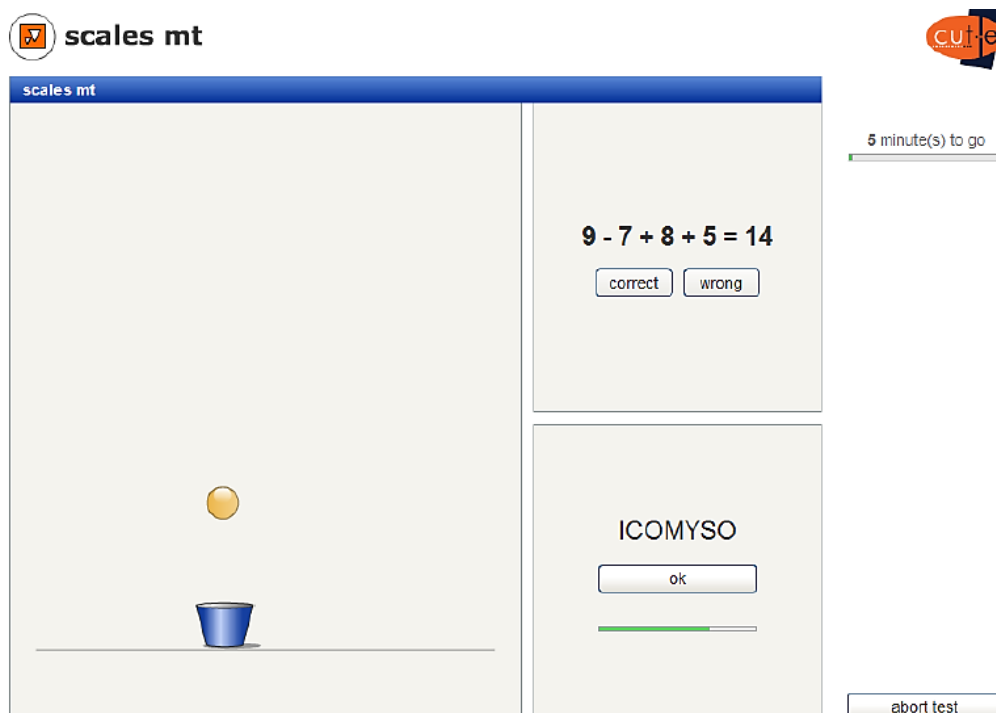
Test numerického myšlení

Cílem testu numerického myšlení je změřit schopnost odvodit logické závěry na základě zobrazených informací numerického charakteru, avšak také změřit schopnost účelného a efektivního získání klíčových informací z většího objemu dat. V podstatě jde o jakési modelové situace, kterých je v celkem 6 záznamových arších obsaženo 37. Z nabízených možností: správně, špatně či nelze určit je možné zvolit vždy jen jednu variantu. Vysoké skóre testované osoby vypovídá o dobrých předpokladech pro takovéto typy úkolů, a to i v časové tísní. Praktické využití je vhodné zejména pro pracovní pozice, kde je nezbytností orientovat se ve finančních

a dalších ukazatelích, tedy zcela jistě pro oblast bankovníctví a pojišťovnictví. Navíc, pro pracovní pozice administrativního charakteru existuje i zjednodušená verze tohoto testu. Ukázka jedné z úloh je zobrazena viz **Obrázek 16** níže.

Obrázek 15 |

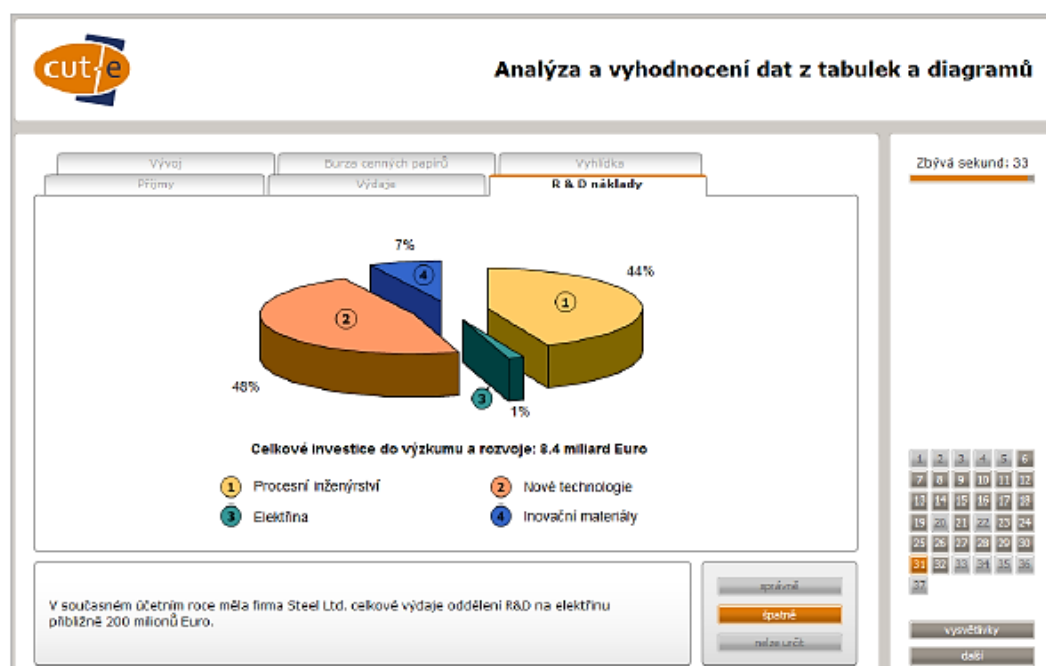
Ukázka zadání testu Multitasking



Zdroj: Interní dokumenty cut-e czech s.r.o.

Obrázek 16 |

Ukázka zadání testu numerického myšlení



Zdroj: Interní dokumenty cut-e czech s.r.o.

Test verbálního myšlení

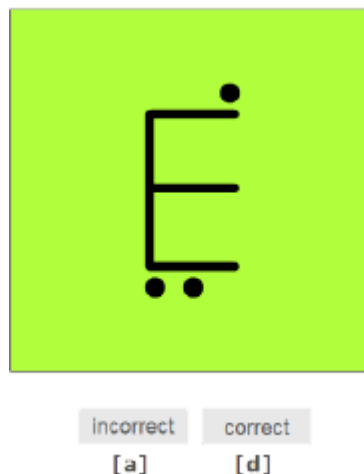
Test verbálního myšlení je v mnoha ohledech podobný testu numerického myšlení, avšak cílem je otestovat a změřit uchazečovu schopnost analyzovat informace z psaného textu a jejich vazeb a souvislostí. Výsledky testu vypovídají o schopnosti efektivního a účelného získání relevantních klíčových informací z objemných souborů dat. Test se skládá z celkem 49 úloh v 6 záznamových arších. Vhodnost pro diagnostiku tímto ná-strojem je zejména pro pracovní pozice pracující často s psaným textem a informacemi předávanými v písemné podobě.

Test koncentrace

Test koncentrace je zaměřen na schopnost koncentrace dané testované osoby, a to prostřednictvím reakce na zobrazení odlišných symbolů rychle a správně. Testované osobě se zobrazují E (a také jiné symboly E podobné), a v případě, že se jedná o E obklopené právě 3 mi tečkami, je potřebné jej co nejrychleji označit.

Obrázek 17 |

Ukázka zadání testu koncentrace



Zdroj: Interní dokumenty cut-e czech s.r.o.

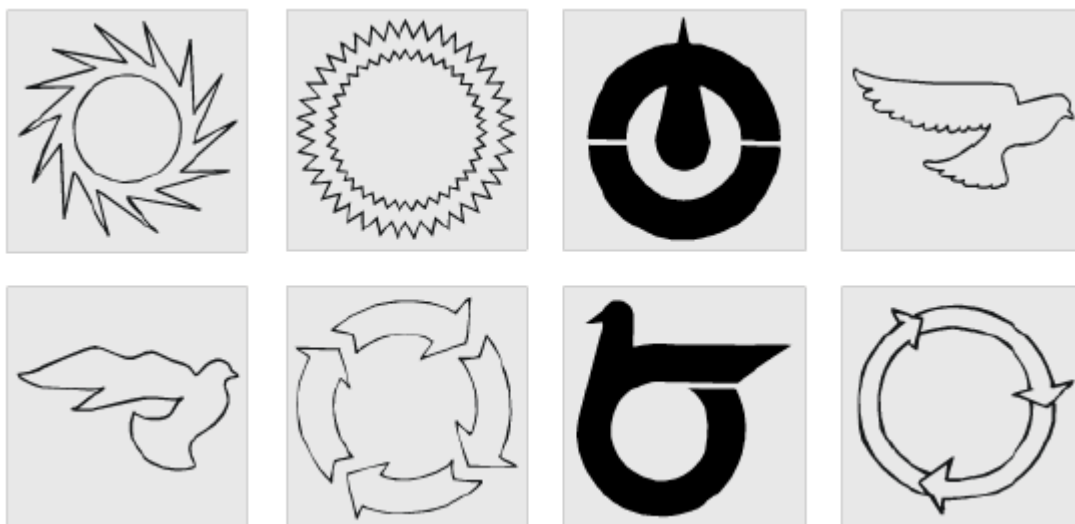
Test krátkodobé paměti

Test krátkodobé paměti je určen pro identifikaci schopností krátkodobého zapamatování určitých informací, tedy i vysoké pozornosti a rychlosti vnímání testované osoby. Jak naznačuje **Obrázek 18**, cílem je co možná nejrychleji rozpoznat

a označit obrazec podle toho, zda byl či nebyl zobrazen jakožto předchozí objekt (v předchozí sekvenci zobrazování). Celkem je zobrazeno 120 objektů, a to v omezeném čase.

Obrázek 18 |

Ukázka zadání testu krátkodobé paměti



Zdroj: Interní dokumenty cut-e czech s.r.o.

Z řad klientů, kteří využívají služby společnosti *cut-e czech s.r.o* lze jmenovat renomované firmy Adecco, Deloitte, Lufthansa, Nestlé, CreditSuisse, Orange, Audi, pwc, Volkswagen, KPMG, Bertelsmann, Beiersdorf, IKEA, HSBC, e.on, Citroen, Siemens, SAP, Ranstad, Manpower, T Deutsche Telecom, Commerzbank, Coca Cola ad.

Obrázek 19 |

Srovnání klíčových kritérií psychodiagnostických nástrojů společnosti *cut-e czech s.r.o.*

PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI CUT-E CZECH s.r.o.

Prediktivní validita	n.s. (lze na ní usuzovat na základě case studies a výzkumů).
Reliabilita (test-retest).	Dotazník motivace Views - 0,71-0,89; Sales Shapes - 0,69-0,87; Multitasking -0,71-0,83; Numerické myšlení 0,65-0,83; Verbální myšlení - 0,53-0,84; Koncentrace, reakční; schopnosti - 0,74; Krátkodobá paměť-0,81-0,86
Reliabilita ((Split-half, modifikované Cronbachovo α))	Dotazník motivace n.s.; Shapes Sales 0,73-0,93; Multitasking 0,79-0,93; Numerické myšlení- 0,71-0,81; Verbální myšlení- 0,73-0,86; Koncentrace n.s.; Krátkodobá paměť 0,88-0,93
Standardizace	Cut-e 1200 normových skupin, každá minimálně 300 probandů cca každé1-2 roky restandardizace. Ročně je testováno cca 2 miliony osob v 70 zemích světa ve 35 jazykových mutacích.
Objektivita	Zadání - jasné a zřetelné formulování instrukcí o délce, průběhu, postupu vyplňování. Vždy ukázkový případ pro ujištění o pochopení instrukcí. Během vyplňování možnost zobrazit nápovědu; Vyhodnocení - automatické; Záměrné zkreslení - lži skóre, nástroje společnosti Cut-e czech s.r.o. využívají databázi, generátorů položek a adaptivní měřicí technologie adaltec™ (celosvětově patentovaný systém), avšak pokud zaslán přístupový kód, existuje možnost vyplnění dotazníku někým jiným (pokud zadáno hromadně v prostorách klienta tento problém není).
Časová náročnost nástrojů	Dotazník motivace 15-20 min.; Sales Shapes - 15-20 min.; Multitasking - 5 min.; Numerické myšlení - 12min.; Verbální myšlení-12min.; Koncentrace, reakční schopnosti - 2 min.; Krátkodobá paměť - 5min.
Uživatelská atraktivnost	Příjemné, přehledné a jasné zadání; Velmi příjemný design a vzhled nástrojů; Absence odborných termínů; Zobrazení časového průběhu vyplňování; Možnost přeskačovat úkoly a položky a poté se k nim navrátit.
Druhy výstupů	K testům 2 druhy- pro uchazeče (shrnutí výsledků) a tzv.srovnávací zpráva pro HR specialistu klienta (srovnání uchazečova výkonu - T-skore a percentily). K dotazníkům až 20 možných výstupních zpráv. Dále souhrnná zpráva z vícero testů (tzv. přehled schopností), speciální zprávy pro nábor (obsahující i otázky zaměřené na competency based interview), týmová zpráva (souhrně pro více diagnostikovaných osob), excelovské výstupy, tzv. merit listy (obsahují kandidáty seřazené dle výkonu od nejlepšího k nejhoršímu dle percentilu, t-skore, z-skore, staninu a pěti bodové škály) a tzv. customizované zprávy (sestavené přímo dle potřeb zákazníka).
Možnost sestavit pořadí dle skórování testovaných osob.	Ano.
Možnost propojení s dalšími analytickými nástroji a personálními procesy.	Ano.
Struktura a speciální konstrukce nástroje, počet položek.	Dotazník motivace - 144 tvrzení; Sales Shapes - 144 tvrzení; Multitasking - nelze určit; Numerické myšlení -37úloh; Verbální myšlení - 49 úloh; Koncentrace, reakční schopnosti - nelze určit; Krátkodobá paměť - nelze určit.
Možnosti vyplňování a administrace	Pouze online.
Vyhodnocení a interpretace.	Automaticky.
Čas od vyplnění testu do vyhotovení výstupu.	Okamžitě (zprávu je možné generovat ihned po dokončení, a to v řádu sekund).

