

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Využití rozhodovacích metod v procesu získávání a  
výběru pracovníků ve vybraném podniku – společnost  
AGROFERT, a.s.**

**Bc. Kristýna Mudrychová**

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mudrychová Kristýna

Projektové řízení

Název práce

**Využití rozhodovacích metod v procesu získávání a výběru pracovníku ve vybraném podniku - koncern Agrofert, a. s.**

Anglický název

**Utilization of decision-making methods in the process of recruitment and selection of employees in a particular enterprise - Agrofert group, joint stock company.**

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh systému výběru pracovníků s využitím stávajících a nových nástrojů pro výběr pracovníků ve vybrané firmě, s využitím assessment centra a teorie vícekriteriální analýzy variant.

### Metodika

Před zahájením tvorby teoretické a praktické části bude navázána spolupráce s vybranou firmou. Diplomová práce bude tvořena v kontextu potřeb konkrétní praxe vybrané firmy. Teoretická část práce bude založena na studiu, analýze a srovnání vybraných titulů odborné literatury a firemních standardů. Praktická část se bude opírat o principy systémové vědy, systémových přístupů a bude založena na teorii rozhodování, případně na vícekriteriální analýze variant. Vlastní návrh bude založen na rozhodovacím procesu pro výběr zaměstnanců ve vybrané firmě. Práce bude obsahovat diskuzi výsledků s praxí.

### Harmonogram zpracování

Prosinec 2012 – Finalizace a upřesnění zadání práce v kontextu spolupráce s vybranou firmou.

Září 2013 – Vypracování a konzultace finální podoby literární rešerše.

Listopad 2013 – Konzultace stavu ve vybrané firmě a diskuze nad užívanými nástroji.

Prosinec 2013 – Navázání spolupráce s vybraným Assessment centrem za účelem spolupráce.

Leden 2014 – Vypracování a konzultace finální podoby praktické části.

Únor 2014 – Diskuze výsledků v kontextu praxe vybrané firmy.

Březen 2014 – Kompletace práce a odevzdání.

## Rozsah textové části

60 až 90 stran

## Klíčová slova

System získávání, proces získávání, proces výběru, metody výběru, rozhodovací modely, Vícekriteriální analýza variant, Assessment Centrum, řízení lidských zdrojů.

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. S. 856. ISBN: 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. Management a leadership. 1 vydání. Praha. Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, P., KOŠTAN, F., ŠULEŘ, O.: Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. s. 642. ISBN 80-85839-45-8.

BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., Šubrt, T.: Modely pro vícekriteriální rozhodování. ČZU v Praze, 2003. ISBN 80-213-1019-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FIALA, P., JABLONSKÝ, J., Maňas, M.: Vícekriteriální rozhodování. 1. vydání. VŠE Praha, 2004. ISBN 80-7079-748-7.

FOTR, J., DĚDINA, J., Hružová, H. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6. s. 12.

KOCIÁNOVÁ, R.: Personální řízení - Východiska a vývoj. 2., přepracované a rozšířené vydání. Grada Publishing, Praha 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. S. 367. ISBN: 80-7261-033-3.

KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. LINDE. Praha, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

## Vedoucí práce

Bartoška Jan, Ing., Ph.D.

## Konzultant práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

## Termín odevzdání

březen 2014

  
doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry



Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

V Praze dne 14.2.2014

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Využití rozhodovacích metod v procesu získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku – společnost AGROFERT, a.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce pana Ing. Jana Bartošky, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. března 2014

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. (vedoucímu práce), dále také panu doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D., který vedl moji práci ještě před změnou katedry a vedoucího práce. Určitě nesmím opomenout ani pana doc. Ing. Milana Houšku, Ph.D., který mi poskytl cenné rady a konzultace. Samozřejmě bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti AGROFERT, a. s. a to především panu Ing. Danielu Rubešovi (personálnímu řediteli společnosti AGROFERT, a. s.), slečně Bc. Petře Vychodilové a Mgr. Kateřině Hablové (personálním specialistkám společnosti AGROFERT, a. s.). Nakonec bych ráda poděkovala panu Ing. Janu Zatočilovi, u kterého jsem měla konzultace po celou dobu studia a to již od bakalářského studia. Samozřejmě bych ráda poděkovala především svojí rodině.

# Využití rozhodovacích metod v procesu získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku – společnost AGROFERT, a. s.

---

## Utilization of decision-making methods in the process of recruitment and selection of employees in a particular enterprise - AGROFERT, joint stock company

### Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou využití rozhodovacích metod v procesu získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku – společnosti AGROFERT, a. s. (mateřská společnost koncernu AGROFERT).

Teoretická část diplomové práce podrobně vysvětluje pojmy z oblasti získávání a výběru zaměstnanců, dále pak z oblasti vícekritériálního rozhodování, pojmy z problematiky procesních modelů a jejich možností využití v rámci konkrétní společnosti.

Praktická část pak seznamuje se společností, popisuje její historii, organizační strukturu, úspěchy v oblasti podnikání a probíhající procesy výběru uchazečů. Procesy jsou následně rozděleny do čtyř fází: „Intelligence“, „Design“, „Choice“ a „Implementation“. Jsou zde popsány jednotlivé kroky rozhodovacího procesu dle Checklandovy metodologie. Tato metodologie je aplikována na problém výběru nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání v předložené případové studii, která by v budoucnu mohla být využita pro výběr zaměstnanců v této společnosti.

Ve výsledcích pomocí výpočtů jsou pak porovnány závěry ze všech využitých metod a jsou navrženi uchazeči, kteří na základě dosažených výsledků by byli vhodní. Následně je diskutováno o návrzích implementace výsledků výběru vhodného uchazeče na obsazení pracovní pozice.

**Klíčová slova:** systém, proces získávání, proces výběru, metody výběru, assessment centre, rozhodování, lidské zdroje, řízení.

## **Summary**

This thesis deals with the use of decision-making methods in the process of recruitment and selection of employees in a particular enterprise – AGROFERT, a. s. (parent company of the AGROFERT Group).

The theoretical part of the thesis explains in detail the concepts of recruitment and selection of employees as well as the terms of issue of process models and their potential use in the field of multi-criteria decision making within a particular society.

The practical part introduces the company, describes its history, organisational structure, success in business and the ongoing processes of selection of candidates. The processes are then divided into four phases: "IntelLigence“, "Design“, "Choice" and "Implementation". These are all the steps of the decision-making process in accordance with Checkland's methodology. This methodology is applied to the problem of selecting the most suitable candidate for employment in the presented case study, which in future could be used for the selection of employees in the company.

In the results, the calculations are then compared with the findings of methods utilised and presented by the candidates who, on the basis of the results achieved, would have been eligible. Subsequently, the proposals are discussed in the light of the results of the selection process and a suitable candidate is appointed to fill the position.

