

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Výběrové řízení telefonních obchodníků

Bakalářská práce

Tat'ána RŮŽIČKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Mgr. František Zapletal, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Tat'ána Růžičková**
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Výběrové řízení telefonních obchodníků**

Cíl: Cílem této práce je analyzovat proces výběrového řízení ve firmě Bohemia Direct Marketing a.s. pro pozici telefonní obchodník, identifikovat specifika a nedostatky tohoto procesu a na základě provedené analýzy navrhnout nový model pro výběrové řízení založený na pokročilých metodách vícekriteriálního rozhodování.

Rámcový obsah:

1. Teoretická východiska pro výběrová řízení v rámci řízení lidských zdrojů
2. Metodika a metody vícekriteriálního hodnocení variant
3. Analýza procesu výběrového řízení ve firmě Bohemia Direct Marketing a.s.
4. Návrh modelu výběrového řízení pro Bohemia Direct Marketing a.s.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
2. THAKKAR, J. J. *Multi-Criteria Decision Making*. Berlin: Springer, 2021. 390 s. ISBN 978-981-33-4744-1.
3. DESSLER, G. *Human Resource Management*. Florida International University: Pearson Education Limited, 2020. 728 s. ISBN 978-01-356-3728-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 8. 5. 2022

Tat'ána Růžičková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 11. 5. 2022

doc. Ing. Mgr. František Zapletal, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 11. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 12. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Praze dne 2.12.2022

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Mgr. Františku Zapletalovi Ph.D. za odborné vedení mé práce, za jeho nápomocné rady a za veškerý čas, který mi věnoval.

Obsah

Úvod.....	7
1 Pracovní teoretická východiska ŘLZ	8
1.1 Analýza a popis pracovního místa.....	9
1.2 Získávání zaměstnanců.....	12
1.3 Výběr zaměstnanců.....	16
1.4 Využití vícekriteriálního rozhodování pro výběr zaměstnanců	18
2 ŘLZ v obchodní společnosti Bohemia Direct Marketing a.s.	22
2.1 Popis a kritéria pracovního místa telefonního obchodníka ve společnosti Bohemia Direct Marketing a.s.....	22
2.2 Získávání zaměstnanců na pozici „telefonní obchodník“ ve společnosti Bohemia Direct Marketing a.s.....	24
2.3 Výběr zaměstnanců ve společnosti.....	25
2.3.1 Nulté kolo výběrového řízení.....	25
2.3.2 První kolo výběrového řízení.....	25
2.3.3 Druhé kolo výběrového řízení	26
3 Návrh modelu výběrového řízení na pozici telefonní obchodník	27
3.1 Využití AHP pro vytvoření modelu.....	27
3.2 Vzorový případ využití inovovaného modelu výběrového řízení	36
Závěr	39
Seznam literatury	40
Seznam obrázků a tabulek.....	42
Seznam příloh	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

AHP – Analytický hierarchický proces

BDM – Bohemia Direct Marketing a.s.

HR – Human Resources

CR – Consistency Ratio

MADM – Multiple Attribute Decision Making

MPDQ – Management Position Description Questionnaire

PAQ Position Analysis Questionnaire

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

Úvod

Výběrové řízení, respektive výběr vhodných zaměstnanců je zcela zásadní proces pro úspěšnou činnost zaměstnavatelů. V průběhu výběru zaměstnanců kontaktních center – telefonních obchodníků – je třeba brát v úvahu velmi specifické aspekty pracovní činnosti telefonních obchodníků. U pracovní pozice telefonních obchodníků v nedávné době došlo k velké řadě změn z důvodu významné legislativní regulace podmínek, při jejichž splnění lze oslovovat pomocí telemarketingu potenciální zákazníky. Nyní již nelze kontaktovat bez souhlasu, a proto se práce telefonních obchodníků přeorientovala spíše na stávající zákazníky a ty, kteří dali souhlas s telemarketingem. V případě tohoto typu pracovní pozice se zaměstnavatelé velmi často potýkají s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců a vynakládáním značných neefektivních nákladů na zaškolování (které jsou v případě nevhodného výběru zaměstnance vynaloženy zcela neefektivně) a mzdy nevhodně vybraných uchazečů o pozice telefonních obchodníků.

Cílem této práce je popsat inovovaný model výběrového řízení telefonních obchodníků, jehož výsledkem by bylo dosažení maximální možné míry výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o tento druh pracovní pozice.

K výběru tématu této bakalářské práce vedla autorku vlastní zkušenost pracovní činnosti v kontaktním centru, kde působila nejprve v oddělení hodnocení kvality práce a následně v oddělení lidských zdrojů. Právě s ohledem na konkrétní zkušenosti s opakovanými problémy vznikajícími v průběhu reálné pracovní činnosti telefonních obchodníků je možné odvodit, na jaké aspekty by bylo vhodné se zaměřit při výběrovém řízení na tyto pracovní pozice tak, aby bylo dosaženo efektivních a dlouhodobě stabilních výsledků a pro zaměstnance i zaměstnavatele uspokojivých pracovních právních vztahů.

1 Pracovní teoretická východiska ŘLZ

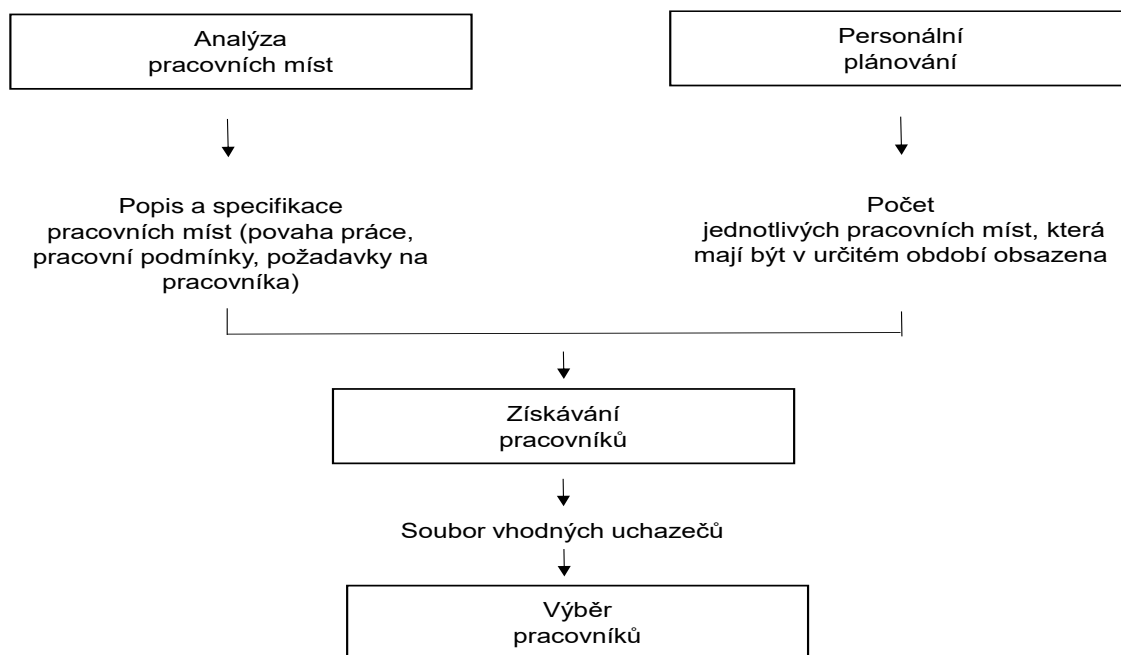
Pojem řízení lidských zdrojů měl v minulosti podle Armstronga a Taylora (2015) řadu názvů, počínaje označením „péče o pracovníky“ za první světové války, přes označení „řízení pracovních sil“ ve 40. letech 20. století až po označení „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ užívaného v současné době. Pod výše uvedenými pojmy se skrývala v každé době podobná myšlenka týkající se personální práce, která je podle Koubka (2015) zaměřena obecně na člověka v pracovním prostředí. „Personální řízení v organizacích se vždy vyvíjelo v souladu se sociálním a ekonomickým kontextem určitého období. V souvislosti s vnějšími vlivy i vnitřními podmínkami organizací se měnily personální činnosti, postupem času rostly nároky na personální pracovníky“ (Kociánová, 2012, str. 7).

Podle Armstronga a Taylora (2015) jsou v současnosti už jen málokdy využívány teoretické postupy a mnoho možností a modelů ŘLZ není využíváno.

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong, Taylor, 2015, str. 47)

Koubek (2015) nazývá řízení lidských zdrojů nejnovější koncepcí personální práce, jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou.

Před vysvětlením jednotlivých pojmů, jako je analýza pracovního místa, popis pracovního místa, získávání zaměstnanců a následný výběr zaměstnanců, je důležité si vysvětlit, jaký je mezi těmito jednotlivými fázemi obsazování volných pracovních míst postup. Takovýto model (viz obr. č. 1) popisuje Koubek, který vychází z fází „Plánování lidských zdrojů“ a „Analýzy pracovních míst,“ jež se následně rozvíjejí do „Získávání zaměstnanců,“ „Výběr zaměstnanců,“ „Přijímání zaměstnanců“ a „Adaptace zaměstnanců.“



Zdroj:(Koubek, 2001, str. 123)

Obr. 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků

1.1 Analýza a popis pracovního místa

Na základě analýzy práce určitého pracovního místa zjišťujeme potřebné informace pro řízení lidských zdrojů, které následně pomáhají personálnímu oddělení se získáváním a výběrem nových zaměstnanců. Podrobný popis pracovní činnosti pro určitou pracovní pozici je samozřejmě také potřebnou informací pro kandidáty na daná pracovní místa, kteří díky nim mohou lépe posoudit, zda mají právě o takovouto pracovní pozici zájem, zda mají potřebné schopnosti, kvalifikaci nebo pracovní zkušenosti.

Podle Koubka (2015) představuje analýza pracovních míst proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. „Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka“ (Koubek, 2001, str. 66).

Podle Armstronga a Taylora (2015) kvantita potřebných lidských zdrojů záleží na momentální situaci. Vzhledem k výše uvedenému je tedy na personální oddělení obvykle vytvářen tlak na nabráním nových pracovních sil v krátkém časovém intervalu. Popisy pracovních míst s veškerými relevantními informacemi o

pracovních operacích by měly být připraveny nejen pro samotnou společnost/zaměstnavatele, ale i pro využití v inzerci na pracovní místo nebo pro potřeby zadání požadavků personální agentuře.

Dále pak Koubek (2015) uvádí, že se při analýze pracovního místa můžeme ptát na dva okruhy otázek:

- 1) Otázky týkající se pracovních úkolů (spojené s pracovním místem)
- 2) Otázky týkající se pracovníka (fyzické a duševní požadavky na kandidáta atd.)

„Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v podobných podnicích či na jiných pracovištích. S tím souvisí požadavek maximální přesnosti a periodické aktualizaci popisu a specifikace pracovních míst“ (Koubek, 2001, str. 68).