Zdroj: Vlastní

9.5 PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI TCC ONLINE S.R.O.

Společnost TCC Online, dceřiná společnost firmy T&CC s.r.o., byla založená v roce 2011. I když společnost v tzv. online podobě působí na českém trhu relativně krátce, škála již nabízených, pilotovaných a připravovaných psychodiagnostických nástrojů svědčí o širokém pokrytí a dynamice této společnosti. TCC Online s.r.o. vytvořila pro své současné i potencionální klienty Portál online diagnostiky, jež slouží pro správu, administraci, distribuci, sběr výstupů a vyhodnocení dotazníků a testů. V případě zájmu nabízí také ve spolupráci s mateřskou firmou TCC s.r.o. další služby v oblasti personálního poradenství, jako jsou např. konzultace, školení, individuální zpětná vazba a další.

Online diagnostika společnosti TCC Online s.r.o. zahrnuje online sběr dat prostřednictvím psychodiagnostických nástrojů umístěných na internetu, jejich okamžité vyhodnocení a zpětnou vazbu. Na základě potřeb a preferencí klientů jsou dostupné písemné výstupy různého rozsahu, stejně tak jako další úpravy výstupů diagnostiky, dále vývoj specifických dotazníků a testů, přizpůsobení a úprava grafiky a celkového designu systému klientovy image a firemní kultury, rozšíření dotazníků i jejich výstupů o jazykové mutace ad.

Veškeré nabízené psychodiagnostické dotazníky a testy byly vytvořeny zkušenými odborníky a psychology působícími v oblasti HR poradenství, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, přičemž při jejich tvorbě byly zohledněny jak potřeby z praxe, stejně tak o psychometrické standardy.

Bezpečnost je zajištěna tím, že veškerá data jsou chráněna proti neoprávněnému přístupu, zálohována a archivována po dobu trvání obchodního vztahu dle obchodních podmínek společnosti, přičemž zálohování dat na Portálu online diagnostiky probíhá průběžně. Přístup na portál je umožněn na základě registrace (přihlášení), přičemž po zaregistrování je na příslušný email zasláno potvrzení o registraci včetně uživatelského jména a hesla.

V tuto chvíli společnost TCC Online s.r.o. nabízí následující psychodiagnostické dotazníky: Multifaktorový osobnostní dotazník, Týmový profil, Manažerský styl QUICK, Kariérový kompas, Dotazník zvládání zátěže, Obchodní profil FULL, Obchodní profil

QUICK (nyní v pilotním provozu), a dále dva psychodiagnostické testy: Obchodní profil TEST (nyní v pilotním provozu) a Verbální zdatnost BASIC (nyní v pilotním provozu).

O specifikách jednotlivých metod, jejich využití, stejně tak jako o nově připravovaných dotaznících a testových bateriích jsem hovořila s paní Mgr. Barborou Daňkovou.

Barbora Daňková

Paní Daňková vystudovala Filosofickou fakultu UK, jednooborovou klinickou psychologii. Má za sebou čtrnáctiletou praxi v oblasti diagnostiky a pracovního poradenství, realizace profesních diagnostik, assessment a development center pro přední české i zahraniční firmy, dále v oblasti vývoje metodiky (diagnostika), tvorby specifických testů a dotazníků, poskytování zpětných vazeb, lektorské činnosti, vedení workshopů a tematických programů. Celkem má za sebou již 10 let manažerské praxe včetně pozice ředitelky poradenské společnosti. V současné době je odborným garantem pro oblast profesní diagnostiky, věnuje se konzultacím a obchodním aktivitám, a to jakožto jednatel společnosti TCC Online s.r.o.⁹³

„Ve třetím čtvrtletí roku 2012 (1. 7. 2012) k paletě v současnosti nabízených psychodiagnostických nástrojů přibude navíc dotazník Komunikačního stylu (Dotazník asertivity, nyní v pilotním provozu) a Dotazník 6K (Dotazník šesti základních pracovních kompetencí pro výkonné neobchodní pozice, nyní v pilotním provozu) a Test anglického jazyka (nyní v pilotním provozu).“

„V současné chvíli je společnost TCC Online rovněž vyvíjena speciální testová baterie pro pozice operátorů call center, zákaznické linky komunikačních center a tzv. BackOffice pozic. Tato nová baterie vychází z požadavků a dvacetiletých zkušeností jednoho z klientů společnosti TCC Online, který se rozhodl psychodiagnostické testování výše uvedených pozic převést z podoby „tužka-papír“ do online prostředí. Po pilotním testování této testové baterie bude vytvořena norma čítající stovky zaměstnanců (včetně norem pro call centra) a do tzv. ostrého provozu by měla být nasazena taktéž 1. 7. 2012.“

⁹³ TCC online. Informace o nás..., 2012.

Celková doba testové baterie je přibližně 60 minut a skládá se ze tří testů: Testu abstraktního logického myšlení (v délce trvání cca 20 minut), Testu pozornosti (v délce trvání cca 35 minut) a Testu sluchové paměti. Test pozornosti se skládá ze sedmi sub-testů (každý v trvání cca 5 minut), které jsou zaměřeny na práci s daty. První dva testy ověřují přepis dat, třetí a čtvrtý sub-test ověřuje práci s daty. Poslední tři sub-testy jsou zaměřeny na rozhodování pod časovým tlakem. Test sluchové paměti se skládá ze dvou sub-testů, každý po 30 slovech. Úkolem testované osoby je po poslechu nahrávky obsah reprodukovat.“

Pro pozice operátorů call center, komunikačních center a tzv. Back-Office pozic je ze současné nabídky psychodiagnostických nástrojů vhodné doporučit Multifaktorový osobnostní dotazník, Kariérový kompas, Dotazník zvládání zátěže, Obchodní profil Quick, Obchodní profil Test a Verbální zdatnost Basic. Následující text přibližuje každý nástroj detailněji.

Multifaktorový osobnostní dotazník

Multifaktorový osobnostní dotazník je základním dotazníkem zaměřeným na osobnost testované osoby, tedy v podstatě výchozí stavební jednotkou pro sestavení komplexnějších diagnostických baterií, a vytváří základ pro užití a interpretaci dalších specializovaných metod. Dotazník vypovídá zejména o základním osobnostním nastavení, vnímání světa, způsobu rozhodování a preferovaných činnostech testované osoby a je možné jej široce využít napříč všemi personálními činnostmi. Dotazník vychází z koncepce MBTI⁹⁴, kterou navíc rozšiřuje o další čtyři bipolární škály.

Škály Multifaktorového osobnostního dotazníku:

- ✓ Extraverze – introverze.
- ✓ Průbojnost – spolupráce.
- ✓ Intuice – smysly.
- ✓ Sebevědomí – obezřetnost.
- ✓ Myšlení – cítění.
- ✓ Samostatnost – přizpůsobivost.

⁹⁴ MBTI = Myers-Briggs Type Indicator.

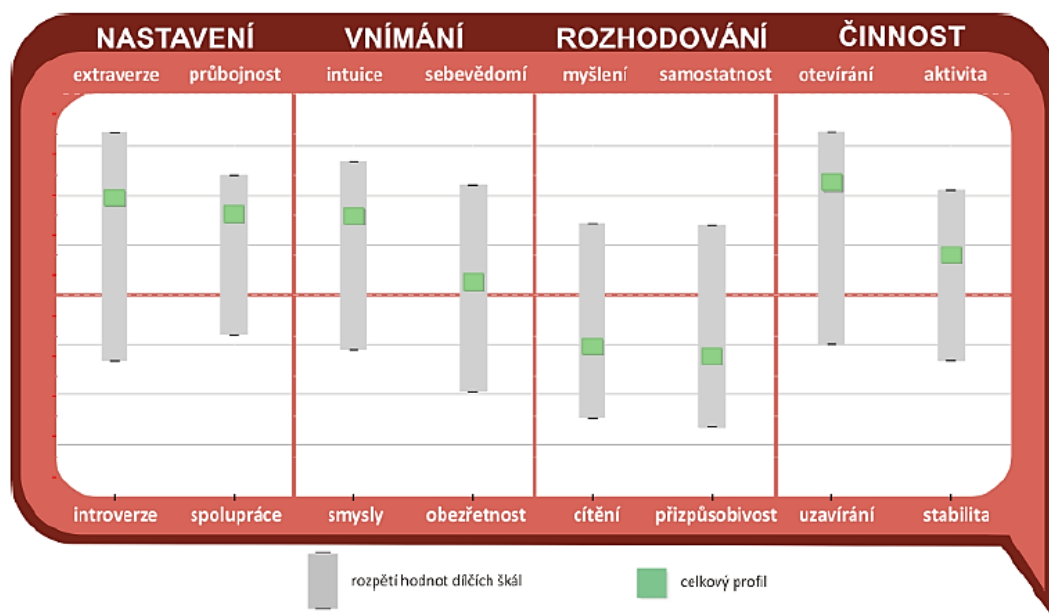
- ✓ Otevírání – uzavírání
- ✓ Aktivita – stabilita.

Dotazník pracuje se čtyřmi oblastmi (základní osobnostní nastavení, převažující styl vnímání, způsob rozhodování a typ preferovaných činností), přičemž každá z oblastí je vymezena dvěma bipolárními škálami (viz výše). Dotazník sleduje základní projevy charakteristické pro každou jednotlivou škálu ve formě prostých adjektiv, kdy testovaná osoba přiděluje 6 bodů k nabídce 4 adjektiv podle toho, do jaké míry ho vystihují (uděleny musí být vždy všech 6 bodů, a to v libovolné skladbě).

Výstupy dotazníku jsou ve formě přehledného grafu, obsáhlé textové části zahrnující jak interpretaci celkového profilu, tak identifikaci výhod a možných rizik, rozvojových doporučení a pokud byl předdefinován optimální profil uchazeče, navíc rovněž srovnání výsledků s optimem. Ukázky některých částí výstupních zpráv zobrazuje **Obrázek 20** a **Obrázek 21**.

Obrázek 20 |

Ukázka výstupu Multifaktorového osobnostního dotazníku



Výsledky jsou v grafu uvedeny v podobě vážených skóre.

Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obrázek 21 |

Ukázka výstupu Multifaktorového osobnostního dotazníku

VÝHODY	MOŽNÁ RIZIKA
▪ komunikativnost, navazování nových vztahů ▪ schopnost prosadit sebe a své názory, soutěživost ▪ koncepce, nadhled, zaměření na budoucnost ▪ přiměřená odvaha spolu s citem pro rizika ▪ zájem o druhé a jejich potřeby ▪ flexibilita, přizpůsobivost, tolerance ▪ pohotovost, nápaditost, inovativnost ▪ kombinace činnosti spolu s klidným vystupováním	▪ netrpělivost, obtížné soustředění ▪ dávání méně prostoru druhým, soupeření ▪ opomíjení detailu, nekonkrétnost ▪ obtížné přijímání nepopulárních opatření, přecitlivělost ▪ nestálost, vágnost ▪ horší time-management, menší důslednost

ROZVOJOVÁ DOPORUČENÍ

- více naslouchat, zapojovat druhé do společných činností, nabízet jim prostor ke spolurozhodování
- kontrolovat svou impulzivitu, domýšlet rizika a dopad svých rychlých rozhodnutí, snažit se zachovávat „chladnou hlavu“
- nepodléhat tušením, že něco dopadne dobře nebo špatně, a podle toho určovat míru svého úsilí, hledat oporu a kontrolu ve faktech
- převzít zodpovědnost za dosažení svých vizí, konkretizovat je, stanovovat měřitelná kritéria a milníky
- stanovit si, co je pro mne důležité, zformulovat to pro druhé a jít si za tím, posilovat svou asertivitu
- snažit se přijímat kritiku jako zpětnou vazbu a námět na změnu, zaměřit se na její věcnou rovinu, nevnímat ji jako odmítnutí sebe sama
- ve svých činnostech zvažovat hledisko efektivity, naučit se tam, kde je to žádoucí, využívat i osvědčené a zažité postupy
- rovnoměrně vynakládat energii, pracovat na úkolech průběžně, alespoň rámcově plánovat

Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Kariérový kompas

Dotazník Kariérový kompas sleduje pracovní motivaci. Je vhodný zejména pro psychologickou diagnostiku výkonných pracovníků, vedoucích pracovníků (manažerů), tzv. talentů a začínajících pracovníků. Dotazník pracuje s osmi dílčími pracovními motivy (finance a odměna, uznání a pochvala, spolupráce s druhými, osobní rozvoj, obsah práce, zodpovědnost a vliv, pracovní postup a úspěšné výsledky), které tzv. sytí základní motivační profily: obchodník, manažer, odborník a týmový hráč. Dotazník vypovídá zejména o primárních potřebách a motivech, ale i o celkovém směřování v rámci profesní dráhy testované osoby, a tím napomáhá k uvědomění latentních nebo méně zřejmých motivů a dotváří tak celkový profil testované osoby.⁹⁵

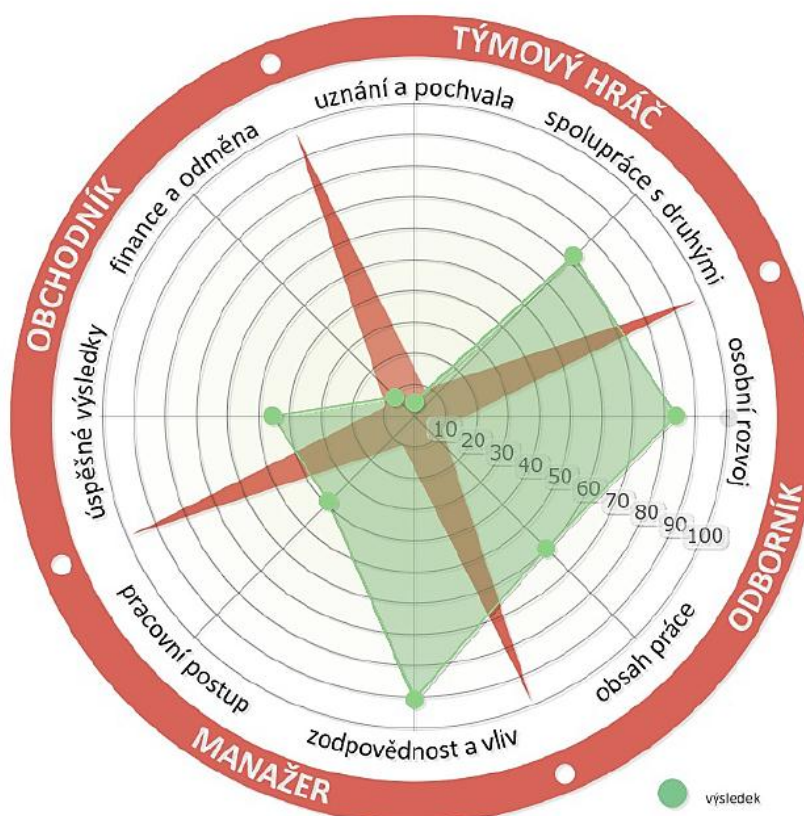
⁹⁵ TCC Online. Dotazníky a testy..., 2012.