**Keywords:** system, recruitment process, selection process, selection methods, assessment centre, decision making, human resources, management.

# Osnova

1 Úvod.....	10
2 Cíl a metodika.....	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika práce.....	13
3 Teoretická východiska.....	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Vnitřní a vnější podmínky pro řízení lidských zdrojů.....	20
3.2 Personální plánování.....	22
3.2.1 Metody perspektivních odhadů potřeby pracovníků v personálním plánování..	26
3.3 Získávání zaměstnanců.....	29
3.3.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	31
3.3.2 Proces získávání zaměstnanců a jeho metody.....	33
3.4 Výběr zaměstnanců.....	41
3.4.1 Postup při výběru uchazečů.....	42
3.4.2 Metody výběru uchazečů a jejich využití.....	43
3.5 Průběh výběrového řízení.....	54
3.6 Teorie rozhodování, rozhodovací metody.....	55
3.6.1 Pojem rozhodování, rozhodovací proces.....	55
3.6.2 Modelování rozhodovacího procesu.....	58
3.6.3 Teorie rozhodování.....	59
3.6.4 Vícekriteriální rozhodování.....	59
3.6.5 Modely vícekriteriálního rozhodování.....	60
4 Praktická část – popis vybrané organizace.....	73
4.1 Představení společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT.....	73
4.1.1 Strategie společnosti AGROFERT, a. s.....	82
4.1.2 Společenská odpovědnost společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT.....	83
4.1.3 Vedení společnosti AGROFERT, a. s.....	84
4.1.4 Výsledky hospodaření společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT .....	85
4.2 Lidské zdroje ve společnosti AGROFERT, a.s. a koncernu AGROFERT.....	86
4.2.1 Zaměstnanecká politika společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT .....	87
4.2.2 Spolupráce společnosti s veřejnými školami.....	87
5 Praktická část - případová studie.....	89
5.1 Fáze „Intelligence“ - Výběrové řízení na pozici obchodníka.....	89
5.1.2 Popis pozice obchodníka pro společnost AGROFERT, a.s.....	91
5.1.3 Průběh výběrového řízení ve společnosti AGROFERT, a.s.....	92
5.1.4 Techniky AC využívané v současné době ve společnosti AGROFERT, a.s. a koncernu AGROFERT.....	92
5.1.5 Stanovená kritéria pro výběr uchazečů ve společnosti AGROFERT, a. s.....	98
5.2 Fáze „Design“.....	101
5.2.1 Tvorba kritériální matice ze vstupních dat.....	103
5.3 Fáze „Choice“ – posouzení výsledků a výběr zaměstnance.....	108
5.4 Fáze Implementation - Vlastní návrh systému výběru zaměstnanců pro společnost AGROFERT, a.s.....	118
5.4.1 Návrh nových technik a nástrojů AC pro společnost AGROFERT, a.s.....	119



5.4.2. Systém výběru zaměstnanců .....	119
6 Diskuse a vlastní doporučení .....	121
7 Závěr .....	124
8 Použitá literatura a prameny .....	125
9 Seznam obrázků, tabulek a schémat .....	129
10 Seznam příloh .....	131
11 Přílohy.....	132

# 1 Úvod

*Motto: „ Vybírejte, ale nepřeberte!“<sup>1</sup>*

Svoji diplomovou práci na téma „Využití rozhodovacích metod v procesu získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku – koncern AGROFERT, jsem si vybrala hlavně proto, že jsem chtěla využít svoji praxi, kterou jsem absolvovala ve společnosti AGROFERT, a. s. (mateřská společnost) v oblasti personálního řízení a zároveň jsem chtěla srovnat své zkušenosti z praxe s teoriemi moderního personálního řízení, kde jsou obsaženy různé rozhodující metody.

Lidské zdroje a jejich řízení představují nejdůležitější složku řízení všech organizací. Kvalita a konkurenceschopnost podniku je přímo ovlivňována kvalitou zaměstnanců. Vytváření pracovních míst nepatří k jednorázovým záležitostem, ale spíše představuje nikdy nekončící činnost.

Proces získávání a výběru zaměstnanců představuje dnes velmi aktuální téma ve všech organizacích. Cílem těchto aktivit by mělo být pokrytí potřeby pracovních sil v odpovídajícím množství a struktuře pracovníků s vynaložením minimálních nákladů. Tento proces se opírá o předcházející stanovení potřeby pracovníků v podniku.

Získávání pracovníků představuje činnost personálního útvaru, jejímž úkolem je identifikovat a přilákat pracovníky, které podnik potřebuje. Cílem výběru pracovníků je pak rozpoznat, který uchazeč o práci v organizaci bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům odpovídajícího pracovního místa. Proces získávání a výběru pracovníků je velmi důležitý, protože v podstatě rozhoduje o tom, jak schopné pracovníky podnik přijme. Vhodná volba pracovníků nepochybně velmi ovlivňuje prosperitu a konkurenceschopnost podniku. To je dalším důvodem, proč se více věnovat strategickému oddělení podniků. Následně na to navazuje personální oddělení a projektová kancelář. Projektové řízení je nedílnou součástí těchto oddělení, neboť projekty, které se v podniku vytváří, tak musí být v souladu s cíli a strategií podniku. Dále také je zde potřeba kvalitních zaměstnanců, tedy personální oddělení. Bez kvalitních zaměstnanců nemůže logicky fungovat dobře podnik a už vůbec ne projektové řízení firmy a tím pádem projekty. Je tedy jasné, že pokud bude zkvalitněn proces získávání a výběru pracovníků, tak je zaručen úspěch všech oddělení podniku a jeho samotného. Z hlediska projektového řízení je možné využít např. metodiku

---

<sup>1</sup> HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008.

PRINCE2 a doplnit ji o “Body of knowledge” čili PMI (založeno na znalostech a dovednostech). Správný projektový manažer by měl efektivně využít kombinaci metod a dovedností/znalostí. I proto je např. vhodná právě metodika PRINCE2, která poskytuje vhodné metody a PMI, kde se řeší především dovednosti.<sup>2</sup>

Diplomová práce je členěna na dvě základní části, teoreticko-metodologickou část a část praktickou. V první části jsou uvedeny teoretické východiska pro praktickou část. Je zde vysvětlena problematika řízení lidských zdrojů, seznamuje s vnitřními a vnějšími podmínkami pro řízení lidských zdrojů, personálním plánováním, kde jsou objasněny metody perspektivních odhadů potřeb pracovníků, je zde vysvětlena problematika získávání zaměstnanců, které jsou získávány z vnitřních a vnějších zdrojů jejich výhody a nevýhody. Dále pak není zapomenut proces získávání zaměstnanců, důležitý je i postup získávání pracovníků, metody získávání pracovníků. Na tuto část pak navazuje kapitola zabývající se výběrem zaměstnanců a jsou zde uvedeny metody výběru zaměstnanců, které v dnešní době patří k těm nejpoužívanějším.