Typy zdrojů informací nezbytných pro analýzu pracovního místa podle Koubka (2015):

- 1) Nejčastějším a nejjednodušším zdrojem se ve většině případů stává držitel pracovního místa, který danou práci, kterou potřebujeme analyzovat, již vykonává. Právě ten dokáže danou pracovní pozici nejlépe a důkladně popsat.
- 2) Dalším možným zdrojem se stává postava pozorovatele, který ale musí být správně proškolený a pohlízet na pracovní pozici z určitého odstupů. Pozorovatel analyzující určité pracovníky však může v některých zaměstnancích vyvolat reakce, které vedou k odlišnému výkonu práce pozorovanými osobami než za běžných podmínek.
- 3) Další kompetentní osobou k podání relevantních informací o pozorovaném pracovním místě může být přímý nadřízený pracovníka, jehož pracovní místo je pozorováno. Tento zdroj ovšem často může mít na danou pracovní pozici zkreslený pohled.
- 4) Specialista na analýzu pracovních míst, který má veškeré potřebné školení a kvalifikace. Dochází k případům, kdy není specialista na analýzu pracovního místa dostatečně obeznámen s reálnými potřebami zaměstnavatele a může tak i přes odborné schopnosti a zkušenosti dojít k pochybení a zkreslení finálního výsledku.

- 5) Nezávislý odborník na danou práci.
- 6) Spolupracovník/ podřízený přináší do analýzy pracovního místa zcela odlišný pohled, většinou má přehled o obecném obrazu pracovní pozice.
- 7) Odborníci a techničtí experti.
- 8) Písemné materiály (například starší pracovní popisy pracovních míst).

Zdrojů, z nichž je možné získat informace o určitém pracovním místě, je tedy více, přičemž metod, jimiž lze potřebné informace získat, existuje rovněž relativně mnoho. Podle Armstronga a Taylora (2015) je ideálním zdrojem právě držitel pracovního místa, který je schopen se sám analyzovat a sebehodnotit. Z výše uvedeného důvodu by měli být zaměstnanci vedeni k rozvoji dovednosti identifikace pracovního místa.

Koubek (2015) uvádí tři hlavní metody zjišťování informací o pracovních místech:

- 1) Pozorování – Metoda vhodná pro jakoukoliv osobu, která je zdrojem informací pro analýzu pracovního místa. Může ji využít jak osoba, která danou práci vykonává a pozoruje sama sebe, tak i například nadřízený zaměstnanec. Lze ji kombinovat s dalšími metodami nebo ji použít nezávisle na jiných metodách. V rámci této metody jsou sbírány informace o tom co, jak, jak dlouho pracovník dělá a jaké u toho má pracovní podmínky a pomůcky.
- 2) Pohovor – Metoda pro osoby, které analyzují pracovní místo z jiné pozice než zaměstnanec, který vykonává sledovanou pracovní pozici. Pohovor lze vést jako strukturovaný nebo jako nestrukturovaný, přičemž záleží na připravenosti a přesné osnově pohovoru. Pohovory mají určitou nevýhodu v tom, že často bývají časově náročné. Z tohoto důvodu jsou v praxi využívány i hromadné pohovory, při nichž je možné se věnovat více pracovníkům najednou.
- 3) Dotazníková metoda – Konkrétní využití tohoto typu metody může být velice odlišné v závislosti na odvětví, pro něž analýzu pracovního místa provádíme. Dotazník je možné nechat vyplnit držitelem daného pracovního místa ale také například přímým nadřízeným pracovníka, má-li se jednat o nově vytvořenou pracovní pozici.

Veškeré informace, které pomocí těchto tří hlavních metod zjistíme, by se dále měly analyzovat pomocí metod používaných k analýze pracovních míst.

Koubek popisuje tři hlavní metody používané k analýze pracovních míst:

- 1) Funkční analýza
- 2) Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire)
- 3) Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire)

Po provedení analýzy pracovní pozice je vytvořen popis práce pracovního místa detailně popisující jednotlivá kritéria určité pracovní pozice.

„Popis pracovního místa vymezuje celkový účel pracovního místa, vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa a hlavní oblasti výsledků pracovního místa. Pro účely získávání zaměstnanců se popis pracovního místa doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích (měnící se místo výkonu práce, cestování nebo obtížný pracovní režim) nebo o příležitostech ke vzdělání, rozvoji a kariéře. Takto připravený popis pracovního místa je východiskem pro zpracování specifikace požadavků na zaměstnance“ (Armstrong, Taylor, 2015, str. 273).

1.2 Získávání zaměstnanců

„Získávání pracovníků je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje“ (Armstrong, Taylor, 2015, str.272).

Podle Koubka (2001) je získávání zaměstnanců přiměřeně nákladná činnost, která by měla zajistit, aby bylo včas osloveno dostatečné množství vhodných uchazečů, kteří se budou ucházet o volné pracovní místo. „Volným pracovním místem se rozumí nově vytvořené pracovní místo (např. v souvislosti s plánovaným rozšířením činnosti zaměstnavatele) nebo uvolněné místo, které se zaměstnavatel rozhodl obsadit“ (Šikýř, 2016, str. 96).

Podle Kociánové (2010) nám získávání pracovníků zajišťuje kvalitu lidí, kteří nám vstoupí do společnosti. Procesem získávání pracovníků/zaměstnanců by se společnost měla snažit nalézt na pracovním trhu ideální množství kvalitních kandidátů, kteří budou schopni se přizpůsobit firemní kultuře a nárokům, které na ně budou kladeny.

V minulosti byl více využíván pojem „nábor zaměstnanců“, který však znamenal spíše vyhledávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů, tedy mimo

zaměstnavatele. Tento pojem byl definován v odborné literatuře např. takto: „Nábor zaměstnanců je proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž posléze budou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto“ (Milkovich, Boudreau, 1993, str. 254). V současné době je však podle Koubka již pojem „nábor zaměstnanců“ zastaralý a byl nahrazen právě pojmem „získávání zaměstnanců“, který naopak zohledňuje i důležitost kariérního růstu uvnitř společnosti a možnost hledání zaměstnanců na volná pracovní místa v řadách již stávajících zaměstnanců. „V pojetí získávání pracovníků je implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce.“ (Koubek, 2001, str.117). Jestliže zaměstnavatel nové pracovní místo obsadí již svým současným zaměstnancem, ušetří nejen náklady na inzerci, popřípadě jiný zdroj získání zaměstnance, ale je také pravděpodobnější, že si udrží kvalitního a motivovaného zaměstnance, jehož zájmy a cíle se budou shodovat se zájmy a cíli společnosti. Koubek (2001) popisuje získávání zaměstnanců jako tok informací mezi dvěma stranami, z nichž jedna je organizace, která hledá lidské zdroje a druhou stranou jsou osoby, které hledají vhodné nebo vhodnější zaměstnání, kam v tomto případě patří právě i současní zaměstnanci.

Dříve než oddělení lidských zdrojů (HR oddělení) zahájí proces aktivního získávání zaměstnanců, stanoví si specifikace požadavků na zaměstnance konkrétního pracovního místa, které má být obsazeno.

Při stanovení specifikace požadavků na zaměstnance je klíčové provedení analýzy pracovního místa, která by měla ukázat, jak pracovní pozici definovat a jaké kvality by měl zaměstnanec splňovat. Podle Koubka (2015) se požadavky na zaměstnance mohou dělit podle důležitosti na:

- 1) Nezbytné požadavky – do této skupiny spadají požadavky, bez kterých by zaměstnanec nemohl danou práci vykonávat,
- 2) Žádoucí požadavky,
- 3) Vítané požadavky,
- 4) Okrajové požadavky.

Specifikace požadavků na zaměstnance mohou obsahovat podle Armstronga a Taylora (2015) následující položky:

- 1) Znalosti
- 2) Dovednosti a schopnosti

- 3) Schopnosti chování
- 4) Odborná příprava a výcvik
- 5) Praxe
- 6) Specifické požadavky
- 7) Zvláštní požadavky

„Průběh získávání pracovníků a volba metod k získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních či vnějších zdrojů“ (Kociánová, 2010, str. 82). Podle Kociánové (2010) to, jak společnost obsazuje volné pracovní pozice svými stálými zaměstnanci, vypovídá o její personální politice. Kariérní růst je pro zaměstnance velkou motivací a společnost si tímto kvalitní pracovníky udržuje.

Typy zdrojů pracovníků:

1) Vnitřní zdroje

Podle Armstronga a Taylora (2015) je pro společnost velice důležité nejprve hledat zaměstnance na otevřenou pracovní pozici v řadách stálých zaměstnanců. Také je možné znovu oslovit bývalé zaměstnance, zda by zvažovali se do společnosti vrátit. Povýšení současných zaměstnanců je také podle Halíka (2008) výhodné v tom, že je mnohem jednodušší než celý proces výběrového řízení z vnějších zdrojů. Podle Koubka (2001) do vnitřních zdrojů také spadají pracovníci, kteří už nejsou ve společnosti potřeba z důvodu modernizace a nových technologií a jsou zařazeni na jiné pracovní pozice.

1) Vnější zdroje

Pokud žádné vhodné zaměstnance společnost nenašla ve vlastních řadách, je nutné, aby se společnost obrátila na pracovní trh a jeho volné pracovní síly. Koubek (2001) uvádí jako významný vnější zdroj pracovníky, kteří jsou zaměstnanci v jiných společnostech a uvažují o změně zaměstnání nebo je zaujala právě daná nabídka pracovní pozice ve společnosti. Dále např. pracovní síly ze zahraničí, studenti nebo důchodci.

Článek v časopise HR forum: *Trendy v Employer Brandingu a HR marketingu v roce 2018* prozrazuje, že výzkumy v roce 2018 prozradili, že pro 78 procent firem byl nábor nových zaměstnanců významnou prioritou.

V průběhu procesu rozhodování o výběru vhodné metody pro získávání zaměstnanců na volná i uvolněná pracovní místa je třeba brát v úvahu zejména relevantní okolnosti. Tyto okolnosti podle Šikýře (2016) mohou být například: jaké pracovní místo se obsazuje, jaké jsou požadavky volného pracovního místa, kolik nákladů je možné vynaložit.

Po zvážení zejména výše uvedených okolností se společnost/zaměstnavatel může rozhodnout, jaká metoda je v dané situaci vhodná. Koubek (2001) uvádí například tyto možnosti:

- Kandidát osloví společnost sám,
- uchazeč je doporučen současným zaměstnancem,
- využití internetu,
- využití služeb komerčních sprostředkovatelem.

Podle Dvořákové a kol. (2007) je doporučení zaměstnancem levná a účinná metoda pro získávání nových zaměstnanců. Zaměstnanci, které touto metodou společnost získá, mají informace o svém novém zaměstnání z jiného neformálního pohledu než zaměstnanci, které společnost získá pomocí jiných metod.

Služby personálních agentur jsou podle Halíka (2008) využívány převážně většími a středními společnostmi, kterým personální agentury vyhledávají uchazeče podle kritérií zvolených samotnou společností, tj. budoucím zaměstnavatelem. Nevýhodou služeb personálních agentur je podle Koubka (2001) vysoká cena těchto služeb.

Šikýř (2016) uvádí, že velice využívanou metodou je e-recruitment, kdy se pro zveřejňování pracovních nabídek a inzerátů využívají webové stránky nebo sociální sítě, např. Facebook a LinkedIn. E-recruitment je podle Šikýře (2014) nejmodernější metodou pro získání zaměstnanců, kdy se využívají také specializované servery jako pracovní portály nebo webové stránky personálních agentur.