Výstupy tohoto dotazníku zahrnují přehledný graf, textovou část zahrnující seřazení motivačních profilů dle preference, a dále i popis faktorů působících pozitivně (negativně) na zvýšení výkonu a spokojenosti. Ukázky vybraných částí výstupních zpráv zobrazuje **Obrázek 22**, **Obrázek 23** a **Obrázek 24**.

Obrázek 22 |

Ukázka výstupu dotazníku Kariérový kompas

VÝSLEDKY DÍLČÍCH ŠKÁL

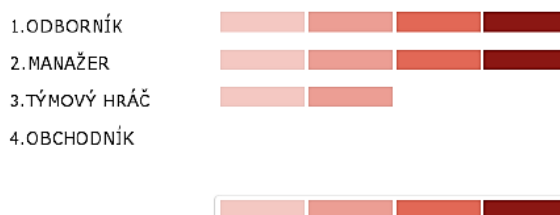


Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obrázek 23 |

Ukázka výstupu dotazníku Kariérový kompas

POŘADÍ PREFERENCE ZÁKLADNÍCH PROFILŮ



Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obrázek 24 |

Ukázka výstupu dotazníku Kariérový kompas

CO ZVYŠUJE VÝKON A SPOKOJENOST	CO BRZDÍ VÝKON A SPOKOJENOST
■ svěřeni kompetencí a pravomocí, možnost mít vliv na chod firmy, možnost řídit a být v rámci možností nezávislý v rozhodování ■ možnost účastnit se školení, získávat nové zkušenosti a znalosti, příležitost k dalšímu rozvoji ■ funkční spolupráce v rámci firmy, podpora spolupráce ze strany managementu, dobré vztahy a atmosféra důvěry v týmu ■ zajímavá tvořivá práce s dostatkem prostoru pro uplatnění nápadů, podílení se na smysluplných a pro firmu významných úkolech	■ chybějící pravomoci, absence kontroly nad situací, nemožnost cokoli ovlivnit, nesamostatnost a závislost na rozhodnutí druhých ■ absence zpětné vazby, chybějící možnost rozvoje, stagnace z hlediska odborných dovedností ■ soupeřivost napříč firmou, neochota ke spolupráci, alibismus, vzájemná netolerance a konflikty ■ nudná stereotypní činnost, formální úkoly, nadměrná byrokracie

Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Dotazník zvládání zátěže

Dotazník zvládání zátěže je zaměřen na měření schopnosti zvládat zátěžové a stresující situace, a díky tomu je vhodný zejména pro diagnostiku pracovníků na tzv. exponovaných pracovních pozicích a pozicích kladoucích vysoké nároky na stresovou odolnost.

Dotazník sleduje dvanáct základních strategií, které lidé většinou zaujímají zcela automaticky a nevědomě (tedy ne cestou vědomé volby opírající se o vyhodnocení okolností a rozhodnutí). Těmito strategiemi, jimiž lidé reagují na stres nebo zátěž, jsou: rezignace, izolace, zveličení, sebeobviňování, ulpívání, kontrola situace, sebekontrola, opora v druhých, sebedůvěra, vina vně, kompenzace a vyhnutí se.

Zaujímání (preference) některých strategií nad jinými je pochopitelně ovlivněno mnoha faktory, jako jsou např. předchozí zkušenosti, osobnostní charakteristiky, výchova, vliv vnějšího okolí atd. Cílem dotazníku je primárně uvědomění preferované strategie a v případě potřeby, cíleně usilovat o častější využívání těch strategií, které mají celkově příznivý dopad na zvládání zátěže.⁹⁶

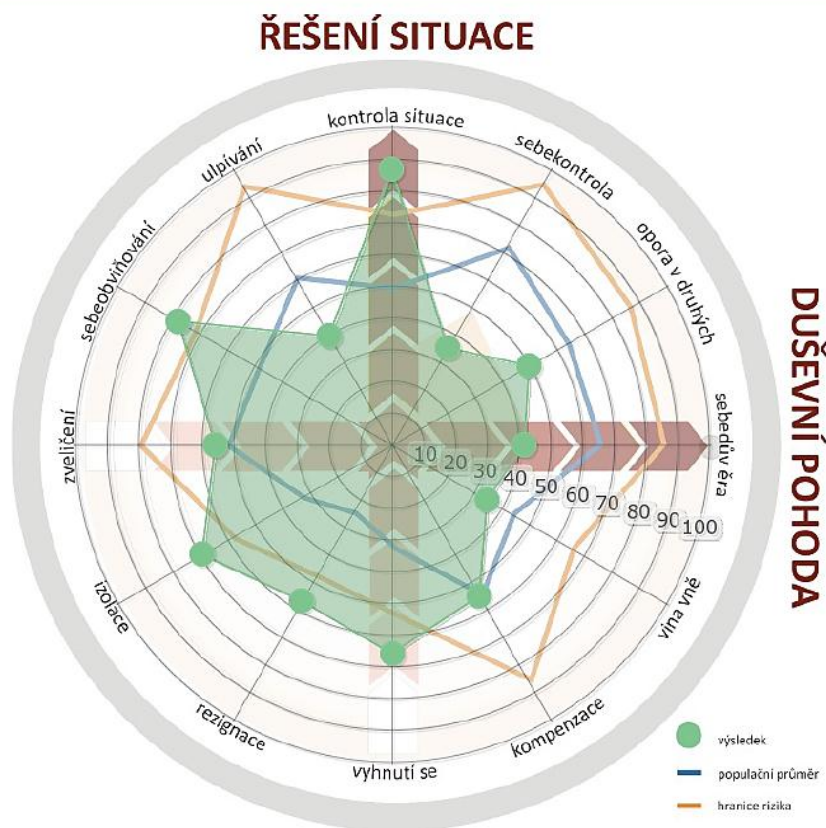
Stejně tak jako tomu bylo i u předchozích nástrojů, výstupní zpráva je tvořena přehledným grafem, textovou částí zahrnující komentář k upřednostňovaným strategiím, dále popis rizik vyplývajících z případného nadužívání dalších strategií a samozřejmě i celkové zhodnocení vlivu použitých strategií včetně interpretace. Ukázky vybraných částí výstupních zpráv zobrazuje **Obrázek 25**, **Obrázek 26** a **Obrázek 27**.

⁹⁶ TCC Online. Dotazníky a testy..., 2012.

Obrázek 25 |

Ukázka výstupu Dotazníku zvládání zátěže

ZASTOUPENÍ JEDNOTLIVÝCH STRATEGIÍ



Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obrázek 26 |

Ukázka výstupu Dotazníku zvládání zátěže

POPIS TŘÍ NEJPREFEROVANĚJŠÍCH STRATEGIÍ

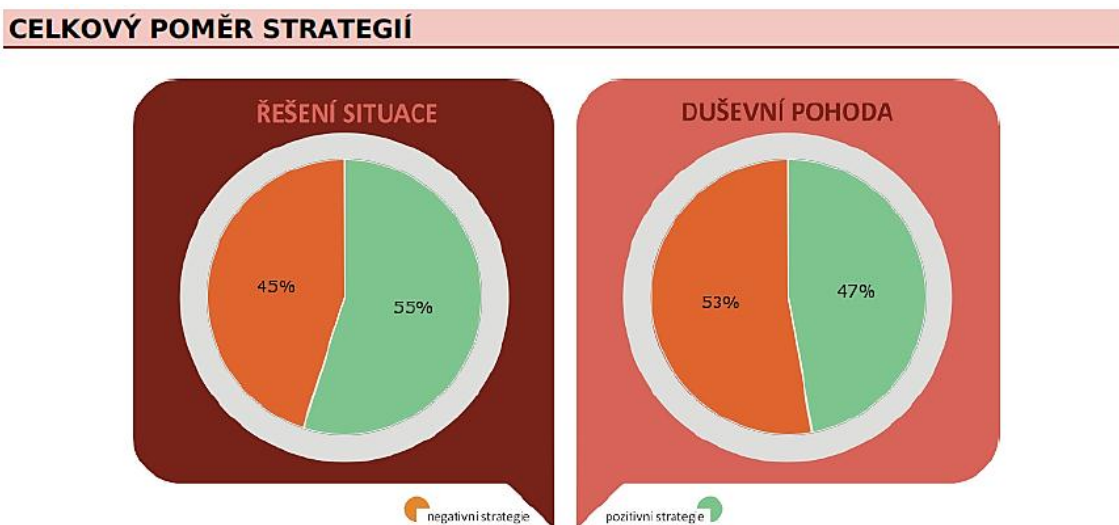
STRATEGIE VYUŽÍVANÉ NAD HRANICÍ RIZIKA JSOU BAREVNĚ ZVÝRAZNĚNY:

1. **KONTROLA SITUACE**
Tato strategie zahrnuje potřebu aktivně situaci řešit, tedy identifikovat její příčiny, hledat řešení, vytvořit si plán dílčích kroků a ten realizovat. Nadměrné využívání kontroly situace je rizikové tam, kde i přes potřebu a snahu o aktivní řešení chybí potřebné pravomoci, kompetence či nástroje. V takových situacích může uplatnění této strategie vést k frustraci a vytvářet sekundární tlak a zátěž.
2. **SEBEOBVIŇOVÁNÍ**
Při uplatnění této strategie je zátěžová situace vnímána jako důsledek vlastních chyb a selhání. Projevuje se snahou hledat, co jsem udělal špatně, a nespokojeností se sebou samým. Nadměrné uplatňování této strategie umožňuje měnit své chování a volit efektivnější přístupy. Při opakování však dochází k výraznému snížení sebedůvěry, k chronickému podceňování se i k snížení celkové odolnosti vůči tlaku.
3. **IZOLACE**
Tato strategie se projevuje tendencí uzavřít se ve stresu do sebe, izolovat se od ostatních, současně s pocity vlastní osamělosti a nemožnosti sdílet problém s druhými z různých příčin. Nadměrné využívání této strategie umožňuje promyslet si bez rušivých vlivů zvnějšku možná řešení, nicméně současně dochází k pocitům opuštěnosti a k domněnce, že mne nikdo nemůže a nedokáže pochopit. Často je také přítomný nadměrný stud o svých problémech hovořit a obava, že bych se mohl stát terčem posměchu či pomluv.

Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obrázek 27 |

Ukázka výstupu Dotazníku zvládání zátěže



Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obchodní profil QUICK

Obchodní profil QUICK je dotazník určený pro diagnostiku obchodníků a uchazečů na obchodní pozice, neboť monitoruje a měří aktuální úroveň klíčových kompetencí i vědomou potřebu rozvoje dílčích kompetencí. Dotazník je zaměřen na dvanáct klíčových obchodních kompetencí, které lze rozdělit do třech oblastí: oblast zákazníka (první kontakt, reakce na „ne“, rozvoj vztahu, volba stylu), oblast nabídky (odbornost, prezentace, řešení, identifikace potřeb) a oblast prodeje (užitek, zvládání námitek, využití signálu, uzavírání). Vzhledem k tomu, že se jedná o kompetenční dotazník, obsahuje kontrolní škály upozorňující na případnou nižší platnost výstupů (ať už příčina spočívá v menší konzistenci odpovědí nebo ve snaze označovat sociálně žádoucí odpovědi).⁹⁷

Dotazník Obchodní profil QUICK (či jeho rozšířenou verzi Obchodní profil FULL zaměřený na obchodní dovednosti i jejich nutné předpoklady) je vhodné zahrnout do tzv. testové baterie spolu s testem Obchodní profil TEST a Kariérovým kompasem.

Obdobně jako u předchozích nástrojů je výstupní zpráva tvořena přehledným grafem a srovnáním s předdefinovanými minimálními požadavky, dále konkrétními

⁹⁷ TCC Online. Dotazníky a testy..., 2012.

praktickými doporučeními dalšího rozvoje a vhodné metody jeho rozvoje. Ukázky vybraných částí výstupních zpráv zobrazuje **Obrázek 29**.⁹⁸

Obrázek 28 |

Ukázka zadání Dotazníku Obchodní profil Quick

OBCHODNI PROFIL QUICK

Vyplněno již 0/120

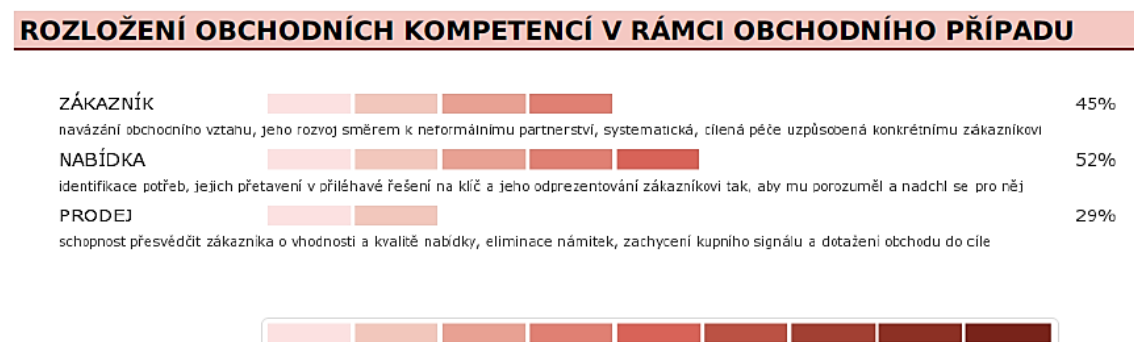
Zazní-li nákupní signál od klienta, směřuji jej ihned k nákupu.

Ne, nepatří pro mne Ano, patří pro mne

Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obrázek 29 |

Ukázka výstupu Dotazníku Obchodní profil Quick



Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obchodní profil TEST

Obchodní profil TEST je určen pro diagnostiku stejné skupiny zaměstnanců jako dotazník Obchodní profil QUICK, přičemž je zaměřen na devět klíčových obchodních kompetencí rozdělených do třech oblastí (viz oblasti Obchodní profil QUICK). Test sleduje praktické obchodní znalosti na pozadí 27 modelových situací (ukázka modelové situace viz **Obrázek 30**, **Obrázek 31** a **Obrázek 32**).