Poté jsou ve druhé teoretické části vysvětleny pojmy jako rozhodování, teorie rozhodování, konkrétně teorie vícekriteriálního rozhodování, popis rozhodovacích metod, které je možné úspěšně využívat právě v procesu získávání a výběru pracovníků. Je zde popsán test nedominovanosti, vysvětlena metoda kvantitativního párového srovnávání, tzv. Saatyho metoda (pro výpočet Saatyho vah), protože je nejčastěji využívanou metodou pro řešení široké škály reálných rozhodovacích problémů po celém světě. Jsou zde popsány nejznámější metody vícekriteriálního hodnocení variant: PROMETHE, WSA (metoda váženého součtu), TOPSIS a metoda bazické proměnné. V neposlední řadě je zde zhodnocení všech použitých metod v závěru, kterému předchází diskuse na danou problematiku.

---

<sup>2</sup> POTIFOB: *E-learning*. [on line]. © 2013 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: WWW.: <http://elearn.potifob.com/cz/>

## **2 Cíl a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu systému výběrového řízení pracovníků ve společnosti AGROFERT, a. s., která je mateřskou společností koncernu AGROFERT.

Teoretická část má za účel přiblížit čtenáři problematiku personálního řízení a samozřejmě procesu rozhodování (metody vícekritériální analýzy variant). Rozhodování je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, především strategických rozhodovacích procesů probíhajících na úrovni top managementu, zásadním způsobem ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může být příčinou podnikatelského neúspěchu. Význam rozhodování se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (především finančních prostředků), které jsou na rozhodování závislé, tedy o kterých se rozhoduje. Rozhodování probíhá na různých úrovních řízení organizací a zahrnuje dvě stránky: stránku meritorní – věcnou, obsahovou a stránku formálně logickou – procedurální.

Smyslem vlastní analytické části práce bude důkaz, že jsou určité možnosti ve využití metod vícekritériální analýzy variant ve výběrovém řízení (výběru uchazeče na danou pozici ve společnosti. Jako jedním z dílčích cílů bude určitě vybrat jednu metodu z mnoha používaných metod ve vícekritériálním rozhodování, která by nejlépe odpovídala požadavkům pro výběr uchazeče na danou pozici v dané společnosti. Práce bude především zaměřena na popis koncernu AGROFERT, a poté také společnosti AGROFERT, a. s., na kterou bude vytvořena ve vlastní práci případová studie na pozici obchodníka. Cílem této studie bude vybrat nejlepší možnou metodu (řešení) z použitých a seřadit uchazeče od nejlepšího k nejhoršímu a následně také doporučit nejlepšího uchazeče. Poté vyhodnotit průběh analýzy a výsledků a dojít k určitým závěrům. Práce bude aplikovat poznatky právě z personalistiky a teorie rozhodování (teoretické části) na konkrétní společnost (proces rozhodování dle H. Simona a P. Checklanda).

## 2.2 Metodika práce

Celá literární rešerše bude založena na poznatcích získaných z personálního řízení a systémové vědy a přístupů. Bude čerpáno z vybraných literárních titulů a elektronických zdrojů. Všechny tyto zdroje budou uvedeny v seznamu použité literatury. Použití správných metod a zdrojů je zásadním krokem vědecké práce, kterým je i diplomová práce. Část teoretická bude rozdělena na šest okruhů pro lepší porozumění tématu (bude se zde prolínat personální řízení a využití rozhodovacích metod neboli metod vícekritériální analýzy variant):

- 1) Řízení lidských zdrojů
- 2) Personální plánování
- 3) Získávání zaměstnanců
- 4) Výběr zaměstnanců
- 5) Průběh výběrového řízení
- 6) Teorie rozhodování

Tato část se dá také rozdělit pouze na dva hlavní okruhy a to personální řízení a teorii rozhodování.

Druhá část práce, která je vlastní analytickou částí diplomové práce bude zpracována do následujících kroků:

- 1) Navázání spolupráce se společností AGROFERT, a. s.**
- 2) Sběr dat a poznatků od společnosti a konzultační schůzky s personálními specialisty dané firmy**

Jako zdroj všech hlavních a nezbytných údajů o společnosti budou právě personální specialisté společnosti, jejich webové stránky atd.

Koncern AGROFERT a společnost AGROFERT, a. s. budou popsány z hlediska podnikatelských aktivit a samozřejmě také zaměstnanecké politiky, financí a dalších. Budou další bližší informace o popisu dané pozice a požadavcích na uchazeče o danou pozici. Budou zde popsány především metody, které již firma používá z hlediska výběru zaměstnanců a v procesu jejich získávání. Dále se stanoví kritéria výběru a preference těchto kritérií.

- 3) Následná analýza dat a poznatků. Tvorba procesních modelů pro výběrové řízení na pozici ve společnosti AGROFERT, a. s.**

V případové studii bude dodržena struktura rozdělení práce na části „Intelligence“, „Design“, „Choice“ a „Implementation“. Struktura této studie bude dána rozhodovacím procesem, který je založený na teorii rozhodování. Po studiu odborné literatury a sběru dat, poznatků ve vybrané firmě bude proveden popis a rozbor současného stavu. Předmětem studia a rozboru budou současné (kvalifikační) testy Talent Q a metodika výběru zaměstnanců. Při rozhodování o metodách výběru jde především o nalezení analogie mezi pracovní činnostmi a situací simulovanou v rámci assessment centra. Talent Q testy, které zde budou zahrnuty, tak představují vstupy pro assessment centrum. Struktura assessment centra je popsána podle H. Simona (P. Checklanda) a obsah je dán tímto assessment centrem.

Proces bude vždy nejprve popsán, a poté také graficky znázorněn. Pomocí grafického znázornění bude vidět u každého procesu jeho začátek a konec a také různé akce, které zde budou probíhat.

#### **4) Popis pozice obchodníka a sestavení kritériální matice (vstupní dat o uchazečích)**

Pro aplikování metod vícekritériální analýzy variant bude vybrána pozice obchodníka. Budou vysvětleny použité metody a důvod jejich výběru.

#### **5) Popis variant a kritérií u dané pozice. Stanovení vah kritérií pomocí Saatyho metody**

Ve studii bude ve fázi „Intelligence“ uveden popis pozice, požadavky na daného uchazeče, Ve fázi „Design“ půjde o vytvoření kritériální matice a následně kritérií, která budou posuzována. Vše bude formulováno a upraveno tak, aby bylo možné použít data pro další výpočty. Kritéria ..... Budou vyřazena kritéria, která nebudou mít vypovídací hodnotu a všechna kritéria budou převedena na stejný typ pro zjednodušení následných výpočtů. Varianty budou zredukovány pomocí aspiračních úrovní a testu dominance (graficky znázorněno). Tato kritéria a varianty budou použity v dalším postupu.