V pracovní nabídce by podle Šikýře (2016) měly být uváděny převážně nezbytné požadavky na kandidáta, a to takové, bez nichž by zaměstnanec danou práci nemohl vykonávat. V předběžném výběru je kladen důraz právě na tyto požadavky. Podle Armstronga a Taylora (2015) je nejdůležitější částí inzerátu jeho titulek neboli „hlavička.“

Muduli a Trivedi (2020) v jejich společném článku píší o tom, že pokud jsou informace uvedené v pracovní nabídce specifické, kandidát více věří dané pracovní

nabídce a společnosti. Také doplňují tuto informaci o to, že je velice důležité prezentovat kandidátovi „realistický pohled na práci“. Pokud kandidát od úplného začátku zná veškeré informace o pracovní pozici, může to zvýšit jeho spokojenost a výkonnost. Muduli a Trivedi (2020) také zmiňují, že pokud je pracovní nabídka podaná prostřednictvím videa se zvukem, je mnohem atraktivnější pro kandidáta a vytváří pocit důvěry ve společnost a informace, které jsou mu oznamovány.

1.3 Výběr zaměstnanců

Podle Šikýře (2016) je cílem výběru zaměstnanců, zjištění toho, který z kandidátů, ucházející se o volné pracovní místo je vhodný a nejlépe splňuje požadavky, které po něm společnost/zaměstnavatel vyžaduje. Podle Kociánové (2010) je posuzování kandidátů a to, jak by byli v dané společnosti využiti, velice strategickou personální činností, která má vliv na obecnou kvalitu zaměstnanců ve společnosti. Celý proces se podle Kociánové (2010) vymezuje od chvíle, kdy se kandidát přihlásil k participaci na výběrovém řízení, až po okamžik, kdy je rozhodnuto o jeho přijetí či odmítnutí. Výběr zaměstnanců musí podle Koubka (2001) brát ohled jak na osobnost kandidáta, tak na jeho odborné znalosti, potenciál a flexibilitu.

„Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila by, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují“ (Koubek, 2001, str. 156).

Podle Kociánové (2010) je pro společnost důležitým bodem získat co nejvíce užitečných informací od kandidátů. Tyto informace pomohou v rozhodování osobám, které se podílejí na výběru nových zaměstnanců. Těmito osobami jsou většinou personální specialisté, vedoucí zaměstnanci, případně i externí odborníci. Pro získání potřebných informací je pro společnost důležité zvolit a využívat správné metody výběru zaměstnanců, přičemž každá z metod má jiný náhled na kandidáta a pomáhá získat jiné informace o tom, jestli je kandidát na právě nabízené volné pracovní místo vhodný.

Šikýř (2016) uvádí pět typů používaných metod výběru zaměstnanců:

1) Hodnocení životopisu

Podle Šikýře (2016) je hodnocení životopisu základní a univerzální metoda výběru zaměstnanců vhodná pro předvýběr i pro výběr zaměstnanců. Podle Koubka (2001) se zkoumání životopisů při většině výběrových řízení používá

v kombinaci s jinou metodou výběru zaměstnanců. „V současné době je standardně očekáván strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný,“ (Kociánová, 2010, str. 99).

2) Výběrový pohovor

Podle Koubka (2001) je výběrový pohovor nejpoužívanější i nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců. „Základním východiskem výběrového rozhovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě“ (Kociánová, 2010, str. 101). Výběrový pohovor může mít podle Koubka (2010) podobu strukturovanou, nestrukturovanou nebo polostrukturovanou. Strukturovaný pohovor je standardizovaný a předem přesně připravený. Je považován za efektivnější a přesnější. Nestrukturovaný pohovor je volně plynoucí a cíle pohovoru jsou stanoveny maximálně rámcově.

3) Testování uchazečů

Šikýř (2016) zahrnuje do testování uchazečů tři typy testů: testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Koubek (2001) tento seznam ještě rozšiřuje o testy znalostí a dovedností a také o skupinové metody výběru pracovníků. Kociánová (2010) zdůrazňuje, že pomocí testování kandidátů se společnost může přesvědčit o jejich schopnostech, dovednostech a znalostech, na které kandidáti odkazují ve svých životopisech, motivačních dopisech nebo při pohovorech.

4) Assessment centre

„Výběrový assessment centre – AC je zpravidla jednodenním případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost. AC tvoří soubor metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů“ (Kociánová, 2010, str. 117). Podle Koubka (2001) se podoba a obsah assessment centra musí přizpůsobit tomu, jaké volné pracovní místo chce společnost obsadit. Tato metoda je pro společnost velmi nákladná.

5) Zkoumání referencí

Za zkoumání referencí se považuje zkoumání pracovních posudků od minulých zaměstnavatelů, hodnocení osob školami či osobami, které kandidáta znají. Podle Koubka (2001) je tato metoda často používaná a populární hlavně v USA

Analýza pracovního místa a získávání zaměstnanců jsou procesy, které předcházejí výběru zaměstnanců a pomáhají k pozdějšímu ujasnění kritérií výběru zaměstnanců. Tato kritéria podle Šikýře (2016) obsahují nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance, které jsou stanovovány společnostmi podle jejich potřeb nebo zvláštních právních předpisů.

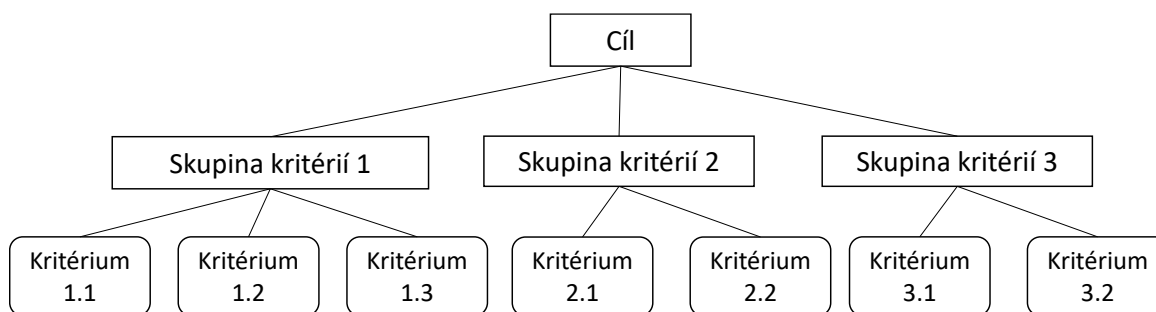
Koubek (2001) popisuje tři druhy kritérií:

- 1) Celoorganizační (celopodniková) kritéria
- 2) Útvarová, resp. týmová kritéria
- 3) Tradiční kritéria pracovního místa

Podle Halíka (2008) by si měl pověřený zaměstnanec na základě těchto kritérií připravit pro všechny kandidáty, kteří se ucházejí o volné místo, stejné otázky a jejich hodnocení.

1.4 Využití vícekriteriálního rozhodování pro výběr zaměstnanců

K rozhodnutí, jaká kritéria jsou u uchazeče nejdůležitější musí společnost každému kritériu stanovit jeho váhu. Metod vícekriteriálního rozhodování je mnoho. Saatyho analytického hierarchického procesu (AHP) je vhodný pro určení vah a pro práci s více kritérii. Je implikován tedy na řadu různých oblastí. Jedná se o metodu párového porovnávání. Podle Saatyho (2001) je v AHP hlavní cíl rozdělen do několika složek, které se pak porovnávají dle jejich relativních důležitostí (viz obrázek 2). Tento model rozhodování nám může pomoci podle Sariho a kolektivu (2017) k řešení složitých problémů, rozdělení problémů do skupin a uspořádání hierarchie. Pomocí AHP pomáhá uspořádat hodnocené varianty od nejhoršího po nejlepší na základě určených kritérií a jejich důležitostí. Tato metoda se užívá primárně pro situace označené jako MADM (Multiple Attribute Decision Making) – problémy vícekriteriálního hodnocení diskrétních variant. AHP nabízí smysluplný a racionální rámec pro strukturování kritérií.



Obr. 2 Hierarchie kritérií

Jakmile je vytvořena hierarchie, je dalším krokem výpočet vah jednotlivých kritérií, které vyjadřují jejich důležitost v rámci řešeného problému. K tomuto napomáhá právě párové srovnávání. Na první hierarchické úrovni se nachází Cíl, který má váhu 1 neboli 100 %. Těchto 100 % musí být rozděleno do jednotlivých skupin na druhé hierarchické úrovni a jednotlivých kritérií na třetí hierarchické úrovni. Rozdělením vah jednotlivých kritérií ve třetí úrovni je také v každé skupině rozdělena váha 1 neboli 100 % – tyto váhy nazýváme lokální. Pomocí lokálních vah vypočítáme váhy globální, které nám určují váhu kritérií na 3. úrovni s ohledem na cíl rozhodování.

Prvním krokem je zjištění vah jednotlivých skupin a lokálních vah kritérií v jednotlivých skupinách, které pomocí Saatyho matice porovnáváme. Využívá se Saatyho škála, která nám udává devítibodovou stupnici, pomocí které určíme prioritizaci jednotlivých skupin kritérií/jednotlivých kritérií (viz tab. 1).

Tab. 1 Saatyho škála

hodnotící stupeň	porovnání prvků A a B A je... než B	vysvětlení
1	stejně významný	oba prvky přispívají stejnou měrou cíli
3	mírně významnější	zkušenosti a úsudek mírně preferují první prvek před druhým
5	silně významnější	silná preference prvního prvku před druhým
7	velmi silně významnější	velmi silná preference prvního prvku před druhým
9	extrémně významnější	skutečnosti upřednostňující první prvek před druhým mají nejvyšší stupeň průkaznosti

Zdroj: (Saaty, 2001)

Na základě porovnání významnosti jednotlivých skupin kritérií/ kritérií je vytvořena Saatyho matice, kdy se výsledky porovnávání za pomoci Saatyho škály a uspořádávají do čtvercové matice $S = \{S_{ij}\}$, kde $i, j = 1, 2, \dots, k$. Kdy k je počet kritérií, velikost matice tak záleží na počtu kritérií. Pro vztahy v matici musí platit:

$$s_{ij} \in \left\{ \frac{1}{9}, \frac{1}{8}, \dots, \frac{1}{2} \right\} \quad K_i < K_j \quad (1)$$

Tato relace znamená, že kritérium j je preferované před kritériem i .

$$s_{ij} \in \{2, 3, \dots, 9\} \quad K_i > K_j \quad (2)$$

$$S_{ii} = 1 \quad (3)$$

$$S_{ij} = \frac{1}{s_{ji}} \quad (4)$$

Podle Ramíka (2008) se u Saatyho matice musí dohlížet na tranzitivitu, která nám ukazuje, že kritéria jsou hodnocena logicky: $K_i > K_j$; $K_j > K_l$ tudíž musí platit, že $K_i > K_l$. CR (5) (Consistency ratio) neboli hodnota poměru konzistence nám ukazuje, jak je hodnocení v rámci Saatyho matice konzistentní. V ideálním případě by měla být matice multiplikativně konzistentní, tzn, že by mělo platit $s_{ij} * s_{jl} = s_{il}$. Dle Saatyho (2001) platí, že pokud je hodnota konzistence nižší 0,1 neboli deset procent, dají se vybrané preference považovat za dostatečně konzistentní. Pod CR vyjde více než 0,1, pak je nutné matici upravit ještě před výpočtem vah.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (5)$$

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - k}{k - 1} \quad (6)$$

RI – náhodný index nekonzistence, který je tabulkovou hodnotou a závisí na velikost Saatyho matice (viz tab. 2).