⁹⁸ TCC Online. Dotazníky a testy..., 2012.

Ukázka zadání Obchodního profilu TEST

OBCHODNÍ PROFIL TEST

Vyplněno již 1/27

Zákazník řekl: "To vypadá, jako byste tenhle typ účtu vymýšleli přímo pro mě".

☐	A to jsem Vám ještě neřekl i o dalších výhodách jako je bezplatný internet banking nebo platební karta s povoleným debetem až do výše 200 tis. korun.
☒	To nás těší. Připravím teď všechny potřebné dokumenty, abyste mohl účet používat již dnes a do 24 hodin budete mít aktivní i Internetbanking.
☐	Máte pravdu, snažíme se co nejvíce inspirovat reálnými potřebami klientů. Můžeme tedy spolu projít podmínky smlouvy o jeho zřízení?
☐	Bude k němu chtít zřídit i pojištění pro případ ztráty nebo odcizení platební karty?

Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

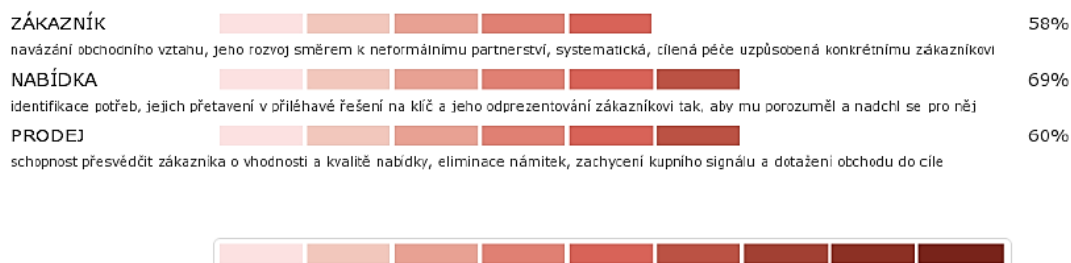
„Výstupem testu je vedle zhodnocení celkové úspěšnosti v podobě srovnání s referenční skupinou také souhrnný graf, identifikace přístupu k řešení obchodních případů z hlediska celkové aktivity a identifikace prioritních oblastí pro další rozvoj a vzdělávání.“⁹⁹

Výhodou je bezesporu možnost srovnání s výstupy dotazníků Obchodní profil QUICK (eventuálně FULL).

Obrázek 31 |

Ukázka výstupu Obchodního profilu TEST

ROZLOŽENÍ OBCHODNÍCH KOMPETENCÍ V RÁMCI OBCHODNÍHO PŘÍPADU



Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

⁹⁹ TCC Online. Dotazníky a testy..., 2012.

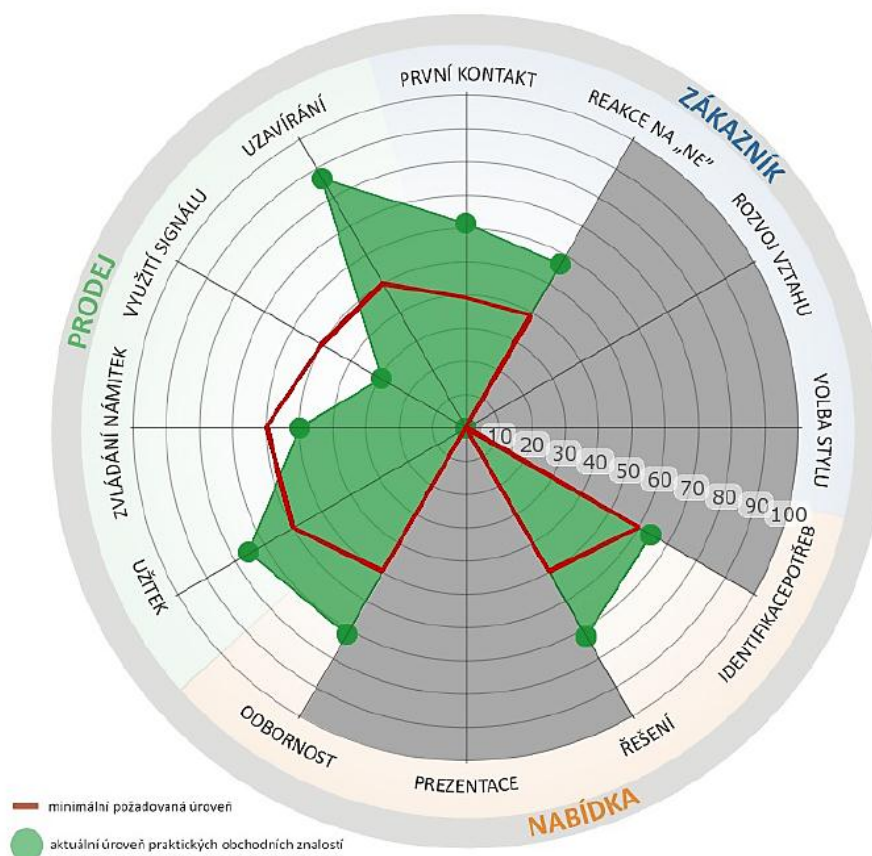
Obrázek 32 |

Ukázka výstupu Obchodního profilu TEST

ZASTOUPENÍ DÍLČÍCH PRAKTICKÝCH OBCHODNÍCH ZNALOSTÍ

Graf zachycuje míru praktických obchodních znalostí sledovaných metodou Obchodní profil TEST v rámci devíti základních obchodních kompetencí. Kompetence Rozvoj vztahu, Volba stylu a Prezentace nelze měřit v rámci testu. Jejich míru doporučujeme ověřit formou pozorování v rámci prakticky zaměřených modelových situací - cvičení, popř. formou stínování v terénu.

Soulad s požadovaným minimem: **78%**



Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Verbální zdatnost BASIC

Test verbální zdatnosti BASIC je klasickým výkonovým testem určeným pro diagnostiku všech pracovních profesí vyžadujících dobré předpoklady v oblasti verbálních schopností a dovedností. Test se skládá ze čtyř sub-testů (analýza, zobecnění, slovní zásoba, verbální pohotovost pod časovým tlakem), přičemž na každý sub-test je přesně vyměřen čas. Z hlediska konstrukce a metodiky testu je praktická jeho komplexnost i zohlednění potřeb z praxe. Test neměří hodnotu verbálního intelektu jako takovou. Ukázka zadání viz níže **Obrázek 33**.

Obrázek 33 |

Ukázka zadání testu Verbální zdatnost BASIC – subtest slovní zásoby

VERBÁLNÍ ZDATNOST BASIC

Vyplněno již 9/15
Otázka číslo: 40

Přeskočit otázku

ostentativní

sveřepý

pichlavý

neústupný

okázalý

Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

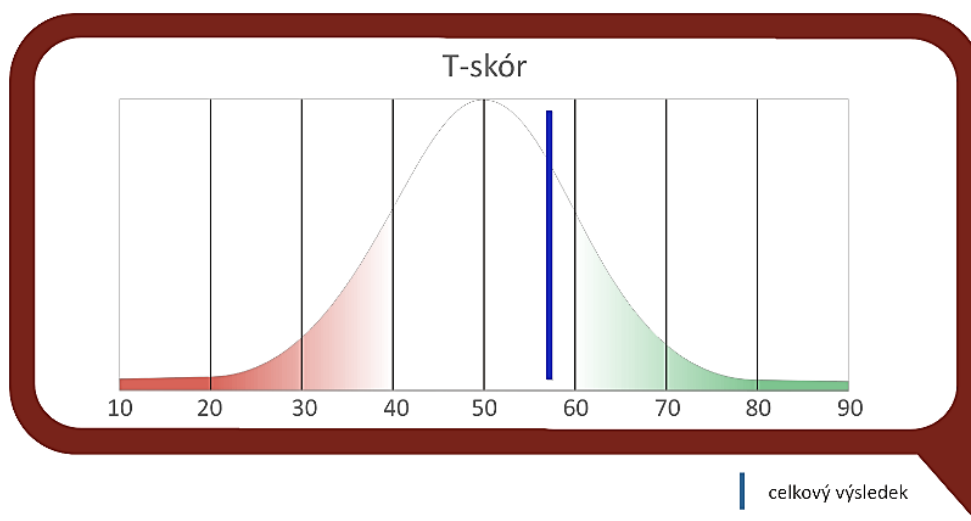
Výstupní zpráva obsahuje zhodnocení celkové úspěšnosti v testu (viz **Obrázek 34**), grafické srovnání rychlosti i kvality řešení s referenční skupinou (viz **Obrázek 35**) a stejně tak užitečné zachycení kvality řešení (úspěšnosti řešení) v každém dílčím subtestu (viz **Obrázek 36**).

Obrázek 34 |

Ukázka výstupu testu Verbální zdatnost BASIC – zhodnocené celkové úspěšnosti v testu

SPRÁVNĚ VYŘEŠENÝCH ÚLOH:	34 z 54 (63%)	T-skór:	57.2	Percentil:	80.3%
V ČASOVÉM LIMITU VYŘEŠENO ÚLOH:	52 z 54 (96%)	T-skór:	50	Percentil:	50%

Poznámka: T-skór je váženým skórem, kde střední hodnota je 50 a směrodatná odchylka 10 (99,8% populace se pohybuje v rozmezí 20 až 80). Percentil vyjadřuje kolik lidí z kontrolní skupiny dosáhlo horšího nebo stejného výsledku.

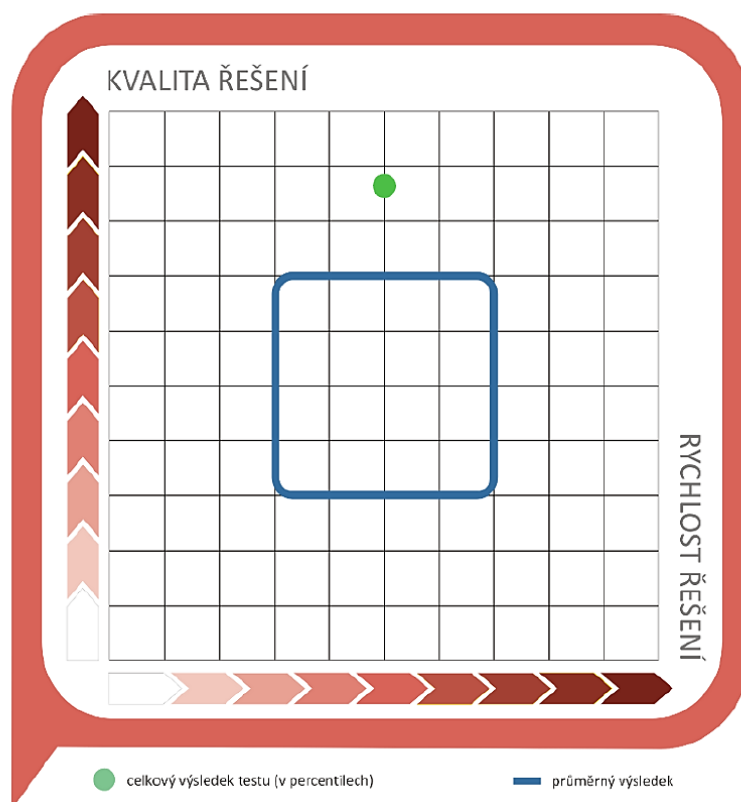


Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obrázek 35 |

Ukázka výstupu testu Verbální zdatnost BASIC - grafické srovnání rychlosti i kvality řešení s referenční skupinou

RYCHLOST A KVALITA ŘEŠENÍ

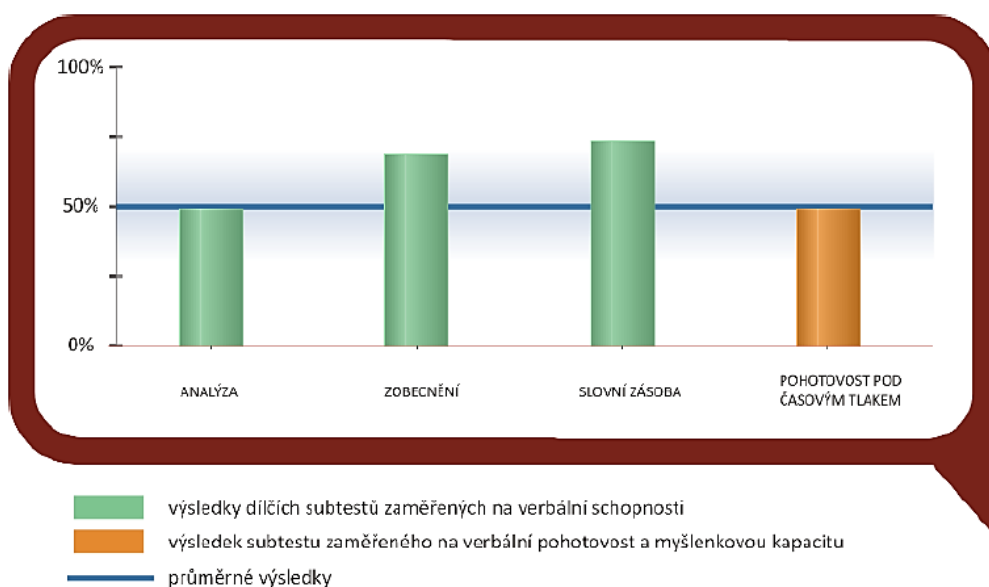


Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Obrázek 36 |

Ukázka výstupu testu Verbální zdatnost BASIC

VÝVOJ KVALITY NAPŘÍČ SUBTESTY



Zdroj: Interní dokumenty TCC Online s.r.o.

Z řad klientů, kteří využívají služby společnosti TCC Online s.r.o., lze jmenovat známé firmy Telefónica O2 , Raiffeisenbank a.s., Subterra a.s., Česká spořitelna a.s., (online diagnostika jako součást výběrového řízení), ŠkoFIN s.r.o., SKANSKA a.s., British American Tobacco (online diagnostika jako standardní součást výběru zejména pro obchodní pozice) ad.

Tabulka 15 |

Srovnání klíčových kritérií psychodiagnostických nástrojů společnosti TCC Online s.r.o.

PSYCHODIAGNOSTICKÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI TCC ONLINE s.r.o.	
FACE validita.	Mutifaktorový osobnostní dotazník - 0,85; Kariérový kompas - 0,80; Dotazník zvládání zátěže - 0,81; Obchodní profil Quick, Obchodní profil Test, Verbální zdatnost Basic - pilotní provoz
Reliabilita (test-retest)	Mutifaktorový osobnostní dotazník - 0,83; Kariérový kompas - 0,65; Dotazník zvládání zátěže - n.s.; Obchodní profil Quick, Obchodní profil Test, Verbální zdatnost Basic - pilotní provoz
Reliabilita (vnitřní konzistence Cronbachovo q).	Mutifaktorový osobnostní dotazník - 0,69; Kariérový kompas - 0,64; Dotazník zvládání zátěže 0,65; Obchodní profil Quick, Obchodní profil Test, Verbální zdatnost Basic - pilotní provoz
Standardizace	Mutifaktorový osobnostní dotazník - N=551, česká dospělá populace v rámci HR procesů (výběr, vzdělávání); Kariérový kompas - N=732, česká dospělá populace v rámci HR procesů (výběr, vzdělávání); Dotazník zvládání zátěže -N=287, česká dospělá populace pracující v zátěžovém prostředí (výběr, vzdělávání); Obchodní profil Quick, Obchodní profil Test, Verbální zdatnost Basic - pilotní provoz
Objektivita	Zadání - jasné a zřetelné formulování instrukcí o délce, průběhu, postupu vyplňování. Vyhodnocení - automatické, tedy s menším rizikem při vyhodnocování. Záměrné zkreslení - Iži skóre, srovnání výstupů více nástrojů jednoho probanda zvyšuje objektivitu, avšak pokud zaslán přístupový kód, existuje možnost vyplnění dotazníku někým jiným (pokud zadáno hromadně v prostorách klienta či TCC Online s.r.o tento problém není).
Časová náročnost nástrojů	Mutifaktorový osobnostní dotazník - 15-20 min; Kariérový kompas -10-15 min. Dotazník zvládání zátěže - 10-15 min; Obchodní profil Quick - 10-15 min. Obchodní profil Test - 15-20 min; Test Verbální zdatnosti Basic - 25 min
Uživatelská atraktivnost	Příjemné, přehledné, jasné, možnost přerušit či vrátit se k vyplňování později, z hlediska administrátora nabízí mnoho funkcí.
Druhy výstupů	Nabízeny různé alternativy dle požadavků a přání klienta.
Možnost sestavit pořadí dle skórování testovaných osob	Ano
Možnost propojení s dalšími analytickými nástroji a personálními procesy	Ano
Struktura a speciální konstrukce nástroje a počet položek	Mutifaktorový osobnostní dotazník - 32 položek; Kariérový kompas - 24 položek. Dotazník zvládání zátěže - 60 položek; Obchodní profil Quick -120; Obchodní profil Test - 27 modelových situací; Verbální zdatnost Basic - 54 položek, 4 subtesty
Možnosti vyplňování a administrace	Online či "tužka-papír"
Vyhodnocení a interpretace	Automaticky
Čas od vyplnění testu do vyhotovení výstupu	Okamžitě

Zdroj: Vlastní

10 SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Cílem analytické části bylo provést komplexní analýzu v současnosti nastaveného výběrového procesu pro pracovní funkci operátora call centra v ČP s cílem navržení doporučení v oblasti uplatnění konkrétních psychodiagnostických výběrových nástrojů za účelem snížení fluktuace operátorů v call centru ČP.

Jak již bylo v úvodu analytické části diplomové práce uvedeno, ČP na základě soustavného sledování a vyhodnocování efektivity řízení lidských zdrojů v call centru, identifikovala právě oblast předvýběru a výběru operátorů jakožto klíčovou z hlediska vlivu na příčiny vysoké fluktuace zaměstnanců call centra. Vycházejíce z tohoto předpokladu a tedy i zadání ČP, se následná analýza diplomové práce věnovala právě problematice fluktuace, jakožto analýze klíčového problému, a analýze pře-nastavení výběrové procedury, jakožto analýze možných řešení.

Obsahem této charakterem závěrečné kapitoly je tedy logické propojení zjištění a výstupů z analýzy současného stavu výběrového procesu v CC ČP a analýzy vybraných psychodiagnostických nástrojů na základě předem definovaných kritérií tak, aby mohlo být zformulováno závěrečné shrnutí doporučení z analýzy vyplývající pro úpravu výběrového řízení.

Z analyzovaných KPIs sledovaných ČP pro pozici operátora CC je nutno vycházet již z hodnoty výběrového poměru. Odborná literatura využitá při vypracování této diplomové práce uvádí, že vhodná hodnota výběrového poměru se pohybuje v rozmezí 3 až 10 uchazečů na jednu pracovní pozici (výběrový poměr v intervalu 33%- 10%).

[REDAKCE]
[REDAKCE]. Mezinárodní studie *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*¹⁰⁰ ukazuje, že typická (mediánová) hodnota výběrového poměru je pro zúčastněná call centra 20%. [REDAKCE]
[REDAKCE]
[REDAKCE]
[REDAKCE]
[REDAKCE]

¹⁰⁰ HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report...*, 2007, s. 11.

[REDACTED]

Pokud bychom předpokládali variantu druhou a dali rovněž do souvislosti s vysokou fluktuací, lze se domnívat, že uchazeči nejsou vhodně selektováni již ve fázi předvýběru (na základě CV a telefonátu), tedy ani k assessment centru, z něhož jsou vybráni 2 uchazeči k zaměstnání, nemusí být pozváni ti nejlepší. Vypovídalo by to tedy o velkém počtu málo vyhovujících uchazečů na danou pracovní pozici [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Zejména velké hodnoty dosahuje fluktuace v tzv. zkušební době, což signalizuje, že realita výkonu této pozice je odlišná od potřeb a představ vybraných uchazečů. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

¹⁰¹ Tamtéž.

¹⁰² Bankovníctví. Strategická pozice kontaktních center..., 2012.

¹⁰³ Viz ukázka formuláře Exit interview v Příloze 4.

Vzhledem k údajům, které obsahovala **Tabulka 1**, **Tabulka 2** a také **Graf 2**, z hlediska predikční validity, jakožto klíčového ukazatele a kritéria efektivity výběrových metod, je assessment centrum řazeno k vysoce validním (cca 0,45), avšak současně k nákladově významným výběrovým metodám.¹⁰⁴ Z hlediska těchto charakteristik se mu blíží tzv. testy (dotazníky) osobnosti s menší validitou (cca 0,40-0,44) a testy schopností s validitou (0,45-0,55), avšak ty jsou z nákladového hlediska významně méně zatěžující.

O opodstatnění využití těchto psychodiagnostických nástrojů právě v oblasti call center svědčí i zjištění mezinárodní studie *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*¹⁰⁵, která udává, že přibližně 50% ze zúčastněných call center při výběru operátorů CC hojně využívá právě těchto nástrojů. Samozřejmě, že ani tyto výběrové metody nelze považovat za jediné správné a výběr uchazeče by se měl opírat o více metod, jejich funkce by měla být spíše doplňková, upřesňující a potvrzující, než jediná určující.

Štikar (2003) uvádí, že výběr uchazečů pomocí testů schopností je efektivnější než výběr pracovních sil náhodně nebo pomocí jiných nevalidizovaných postupů.¹⁰⁶ Prokazatelné ekonomické přínosy a legitimitu těchto metod podporuje i mnoho uskutečněných studií a výzkumů, např. *Schmidt, Hunter, Outerbridge a Tratter (1986)* viz podkapitola *Psychodiagnostický test*.

Pro posouzení vhodnosti uchazeče je neméně důležité poznání a zhodnocení jeho osobnostních charakteristik, tzv. vzorců chování, postojů a motivace, neboť jsou považovány za jedny z nejvýznamnějších prediktorů dlouhodobého úspěchu. Pro tyto účely slouží tzv. psychodiagnostické osobnostní dotazníky, které zkoumají a odhalují právě tyto skutečnosti na základě tzv. Q-dat, tedy samo-posuzovacích výpovědí uchazeče sama o sobě. Jak uvádí Štikar (2003), užitečné je provádět výzkum predikční

¹⁰⁵ HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report...*, 2007, s. 11.

¹⁰⁶ ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce...*, 2003, s. 288.

validity osobnostních testů ve vztahu k proměnným povolání, takovým, jakým je např. fluktuace.¹⁰⁷

Příliš vysoká nežádoucí fluktuace má zásadní vliv a dopad na fungování organizace, a to zejména v ekonomické rovině (např. dodatečné náklady a čas na získávání a zaškolování zaměstnanců, odchody zaměstnanců ke konkurenci, viz výčet některých z negativních dopadů vysoké fluktuace v kapitole *Fluktuace zaměstnanců*). Je tedy pochopitelné, že pokud se jakákoli firma s takovýmto negativním trendem setkává, hledá možná řešení. V případě ČP, a to opomineme li v tuto chvíli přímo snahu zahrnout tzv. psychodiagnostické výběrové metody do výběrového procesu na pozici operátora, je v současné době již určitá varianta „testování osobnosti“ v písemné podobě v assessment centru zahrnuta (viz podkapitola *Assessment centrum pro výběr operátora*).

[Redacted text block]

¹⁰⁷ ŠTIKAR J. a kol., Psychologie ve světě práce..., 2003, s. 295.

[REDACTED]

Na základě vzájemné spolupráce s ČP byly pro analýzu vybrány jak společnosti nabízející možné nástroje, tak vydefinována kritéria jejich analýzy, kterými byly zejména: psychometrické vlastnosti metod (prediktivní validita, reliabilita (vnitřní konzistence, test-retest) standardizace, objektivita), časová náročnost nástrojů, uživatelská a administrátorská atraktivnost, druhy výstupů, možnost sestavit pořadí dle skórování testovaných osob, možnost propojení s dalšími analytickými nástroji, struktura nástroje a počet položek, speciální konstrukce nástroje, možnosti vyplňování a administrace, vyhodnocení a interpretace (kdo provádí vyhodnocení nástrojů) a čas od vyplnění testu do vyhotovení výstupu.

Slovní zhodnocení psychodiagnostických nástrojů vybraných společností

Motiv P s.r.o.

Společnost Motiv P s.r.o. nabízí jak psychodiagnostické dotazníky, tak výkonové testy. Prediktivní validita nástrojů nebyla měřena statisticky a vzhledem ke skutečnosti, že nebyly pro účely zpracování této diplomové práce poskytnuty žádné validizační studie či tzv. case studies z konkrétních společností, na základě kterých by bylo možné daný stav hodnotit. Z hlediska dalších psychometrických charakteristik nástrojů dosahuje reliabilita (vnitřní konzistence) dostatečně vysokých hodnot ve srovnání s doporučeními uváděnými v použité literatuře. Avšak nevýhodou se jeví absence reliability (test-retest), která nebyla spočítána díky nízkým až nulovým počtům opakovaných měření u stejných osob.

Jedná se o standardizované nástroje, o kterých svědčí precizní standardizace na české i slovenské populaci pracovníků ze soukromého sektoru (u dotazníků byly normy konstruovány pro 3000 osob), přičemž v roce 2008 se uskutečnila restandardizace. Hledisko objektivity je podpořeno automatizovaným vyhodnocením nástrojů, které je nezávislé na subjektivním vlivu vyhodnocovatele. Zřejmou

nevýhodou je časová náročnost nástrojů, která dosahuje cca 30-180 minut, což je srovnání s nástroji dalších srovnávaných společností významně delší. Výhodou je struktura a speciální konstrukce nástrojů, neboť obsahují jak projektivní metody, tak výkonové sub-testy.

Vyhodnocení automatizovaných nástrojů je ihned (pokud je vyžadován komentář a interpretace psychologa společnosti Motiv P s.r.o., je vyhodnocení standardně do 3 pracovních dnů) a je možné sestavit pořadí uchazečů dle skórování. Ukázkové výstupní zprávy jsou přehledné a graficky příjemně zpracované, přičemž je možné nástroje využít jak v tzv. on-line podobě tak formou „tužka-papír“. Bohužel vzhledem ke skutečnosti, že jsem neměla možnost si vyplnění testů ani dotazníků vyzkoušet, nemohu tedy hledisko tzv. atraktivnosti (jazyk, formulace tvrzení, srozumitelnost zadání, ad.) hodnotit.

Assessment Systems s.r.o.

Pro využití tzv. Hoganových dotazníků (Hoganův osobnostní dotazník a Hoganův Inventář motivů, hodnot a preferencí) jednoznačně svědčí jejich historicky dlouhá tradice a z ní vyplývající zkušenosti, avšak může se jevit nevýhodou absence tzv. výkonových testů. Výhodou HPI, který je při výběru zaměstnanců nejpoužitelnější, je univerzálnost použití pro výběr všech pracovních funkcí.

Více než 400 validizačních studií na více než 200 profesích reprezentujících všechna hlavní odvětví, výzkumů a také case studies z konkrétních firem přímo v souvislosti se snižováním fluktuace, jednoznačně dokládají vysokou prediktivní validitu těchto nástrojů. Díky online administraci těchto nástrojů probíhá téměř neustálá aktualizace norem, které byly konstruovány pro ČR na vzorku tisíců pracujících dospělých osob z různých odvětví. O vysoké kvalitě těchto nástrojů svědčí nejen vyšší než odbornou literaturou doporučované hodnoty reliability (test-retest, vnitřní konzistence), však i velmi pozitivní srovnání specializovanými odbornými asociacemi psychologického testování.

Objektivitu těchto nástrojů podepírá jak jasné a zřetelné formulování instrukcí o délce, průběhu, postupu vyplňování daných nástrojů, stejně tak jejich automatické vyhodnocení (interpretaci výstupů však může provádět pouze proškolená osoba).

Testovaná osoba vybírá mezi souhlasem a nesouhlasem s danými tvrzeními, tedy, i když jsou tvrzení velmi pochopitelné, lze se domnívat, že málo kdy člověk vnímá skutečnosti „černo-bíle“, tedy testovaná osoba si musí zvolit, i když možná může pociťovat potřebu doplňujících upřesnění. Zadání dotazníků ve formě tvrzení využívá běžný jazyk bez odborných termínů, což spolu s příjemným grafickým designem působí uživatelsky pro testovanou osobu velmi příjemně. Navíc je během vyplňování zobrazeno, jaká část již byla vyplněna a jaká část ještě zbývá. Z hlediska časové náročnosti jsou nástroje adekvátně dlouhé, cca 15-20 minut. Do dotazníků jsou navíc často zařazovány experimentální položky, díky kterým se test neustále rozvíjí.