#### **6) Vytvoření a použití vícekritériálních rozhodovacích modelů pro výběrové řízení na pozici obchodníka**

Studie bude začínat sestavením kritériální matice Y. Tato matice bude sestavena z hodnot dosažených v tabulce variant a kritérií. Pro odvození vah těchto kritérií

bude zvolena Saatyho metoda, která odpovídá nejlépe charakteru společnosti a požadavkům na výsledky.

Fáze „Choice“ bude poté zaměřena na zjištění výsledků. Budou použity čtyři metody pro výběr kompromisních variant:

- a) Metoda WSA
- b) Metoda TOPSIS
- c) Metoda bazické varianty
- d) Metoda PROMETHEE

#### **7) Zhodnocení výsledků a vlastní doporučení**

Ve fázi „Implementation“ bude popsán proces implementace zaměstnanců v dané společnosti. Dále také zde bude uveden návrh na systém výběru zaměstnanců a případné změny a doporučení pro společnost. Poté bude sepsán závěr celé práce. Bude zde také diskuse na danou problematiku (personální řízení a rozhodovací metody).

Cíl práce bude tedy naplněn rozpracováním vlastní práce a vyslovením určitých doporučení na změnu systému výběru zaměstnanců v dané společnosti či doporučení pouze o doplnění nedostatků.

### 3 Teoretická východiska

Tato část se zabývá teoretickými přístupy ke zkoumané problematice, tj. získávání a výběr pracovníků a využitím rozhodovacích metod v těchto procesech. Získané poznatky jsou využity v praktické části diplomové práce a ve vlastní práci.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Mezi nejmodernější koncepční označení personalistiky v současné době patří „řízení lidských zdrojů“ („human resource management“ – HRM). Řízení lidských zdrojů je považováno za nejvýznamnější složku řízení organizace. Mezi nejdůležitější výrobní faktor tedy v tomto případě patří lidská pracovní síla a personální práce se tak stává koncepční činností a má strategickou řídicí funkci.<sup>3</sup>

V tom případě personální řízení je tzv. souhrnem činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila.<sup>4</sup>

Je velice těžké specifikovat personální řízení, neboť lze tento pojem použít ve více formách s různými významy. V různých kontextech tento pojem bude mít jiný význam.

Existuje několik koncepcí, jak lze personální řízení brát, které uvádí R. Kociánová:

- *Personální řízení je součástí řízení organizace*  
Britský institut personálního managementu definuje personální řízení jako tu část managementu, jenž se zabývá pracovníky a jejich vnitropodnikovými vztahy.<sup>5</sup>
- *Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personální útvary)*
- *Personální řízení je specializovanou oblastí zabývající se zejména:*
  - formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace,
  - poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky,
  - zajišťováním personálních služeb pro organizaci,

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Grada Publishing, Praha 2002. s. 856.

<sup>4</sup> TORINGTON, D., HALL, L.: *Personnel Management: A New Approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. In: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Grada Publishing, Praha 2002. s. 856.

<sup>5</sup> KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení - Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Grada Publishing, Praha 2012.



- poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn.<sup>6</sup>
- *Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka*
- *„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů.“<sup>7</sup>*
- *Personální řízení lze považovat ve smyslu řízení lidí za součást činnosti každého člověka zodpovědného za práci druhých lidí.*
- *Personální řízení je studijním oborem*

Personální řízení je studijním oborem, který se orientuje na řídicí a odborné činnosti, tj. koncepční a poradenské. Jako studijní obor věnuje standardně pozornost personálnímu řízení jako oblasti řízení organizace, v nemalé míře se věnuje personálním činnostem vedoucích pracovníků, zvláště však se zaměřuje na personální řízení jako oblast specifických činností zajišťovaných na úrovni personálního útvaru personálními odborníky.<sup>8</sup>

### **Integrované řízení lidských zdrojů**

Podle M. Armstronga je integrované řízení lidských zdrojů (CBM – řízení lidských zdrojů podle kompetencí – competency-based (HR) management) systémem řízení lidských zdrojů sdružujícím strategické personální procesy do jednoho systému, jehož integrativním prvkem je soustava kompetencí, které jsou znázorněny v níže uvedeném obrázku:

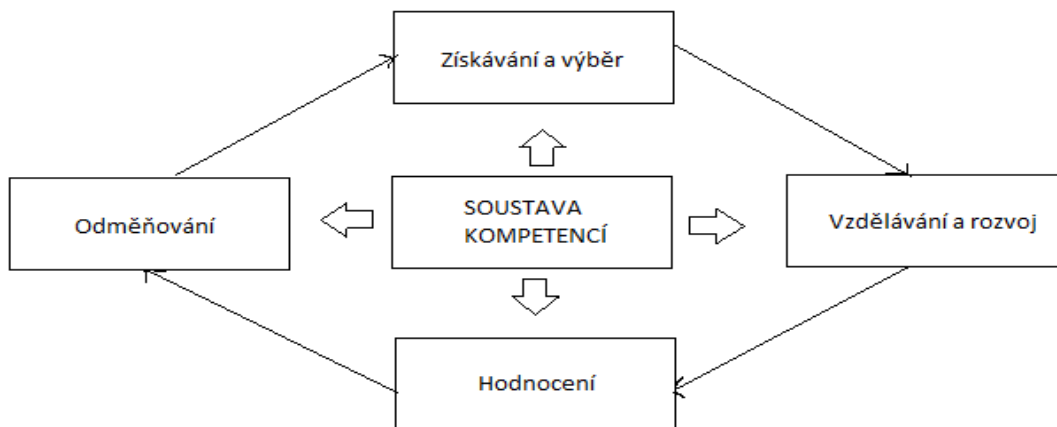
---

<sup>6</sup> KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení - Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Grada Publishing, Praha 2012.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Grada Publishing, Praha 2002. s. 43.

<sup>8</sup> KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení - Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Grada Publishing, Praha 2012.

**Obrázek 1 Integrované řízení lidských zdrojů (cyklus CBM)**



Zdroj: TURECKIOVÁ, Z.: *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. UJAK, Praha. Praha: 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. s. 43.

### **Hlavní činnosti personálního řízení podle M. Armstronga**

Hlavní aktivity personálního řízení uskutečňované jak liniiovými manažery, tak personalisty jsou:<sup>9</sup>

#### ▪ **Organizace**

- *Vytváření organizace* - organizace, která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- *Vytváření pracovních míst* - rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, jejich úkolech a odpovědnosti a vztazích mezi pracovním místem nebo pracovníkem, který toto místo zastává, a ostatními lidmi v organizaci.
- *Výkonnost organizace* - podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivnosti činnosti organizace a její adaptace na změny.

#### ▪ **Zabezpečení pracovních zdrojů**

- *Plánování lidských zdrojů* - odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, nebo v případě nutnosti snižováním počtu

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Grada Publishing, Praha 2002. s. 43-44.

pracovníků, přijímáním opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků a zvyšováním flexibility v zaměstnávání lidí.