Tab. 2 Hodnoty náhodného indexu nekonzistence RI(k)

k	2	3	4	5	6	7	8
RI(k)	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,4
k	9	10	11	12	13	14	15
RI(k)	1,45	1,49	1,52	1,54	1,56	1,58	1,59

Zdroj: (Saaty, 2001)

Jakmile je sestavena Saatyho matice a je ověřena její konzistence, využije se geometrický průměr pro zjištění lokálních vah (v_i) jednotlivých skupin kritérií/kritérií. Geometrický průměr se počítá pro řádky matice a následně se tento průměr normuje pomocí součtu geometrických průměrů za všechny řádky (7) (viz tab. 3):

$$v_i = \frac{\sqrt[k]{\prod_{j=1}^k s_{ij}}}{\sum_{i=1}^k (\sqrt[k]{\prod_{j=1}^k s_{ij}})} \quad (7)$$

Tab. 3 Příklad Saatyho matice s výpočtem vah

	A	B	C	geometrický průměr	váha jednotlivých kritérií
A	1	2	3	1,82	0,54
B	1/2	1	1/3	0,55	0,16
C	1/3	3	1	1	0,30
			suma geometrických průměrů	3,37	

Vypočítané váhy jsou váhami lokálními. Pro výběr variant je však potřeba vah globálních. Globální váhy se počítají součinem lokální váhy kritéria a váhy skupiny, ve které je kritérium zařazené.

Po vypočítání globálních vah se může přistoupit k hodnocení variant, které je provedeno na základě výkonností variant z pohledu jednotlivých kritérií. Pokud je kritérium minimalizačním je nutné jej převést na maximalizační tím, že se původní hodnoty výkonností nahradí inverzními hodnotami. Dále je potřeba zajistit porovnatelnost hodnot pro různá kritéria hodnocená v různých měrných jednotkách. Proto se provede tzv. normování, kdy se hodnota výkonnosti každého kritéria vydělí součtem výkonností všech variant dle příslušného kritéria. Výsledkem je hodnota dílčího užitku i -té varianty z pohledu j -tého kritéria u_{ij} pro $j = 1, \dots, k; i = 1, \dots, m$, kde m je počet variant. Výsledné hodnocení i -té varianty se pak provede podle jejího celkového užitku U_i (8):

$$U_i = \sum_{j=1}^k w_j * u_{ij}, \quad (8)$$

kde w_j je globální váha j -tého kritéria. Čím vyšší celkový užitek varianty, tím je varianta lépe hodnocena.

2 ŘLZ v obchodní společnosti Bohemia Direct Marketing a.s.

Společnost společnosti Bohemia Direct Marketing a.s. (dále také jen „BDM“) se zaměřovala na poskytování telemarketingových a obchodních služeb, jejichž předmětem bylo zejména získávání nových zákazníků pro skupinu Bohemia Energy. Získávání zaměstnanců na pozici „telefonního obchodníka“ BDM byl trvajícím a opakujícím se proces, jehož rozsah byl dán nikoliv charakterem zaměstnavatele, ale charakterem pracovní činnosti telefonních obchodníků a také často osobními prioritami zaměstnanců tyto pracovní pozice zastávajícími. V této souvislosti je třeba uvést, že práce telefonního obchodníka je spojena s poměrně vysokou mírou stresu a tlaku na výkon, přičemž zároveň velká část zaměstnanců není při výběru pracovního místa prioritně motivována svým zájmem o tento druh pracovní činnosti. Pracovních pozic telefonních obchodníků bylo v BDM v rozsahu od 100 do 300 pracovních míst (v závislosti na rozsahu jednotlivých projektů, počtu zaměstnanců a fluktuaci).

V dané souvislosti je vhodné rovněž zmínit, že v současné době již výběrová řízení na pozice telefonních obchodníků v BDM neprobíhají, neboť tato obchodní společnost patřila do skupiny společnosti Bohemia Energy. Skupina Bohemia Energy oznámila 13. října 2021 ukončení své činnosti na energetickém trhu z důvodu neposkytnutí úvěrů bankami. Z toho důvodu tedy byla BDM svým jediným akcionářem, obchodní společností TwentyOne, spol. s.r.o., zrušena ke dni 1.4.2022 (tisková zpráva Bohemia Energy, 2021).

2.1 Popis a kritéria pracovního místa telefonního obchodníka ve společnosti Bohemia Direct Marketing a.s.

Popis pracovního místa ve společnosti BDM byl poměrně jednoduchý, neboť pozice „telefonní obchodník“ neboli „asistent kontaktního centra“ není příliš kvalifikačně náročnou a z hlediska obsahu pracovní činnosti příliš obsáhlou pracovní pozicí. Na druhou stranu to byla komunikačně náročná pozice, kdy si zaměstnanec musel pro její vykonávání osvojit odbornost energetiky a znalost nabídky konkurence. Telefonní obchodník aktivně oslovoval potenciální zákazníky s nabídkou změny dodavatele energií, proto bylo důležité, aby byl zaměstnanec mimo jiné odolný vůči rutinním a opakujícím se činnostem. V liniové hierarchii organizační struktury BDM byla pracovní pozice „asistent kontaktního centra“ nejnižší vstupní pozicí.

V popisu práce telefonního obchodníka byl nejdříve uveden název pozice a název pozice přímého nadřízeného, se kterým telefonní obchodník komunikoval o své práci a potřebách. Přímým nadřízeným telefonních obchodníků byl „vedoucí týmu kontaktního centra“, který měl na starost vždy skupinu 8-12 telefonních obchodníků. Těm se aktivně věnoval a pomáhal jim s problémy, s nimiž se setkávali a které řešili. Přímým nadřízeným „vedoucího týmu kontaktního centra“ byl „manažer provozu kontaktního centra.“

Podle popisu pracovního místa (viz Příloha 1) bylo účelem pozice telefonního obchodníka BDM aktivně nabízet produkty a služby (energie), naplňovat cíle společnosti pomocí pokynů nadřízeného a primárně uspokojovat potřeby zákazníka optimalizovat náklady vynakládané na energie.

Kritéria, která by měl splňovat zaměstnanec BDM, byla definována takto:

- 1) Komunikační dovednosti
- 2) Prodejní dovednosti
- 3) Orientace na výsledek
- 4) Empatie
- 5) Odolnost vůči stresu
- 6) Flexibilita
- 7) Práce na počítači
- 8) Spolehlivost
- 9) Motivace k práci
- 10) Sebereflexe
- 11) Životní zkušenosti
- 12) Ochota se učit (nové produkty, aplikace, osobní rozvoj), aktivní přístup k práci
- 13) Základní vzdělání – středoškolské vzdělání bylo výhodou
- 14) Trestní bezúhonnost

Mezi další vhodné znalosti a dovednosti pro pracovní pozici telefonního obchodníka by se daly zařadit prodejní zkušenosti, kde je vhodné, aby měl uchazeč zkušenost s telefonickým nebo alespoň osobním prodejem. Pro telefonní obchodníky je také velkou výhodou zkušenost týmové spolupráce, tedy schopnost pracovat s ostatními kolegy v pracovním kolektivu, sdílet s nimi svoje zkušenosti a vědomosti a aktivně se zapojovat do skupinových úkolů. Zaměstnanec na pozici telefonní obchodník je

práci v kolektivu/týmu vystavován každý den. Přestože při komunikaci s potenciálním zákazníkem jedná telefonní obchodník sám, veškeré porady a cíle jsou vytvářeny jejich přímým nadřízeným pro „celý tým“.

2.2 Získávání zaměstnanců na pozici „telefonní obchodník“ ve společnosti Bohemia Direct Marketing a.s.

Pozice telefonního obchodníka/asistenta kontaktního centra ve společnosti BDM byla na trhu práce pro určitou skupinu společnosti velice atraktivní. Nabízené benefity a povaha práce napomáhaly v procesu získávání zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že byla pozice telefonního obchodníka/asistenta kontaktního centra v hierarchii společnosti na nejnižší pozici, nevyužívalo se vnitřních zdrojů. Společnost BDM se ale snažila o kariérní růst na vyšší pozice. Například na přímo nadřízenou pozici – vedoucího týmu kontaktního centra, nebo například povýšení do HR oddělení, byli vybíráni nejschopnější zaměstnanci z nižších pozic.

Metody vnějších zdrojů, které byly ve společnosti využívány:

1) Pracovní portály

Umístování inzerátů s nabídkou práce na pracovních portálech bylo hlavní metodou získávání nových pracovníků pomocí vnějších zdrojů. Inzeráty na pracovní pozici telefonních obchodníků byly cíleny na více sociálních skupin (rodiče, důchodce, studenty) – viz Příloha č. 2. Každý pracovní inzerát obsahoval poutavý nadpis, který měl získat pozornost osoby, která hledá nové zaměstnání. Dalšími částmi inzerátu byly požadavky na kandidáta, co společnost BDM nabízí a jaké benefity jsou v BDM dostupné.

2) Doporučení stálého zaměstnance

Stálí zaměstnanci v BDM měli možnost doporučit nového kandidáta. V případě přijetí doporučeného kandidáta, zaměstnanec, který ho doporučil, dostával po dobu maximálně 12 měsíců bonus 2000 Kč/měsíc. Tento bonus byl omezen v případě, že doporučený kandidát ukončil pracovní poměr.

3) Personální agentury

Bohemia Direct Marketing a.s. rovněž spolupracovala s personální agenturou ManPower, která dodávala BDM kandidáty k výběrovému řízení. Kandidát, doporučený společností ManPower doporučila, postoupil rovnou do třetího kola výběrového řízení, jímž byl osobní pohovor ve společnosti BDM.

2.3 Výběr zaměstnanců ve společnosti

Výběrové řízení v BDM byla jednou z hlavních činností celého personálního oddělení. Z důvodu vyšší fluktuace zaměstnanců na pozici telefonních obchodníků získávání a výběr nových zaměstnanců probíhal nepřetržitě. Cílem a hlavní myšlenkou výběru vhodných kandidátů bylo, aby jejich pracovní činnost ve společnosti BDM byla dlouhodobá a zvládli psychickou náročnost tohoto povolání, kdy se zaměstnanec setkává s velkým množstvím odmítnutí a negativními reakcemi oslovených. Společnost BDM si pomocí analýzy pracovního místa ujasnila kritéria podstatná pro výběr telefonních obchodníků a dovednosti a schopnosti, které jsou popsány v popisu pracovního místa (viz Příloha č. 1). Společnost BDM se snažila najít tyto kritéria u kandidátů pomocí různých metod výběru zaměstnanců, kterými byly zejména: hodnocení životopisů, výběrový pohovor, testování uchazečů.

