

chtější interpretace od nás. Záleží také na tom, o jakou diagnostiku jde, zda se vybírají pracovníci do call centra nebo se obsazuje manažerská pozice.

Říkáme, že online psychodiagnostikou naši klienti získávají nejen kvalitní nástroj na podporu pro své rozhodování, ale také přesvědčivé argumenty pro manažery. Interpretace

už není „velkou magií“ v rukou nezastupitelného odborníka. Výsledky mají oporu v praxi a mohou mít exaktní podobu v číslech (např. procentní soulad s optimem) či např. zjednodušeném barevném semaforu, který rychle identifikuje kandidáty s vysokým či nízkým potenciálem. Je však důležité uvědomit si, že

i v takto vysoce sofistikované podobě je diagnostika stále jen nástrojem a pomůckou a její platnost není absolutní. I když model postavíme kvalitně, může v daném konkrétním případě vždy rozhodnout o úspěšnosti nebo neúspěšnosti zaměstnance nějaký zcela jiný faktor mimo sledované oblasti. ■



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

### POUŽITÍ ONLINE DIAGNOSTIKY PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ CALL CENTER

V roce 2012 se na společnost TCC online obrátil klient, nadnárodní společnost působící v oblasti energetiky, který řešil potřebu zefektivnit proces výběru pracovníků do call center.

#### VÝCHOZÍ SITUACE

Klient přijímal ročně cca 100 pracovníků do svých call center s tím, že se dlouhodobě potýkal s vysokým počtem kandidátů (cca 1200 ročně), které kvůli nízkým požadavkům na předchozí praxi či vzdělání nelze jednoduše rozřazovat preselekcí na úrovni CV. Zároveň klient řešil relativně vysokou fluktuaci v prvních měsících způsobenou nezvládnutím velmi náročného adaptačního programu. Nově přijatí pracovníci si musí během krátké doby osvojit velké množství informací a porozumět jim. Klient v rámci výběrových řízení standardně zařazoval testovou baterii v podobě tužka-papír. Tato baterie se jim relativně osvědčila, ale vzhledem k velkému množství kandidátů na vstupu byla náročná na čas personalistů v rámci administrace i vyhodnocení a ve výsledku tedy i na náklady s tím spojené.

#### ŘEŠENÍ

Ve spolupráci s klientem byla vytvořena nová online testová baterie,

navazující svým zaměřením na původní set tužka-papír. Následně tato testová baterie prošla pilotním ověřením, jehož se účastnilo více než 300 interních zaměstnanců. V rámci ostrého provozu pak testovou baterii během prvních devíti měsíců prošlo přes 1 750 kandidátů. Náklady na stávající online testování tvoří 10 procent původních nákladů na testování tužka-papír.

V rámci pilotního provozu bylo cílem verifikovat oprávněnost použitých testů vzhledem k nárokům praxe, ověřit existenci vztahu mezi výsledky testů a úspěšností zaměstnanců a nastavit interní normy umožňující rozřazení kandidátů dle předpokládaného potenciálu k dobrému či dokonce vynikajícímu pracovnímu výkonu. K dispozici jsme měli rozřazení stávajících zaměstnanců dle hodnocení přímým nadřízeným. Hodnocení bylo dáno kombinací výkonových kritérií, kvalitativních kritérií sledovaných v rámci např. příposlechů, ale i tzv. měkkých faktorů, jako je např. pracovní chování.

#### VÝSLEDKY PILOTNÍHO PROVOZU

Pilotní provoz ukázal zajímavou věc. Ačkoli tři typové pozice v rámci call center mají z velké části podobnou náplň práce, o reálné úspěšnosti pracovníků rozhodují v praxi odlišná kritéria. V rámci diagnostické baterie byla zařazena trojice výkonových testů: Test pozornosti, Test krátkodobé sluchové paměti a Abstraktní test mající blízko ke klasickým testům rozumových schopností.

Napříč všemi třemi pozicemi nejlépe zafungoval Abstraktní test, který s úspěšností v praxi koreloval 0,59 s 5% možností chyby. Nicméně např. u klasických pracovníků call centra měl pouze jednostranný vliv. Pracovníci s nízkým výkonem v tomto testu byli zároveň častěji hodnoceni přímým nadřízeným jako podprůměr-

ní z hlediska výkonu. Nicméně to, zda pracovník dosáhl v testu průměrného výsledku nebo vynikajícího, již s pracovním hodnocením žádnou souvislost nemělo. Dá se tedy říci, že u nově přijímaných kandidátů je žádoucí, aby dosáhli v Abstraktním testu určité dolní hranice, pod kterou se zvyšuje riziko, že budou spíše neúspěšní.

Nicméně o tom, jestli budou patřit mezi vynikající nebo jen průměrné zaměstnance, rozhoduje již něco jiného než úroveň rozumových schopností. Naopak u Testu pozornosti byl sledován u pracovníků call centra opačný jednostranný vliv. Ti, kteří excelovali v testu, patřili i mezi nejlepší pracovníky v praxi. Nicméně mezi průměrnými a podprůměrnými pracovníky již výkon v testu nebyl odlišný. Jediný z testů, který v rámci klasického call centra měl oboustranný vliv, byl Test krátkodobé sluchové paměti. Ti, kteří v testu dosahovali výrazně podprůměrných výsledků, patřili častěji mezi pracovníky s podprůměrným hodnocením a naopak ti, kteří v testu patřili mezi nejlepší, měli i nadprůměrné hodnocení nadřízeným. Zjednodušeně řečeno, špatní pracovníci klasického call centra prokázali horší úsudek a špatnou krátkodobou paměť. Naopak ti nejlepší mají vynikající krátkodobou paměť, jsou průměrně až nadprůměrně bystří a dokážou se výborně soustředit a koncentrovat na svou práci.

U dalších dvou pozic však byl mix závislosti odlišný. Jednou například o neúspěšnosti rozhodovala spíše krátkodobá paměť, podruhé neschopnost koncentrovat se delší dobu na práci. Výsledkem pilotního provozu je tedy sada tří interních norem pro tři typové pozice v rámci call center, z nichž každá respektuje potřeby té konkrétní pozice, ačkoli využívá stejnou testovou baterii. ■