- *Získávání a výběr pracovníků* - získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace.

▪ **Řízení pracovního výkonu**

- Dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců měřením a řízením výkonů pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu.

▪ **Rozvoj zaměstnanců**

- *Rozvoj a vzdělávání* - systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností a zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.
- *Rozvoj manažerů* - zabezpečení kvalitních výkonných manažerů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích potřeb.
- *Řízení kariéry* - plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí.

▪ **Odměňování zaměstnanců**

- *Hodnocení práce* - stanovení relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových relací.
- *Odměňování* - vytváření a správa mzdových a platových struktur a systémů.
- *Odměňování podle výkonu* - přizpůsobení odměn úsilí a dosaženým výsledkům.
- *Zaměstnanecké výhody* - poskytování výhod navíc k platu, zabezpečení sociálních i osobních potřeb atd.

▪ **Zaměstnanecké vztahy**

- *Kolektivní pracovní vztahy* - řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory a s jejich členy.
- *Zapojování a participace zaměstnanců* - informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran.
- *Komunikace* - zpracování a předávání příslušných informací zaměstnancům.

▪ **Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance**

- *Zdraví a bezpečnost* - vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti.

- *Služby pro zaměstnance* - poskytování služeb péče o pracovníky a pomoc při řešení osobních problémů.
- **Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí**
  - *Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí* - pracovní podmínky; záležitosti spojené s povyšováním, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi a nadbytečností zaměstnanců; uplatňování přijatých principů v takových záležitostech, jako je rovnost příležitostí, řízení rozmanitosti, sexuální obtěžování, vztahy mezi rasami (včetně sledování etnických otázek), věk, užívání škodlivých látek, kouření a AIDS; souhrnně zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace.
  - *Personální informační systémy* - vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování.

Personální práce takto pojímané přestává být záležitostí specialistů (personalistů) a stává se integrální součástí každodenní práce každého manažera.

Rysy řízení lidských zdrojů jsou tyto:<sup>10</sup>

- strategický přístup,
- integrovanost a komplexnost,
- lidské zdroje jsou posuzovány jako aktivum a konkurenční výhoda,
- vzrůstá význam loajality a oddanosti,
- unitarismus - zájmy pracovníků jsou ve shodě se zájmy firmy,
- personální práce představuje každodenní záležitost všech manažerů.

### **3.1.1 Vnitřní a vnější podmínky pro řízení lidských zdrojů**

Faktory ovlivňující personální řízení – představují vnitřní a vnější podmínky ovlivňující řízení lidských zdrojů.

V současné praxi se musí respektovat, že organizace se nachází v určitých podmínkách a tím pádem tedy i řízení lidských zdrojů bude závislé na aktuálních faktorech prostředí.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Grada Publishing, Praha 2002. s. 44.

Pokud se stanovují cíle, metody a nástroje pro řízení lidských zdrojů, tak se zároveň musí respektovat podmínky (vnější i vnitřní), ve kterých se organizace nachází.

Vnější podmínky, které ovlivňují personální řízení, jsou tyto: <sup>11</sup>

- rozvoj nové techniky a měnící se technologie,
- ekonomické podmínky,
- konkurence na národním, evropském a globálním trhu,
- vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí,
- sociální a kulturní vlivy,
- demografické vlivy,
- aktuální situace na trhu práce,
- internacionalizace trhu práce,
- prostorová mobilita pracovních sil,
- hodnotové orientace lidí,
- ekologické vlivy.
- Mezi vnitřní podmínky patří:
- charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků,
- strategie a politika organizace,
- velikost organizace,
- geografická poloha organizace,
- organizační struktura,
- ekonomická situace organizace,
- technické a technologické vybavení organizace,
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita atd.,
- organizační kultura,
- odbory atd.

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Grada Publishing, Praha 2002.

### 3.2 Personální plánování

Úkolem personální plánování je správné časové, místní, finanční plánování a optimalizace potřeby pracovníků. Týká se to každé firmy bez ohledu na její velikost a často i druh podnikání. Pro optimální plánování stavu zaměstnanců ve firmě je důležité předvídat a odhadnout reálné potřeby. V praxi to představuje: <sup>12</sup>

- jaké množství zaměstnanců podle jejich profesní struktury bude firma potřebovat k zajištění určitého objemu práce,
- jakou kvalifikaci mají tito zaměstnanci splňovat,
- kolik pracovníků nyní firma zaměstnává a na jakých pozicích,
- jakým způsobem bude firma nesoulad mezi předvídanou potřebou a současným stavem bude řešit (např. z vnitřních zdrojů, vnějším náborem, uvolňováním pracovníků v případě nadbytečnosti apod.),
- náplň těchto pracovních míst,
- pracovní a osobní způsobilost zaměstnanců na těchto místech (např. dovednosti, schopnosti a znalosti),
- odhadnout změny na vnějším trhu práce spolu důsledky pro formování pracovní síly.

Personální plánování představuje součást podnikatelských firemních aktivit. Je třeba průběžně přizpůsobovat personální plánování změnám záměrů firmy, cílů atd. Dobře vypracovaný personální plán vede k úspoře času, k hospodárnosti vynakládaných kapacit pracovních sil. Pro názornost je uvedeno schéma pro sestavení personálního plánu: <sup>13</sup>

Jak se vidět, tak by strategie a cíle firmy měly souviset přímo i nepřímo se strategickým řízením každé firmy. Bez kvalitního pracovního kapitálu se firma nebude dále dobře rozvíjet a rozrůstat. <sup>14</sup>