2.3.1 Nulté kolo výběrového řízení

Nulté kolo výběrového řízení se skládalo z procházení odpovědí na inzeráty na pracovních portálech a získávání doporučení od stávajících zaměstnanců. Pokud byl k dané odpovědi na inzerát nebo k doporučení přiložen životopis nebo jiný dokument, byl prozkoumán a vyhodnocen. Někteří pracovníci personálního oddělení BDM toto kolo výběrového řízení přeskočili a začínali prvním kolem výběrového řízení.

2.3.2 První kolo výběrového řízení

První kolo výběrového řízení již obsahovalo komunikaci s kandidátem na pozici telefonního obchodníka. Jednalo se o telefonní hovor, kde se pracovník HR oddělení dotazoval na první potřebné informace, ze kterých usoudil, jestli je vhodné si kandidáta pozvat na osobní pohovor. Mezi tyto potřebné informace patřilo zejména: o jaký závazek má kandidát zájem, zda bude schopen splnit povinné školení po dobu šesti týdnů bez přestávky, zda má už nějaké zkušenosti s prodejem. Toto 1. kolo výběrového řízení v podobě telefonního hovoru bylo velice důležitou součástí výběrového řízení, protože si zaměstnanec personálního oddělení mohl vyzkoušet, jak kandidát působí při telefonickém rozhovoru a jak by tedy mohl působit na potenciální klienty.

2.3.3 Druhé kolo výběrového řízení

Pokud kandidát postoupil do posledního – druhého kola výběrového řízení, byl prostřednictvím telefonu nebo e-mailu pozván na osobní pohovor ve společnosti. Během osobního pohovoru zaměstnanec personálního oddělení nejprve představil společnost Bohemia Direct Marketing a.s. a následně podrobněji popsal pracovní místo telefonního obchodníka. Jednalo se o polostrukturovaný výběrový pohovor, který měl stanovené cíle, zejména zjištění informací o kandidátovi, avšak zároveň mohl chvílemi i volně plynout.

Součástí druhého a zároveň posledního kola výběrového řízení bylo také testování uchazečů, kdy se zejména pomocí testů, vytvořených právě pro tuto pracovní pozici, testovaly jejich vyjadřovací a obchodní dovednosti. Tyto testy zahrnovaly:

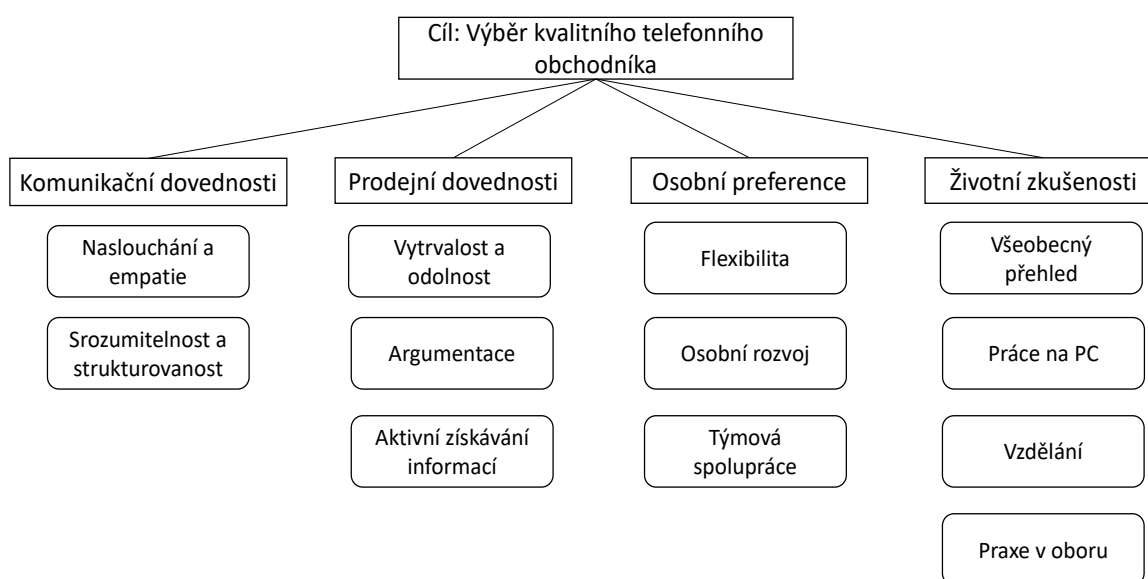
- Simulaci prodeje po telefonu, kde si kandidát mohl vybrat jakýkoliv produkt, který bude prodávat „zákazníkovi“, kterého představoval zaměstnanec personálního oddělení vedoucí pohovor.
- Simulaci prodeje po telefonu, při které kandidát dostal kartičku s „nepoužitelným produktem“, jako například: váza bez dna, psací stroj bez písmene „A“ atd. Tento produkt se kandidát následně snažil prodat zaměstnanci, který vedl pohovor.
- Improvizací monologu o přísloví. Kandidát dostal kartičku s příslovím a následně musel ukázat své vyjadřovací a popisovací schopnosti tím, že se snažil přísloví vysvětlit nebo popsat nějakou situaci, která by s tímto příslovím mohla být spojena.

3 Návrh modelu výběrového řízení na pozici telefonní obchodník

Jedním z největších problémů výběrového řízení ve společnosti BDM byla nejednotnost výběru zaměstnanců a zaměstnanci HR oddělení soudili na základě vlastních preferencí, a ne na základě požadavků společnosti. Proto se tento inovovaný návrh modelu soustředí na hodnocení kritérií, které jsou po kandidátech požadovány, aby se stali stálými zaměstnanci. Vytvořený model by měl sloužit jakémukoliv subjektu, který by měl provádět výběrové řízení na pozice telefonních obchodníků.

3.1 Využití AHP pro vytvoření modelu

Pro porovnání důležitostí vhodných určujících kritérií byl využit Saatyho analytický hierarchický proces (AHP). Vytvoření inovovaného modelu výběrového řízení bylo rozděleno na několik fází. První fází je stanovení hierarchie skupin kritérií a kritérií do nich spadajících. Hierarchie byla sestavovaná zdola, kdy byl velký počet kritérií rozdělen do jednotlivých skupin, které dále odkazují na cíl (viz Obr. Č. 3).



Obr. 3 Schéma rozdělení hodnocených kritérií do skupin

Druhou fází se následně pomocí Saatyho matice rozhodovalo o důležitosti a váhách jednotlivých skupin: Komunikační dovednosti, Prodejní dovednosti, Osobní preference a Životní zkušenosti. Podle výpočtů Saatyho matice, kdy se určila důležitost a prioritizace skupin pomocí párového porovnávání (viz Příloha 3, tab. 17), se

určily lokální váhy za pomoci geometrického průměru jednotlivých skupin kritérií. Hodnota váhy skupin kritérií se převádí na procenta (viz tab. 4). Pro výpočty byla použita AHP kalkulačka¹, která veškeré hodnoty a vypočítá pomocí párového srovnávání. AHP kalkulačka také vypočítá hodnotu poměru konzistence. Hodnota poměru konzistence nám v tomto případě vyšla 2,4 %, tudíž jsou priority určeny konzistentně.

Tab. 4 Výsledek důležitosti jednotlivých skupin kritérií

Výsledek důležitosti jednotlivých skupin kritérií		Váha
1	Komunikační dovednosti	50,4 %
2	Prodejní dovednosti	31,8 %
3	Životní zkušenosti	8,9 %
4	Osobní preference	8,9 %

Třetí fáze je věnována jednotlivým skupinám kritériím a kritériím, která jsou do nich zařazena. Pro výpočet důležitosti a lokálních vah kritérií ve skupinách byl použit stejný proces výpočtu jako u výpočtu důležitosti a vah skupin kritérií.

1) Komunikační dovednosti (viz tab.5)

V této skupině porovnáváme pouze dvě kritéria (viz Příloha 3, tab. 18):

- Naslouchání a empatie
- Srozumitelnost a strukturovanost

Tab. 5 Výsledek důležitosti kritérií ve skupině Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti		Váha
1	Naslouchání a empatie	66,70 %
2	Srozumitelnost a strukturovanost	33,30 %

¹ AHP calculator – AHP-OS. *BPMSG – Business Performance Management Singapore* [online]. Dostupné z: <https://bpmsg.com/ahp/ahp-calc.php>.

Hodnotu poměru konzistence pro prioritizaci kritérií Komunikačních dovedností vypočítala AHP kalkulačka 0 %, tudíž jsou priority určeny konzistentně.

2) Prodejní dovednosti (viz tab. 6)

V této skupině porovnáváme tři kritéria (viz Příloha č. 3, tab. 19):

- Vytrvalost a odolnost
- Argumentace
- Aktivní získávání informací

Tab. 6 Výsledek důležitosti kritérií ve skupině Prodejní dovednosti

Prodejní dovednosti		Váha
1	Vytrvalost a odolnost	40,00 %
2	Argumentace	20,00 %
3	Aktivní získávání informací	40,00 %

Hodnotu poměru kontinuity pro prioritizaci kritérií Prodejních dovedností vypočítala AHP kalkulačka 0 %.

3) Osobní preference (viz tab. 7)

V této skupině porovnáváme tři kritéria (viz Příloha č. 3, tab. 20):

- Flexibilita
- Týmová spolupráce
- Osobní rozvoj

Tab. 7 Výsledek důležitosti kritérií ve skupině Osobní preference

Osobní preference		Váha
1	Flexibilita	66,70 %
2	Týmová spolupráce	11,10 %
3	Osobní rozvoj	22,20 %

4) Životní zkušenosti (viz tab. 8)

V této skupině porovnáváme čtyři kritéria (viz Příloha č. 3, tab. 21)

- Všeobecný přehled
- Vzdělání
- Práce na PC
- Praxe v oboru

Tab. 8 Výsledek důležitosti kritérií ve skupině Životní zkušenosti

Životní zkušenosti		Váha
1	Všeobecný přehled	51.6 %
2	Vzdělání	4.2 %
3	Práce na PC	28.4 %
4	Praxe v oboru	15.8 %

Jakmile známe lokální váhy jednotlivých kritérií, vypočítáme v souladu s popisem v kapitole 1.4 váhy globální (viz tab. 9). Např.:

- Naslouchání a empatie má (viz tab. 5) lokální váhu 66,7 % a skupina, do které patří – Komunikační dovednosti – má váhu 50,4 % (viz tab. 4). Když tyto dvě hodnoty znásobíme, vyjde nám, že Naslouchání a empatie má globální váhu na celý cíl výběrového řízení – 33,6 % a tím pádem je globálně nejdůležitějším kritériem.
- Vytrvalost a odolnost stejně jako Aktivní získávání informací má (viz tab. 6) lokální váhu 40 % a skupina, do které patří –Prodejní dovednosti – má váhu 31,8 % (viz tab. 4). Když tyto dvě hodnoty znásobíme vyjde nám, že Vytrvalost a odolnost stejně jako Aktivní získávání informací má globální váhu na celý cíl výběrového řízení, 12,7 %, a proto jsou globálně důležitými kritérii.