Klient může volit mezi různými druhy výstupních zpráv v závislosti na potřebách a účelu testování, přičemž všechny výstupní zprávy jsou velmi přehledné, srozumitelné, graficky dobře pochopitelné, a navíc dle pohlaví a jména testované osoby individualizované. Nevýhodou však může být skutečnost, že nelze stanovit pořadí uchazečů na základě jejich výsledků skórování. Dotazníky je možné vyplnit buď on-line či formou „tužka-papír“.

cut-e czech s.r.o.

Společnost *cut-e czech s.r.o.* nabízí ze všech porovnávaných firem nejširší paletu nástrojů, což představuje velké pozitivum. Psychodiagnostické nástroje společnosti *cut-e czech s.r.o.* jsou velmi příjemné z hlediska uživatele (testované osoby). Jednotný grafický design navozuje přátelskou atmosféru a eliminuje pocit vyplňování klasického testu. Zadání testů a dotazníků v podobě instrukcí je velmi jasně formulované, navíc před započítím každého testu či dotazníku je možné vyzkoušet si modelový úkol, a tedy ověřit, zda testovaná osoba pochopila skutečně zadání. Během celého testu je výhodou také možnost zobrazení tzv. nápovědy v případě, že si není osoba jistá, jak má dále postupovat. Dále je testované osobě zobrazena časomíra, a tedy může svůj čas vyplňování rozvrhnout. Možné je i úlohy přeskakovat a později se k nim vrátit.

Volba u dotazníků je realizována formou přiřazování bodů jednotlivým tvrzením, což z mého osobního pohledu je poněkud nezvyklé, o to více, že nemusí být přiřazeny body žádné. Stanovení jakési subjektivní hodnoty tzv. jednoho „bodu“ se může vyvinout až během vyplňování. Z hlediska časové náročnosti jsou nástroje přiměřeně dlouhé,

výkonové testy zpravidla velmi krátké (2-20 minut), stejně tak dotazníky (15-20minut).

Specifikum představuje patentovaný systém adalloc™. Výkonové testy navíc velmi věrohodně imitují práci v reálném prostředí.

Z hodnocení základních psychometrických charakteristik vychází všechny nástroje jako velmi kvalitní. Jak reliabilita (split-half, test-retest), dosahující zpravidla vyšších hodnot, než které jsou minimálně doporučovány odbornou literaturou, tak výsledky vzájemné korelace jednotlivých nástrojů, stejně tak jako množství validizačních studií, signalizují vysokou kvalitu.

Z hlediska standardizace a českých norem je samozřejmostí, že existují pro každý dotazník či test (existuje více než 1200 normových skupin, každá minimálně o 300 osobách), navíc jsou na základě vyplněných testů a dotazníků přibližně každý rok až dva nástroje přenormovány. Ročně je otestováno cca 2 miliony osob v 70 zemích světa ve 35 jazykových mutacích.

Z hlediska dostupných výstupů nástrojů je klientům k dispozici celá škála variant, v závislosti na potřebách a přáních klienta. Výstupní zprávy jsou přehledné, snadno se v nich orientuje i neproškolená osoba bez psychologického vzdělání, jsou dostupné ihned a jsou generovány automaticky, a je dále možné sestavit i pořadí testovaných osob na základě skórování. Pokud by však klient z jakéhokoli důvodu preferoval zadání formou „tužka papír“, není to možné.

TCC Online s.r.o.

Psychodiagnostické nástroje společnosti TCC Online s.r.o. zahrnují spektrum jak psychodiagnostických testů, tak dotazníků, v současné chvíli jsou však některé nástroje v pilotování. Významným pozitivem je vývoj nové, specifiky pro call centrum vyvinuté výběrové baterie. Validita nástrojů je podložena pouze tzv. face validitou¹⁰⁸. Navíc je výhodou vytvoření specializovaného Portálu online psychodiagnostiky, která klientovi i uživateli umožní široké spektrum funkcí. Stejně tak je benefitem možnost převodu interních metodik klienta do online podoby.

¹⁰⁸ Tzv. Face-validita (neboli zjevná validita) je zvláštním případem obsahové validity. Jedná se o jakési posouzení testu na „první pohled“. Jde však pouze o odhad, ne o statistické zjišťování, neboť face validita je v podstatě neempiricky podložená platnost nějakého tvrzení. Takový odhad však nevylučuje možnost chyby.

Z hlediska základních psychometrických charakteristik se jedná o kvalitní nástroje, neboť jak reliabilita test-retest i vnitřní konzistence dosahují nad rámec hodnot doporučených odbornou literaturou. Z pohledu standardizace byly normy konstruovány v řádu stovek osob na české dospělé populaci v rámci HR procesů (výběr, vzdělávání), přičemž u v současné době pilotovaných nástrojů lze očekávat obdobné normy.

Zadání nástrojů z hlediska formulování instrukcí o délce, průběhu a postupu vyplňování je jasné a zřetelné. Uživatelsky je zadání nástrojů velmi přátelské, jazyk formulací a tvrzení se však pro testovanou osobu může v některých případech jevit odborně. Výhodou je možnost přerušit vyplňování a vrátit se k němu později, přičemž zodpovězené či splněné položky jsou uchovány. Časově jsou nástroje přiměřeně náročné s trváním cca do 20 minut.

Vyhodnocení nástrojů je automatické, tedy s menším rizikem při vyhodnocování z hlediska subjektivního vlivu osoby vyhodnocovatele, což podporuje taktéž objektivitu těchto nástrojů.

Druhy výstupů jsou nabízeny v různých alternativách dle požadavků a přání klienta, jsou přehledné a díky grafům a doplňujícímu slovnímu komentáři graficky velmi příjemné a pochopitelné. Vyhodnocení nástrojů probíhá automaticky ihned po dokončení testu či dotazníků v reálném čase, možnost vyplňování je jak on-line tak i formou „tužka-papír“.

11 DOPORUČENÍ MOŽNÝCH KROKŮ DO BUDOUCNA

Na základě detailní analýzy nabízených nástrojů vybraných společností by pro potřeby a cíle CC ČP bylo pravděpodobně nejvhodnější implementování nástrojů společností TCC Online s.r.o. a *cut-e czech* s.r.o. Mezi dva hlavní důvody patří skutečnost, že tyto společnosti nabízejí jak osobnostní dotazníky, tak tzv. výkonové testy, a tedy lze začlenit do výběrové procedury obé, a dále umožňují sestavit seznam pořadí testovaných osob na základě jimi dosažených výsledků dle skórování. Okamžité sestavení pořadí uchazečů je vhodné zejména v situaci, kdy se na pozici hlásí velký počet relativně málo vyhovujících uchazečů, tedy pravděpodobná situace v CC ČP. Navíc, TCC Online s.r.o. v současné době vyvíjí speciální výběrovou baterii pro výběr právě operátorských pozic v CC, která se v blízké budoucnosti může stát velmi cenným nástrojem pro výběr zaměstnanců právě tohoto charakteru.

V případě velmi kvalitních tzv. Hoganových dotazníků nabízených společností Assessment Systems s.r.o. bohužel nelze automaticky vygenerovat pořadí testovaných osob dle jejich skórování (lze realizovat manuálně), což se však v případě rozsáhlého předvýběru nejeví vhodné. Využití Hoganových dotazníků se jeví vhodné zejména pro výběr více kvalifikovaných pracovních funkcí a pro výběr pracovníků fungujících v tzv. pracovních týmech. Pro pozice operátorů nejsou nabízeny specializované výkonové testy.

Psychodiagnostické nástroje nabízené společností Motiv P s.r.o. pokrývají jak osobnostní dotazníky, tak výkonové testy, avšak oproti všem ostatním analyzovaným nástrojům jsou časově významně delší a pravděpodobně by bylo obtížné je v rámci assessment centra na pozici operátora CC ČP zahrnout. Dále s přihlédnutím ke skutečnosti, že bohužel pro účely této diplomové práce nebylo možné si tyto nástroje vyzkoušet, jsem se rozhodla je mezi doporučované nástroje nezahrnout, neboť by se doporučení opíralo pouze o deklarované informace.

Přehledné shrnující srovnání nástrojů nabízených vybranými společnostmi uvádím níže v tabulce (**Tabulka 16**).

Tabulka 16 |

Finální srovnání analyzovaných psychodiagnostických nástrojů vybraných společností

KRITÉRIUM	Motiv P s.r.o.	Assessment Systems s.r.o.	cut-e czech s.r.o.	TCC Online s.r.o.
Validita	★	★	★	★
Reliabilita (test-retest)	★	★	★	★
Reliabilita (vnitřní konzistence)	★	★	★	★
Standardizace	★	★	★	★
Objektivita	★	★	★	★
Časová náročnost nástrojů	★	★	★	★
Uživatelská a administrátorská atraktivnost	✖	★	★	★
Druhy výstupů	★	★	★	★
Možnost sestavit pořadí dle skórování testovaných osob	★	★	★	★
Možnost propojení s dalšími analytickými nástroji a personálními procesy	★	★	★	★
Struktura nástroje a speciální konstrukce nástroje	★	★	★	★
Možnosti vyplňování a administrace	★	★	★	★
Vyhodnocení a interpretace (kdo provádí vyhodnocení nástrojů)	★	★	★	★
Čas od vyplnění testu do vyhotovení výstupu	★	★	★	★
Nabídka jak osobnostních testů tak výkonových testů	★	★	★	★
Legenda:	Splňuje Částečně splňuje	★ ★	Nesplňuje Nelze posoudit	★ ✖

Zdroj: Vlastní

ZÁVĚR

Rozvoj informačních a komunikačních technologií přinášející zefektivnění a zjednodušení vykonávaných činností, a tedy i jejich výsledků, se čím dál více dotýká všech oblastí lidského života a oblast řízení lidských zdrojů není v tomto ohledu výjimkou. Jednotlivé personální činnosti, od získávání a výběru pracovníků, přes jejich hodnocení rozvoj, odměňování až po řízení pracovní kariéry či budování týmu jsou tímto moderním trendem značně ovlivněny. Moderní testování pomocí psychodiagnostických nástrojů, jako např. osobnostní dotazníky a inventáře, dotazníky motivace či tzv. výkonové testy, se stávají efektivní, nákladově přijatelnou a v praxi řízení lidských zdrojů oblíbenou cestou řešení odlišných problémů.

V případě České pojišťovny se jedná o problém vysoké fluktuace zaměstnanců call centra, tzv. operátorů. I když tyto pracovní funkce, pravděpodobně zejména díky charakteru vykonávaných aktivit, nejsou ve srovnání s jinými profesemi velmi populární, a zřejmě proto dosahuje fluktuace v call centrech obecně vyšších hodnot než průměr trhu (všech typů podniků), monitorované hodnoty ukazatele fluktuace v CC ČP, jakožto jednoho z klíčových personálních ukazatelů, dosahující poměrně znepokojujících čísel.

Již v úvodu diplomové práce předeslaný cíl: *analýza a zhodnocení přínosu využití konkrétních psychodiagnostických metod na základě předem definovaných kritérií, s cílem doporučit využití vhodných psychodiagnostických metod výběru zaměstnanců na pozici operátora call centra v konkrétní společnosti tak, aby bylo dosaženo zvýšení efektivity výběru, a tedy i snížení fluktuace těchto zaměstnanců*, poměrně jasně vymezil zaměření, strukturu a náplň předkládané diplomové práce. Samozřejmě, mimo hlavního cíle byly vytyčeny i cíle dílčí, např. přiblížení problematiky efektivního výběru, oblasti psychodiagnostických metod využívaných při řízení lidských zdrojů, jejich přínosů a omezení atp.

Na základě spolupráce a komunikace s kompetentními HR pracovníky ČP byl výzkum v podstatě oddělen do dvou větších celků, analýzy fluktuace, jakožto analýzy ústředního problému, a dále analýzy vybraných psychodiagnostických nástrojů vybraných firem, jakožto analýzu možných řešení.

V rámci výše zmiňované první oblasti jsem se dívala detailněji na hodnoty fluktuace z různých pohledů (např. dle délky zaměstnání v CC ČP, dle důvodů, které jí zapříčiňují ad.), které by umožnily pochopit její zvýšenou přítomnost, a současně signalizovaly nedostatky ve výběrovém procesu těchto operátorů tak, aby bylo možné zvážit a porovnat doporučení možných řešení.

Možná řešení byla analyzována, srovnávána a hodnocena v rámci druhé části analýzy diplomové práce. Na základě prostudované literatury a komunikace s HR reprezentanty ČP byly vybrány psychodiagnostické nástroje nabízené čtyřmi společnostmi, které byly podrobeny analýze. Jednalo se nástroje společnosti *Motiv P s.r.o.*, *Assessment Systems s.r.o.*, *cut-e czech s.r.o.* a *TCC Online s.r.o.* Nástroje byly analyzovány, srovnávány a hodnoceny na základě předem ve spolupráci s ČP definovaných kritérií, jako např. základní psychometrické vlastnosti (standardizace, objektivita, reliabilita a validita), časová náročnost, alternativy výstupních zpráv, možnost administrace a vyhodnocení ad.

Jistě by bylo doporučení vhodné a účelné věnovat pozornost i dalším psychodiagnostickým nástrojům z hlediska zahrnutí nabídky více firem, neboť se lze domnívat, že i výstupy takto zjištěné by přispěly k lepšímu a komplexnějšímu návrhu doporučení budoucích kroků, avšak jejichž zahrnutí by však přesáhlo rámec diplomové práce.

Na základě v teoretické části uvedených skutečností a souvislostí, stejně jako na základě zjištění vyplývajících z analýzy ukazatele fluktuace, jakožto současného významného problému z hlediska efektivity řízení lidských zdrojů v call centru ČP a analýzy vybraných psychodiagnostických nástrojů, lze usuzovat, že v rámci výběrové procedury pro výběr operátorů call centra ČP existuje prostor pro zlepšení, jehož by mohlo s vysokou pravděpodobností být dosaženo právě začleněním výše doporučených psychodiagnostických nástrojů tak, aby byl zefektivněn výběr těchto pracovníků, a tedy snížena jejich fluktuace.