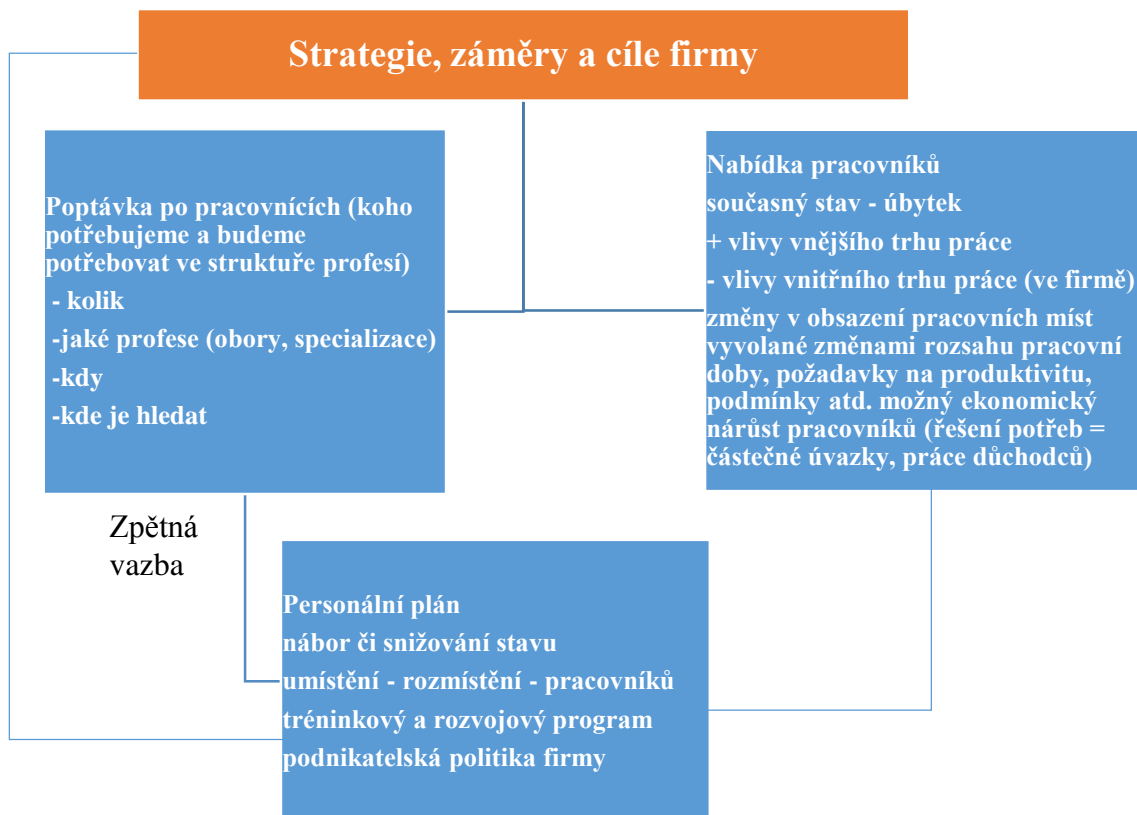
---

<sup>12</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005.

<sup>13</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005.

<sup>14</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005.

## Schéma 1 Praktické schéma pro sestavení personálního plánu



Zdroj: KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005.

Personální plánování musí být zaměřeno hlavně na budoucnost podniku. Odhadnout správně personální potřeby není jednoduché. Existuje v praxi mnoho metod, jak provádět personální plánování. Mezi nejčastější metody patří: statistická sledování údajů – analýzy, indexní metody, rozpočtové a plánovací analýzy, ke složitějším pak patří odborné předpovědi založené na úsudku odborníků apod.<sup>15</sup>

### Souhrnný personální plán má finálně vyjádřit:

- personální místa, která budou v organizační struktuře zachována, která zaniknou, eventuálně se změni,
- pracovní místa, kde je nezbytné absolvovat neadaptační trénink, rekvalifikace nebo jiné zásadní kvalifikační změny v zájmu zvládnutí profesní způsobilosti a docílení vysoké výkonnosti,
- nezbytné změny řídicích úrovní,

<sup>15</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005.

- tréninkové potřeby a potřeby dalšího profesního rozvoje zaměstnanců,
- potřeby nábory a získávání nebo naopak uvolňování určitých skupin zaměstnanců, zaměstnávání na částečný pracovní úvazek důchodců a žen z domácností apod.,
- náměty pro utváření firemní kultury,
- zpětnou vazbu pro případ korekce či úpravy personálního plánování na další období.

### Obrázek 2 Formulář pro personální plán útvaru firmy

Útvar \_\_\_\_\_ (Firma) \_\_\_\_\_  
 Plán útvaru pro rok \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_  
 (Celkový plán práce firmy pro rok) \_\_\_\_\_ Zapisovatel \_\_\_\_\_

Pracovní kategorie	Počet		Průměrný N na 1 zaměstnance		Celkové náklady		Procento změn		Komentář
	běžný	plán	běžný	plán	běžné	plán.	počet	náklady	
Celkem									

Zdroj: KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005

#### Plánování lidských zdrojů je vyjádřeno těmito následujícími plány:<sup>16</sup>

- Plán získávání pracovníků stanoví:
  - kolika jaké pracovníky a k jakému termínu je potřeba získat,
  - jaké zdroje oslovit,
  - jaké metody získávání použít.
- Plán snižování nadbytečných pracovníků zahrnuje:
  - celkový počet nadbytečných pracovníků,
  - přirozené odchody a úbytky,
  - odhad počtu nedobrovolně propuštěných,
  - podmínky a služby odcházejícím zaměstnancům,

<sup>16</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005.



- časový harmonogram redukce.
- c) Plán flexibilního zaměstnání sleduje vyšší využití pracovníků a snížení personálních nákladů:
- pružný režim práce (např. práce na zkrácený úvazek, sdílení pracovního místa, pružná pracovní doba denní či týdenní, roční dohodnutý počet hodin a práce na směny,
  - pružná délka produktivního života, tj. přerušování pracovní kariéry a předčasný odchod do starobního důchodu,
  - variabilní smluvní vztah (pracovní poměr na dobu určitou, sezónní práce, krátkodobý pracovní poměr, dohody o práci apod.),
  - distanční práce (tj. práce na dálku – přes internet, intranet a fax, domácí práce)
- d) Plán stabilizace – zaměřuje se na snížení fluktuace (pohyb lidí do a z organizace, kvůli snižování personálních nákladů a předcházení snižování produktivity práce.<sup>17</sup>

Představuje to

- věnovat zvýšenou pozornost útvaru, věkové skupině či zaměstnání s nadprůměrnou fluktuací,
  - uplatnit spolehlivější metody výběru,
  - učinit přímého nadřízeného odpovědným za konečný výběr,
  - kontrolovat využití pracovníků během pracovní doby,
  - dotazovat se na spokojenost s obsahem práce, diferencovat mzdy dle složitosti práce a odvedených výsledků,
  - uplatnit či zlepšit adaptační program,
  - poskytnout přiměřené školení,
  - povyšovat z vnitřních zdrojů,
  - zajistit kvalitní pracovní podmínky.
- e) Plán rozvoje lidských zdrojů
- počet vzdělávaných pracovníků a program jejich vzdělávání,
  - počet pracovníků, kteří potřebují vzdělávání či rekvalifikaci, a programy vzdělávání,
  - nové programy vzdělávání a změny existujících programů.

---

<sup>17</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005. s. 29 – 30.

### 3.2.1 Metody perspektivních odhadů potřeby pracovníků v personálním plánování

K odhadům perspektivní potřeby je možné využít různých metod, některé jsou více na zkušenostech, odbornosti a představitosti lidí, kteří provádějí perspektivní odhady. V odborné literatuře jsou nazývány jako intuitivní či expertní metody, jiné metody se naopak více opírají o kvantitativní matematické či statistické nástroje.