Tab. 9 Globální váhy jednotlivých kritérií

Naslouchání a empatie	Vytrvalost a odolnost	Flexibilita	Všeobecný přehled
33,6 %	12,7 %	5,9 %	4,6 %
Srozumitelnost a strukturovanost	Argumentace	Týmová spolupráce	Vzdělání
16,8 %	6,4 %	1,0 %	0,4 %
	Aktivní získávání informací	Osobní rozvoj	Práce na PC
	12,7 %	2,0 %	2,5 %
			Praxe v oboru
			1,4 %

Globální váhy jednotlivých kritérií určují jejich důležitost pro výběr zaměstnance. Nejdůležitějším kritériem je Naslouchání a empatie, jako hlavní kritérium Komunikačních dovedností. Pokud kandidát u tohoto kritéria neuspěje, musí být velice úspěšný u ostatních kritérií, aby tento nedostatek vyvážil. Naopak kritérium Vzdelání získalo nejnižší globální váhu, která potvrdila, že vzdělání kandidáta nebude mít velký vliv na jeho výběrové řízení. Následně je nutné, aby byly určeny hodnotící škály jednotlivých kritérií, k tomu je použit postup AHP hodnocení variant/kandidátů v kapitole 1.4. (viz tab. 10,11,12,13,)

Tab. 10 Hodnotící stupně kritérií – Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti				
Naslouchání a empatie				
Kandidát je vstřícný k problémům zákazníka. Naslouchá klientovi, je empatický. Respektuje a chápe city a pocity druhých. Tlumí zbytečné konflikty a umí přizpůsobit své sdělení příjemci a kontextu – aby příjemce zprávě porozuměl za použití správného jazyka.	Reaguje nepříznivě a agresivně.	Nenaslouchá zákazníkovi. Nedává zákazníkovi prostor v konverzaci.	Naslouchá zákazníkovi. Snaží se být empatický. Tlumí konflikty. Nezvládá přizpůsobit sdělení příjemci a kontextu.	Naslouchá problémům zákazníka. Je empatický k jeho citům a pocitům. Tlumí konflikty. Umí přizpůsobit své sdělení příjemci a kontextu.
Zjišťujeme za pomoci testů simulačního hovoru při osobním pohovoru – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3	4
Srozumitelnost a strukturovanost				
Kandidát nemá komunikační vady. Má věcný, jasný, stručný a strukturovaný projev. Komunikuje o tématu a postupuje plynule v konverzaci. Není zmatený a ztracený v konverzaci.	Má komunikační vadu/ Nemá ČJ/SJ na úrovni rodilého mluvčího.	Nemluví k tématu, velmi se zadržává. / Nemá přirozený projev. / Skáče od jednoho tématu k druhému a je ztracený v konverzaci.	Občas se zadržává a odbočuje v konverzaci od tématu.	Má srozumitelný, strukturovaný a přirozený projev. Odbočuje od tématu jen pokud to situace vyžaduje a mohlo by to pomoci v konverzaci se zákazníkem.
Zjišťujeme za pomoci konverzace po telefonu a testů při osobním pohovoru – 1. a 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3	4

 diskvalifikační stupně kritérií

Tab. 11 Hodnotící stupně kritérií – Prodejní dovednosti

Prodejní dovednosti			
Vytrvalost a odolnost			
Kandidát je vytrvalý a nevzdává se. Je odolný vůči stresu a odmítnutí. Má pozitivní přístup.	Vzdává se při první námitce/odmítnutí.	Je ovlivněn stresem, ale nevzdává se.	Je vytrvalý, odmítnutí a stres ho nerozhodí.
Zjišťujeme za pomoci testů simulačního hovoru při osobním pohovoru – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3
Argumentace			
Kandidát ovládá argumentovat, umí přesvědčit. Zvládá improvizace při konverzaci.	Nereaguje, nezvládá improvizaci.	Snaží se argumentovat, improvizovat, ale zadržává se.	Zvládá během konverzace improvizovat, argumentovat a přesvědčit zákazníka.
Zjišťujeme za pomoci testů simulačního hovoru při osobním pohovoru – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3
Aktivní získávání informací			
Kandidát aktivně získává informace od zákazníka. Klade správné otázky ve správný čas.	Nezískává žádné informace, neklade otázky.	Kandidát projevuje snahu získat informace od zákazníka, ale nedokáže správně pokládat otázky.	Aktivně získává informace od zákazníka. Klade správné otázky ve správný čas.
Zjišťujeme za pomoci testů simulačního hovoru při osobním pohovoru – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3

Tab. 12 Hodnotící stupně kritérií – Osobní preference

Osobní preference					
Flexibilita					
Kandidát se dokáže přizpůsobovat změnám – směn, týmů. Pokud bude pracovat jako telefonní obchodník mění se mu produkty, které nabízí a postupy. U tohoto kritéria nejde spoléhat na pravdomlupnost kandidáta při otázce: „Jste flexibilní?“ Proto je nutné se ptát jinak. „S jakými změnami jste v minulých zaměstnáních setkal a jak jste se s nimi vypořádal?“	Kandidát má jasně daná pravidla svého režimu = není časově flexibilní (nebyl by schopen odchodit ani úvodní školení), nepřizpůsobuje se dobře změnám v pracovní náplni.	Kandidát je flexibilní v tom, kdy je schopen docházet do práce, ale nevypovídá se dobře se změnami v pracovní náplni – změna postupů/produktů.	Není časově flexibilní a má jasně nastavená pravidla, kdy je schopen do práce docházet. Naopak u změn produktů/postupů je schopen se přizpůsobit požadovanému.	Dokáže se přizpůsobovat jakýmkoliv změnám, ať už se jedná o časové (směny) nebo o změny v prodeji (postupy, produkty).	
Zjišťujeme při osobním pohovoru za použití vhodných otázek – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3	4	
Týmová spolupráce					
Ukazuje, jak je kandidát zvyklý pracovat v týmu a jestli mu tento způsob práce vyhovuje. Ptáme se za pomoci otázek jako: Setkal jste se v minulých zaměstnáních s prací v týmu? Jak Vám tento způsob práce vyhovoval?	Není zvyklý pracovat v týmu.	Je zvyklý pracovat v týmu, ale tento způsob práce mu nevyhovuje.	Je zvyklý pracovat v týmu a tento způsob práce mu vyhovuje.	Kandidát má zkušenosti s vedením týmů.	
Zjišťujeme při osobním pohovoru za použití vhodných otázek – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3	4	
Osobní rozvoj					
Kandidátův zájem o osobní rozvoj a kariérní růst. U tohoto kritéria není možné spoléhat na pravdomlupnost kandidáta na otázku: Máte zájem o osobní rozvoj? Je nutné se ptát pomocí podrobnějších otázek: Jak jste se rozvíjel v minulosti? Nejedná se zde pouze o studium na školách, ale také o kurzy a jiné formy vzdělávání.	Nestojí o osobní rozvoj. Nesnažil se o kariérní růst v minulých zaměstnáních.	Kandidát projevuje zájem o vzdělávání a osobní rozvoj. Netouží ale o kariérní růst a nemíří na vyšší pozici.	Kandidát projevuje zájem o vzdělávání a osobní rozvoj. V minulých zaměstnáních se snažil o kariérní růst.		
Zjišťujeme při osobním pohovoru za použití vhodných otázek – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3		

 diskvalifikační stupně kritérií

Tab. 13 Hodnotící stupně kritérií – Životní zkušenosti

Životní zkušenosti				
Všeobecný přehled				
Zjištění, zda má kandidát všeobecný přehled – např. umístění měst v České republice.	0 / 3 otázek	1 / 3 otázek	2 / 3 otázek	3 / 3 otázek
Zjišťujeme při osobním pohovoru za použití vědomostního testu (3 otázky) – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3	4
Vzdělání				
Zjišťuje stupeň vzdělání daného kandidáta.	Základní vzdělání	Střední stupeň vzdělání	Univerzitní a vysokoškolské vzdělání	
Zjišťujeme pomocí životopisu – 0. kolo výběrového řízení	1	2	3	
Práce na PC				
Kandidát ovládá práci s textem, e-mailem, vyhledávání na internetu. U tohoto kritéria není možné spoléhat na pravdomluvnost kandidáta na otázku: Umíte pracovat na PC? Je nutné se ptát pomocí podrobnějších otázek: Jaké máte dosavadní zkušenosti a dovednosti v práci na PC?	Postrádá základní znalosti a dovednosti s prací na PC.		Ovládá základní znalosti a dovednosti s prací na PC, které jsou od něj očekávány.	
Zjišťujeme při osobním pohovoru za použití vhodných otázek – 2. kolo výběrového řízení.	1		2	
Praxe v oboru				
Zkoumání, zda má kandidát zkušenosti s prodáváním/telefonováním (obecně zkušenosti s komunikací se zákazníky)	Nemá zkušenosti ani s osobním prodejem ani s prodejem po telefonu.	Kandidát nedělal v callcentru, ale má zkušenosti s prodejem (např. face to face).	Kandidát pracoval již v kontaktním centru jako telefonní obchodník.	
Zjišťujeme při osobním pohovoru za použití vhodných otázek – 2. kolo výběrového řízení.	1	2	3	

 diskvalifikační stupně kritérií

Jakmile můžeme hodnotit u kandidátů jednotlivá kritéria, přichází poslední fáze a tím je právě hodnocení jednotlivých variant – v tomto případě kandidátů. Každý kandidát je hodnocen bodově u každého kritéria na základě svých dovedností, schopností a znalostí. Za využití relativního způsobu hodnocení variant a jeho distributivního módu, je u každého kandidáta zjištěn finální výsledek.

3.2 Vzorový případ využití inovovaného modelu výběrového řízení

Virtuální kandidáti jsou nejprve hodnoceni na hodnotících škálách jednotlivých kritérií (viz tab.14). Toto hodnocení je následně upraveno na hodnoty užiteků (viz tab. 15) pro následnou normalizaci hodnot a zjištění finální úspěšnosti jednotlivých kandidátů (viz tab. 16).