SOUPIS ZDROJŮ

LITERATURA

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha, Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) CUPÁNKOVÁ, B. *Lidské zdroje v call centru a jejich řízení*. Brno, Diplomová práce na MU, 2008, 114 s.
- 3) DUFKOVÁ, K. *Využití on-line diagnostiky při výběru pracovníků*. Praha, Diplomová práce na VŠE, 2011, 73 s.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha, C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 5) EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- 6) HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1945-0.
- 7) KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 8) KOUBEK, J. *Personální řízení 2. Část 1*. 2. vydání. Praha, Oeconomica (VŠE), 2006. ISBN 80-245-1022-7.
- 9) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. doplněné a rozšířené vydání. Praha, Management Press, 2008, 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 10) KYRIANOVÁ, H. Gruber, J. *AC/DC vyber si tým*. Alfa Publishing, 2006, 144 s. ISBN 80-86851-29-X.
- 11) MACHÁČKOVÁ, P. *Personální diagnostika jako základní východisko strategického personálního řízení pro ředitelku mateřské školy*. Praha, Bakalářská práce na UK, 2011, 72 s.
- 12) POLÁK, J. *Užití psychometrie v organizačním prostředí*. Praha, Diplomová práce na UK, 2008, 142 s.
- 13) SANTLEROVÁ, K. a kol. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-3928-1.
- 14) SNĚHOTOVÁ, J. *Personálně-psychologická diagnostika dotazníkem typologie osobnosti GPOP*. Praha, Diplomová práce na UK, 2010, 214 s.
- 15) SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 4. vydání. Portál s.r.o., 2010, 344 s. ISBN 978-80-7367-706-0.
- 16) ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-2165-1.
- 17) ŠTIKAR J. a kol., *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha, Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- 18) URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vydání. Praha, ASPI, 2006, 276 s. ISBN 80-7357-220-6.

- 19) WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace, Nové poznatky*. 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- 20) Assessment Systems. *Náš tým*. [online] [cit. 2012-03-9]. Dostupný z WWW: <<http://www.asystems.cz/web/11/nas-tym>>.
- 21) Bankovníctví. *Strategická pozice kontaktních center*. 2012. [online] [cit. 2012-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-54519190-strategicka-pozice-klientskych-center>>.
- 22) Cassys psychodiagnostika. [online] [cit. 2012-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.cassys.cz/Menu-On-line-testy-On-line-diagnostika/198/>>.
- 23) *Cut-e je odpověď na naše sny*. KariéraWebCZ. [online] [cit. 2012-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-54242750-cut-e-je-odpoved-na-nase-sny>>.
- 24) Cut-e. [online] [cit. 2012-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.cut-e.com/solutions/cut-e-on-line-diagnostika/?L=4>>.
- 25) Česká pojišťovna. Generali PPF Holding. [online] [cit. 2012-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskapojistovna.cz/generali-ppf-holding>>.
- 26) Česká pojišťovna. *Profil*. [online] [cit. 2012-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/hodnoty.html>>.
- 27) Česká pojišťovna. *Profil*. [online] [cit. 2012-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/hodnoty.html>>.
- 28) *Fenomén dne. Shared Service Centrum*. Institut certifikace účetních a.s. [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.icu-praha.cz/prilohyarchiv/158/Shared%20Service%20Centre%20-%20Fenom%C3%A9n%20dne%C5%A1n%C3%AD%20doby.pdf>>.
- 29) *Guidelines and Infomation*. Psychological Testing Centre - The British Psychological Society. [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.psychtesting.org.uk/the-ptc/guidelinesandinformation.cfm>>.
- 30) *Hoganův osobnostní dotazník*. Cassys Psychodiagnostika. [online] [cit. 2012-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.cassys.cz/Menu-On-line-testy-HPI/199/>>.
- 31) HOLÁ, M. *Fluktuace v call centrech standardem*. FinExpert.cz. 2007. [online] [cit. 2012-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.finexpert.cz/Zajimavosti/Fluktuace-v-callcentrech-standardem/sc-35-sr-1-a-19998/default.aspx>>.
- 32) HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment: Report of the Global Call Center Network*. 2007. [online] [cit. 2012-02-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf>>.

- 33) *Inventář motivů, hodnot a preferencí*. Cassys Psychodiagnostika. [online] [cit. 2012-03-4]. Dostupné z WWW: <<http://www.cassys.cz/Menu-On-line-testy-MVPI/201/>>.
- 34) *Kariéra v české pojišťovně*. [online] [cit. 2012-01-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/>>.
- 35) KUNEŠOVÁ, I. *Shared service centre*. Academy of Productivity and Innovations. 2011. [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://e-api.cz/page/70301.shared-service-centre/>>
- 36) KVĚTOŇ, P. KLIMUSOVÁ, H. *Metodologické aspekty počítačové administrace psychodiagnostických metod*. Psychologický ústav AV ČR. [online] [cit. 2012-03-18]. Dostupný z WWW: <www.psychodiagnostika.cz/kveton.pdf>.
- 37) LinkedIn. [online] [cit. 2012-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.linkedin.com/in/filiphkrkal>>.
- 38) LMC. *Psychometrie on-line*. [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.lmc.cz/psychometrie-on-line/>>
- 39) Motiv P. P4BTool. *O testových metodách*. [online] [cit. 2012-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.p4btool.cz/o-testovych-metodach.html>>.
- 40) Motiv P. P4BTool. *Testy pro poradce a konzultanty*. [online] [cit. 2012-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.p4btool.cz/testy-pro-poradce-a-konzultanty>>.
- 41) NĚMEC, Z. *Jsou Investice vložené do náboru skutečně efektivní? Změřte si je!* 2012. Klub personalistů České republiky. [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <www.klubpersonalistu.cz/gallery/file/nemec.ppt>
- 42) *Nové služby: Jak probíhá výběr zaměstnanců*. 2010. [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/jak-probiha-vyber-zamestnancu.20412.html>>.
- 43) *On-line Diagnostics. Best Practise*. Cut-e.[online] [cit. 2012-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.cut-e.com/fileadmin/user_upload/pdf/White_Paper_Online_Diagnostic_EN.pdf>.
- 44) SCIO. *Validita testu*. [online] [cit. 2012-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.scio.cz/vyzkum/tvorba_testu/teorie_testu/validita.asp>.
- 45) *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. PricewaterhouseCoopers 2007. [online] [cit. 2008-01-25]. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2007/pressrm27_07_cz.html>.
- 46) SYNEK, M. a kol. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. VŠE. 2002. [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://fph.vse.cz/att/dp.pdf>>.
- 47) TAYLOR, S. *Employee turnover and retention*. The Chartered Institute of Personnel and Development CIPD 2006. [online] [cit. 2012-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/turnover/empturnretent.htm>>
- 48) TCC online. [online] [cit. 2012-03-18]. Dostupný z WWW: <<https://test.tcconline.cz/index.php?r=site/dotazniky>>.
- 49) TCC online. *Informace o nás*. [online] [cit. 2012-03-18]. Dostupný z WWW: <<https://test.tcconline.cz/index.php?r=site/onas>>.

- 50) *Updated Standards for Educational and Psychological Testing is released for public comment.* American Psychological Association. 2011.
[online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW:
<<http://www.apa.org/science/about/psa/2011/01/testing.aspx>>
- 51) *Výběr pracovníků.* [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW:
<<http://bivs.as4u.cz/filemanager/files/file.php?file=10746>>
- 52) *Výroční zpráva 2010.* Česká pojišťovna. [online] [cit. 2012-01-27].
Dostupný z WWW: <www.cp.cz>
- 53) *Získávání pracovníků.* [online] [cit. 2012-03-01]. Dostupný z WWW:
<is.vsfs.cz/el/6410/zima2006/BK_RLZ/RLZ-komb.2_4_.ppt>

INTERNÍ DOKUMENTY

- 54) Interní dokumenty společnosti Assessment Systems s.r.o.
- 55) Interní dokumenty společnosti *cut-e* czech s.r.o.
- 56) Interní dokumenty společnosti Motiv P s.r.o.
- 57) Interní dokumenty společnosti TCC Online s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČP	Česká pojišťovna
CC	Call Centrum
HR	Lidské zdroje
ČR	Česká republika
MVPI	Inventář motivů, hodnot a preferencí
HPI	Hoganův osobnostní dotazník
KPI	klíčový ukazatel výkonu
ZD	zkušební doba

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, SCHÉMAT A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 PŘESNOST NĚKTERÝCH METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	24
OBRÁZEK 2 RŮZNÉ STUPNĚ AUTOMATIZACE OBSAŽENÉ V ODLIŠNÝCH DRUŽÍCH ADMINISTRACE A SKÓROVÁNÍ TESTU	43
OBRÁZEK 3 UKÁZKA VÝSTUPU P4BTOOL® TESTU KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ	87
OBRÁZEK 4 UKÁZKA VÝSTUPU P4BTOOL® TESTU KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ	88
OBRÁZEK 5 UKÁZKA VÝSTUPU P4BTOOL® TESTU KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ	88
OBRÁZEK 6 UKÁZKA VÝSTUPU P4BTOOL® SELLER PILOT	89
OBRÁZEK 7 UKÁZKA VÝSTUPU P4BTOOL® SELLER PILOT	90
OBRÁZEK 8 UKÁZKA VÝSTUPU P4BTOOL® BASIC COMPREHENSIVE	90
OBRÁZEK 9 ZHODNOCENÍ HPI OČIMA BRITSKÉ PSYCHOLOGICKÉ SPOLEČNOSTI	95
OBRÁZEK 10 UKÁZKA VÝSTUPU HPI	96
OBRÁZEK 11 UKÁZKA VÝSTUPU HPI	97
OBRÁZEK 12 UKÁZKA VÝSTUPU MVPI	99
OBRÁZEK 13 UKÁZKA ZADÁNÍ DOTAZNÍKU SHAPES	104
OBRÁZEK 14 UKÁZKA ZADÁNÍ DOTAZNÍKU VIEWS.....	105
OBRÁZEK 15 UKÁZKA ZADÁNÍ TESTU MULTITASKING	107
OBRÁZEK 16 UKÁZKA ZADÁNÍ TESTU NUMERICKÉHO MYŠLENÍ	107
OBRÁZEK 17 UKÁZKA ZADÁNÍ TESTU KONCENTRACE	108
OBRÁZEK 18 UKÁZKA ZADÁNÍ TESTU KRÁTKODOBÉ PAMĚTI.....	109
OBRÁZEK 19 SROVNÁNÍ KLÍČOVÝCH KRITÉRIÍ PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ SPOLEČNOSTI CUT-E CZECH S.R.O.	110
OBRÁZEK 20 UKÁZKA VÝSTUPU MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO DOTAZNÍKU	114
OBRÁZEK 21 UKÁZKA VÝSTUPU MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO DOTAZNÍKU	115
OBRÁZEK 22 UKÁZKA VÝSTUPU DOTAZNÍKU KARIÉROVÝ KOMPAS	116
OBRÁZEK 23 UKÁZKA VÝSTUPU DOTAZNÍKU KARIÉROVÝ KOMPAS	116
OBRÁZEK 24 UKÁZKA VÝSTUPU DOTAZNÍKU KARIÉROVÝ KOMPAS	117
OBRÁZEK 25 UKÁZKA VÝSTUPU DOTAZNÍKU ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	118
OBRÁZEK 26 UKÁZKA VÝSTUPU DOTAZNÍKU ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	118
OBRÁZEK 27 UKÁZKA VÝSTUPU DOTAZNÍKU ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE	119
OBRÁZEK 28 UKÁZKA ZADÁNÍ DOTAZNÍKU OBCHODNÍ PROFIL QUICK.....	120
OBRÁZEK 29 UKÁZKA VÝSTUPU DOTAZNÍKU OBCHODNÍ PROFIL QUICK.....	120
OBRÁZEK 30 UKÁZKA ZADÁNÍ OBCHODNÍHO PROFILU TEST	121
OBRÁZEK 31 UKÁZKA VÝSTUPU OBCHODNÍHO PROFILU TEST	121
OBRÁZEK 32 UKÁZKA VÝSTUPU OBCHODNÍHO PROFILU TEST	122

OBRÁZEK 33 UKÁZKA ZADÁNÍ TESTU VERBÁLNÍ ZDATNOST BASIC – SUBTEST SLOVNÍ ZÁSoby	123
OBRÁZEK 34 UKÁZKA VÝSTUPU TESTU VERBÁLNÍ ZDATNOST BASIC – ZHODNOCENÉ CELKOVÉ ÚSPĚŠNOSTI V TESTU	123
OBRÁZEK 35 UKÁZKA VÝSTUPU TESTU VERBÁLNÍ ZDATNOST BASIC – GRAFICKÉ SROVNÁNÍ RYCHLOSTI I KVALITY ŘEŠENÍ S REFERENČNÍ SKUPINOU	124
OBRÁZEK 36 UKÁZKA VÝSTUPU TESTU VERBÁLNÍ ZDATNOST BASIC.....	124

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 POSOUZENÍ VÝBĚROVÝCH METOD DLE MUCHINSKÉHO	23
TABULKA 2 ČLENĚNÍ METOD VÝBĚRU PODLE JEJICH PREDIKČNÍ VALIDITY	23
TABULKA 3 TAXONOMIE TESTŮ SCHOPNOSTÍ PODLE JEJICH VNITŘNÍ STAVBY	35
TABULKA 4 CHARAKTERISTIKY VSTUPU A VÝSTUPU U JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK DIAGNOSTICKÉHO PROCESU	43
TABULKA 5 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH DAT ODCHODOVOSTI (FLUKTUACE) ZA ROK 2010 A 2011	71
TABULKA 6 DETAILNÍ ANALÝZA FLUKTUACE V ROCE 2010	73
TABULKA 7 FLUKTUACE DLE INICIACE A DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ V ČR V ROCE 2010	75
TABULKA 8 DETAILNÍ ANALÝZA FLUKTUACE V ROCE 2011	77
TABULKA 9 ODCHODY DLE JEDNOTLIVÝCH MĚSÍCŮ V LETECH 2010 A 2011	78
TABULKA 10 PODÍL FLUKTUACE VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ NA CELKOVÉ FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ DLE MĚSÍCŮ V ROCE 2011	78
TABULKA 11 DŮVODY FLUKTUACE VE ZD INICIOVANÉ ZAMĚSTNANCEM V 2011	80
TABULKA 12 DŮVODY FLUKTUACE INICIOVANÉ ZAMĚSTNANCEM V 2011	81
TABULKA 13 SROVNÁNÍ KLÍČOVÝCH KRITÉRIÍ PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ SPOLEČNOSTI MOTIV P S.R.O.	91
TABULKA 14 SROVNÁNÍ KLÍČOVÝCH KRITÉRIÍ PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ SPOLEČNOSTI ASSESSMENT SYSTEMS S. R. O	100
TABULKA 15 SROVNÁNÍ KLÍČOVÝCH KRITÉRIÍ PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ SPOLEČNOSTI TCC ONLINE S.R.O.	125
TABULKA 16 FINÁLNÍ SROVNÁNÍ ANALYZOVANÝCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ VYBRANÝCH SPOLEČNOSTÍ	136