Mezi tyto metody patří:

- **Delfská metoda**

Je považována za intuitivní metodu a spočívá v tom, že skupina odborníků se snaží najít shodu v odhadu budoucí potřeby zaměstnanců. Mezi těmito odborníky by měli být zařazeni lidé, kteří dobře znají stav strukturu a proměnlivost pracovní síly podniku, plány činnosti, prodeje, technického rozvoje, finanční plány, vnější faktory, které by mohly ovlivnit poptávku po výrobcích podniku, tedy potřebu podniku na počet pracovníků. Ve skupině odborníků by měli být zastoupeni experti na plánování, marketing, výrobu, prodej a personalisté. Cílem této metody je odhad budoucího vývoje pracovních sil pomocí propojení nezávislých názorů odborníků.<sup>18</sup>

- **Kaskádová metoda**

Tato metoda přináší nejen odhad perspektivní potřeby pracovníků, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizace. Metoda spočívá v tom, že úkoly organizace jsou rozepisovány na stále nižší organizační úrovni. Celý proces je završen na nejnižší organizační úrovni, u vedoucího pracovníka vedoucí skupiny nacházející se z hlediska vertikální organizační struktury na nejnižší úrovni. Tento vedoucí dělá na základě svých vlastních zkušeností odhad potřeby pracovníků a odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Tato metoda v čisté podobě umožňuje to, aby vedoucí pracovníci na nejnižší úrovni potřebu pracovníků z různých důvodů nadhodnocovali, proto je nutné, aby vedoucí pracovníci na vyšší úrovni posoudili odhady objektivně.<sup>19</sup>

- **Metoda manažerských odhadů**

Do této metody jsou zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Je velice blízká kaskádové metodě. Jsou do ní zapojeni všichni vedoucí pracovníci podniku. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 156.

<sup>19</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 157.

pracovníků. Lze zde postupovat od nejnižší k nejvyšší úrovni řízení (tomto neshoduje kaskádovou metodou), také lze postupovat opačně, od nejvyšší úrovně k nejnižší úrovni. Nejlepší možností je využití obou způsobů, je vhodný určitý časový odstup.<sup>20</sup>

- **Metoda založená na analýze vývojových trendů**

Je to pokus o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby zaměstnanců. Nevýhodou metody je příliš mnoho faktorů, které na potřebu pracovníků mají vliv. Je třeba správně vybrat rozhodující faktor, který se váže k počtu pracovníků. Tento faktor musí mít přímý vztah k počtu pracovníků, jakákoliv změna tohoto faktoru musí být vázána na stejnosměrnou změnu počtu pracovníků. Nevýhodou této metody je to, že ne vždy je reálné předpokládat, že dosavadní vývojové trendy budou pokračovat i v budoucnosti. Dále pak i to, že některé faktory jsou nekvantifikovatelné.<sup>21</sup>

- **Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků**

Je to kvantitativní metoda vycházející z dlouhodobých zkušeností týkající se jak pracovní kapacity příslušné kategorie pracovníků, tak úrovně služeb či kvality práce při různém pracovním zatížení této kategorie pracovníků.

- **Metoda založená neregresní analýze**

Je založena na statistickém zkoumání dosavadního vztahu mezi počty pracovníků a ukazateli typu objemu prodeje, objemu výroby, přidané hodnoty atd. Tam, kde se objeví dostatečně silný vztah, odvodí se jednoduchý či vícenásobný regresní model. Do modelu se pak dosazují předpokládaní či plánované údaje o prodeji, výrobě, přidané hodnotě atd. a získávají se pak odhady potřeby zaměstnanců.<sup>22</sup>

- **Metoda založená na grafické analýze**

Je to jednoduchá kvantitativní metoda, zkoumající potřebu pracovníků, která vychází z empirických znalostí o pracovním zatížení určité kategorie pracovníků. Metoda založená na grafické analýze. Vychází vždy z dostupných statistických údajů.

- **Metody založené na pracovních normách**

Patří ke kvantitativním metodám odhadu potřeby pracovníků, především dělníků.

---

<sup>20</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 157.

<sup>21</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 160.

<sup>22</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 160.

Obyčejně se používají tři základní metody tohoto druhu:<sup>23</sup>

- **metoda normohodin** - jedná se metodu, kdy podstatou je výpočet potřeby normovaného množství práce na plánovaný objem výroby.<sup>24</sup>

$$P^D = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i * n_i}{T_{ef}^D * k_n} \quad (3.1)$$

Kde:

$P^D$  = potřebný počet dělníků

$Q_i$  = plánované množství i-tého výrobku v naturálních jednotkách

$n_i$  = plánovaná norma spotřeby na jednotku i-tého výrobku

$T_{ef}^D$  = plánovaný efektivní fond pracovního času pracovníka

$K_n$  = koeficient plnění norem spotřeby času

- **metoda norem obsluhy** – používá se tam, kde objem výroby odpovídá hlavně účinnosti práce obsluhovaného zařízení. Norma obsluhy stanovuje množství práce, které je nezbytné k obsluze jednoho nebo více zařízení. Množství práce je pak vyjádřeno počtem dělníků či fondem pracovní doby.<sup>25</sup>

$$P^D = Z * \frac{n_o}{k_v} \quad (3.2)$$

Kde:

$Z$  = počet obsluhovaných zařízení daného typu

$n_o$  = plánovaná norma obsluhy zařízení

$k_v$  = koeficient plánovaného využití nominálního fondu pracovní doby

---

<sup>23</sup> REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. ČVUT. Praha: 2009.

<sup>24</sup> REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. Vydavatelství ČVUT. Praha: 2009. s. 145.

<sup>25</sup> REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. Vydavatelství ČVUT. Praha: 2009. s. 29.

- **metoda norem stavů** - jde o profese, které není možné přesně vyjádřit normohodinami či technologickým chodem zařízení, avšak tito pracovníci musí být přítomni na pracovišti. Jsou to například profese: údržbář, seřizovač, skladník apod.<sup>26</sup>

$$P^D = A * \frac{n_s}{k_v} \quad (3.3)$$

Kde:

A = počet pracovních činností nebo zařízení, pro které se zabezpečuje obsluha v jednotkách a je pro ně stanovena norma početních stavů

$n_s$  = plánovaná norma početních stavů

$k_v$  = koeficient plánovaného využití nominálního fondu pracovní doby

### 3.3 Získávání zaměstnanců

Účelem získávání pracovníků je vzbudit zájem uchazečů o práci, aby byla zformována dostatečná skupina vhodných uchazečů o práci, z nichž lze vybírat a nahrazovat odcházející zaměstnance nebo přijmout pracovníky pro současné nové úkoly.

Získávání pracovníků představuje klíčovou fázi formování podnikové pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jak schopné pracovníky bude mít podnik k dispozici.

Získávání pracovníků je důležité nejen pro podnik, nýbrž i pro samotné zájemce o práci. Podniky žádají informace o uchazečích a naopak zájemci o práci potřebují přesné informace o tom, co jim podnik může nabídnout.<sup>27</sup>

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 34 definuje pojem získávání pracovníků takto: „Zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci krajské pobočky Úřadu práce, od které může vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání nebo za pomoci agentury práce.“<sup>28</sup>

Tradiční filosofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů.