Tab. 14 Hodnocení jednotlivých kritérií u virtuálních kandidátů

skupiny kritérií	kritéria	Pan Novák	Paní Trefilová	Slečna Procházková
Komunikační dovednosti	Naslouchání a empatie	4	3	2
	Srozumitelnost a strukturovanost	1	2	3
Prodejní dovednosti	Vytrvalost a odolnost	2	2	3
	Argumentace	2	2	2
	Aktivní získávání informací	3	2	3
Osobní preference	Flexibilita	4	2	3
	Týmová spolupráce	2	1	3
	Osobní rozvoj	2	2	3
Životní zkušenosti	Všeobecný přehled	3	4	1
	Vzdělání	2	1	2
	Práce na PC	2	1	2
	Praxe v oboru	3	1	1

 diskvalifikační stupně kritérií

Tab. 15 Vypočítání dílčích užiteků pro výpočet finálních normalizovaných hodnot

Skupiny kritérií	Kritéria	Pan Novák	Paní Trefilová	Slečna Procházková	Globální váha
Komunikační dovednosti	Naslouchání a empatie	0,444	0,333	0,222	0,336
	Srozumitelnost a strukturovanost	0,167	0,333	0,5	0,168
Prodejní dovednosti	Vytrvalost a odolnost	0,286	0,286	0,429	0,127
	Argumentace	0,333	0,333	0,333	0,064
	Aktivní získávání informací	0,375	0,25	0,375	0,127
Osobní preference	Flexibilita	0,444	0,222	0,333	0,059
	Týmová spolupráce	0,333	0,167	0,5	0,01
	Osobní rozvoj	0,286	0,286	0,429	0,02
Životní zkušenosti	Všeobecný přehled	0,375	0,5	0,125	0,046
	Vzdělání	0,4	0,2	0,4	0,004
	Práce na PC	0,4	0,2	0,4	0,025
	Praxe v oboru	0,6	0,2	0,2	0,014

Tab. 16 Finální úspěšnost jednotlivých kandidátů pomocí finálních normalizovaných hodnot

skupiny kritérií	kritéria	Pan Novák	Paní Trefilová	Slečna Procházková
Komunikační dovednosti	Naslouchání a empatie	0,149	0,112	0,075
	Srozumitelnost a strukturovanost	0,028	0,056	0,084
Prodejní dovednosti	Vytrvalost a odolnost	0,036	0,036	0,054
	Argumentace	0,021	0,021	0,021
	Aktivní získávání informací	0,048	0,032	0,048
Osobní preference	Flexibilita	0,026	0,013	0,02
	Týmová spolupráce	0,003	0,002	0,005
	Osobní rozvoj	0,006	0,006	0,009
Životní zkušenosti	Všeobecný přehled	0,017	0,023	0,006
	Vzdělání	0,002	0,001	0,002
	Práce na PC	0,01	0,005	0,01
	Praxe v oboru	0,008	0,003	0,003
suma		0,355	0,309	0,335

Inovovaný model výběrového řízení zhodnotil tři virtuální kandidáty na pozici telefonní obchodník. Pan Novák byl velice úspěšný a měl nejlepší výsledek, ale protože u kritéria Srozumitelnost a strukturovanost získal nejnižší možné hodnocení, které také bylo hodnocením diskvalifikačním (viz tab. 14), byl z výběrového řízení vyřazen a odmítnut. Paní Trefilová získala sice u nejdůležitějšího kritéria Naslouchání a empatie úspěšně na druhý nejlepší stupeň hodnocení, ale u dalších si tak dobře nevedla a skončila s nejhorším výsledkem. Naopak nejlépe se umístila slečna Procházková, která při výběrovém řízení výrazně neuspěla pouze u kritérií Všeobecný přehled a Praxe v oboru. U nejdůležitějšího kritéria Naslouchání a empatie sice neměla moc dobrý výsledek, ale její úspěšnost u jiných kritérií tento nedostatek vyvážila.

Závěr

Za dobu mé dosavadní, prozatím velmi krátké praxe v oblasti HR, (ve třech společnostech) jsem se s propracovanou metodikou zpracování výběrových kritérií pro výběr vhodného zaměstnance dosud nesečkala. Ve společnostech, které jsem dosud měla možnost poznat, se k této problematice přistupovalo spíše intuitivně a na základě pouhé méně či více propracované analýzy pracovního místa. Ve společnosti BDM, v níž jsem měla možnost celý proces výběru zaměstnanců opravdu detailně poznat a následně i hodnotit jeho výsledek, tj. vhodnost přijatých uchazečů, docházelo velmi často k tomu, že jednotliví pracovníci oddělení HR volili váhy jednotlivých výběrových kritérií pouze intuitivně nebo si dokonce určovali svá vlastní výběrová kritéria nepodléhající schválení ani korekci ze strany managementu společnosti. Takovýto přístup měl zákonitě vliv na nekonzistentní postup při výběrových řízeních a odlišné posuzování kandidátů a nároků na ně kladených. Právě na základě méj osobní zkušenosti s výběrovými řízeními v BDM jsem začala vnímat klíčový význam problematiky výběrových řízení a zvolila jsem si v této souvislosti i téma bakalářské práce.

Ve velkých společnostech jako byla BDM, kde je potřeba na jednu identickou pracovní pozici přijímat ročně stovky zaměstnanců (desítky měsíčně), přičemž se na tomto úkolu podílí současně více pracovníků týmu HR, je dle mého názoru zvolení správné metodiky zpracování výběrových kritérií velmi důležité a potřebné. Kvalitně zpracovaná metodika výběrových kritérií ušetří čas zaměstnavatele i uchazečů, zajistí standardizaci výběrového procesu a zmenší rozptyl výsledků výběrového řízení. Vhodně zvoleným metodickým postupem naopak může oddělení HR stanovit správná kritéria, kategorizovat je, promyslet si pečlivě jejich váhy a důležitost a připravit na tomto základě závazný výběrový formulář.

Metodu AHP, kterou jsem v mém modelu výběrového řízení telefonních obchodníků zvolila, považuji za jednoduchou a vhodnou v případech, kdy je nabíráno velké množství zaměstnanců na stejné pracovní místo. Metodu AHP bych také doporučila těm zaměstnavatelům, kteří musí zpracovat velké množství kandidátů na jednu pozici.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 8085623293.

MUDULI, Ashutosh a Jeegnessh J. TRIVEDI. *Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency*. Benchmarking: An International Journal, 2020, 27.4: 1615-1631.

RAMÍK, Jaroslav a Radomír PERZINA. *Moderní metody hodnocení a rozhodování*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. ISBN 978-80-7248-497-3.

SAATY, Thomas L. *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, New Edition 2001 (Analytic Hierarchy Process Series, Vol. 2). Pittsburgh: RWS Publications, 2001. ISBN 978-09-620-3178-6.

SARI, Ria Eka, Abdul MEIZAR, Dahriani Hakim TANJUNGA Ahir Yugo NUGROHO, Ahir Yugo. *Decision making with AHP for selection of employee*, 2017 5th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM) [online].

[cit. 2017-08-30]. s.1. Dostupné z:

<https://ieeexplore.ieee.org/document/8089285/authors?fbclid=IwAR3f766YZ97uJJ0YxsdfJbZJbJoN9woAaDNBoXRnPpoAXt8euKFOMdERbRI#authors>

Senioři začínají zaměstnavatele zajímat. HR forum: Odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha: People Management Forum, 2018, (6), 2. ISSN 1212-690X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Trendy v Employer Brandingu a HR marketingu v roce 2018. HR forum: Odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha: People Management Forum, 2018, (9), 2. ISSN 1212-690X.

Všechna rozhodnutí jsme činili v zájmu našich klientů!, Bohemia Energy, tisková zpráva [online]. Praha, 8. listopadu 2021 [cit. 2022-09-27]. Dostupné z: https://www.bohemiaenergy.cz/data/20211108_TZ_Bohemia_Energy.pdf.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků	9
Obr. 2 Hierarchie kritérií	19
Obr. 3 Schéma rozdělení hodnocených kritérií do skupin	27

Seznam tabulek

Tab. 1 Saatyho škála.....	19
Tab. 2 Hodnoty náhodného indexu nekonzistence $RI(k)$	20
Tab. 3 Příklad Saatyho matice s výpočtem vah.....	21
Tab. 4 Výsledek důležitosti jednotlivých skupin kritérií	28
Tab. 5 Výsledek důležitosti kritérií ve skupině Komunikační dovednosti	28
Tab. 6 Výsledek důležitosti kritérií ve skupině Prodejní dovednosti	29
Tab. 7 Výsledek důležitosti kritérií ve skupině Osobní preference	29
Tab. 8 Výsledek důležitosti kritérií ve skupině Životní zkušenosti	30
Tab. 9 Globální váhy jednotlivých kritérií	31
Tab. 10 Hodnotící stupně kritérií – Komunikační dovednosti	32
Tab. 11 Hodnotící stupně kritérií – Prodejní dovednosti.....	33
Tab. 12 Hodnotící stupně kritérií – Osobní preference.....	34
Tab. 13 Hodnotící stupně kritérií – Životní zkušenosti.....	35
Tab. 14 Hodnocení jednotlivých kritérií u virtuálních kandidátů.....	36
Tab. 15 Vypočítání dílčích užiteků pro výpočet finálních normalizovaných hodnot	37
Tab. 16 Finální úspěšnost jednotlivých kandidátů pomocí finálních normalizovaných hodnot	37
Tab. 17 Saatyho matice, matematický zápis – porovnávání skupin kritérií.....	49

Tab. 18 Saatyho matice, matematický zápis – porovnávání kritérií ve skupině Komunikační dovednosti.....	49
Tab. 19 Rozhodovací matice, matematický zápis – porovnávání kritérií ve skupině Prodejní dovednosti.....	49
Tab. 20 Rozhodovací matice, matematický zápis – porovnávání kritérií ve skupině Osobní preference.....	50
Tab. 21 Rozhodovací matice, matematický zápis – porovnávání kritérií ve skupině Životní zkušenosti.....	50

Seznam příloh

Příloha 1 Popis práce – Asistenta kontaktního centra	45
Příloha 2 Inzeráty s nabídkou práce.....	46
Příloha 3 Saatyho matice	49

Příloha 1 Popis práce – Asistenta kontaktního centra

Popis práce – Asistent kontaktního centra

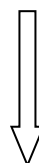
Název pozice: Asistent kontaktního centra

Přímý nadřízený: Vedoucí týmu kontaktního centra

Liniová hierarchie: Manažer provozu kontaktního centra

Vedoucí týmu kontaktního centra

Asistent kontaktního centra



Účel pracovní pozice: Aktivně nabízet produkty/služby a poskytovat informace v souladu s požadavky zadavatele projektu a pokyny nadřízeného a tím naplňovat cíle společnosti.

Hlavní povinnosti a odpovědnosti:

- Řídit se pokyny a doporučeními nadřízeného.
- Čestně reprezentovat partnera, pro kterého je projekt realizován.
- Poskytovat správné a úplné informace zákazníkům a realizovat prodej.
- Nést plnou odpovědnost za poskytování pravdivých informací při sepisování uzavíraných smluv, žádostí, změn a dalších úkonů dle typu projektu.
- Správně a úplně zadávat požadované údaje do interních systémů, a to v daném čase a kvalitě.
- Dávat svému nadřízenému zpětnou vazbu o potřebách zákazníků, které mohou mít vliv na objemy prodeje či spokojenost zákazníků a zároveň informovat o úrovni služeb tak, jak ji vnímají zákazníci.
- Jednoduchá administrativa spojená se zpracováním přijatých a odchozích zásilek.
- Účastnit se pravidelných zpětných vazeb, porad, školení apod.
- Účastnit se zvláštních projektů a práce v týmech kdykoliv to vyžádá společnost.
- Plnit další úkony dle požadavků nadřízeného v rámci sjednaného druhu práce.

V Praze dne:

Převzal (podpis zaměstnance):

Příloha 2 Inzeráty s nabídnou práce

Jsi po škole a nemáš ještě pracovní zkušenosti? Nevadí, pro nás to není limit. Naopak, jsme připraveni ti je dát. A chceš si i pěkně vydělat? Pak jsi na správném místě. Pojď se přidat k nám do týmu a dělej práci, která má smysl – ukaž zákazníkům cestu k úspoře za službu, kterou denně využívají. Ukaž jim, že energie nemusí být předražené.

Hledáme nového člena týmu, který

- mluví česky nebo slovensky jako když bičem mrská
- je odhodlaný stát se dobrým prodejcem
- bude aktivně získávat nové klienty a navazovat s nimi vztahy
- má odvahu zdolávat námitky
- zanalyzuje potřeby klientů
- seznámí klienty s produkty Bohemia Energy a bude s nimi uzavírat smlouvy na energie
- bude mít zodpovědnost za plnění výsledků

Jaká je naše nabídka?