SEZNAM SCHÉMÁT

SCHÉMA 1 POSTUP PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU.....	15
SCHÉMA 2 VLIV VŠECH ČTYŘ ASPEKTŮ NA PERSONÁLNÍ METODY	19
SCHÉMA 3 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ PRŮBĚHU OBECNÉ DIAGNOSTICKÉ SITUACE	26
SCHÉMA 4 POSTUP VÝVOJE METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	27
SCHÉMA 5 FÁZE ANALÝZY	53
SCHÉMA 6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	61
SCHÉMA 7 PRŮBĚH ASSESSMENT CENTRA NA POZICI OPERÁTORA CC ČR	64

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1 VÝBĚROVÝ POMĚR V CALL CENTRECH DLE ZEMÍ	13
GRAF 2 POMĚR NÁKLAD VS. HODNOTA JEDNOTLIVÝCH DIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ	19
GRAF 3 PROCENTO CALL CENTER VYUŽÍVAJÍCÍCH TESTOVÁNÍ PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ DLE ZEMÍ	40
GRAF 4 DÉLKA POČÁTEČNÍHO ZAŠKOLENÍ A DOBA DOSAŽENÍ KOMPLEXNÍ ODBORNOSTI DLE JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ	47
GRAF 5 PRŮMĚRNÉ NÁKLADY NA ZÍSKÁNÍ, VÝBĚR A ZAŠKOLENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE - OPERÁTORA DLE ZEMÍ	47
GRAF 6 MEDIÁNOVÁ HODNOTA FLUKTUACE V CALL CENTRECH DLE ZEMÍ	49
GRAF 7 FLUKTUACE DLE JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ V ČLENĚNÍ NA INTERNÍ A OUTSOURCING CALL CENTRA.....	50
GRAF 8 PODÍL ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI OPERÁTORA S TRVÁNÍM DO 1 ROKU DLE JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ	50
GRAF 9 FLUKTUACE V ČP ZA ROK 2010 DLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ (V ABSOLUTNÍM VYJÁDŘENÍ)	74
GRAF 10 FLUKTUACE ZA ROK 2010 DLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ V LOKALITÁCH BRNO A PARDUBICE (PODÍLOVÉ VYJÁDŘENÍ) ..	74
GRAF 11 FLUKTUACE DLE INICIÁTORA A DLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ V ČP V ROCE 2010 (V ABSOLUTNÍCH HODNOTÁCH)	76
GRAF 12 FLUKTUACE DLE INICIÁTORA A DLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ V ČP V ROCE 2010 (PODÍLOVÉ VYJÁDŘENÍ)	76
GRAF 13 ODCHODY DLE JEDNOTLIVÝCH MĚSÍCŮ V LETECH 2010 A 2011	78
GRAF 14 PODÍL FLUKTUACE VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ NA CELKOVÉ FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ DLE MĚSÍCŮ V ROCE 2011.....	79
GRAF 15 PODÍL FLUKTUACE VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ NA CELKOVÉ FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ DLE MĚSÍCŮ V ROCE 2011.....	79
GRAF 16 DŮVODY FLUKTUACE VE ZD INICIOVANÉ ZAMĚSTNANCEM V 2011	80
GRAF 17 DŮVODY FLUKTUACE INICIOVANÉ ZAMĚSTNANCEM V 2011.....	81
GRAF 18 SROVNÁNÍ PŘÍČIN FLUKTUACE INICIOVANÉ ZAMĚSTNANCEM VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ A CELKOVĚ	82

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1 KLASIFIKACE PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD	149
PŘÍLOHA 2 PŘÍPADOVÁ STUDIE (1) ASSESSMENT SYSTEMS S.R.O.	151
PŘÍLOHA 3 PŘÍPADOVÁ STUDIE (2) ASSESSMENT SYSTEMS S.R.O.	152
PŘÍLOHA 4 UKÁZKA FORMULÁŘE „EXIT INTERVIEW“ (ČESKÁ POJIŠŤOVNA).....	153
PŘÍLOHA 5 KVALIFIKAČNÍ MATICE PRO OPERÁTORA CALL CENTRA (ČESKÁ POJIŠŤOVNA)	154

PŘÍLOHY

Šnýdrová (2008) rozděluje metody:

Metody klinické (základní)

- ✓ Subjektivní a objektivní anamnéza
- ✓ Pozorování
- ✓ Rozhovor
- ✓ Analýza spontánních produktů (výkonů a výtvorů, výsledků práce a písemných prací na dané téma)

Metody testové lze dále dělit na podskupiny z odlišných hledisek, např. podle...:

- ✓ Způsobu administrace (resp. Podle počtu vyšetřovaných osob):
 - *Testy individuální*
 - *Testy skupinové*
- ✓ podle vnějších charakteristik:
 - *Testy „tužka/papír“*
 - *Testy výkonnostní (performační)*
- ✓ Podle množství zkoumaných dimenzí
 - *Testy jednodimenzionální*
 - *Testy vícedimenzionální*
- ✓ Podle struktury:
 - *Testy málo strukturované*
 - *Testy vysoce strukturované*
- ✓ Podle funkce
 - *Testy výkonnosti*
 - Testy inteligence
 - Testy schopností
 - Testy znalostí
 - *Testy osobnosti*
 - Dotazníky a hodnotící škály
 - Objektivní testy osobnosti
 - Projekční techniky

Pro ukázkou odlišného přístupu k členění metod uvádím i členění testových metod dle Svobody (1999):

Výkonové testy

- ✓ Testy inteligence
 - *Jednodimenzionální testy inteligence*
 - *Komplexní testy inteligence*
- ✓ Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí
 - *Testy paměti*
 - *Testy kreativity*
 - *Zkoušky parciálních a kombinovaných schopností*
 - *Testy technických schopností*
 - *Zkoušky verbálních a matematických schopností*
 - *Testy uměleckých schopností*
 - *Testy organicity*
- ✓ Testy vědomostí

Testy osobnosti

- ✓ Projektivní testy
 - *Verbální*
 - *Grafické*
 - *Manipulační*
- ✓ Objektivní testy osobnosti
- ✓ Dotazníky
 - *Jednorozměrné dotazníky*
 - *Vícerozměrné dotazníky*
- ✓ Posuzovací stupnice
 - *Sebe posuzovací stupnice*
 - *„Objektivní“ posuzovací stupnice*



Industry Case Studies

Insurance Industry Customer Service Advocates

Challenge: A national insurance company wanted to improve the selection system for their Customer Service Advocates (CSA). CSAs work with internal and external customers to provide information about products and services within a call center environment.

Solution: To ensure the utility of personality assessments within the organization, the client collaborated with Hogan to conduct a comprehensive validation research project. Hogan recommended using the Hogan Personality Inventory (HPI) and the Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI) for identifying high potential CSAs. The HPI identifies personal characteristics related to successful customer service performance whereas the MVPI identifies how well a person would fit within the call center culture.

The research included a thorough job analysis, a validity generalization study, and a local validation study, where Hogan collected HPI and MVPI assessment data from 77 current CSAs as well as obtained supervisor ratings of performance. After reviewing each piece of validity evidence (i.e., job analysis information, meta-analytic evidence, synthetic validity, transport validity, and criterion validity evidence), Hogan created a personality profile of successful CSAs.

Profile: Research indicated that successful CSAs remain calm under stress and pressure (high HPI Adjustment), appear driven and competitive (high HPI Ambition), work at building and maintaining relationships yet are direct and to the point (moderate HPI Interpersonal Sensitivity), and are attentive to details (high HPI Prudence). Successful CSAs also stay up to date on business and technology trends (high HPI Learning Approach) and are motivated by secure and predictable work environments (high MVPI Security).

Results: To determine the overall effectiveness of the recommended profile, Hogan applied the proposed screening guidelines to a sample of current CSAs by examining supervisory ratings of employee performance. Over 23% of the variance in performance was accounted for by the Hogan battery; the original test battery only predicted 2% of the variance in performance. These metrics demonstrate strong support and return on investment for using the HPI and MVPI profile for selecting CSAs in this insurance company.

Zdroj: Interní dokument Assessment Systems s.r.o.



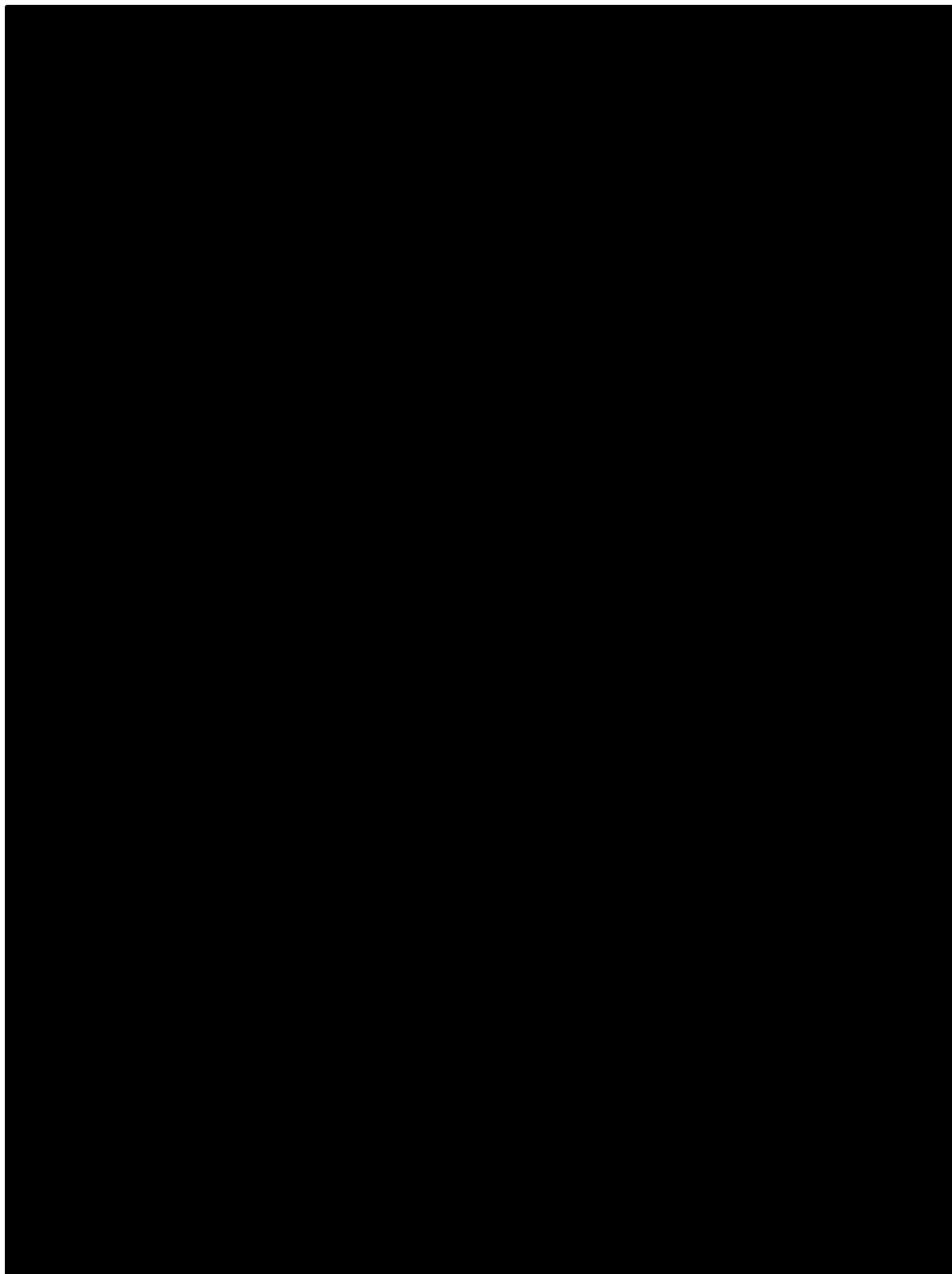
Industry Case Studies

Telecommunications Industry
Call Center Technical Support Personnel

- Challenge:** A major full-service provider of telecommunication products wanted to improve selection for call center technical support personnel (CCT).
- Solution:** To determine the characteristics that define high performing CCT's, Hogan conducted a criterion-related validation study. First, Hogan asked 350 incumbent CCTs to complete the Hogan Personality Inventory (HPI), the industry standard for measuring normal personality. Next, "High" and "Low" performing CCT's were identified on the basis of various work criteria including customer focus time and schedule adherence.
- Results:** Research revealed that successful CCT's were calm and even-tempered (high Adjustment), energetic and goal-oriented (high Ambition), perceptive and tactful (moderate Interpersonal Sensitivity) and rule-abiding and conscientious (high Prudence).
- Individuals who met this profile were:
- 1.2 times more likely to be rated highly for schedule adherence
 - 1.9 times more likely to be rated highly for customer focus time
 - 2.3 times more likely to be rated highly for average performance level
- In addition, 38% of the incumbents who did not meet this profile subsequently left the company.
- Conclusion:** These results illustrate the effectiveness of using the HPI not only to help select in high performing employees, but also reduce turnover by selecting out individuals who are more likely to leave.

Zdroj: Interní dokument Assessment Systems s.r.o.

PŘÍLOHA 4 | UKÁZKA FORMULÁŘE „EXIT INTERVIEW“ (ČESKÁ POJIŠŤOVNA)



Zdroj: Interní dokument České pojišťovny a.s.