- **fixní mzda 210 Kč/hod + neomezené provize z uzavřených smluv**
- práce na **HPP** v podobě **7 nebo 6 hod/den** a volné víkendy
- plně hrazené úvodní školení
- flexibilní plánování směn podle toho, jak budeš potřebovat
- stabilita zavedené společnosti, a to i v době pandemie – **COVID nás nelimituje, naopak expandujeme**
- pracovní prostředí nejmodernějšího call centra v České republice (klimatizace, bezbariérový přístup, na každém patře kuchyňka, fotbálek)
- práce v přátelském a podporujícím kolektivu, který si naši zaměstnanci velmi chválí
- dobrá dostupnost – sídlíme vedle budovy metra B Kolbenova, v bezprostřední blízkosti je zastávka tramvaje a máme i možnost parkování
- **nástup možný 2x do měsíce**

Jako benefit ti dáme

- **obědy** ve firemní restauraci **ZDARMA**
- **odměnu za doporučení** nového spolehlivého kolegy až **24 000 Kč**
- očkování proti chřipce 1x ročně **ZDRAMA**
- 5 týdnů dovolené

Jsme **Bohemia Direct Marketing**, dceřiná společnost Bohemia Energy, která je ryze českým dodavatelem energií s více než 1,2 milionem zákazníků v České i Slovenské republice. Naše call centrum v Praze ve Vysočanech je klimatizované a plně bezbariérové, můžeme tedy poskytnout pohodlný přístup i pro ZTP.

Už teď se těšíme na tvůj životopis! Odpovíme ti prakticky hned, nechceme tě napínat.

Chcete prodávat něco, co je pro každého a má to smysl? A co třeba prodávat službu, kterou už si zákazník koupil? Nemožné? Vůbec ne! U nás prodáváme lepší podmínky služby, kterou už zákazníci mají – energie se totiž týkají každého. Pojďte s námi pomoci najít pro zákazníky cestu k úsporám.

Hledáme nového člena týmu, který:

- má znalost češtiny či slovenštiny na úrovni rodilého mluvčího
- je odhodlaný stát se dobrým prodejcem
- bude aktivně získávat nové klienty a navazovat s nimi vztahy
- má odvahu zdolávat námitky
- zanalyzuje potřeby klientů
- seznámí klienty s produkty Bohemia Energy a bude s nimi uzavírat smlouvy na energie
- bude mít zodpovědnost za plnění výsledků

Pokud nemáte praxi, nevadí – jsme schopni zaučit každého a pomoci mu prodejně vyrůst.

Co nabízíme:

- **fixní mzdu 210 Kč/hod + neomezené provize z uzavřených smluv**
- práci na **HPP** v podobě **7 nebo 6 hod/den** a volné víkendy
- plně hrazené úvodní školení
- flexibilní plánování směn dle vašich potřeb
- stabilitu zavedené společnosti, a to i v době pandemie – **COVID nás nelimituje, naopak expandujeme**
- pracovní prostředí nejmodernějšího call centra v České republice (klimatizace, bezbariérový přístup, na každém patře kuchyňka s posezením, fotbálek)
- práci v přátelském a podporujícím kolektivu, který si naši zaměstnanci velmi chválí
- dobrou dostupnost – sídlíme vedle budovy metra B Kolbenova, v bezprostřední blízkosti je zastávka tramvaje a máme i možnost parkování
- **nástup možný 2x do měsíce**

Mezi naše benefity patří:

- **obědy** ve firemní restauraci **ZDARMA**
- **odměna za doporučení** nového spolehlivého kolegy **až 24 000 Kč**
- **očkování proti chřipce** 1x ročně **ZDRAMA**
- 5 týdnů dovolené

Jsme **Bohemia Direct Marketing**, dceřiná společnost Bohemia Energy, která je ryze českým dodavatelem energií s více než 1,2 milionem zákazníků v České i Slovenské republice. Naše call centrum v Praze ve Vysočanech je klimatizované a plně bezbariérové, můžeme tedy poskytnout pohodlný přístup i pro ZTP.

Na vaši reakci odpovíme prakticky ihned, kontaktujeme všechny uchazeče. **Už nyní se těšíme na váš životopis!**

Mít malé děti, mít na ně čas a zároveň pracovat je možné. Chápeme, že potřebujete prostor pro rodinu i vydělávat peníze, kterých u nás rozhodně nebudete mít málo. Pojdte se přidat k nám do týmu a dělejte práci, která má smysl – ukažte zákazníkům cestu k úspoře za službu, kterou denně využívají. Ukažte jim, že energie nemusí být předražené.

Hledáme nového člena týmu, který

- má znalost češtiny či slovenštiny na úrovni rodilého mluvčího
- je odhodlaný stát se dobrým prodejcem
- bude aktivně získávat nové klienty a navazovat s nimi vztahy
- má odvalu zdolávat námitky
- zanalyzuje potřeby klientů
- seznámí klienty s produkty Bohemia Energy a bude s nimi uzavírat smlouvy na energie
- bude mít zodpovědnost za plnění výsledků

Pokud nemáte praxi, nevadí – jsme schopni zaučit každého a pomoci mu prodejně vyrůst.

Co nabízíme

- **fixní mzdu 210 Kč/hod + neomezené provize z uzavřených smluv**
- práci na **HPP** v podobě **6 hod/den** nebo **DPP/DPČ** a volné víkendy
- plně hrazené úvodní školení
- flexibilní plánování směn dle vašich potřeb
- stabilitu zavedené společnosti, a to i v době pandemie – **COVID nás nelimituje, naopak expandujeme**
- pracovní prostředí nejmodernějšího call centra v České republice (klimatizace, bezbariérový přístup, na každém patře kuchyňka, fotbálek)
- práci v přátelském a podporujícím kolektivu, který si naši zaměstnanci velmi chválí
- dobrou dostupnost – sídlíme vedle budovy metra B Kolbenova, v bezprostřední blízkosti je zastávka tramvaje a máme i možnost parkování
- **nástup možný 2x do měsíce**

Mezi naše benefity patří

- **obědy** ve firemní restauraci **ZDARMA**
- **odměna za doporučení** nového spolehlivého kolegy až **24 000 Kč**
- očkování proti chřipce 1x ročně **ZDRAMA**
- 5 týdnů dovolené

Jsme **Bohemia Direct Marketing**, dceřiná společnost Bohemia Energy, která je ryze českým dodavatelem energií s více než 1,2 milionem zákazníků v České i Slovenské republice. Naše call centrum v Praze ve Vysočanech je klimatizované a plně bezbariérové, můžeme tedy poskytnout pohodlný přístup i pro ZTP.

Na vaši reakci odpovíme prakticky ihned, kontaktujeme všechny uchazeče. Už nyní se těšíme na váš životopis!

Příloha 3 Saatyho matice

Tab. 17 Saatyho matice, matematický zápis – porovnávání skupin kritérií

	Komunikační dovednosti	Prodejní dovednosti	Životní zkušenosti	Osobní preference	Geometrický průměr	Váha
Komunikační dovednosti	1	2	5	5	2,659147948	0,5029899
Prodejní dovednosti	0,5	1	4	4	1,681792831	0,3181188
Životní zkušenosti	0,2	0,25	1	1	0,472870805	0,0894457
Osobní preference	0,2	0,25	1	1	0,472870805	0,0894457
				suma	5,286682388	

Tab. 18 Saatyho matice, matematický zápis – porovnávání kritérií ve skupině Komunikační dovednosti

	Naslouchání a empatie	Srozumitelnost a strukturovanost	Geometrický průměr	Váha
Naslouchání a empatie	1	2	1,414213562	0,666666667
Srozumitelnost a strukturovanost	0,5	1	0,707106781	0,333333333
		suma	2,121320344	

Tab. 19 Rozhodovací matice, matematický zápis – porovnávání kritérií ve skupině Prodejní dovednosti

	Vytrvalost a odolnost	Argumentace	Aktivní získávání informací	Geometrický průměr	Váha
Vytrvalost a odolnost	1	2	1	1,25992105	0,4
Argumentace	0,5	1	0,5	0,629960525	0,2
Aktivní získávání informací	1	2	1	1,25992105	0,4
			suma	3,149802625	

Tab. 20 Rozhodovací matice, matematický zápis – porovnávání kritérií ve skupině Osobní preference

	Flexibilita	Týmová spolupráce	Osobní rozvoj	Geometrický průměr	Váha
Flexibilita	1	6	3	2,620741394	0,666671578
Týmová spolupráce	0,17	1	0,5	0,439682967	0,111847792
Osobní rozvoj	0,33	2	1	0,870658769	0,22148063
			suma	3,931083131	

Tab. 21 Rozhodovací matice, matematický zápis – porovnávání kritérií ve skupině Životní zkušenosti

	Všeobecný přehled	Vzdělání	Práce na PC	Praxe v oboru	Geometrický průměr	Váha
Všeobecný přehled	1	9	2	4	2,91295063	0,51426975
Vzdělání	0,11	1	0,14	0,2	0,2355796	0,041590633
Práce na PC	0,5	7	1	2	1,626576562	0,287165568
Praxe v oboru	0,25	5	0,5	1	0,889139705	0,156974049
				suma	5,664246496	

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Taťána Růžičková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Výběrové řízení telefonních obchodníků		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Mgr. František Zapletal, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	52		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	21		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na výběrové řízení telefonních obchodníků ve společnosti Bohemia Direct Marketing a.s. a jeho nedostatky. V práci je zahrnut nový inovovaný model výběrového řízení, který by měl pomoci standardizovat výběrové řízení na pozici telefonní obchodník. Model by ulehčil práci pracovníkům HR oddělení a omezil hodnotící chyby při výběru zaměstnanců. Pro porovnání důležitosti vhodných určujících kritérií pracovní pozice byl využit Saatyho analytický hierarchický proces (AHP). Závěrem práce je, že Saatyho analytický hierarchický proces je vhodnou vícekritériální metodou pro výběrové řízení na pozice, kde je nabírání stovky zaměstnanců ročně.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Analytický hierarchický proces, analýza pracovního místa, kritéria pracovního místa, popis pracovního místa, pracovník, řízení lidských zdrojů, telefonní obchodník, výběr zaměstnanců, výběrové řízení, zaměstnanec, získávání zaměstnanců		

ANNOTATION

AUTHOR	Taťána Růžičková		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Selection Procedure of Telemarketers		
SUPERVISOR	doc. Ing. Mgr. František Zapletal, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	52		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	21		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis is focused on the selection Procedure of telemarketers in the company Bohemia Direct Marketing a.s. a its shortages. The thesis includes a new innovative model of selection process, which should help to standardize the selection process for the position of telemarketers. The model would make the work of HR department staff easier and would reduce evaluation mistakes in the selection of new employees. Saaty's Analytical Hierarchy Process (AHP) was used to compare the importance of suitable job position determining criteria. The conclusion of the thesis is that Saaty's AHP is suitable multi-criteria decision making method for selection procedures of positions where hundreds of employees are recruited annually.</p>		
KEY WORDS	Analytical Hierarchy Process, Employee, Employee Selection, Human Resources, Job Analysis, Job Criteria, Recruitment, Selection Process, Telemarketer Worker		