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato pracovní místa.

<sup>26</sup> REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. Vydavatelství ČVUT. Praha: 2009. s. 30.

<sup>27</sup> REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. ČVUT. Praha: 2009.

<sup>28</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 34. [on line]. [cit. 2013-08-30]. Dostupný z: WWW.: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast2.aspx>>

Podmínkou je to, aby náklady na získávání byly přiměřené, a získávání musí probíhat v požadovaném termínu.<sup>29</sup>

Autorka Z. Dvořáková a kol. definuje pojem získávání pracovníků takto:

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“<sup>30</sup>

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potencionální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v podniku.

Ustanovení § 316 odst. 4 zákoníku práce vymezuje, co lze a co nelze vyžadovat od zaměstnanců. Základním pravidlem je to, že zaměstnavatel nesmí vyžadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce a s pracovněprávním vztahem. Nesmí vyžadovat informace hlavně:<sup>31</sup>

- a) o těhotenství,
- b) o rodinných a majetkových poměrech,
- c) o sexuální orientaci,
- d) o původu,
- e) o členství v odborové organizaci,
- f) o členství v politických stranách nebo hnutích,
- g) o příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti,
- h) o trestněprávní bezúhonnosti.

Pro informace o těhotenství, rodinných a majetkových poměrech a trestněprávní bezúhonnosti tento zákaz není platný tehdy, že je dán věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána je - li tento požadavek přiměřený, či v případech, kdy to stanoví zákoník práce nebo zvláštní právní předpis. Výše uvedené informace nesmí zaměstnavatel získávat o zaměstnancích ani prostřednictvím třetích osob.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> KOUBEK, J., HRABĚTOVÁ, E., HÜTTLOVÁ, E.: *Personální řízení 1 (Vybrané problémy)*. 1. vydání. VŠE. Praha: 1992. s 29.

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 133.

<sup>31</sup> § 316, odst. 4 ZP. [on line, 2013]. [cit. 2013-09-30]. Dostupný z: WWW.: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h8.aspx>>

<sup>32</sup> CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P.: *Personalistika. Dvanáctero správného vedení personální agendy podle zákoníku práce od 1. 1. 2009*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. ASPI. Praha 2009. s. 63.

### 3.3.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců

Zaměstnanci se dají získávat jak z vlastních (vnitřních) zdrojů, tak externích (vnějších) zdrojů. Je pouze na podniku, jaký zdroj či kombinaci zdrojů si vybere a jaký bude mít podíl. Pro obsazování vyšších pozic si většina firem vybírá

#### Využívání vnitřních zdrojů

Zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní místa byla vždy v první řadě nabídnuta současným zaměstnancům. Díky této zásadě má každý zaměstnanec, kromě pracovní jistoty, zajištěnu i možnost pracovního postupu nebo pohybu v organizaci. Tato zásada pomáhá ke zlepšení morálky zaměstnanců a pro budoucnost má význam v tom, že přitahuje zájemce o práci a pomáhá organizaci udržet současné zaměstnance. Opomíjení vlastních zaměstnanců by bylo chybou, protože by se zaměstnanci cítili poškozeni a mohli by to řešit odchodem ze zaměstnání. Tato zásada však naopak vede ke sníženému přísunu zaměstnanců, a tím i nových přísunu myšlenek. Získávání zaměstnanců organizaci má mnoho výhod a nevýhod:<sup>33</sup>

**Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů**

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>- možnost postupu</li><li>- nízké náklady na získání lidí</li><li>- znalost podniku u uchazeče</li><li>- znalost spolupracovníků</li><li>- vědomí svých schopností</li><li>- udržení úrovně mezd</li><li>- rychlejší obsazení místa</li><li>- uvolnění místa pro mladé zájemce</li><li>- průhlednější personální politika</li><li>- regulovatelnost personálním plánem</li><li>- cílevědomé řízení a chování zaměstnanců</li><li>- zabránění fluktuaci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- omezený výběr</li><li>- větší náklady na vzdělání</li><li>- podniková slepota</li><li>- zklamání kolegů, rivalita</li><li>- klikaření</li><li>- obavy z odmítnutí zkušených kolegů</li><li>- automatické povyšování</li></ul>

Zdroj: REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů. 2. přepracované vydání. Vydavatelství ČVUT. Praha: 2009. s. 32.*

<sup>33</sup> REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů. 2. přepracované vydání. Vydavatelství ČVUT. Praha: 2009. s. 32.*

## Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů musí pracovník personálního útvaru posoudit tyto skutečnosti:<sup>34</sup>

- termín zveřejnění nabízeného pracovního místa,
- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení,
- termín výběrového řízení,
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům,
- termín nástupu do zaměstnání,
- délku zkušebního období.

**Tabulka 2 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>- širší možnost výběru</li><li>- nové impulsy pro podnik</li><li>- příchozí je rychleji uznán</li><li>- přesné pokrytí potřeby</li><li>- nižší náklady na vzdělávání</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vyšší náklady na vzdělání</li><li>- zvyšování fluktuace</li><li>- negativní účinek na klima podniku</li><li>- riziko zkušební lhůty</li><li>- neznalost podniku</li><li>- obsazení místa trvá déle</li><li>- stres přechodu na nové působiště</li><li>- představa vyššího platu</li><li>- blokování šancí postupu</li></ul>

Zdroj: REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů. 2. přepracované vydání. Vydavatelství ČVUT, Praha: 2009. s. 33.*

Podnik si sám určuje, jaká metoda získávání je pro něj efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Je to závislé na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může využít na získávání, také na analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací. Mezi metody získávání zaměstnanců patří:<sup>35</sup>

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím Job serverů, personálních agentur či na vlastních webových stránkách podniku,

<sup>34</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 135.

<sup>35</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 135.



- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, eventuálně s odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o práci,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

K hodnocení efektivnosti metod získávání je možné uplatnit různé ukazatele. Podnik může sledovat a hodnotit:<sup>36</sup>

- náklady na získávání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určité zaměstnání,
- čas, který uplyne od zahájení činností souvisejících se získáváním do obsazení pracovního místa,
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému pohovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání,
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru,
- délka pracovního poměru,
- míra fluktuace nových zaměstnanců,
- podíl žen či příslušníků menšinových skupin mezi uchazeči a v porovnání k jejich zastoupení mezi obyvatelstvem.

### 3.3.2 Proces získávání zaměstnanců a jeho metody

Proces získávání je nejdůležitějším procesem ve firmě a zároveň prvním krokem. Je velmi důležité, aby se použili vhodné metody.

#### Proces získávání a výběru

Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:<sup>37</sup>

- 1) *Definování požadavků* – představuje přípravu popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

<sup>36</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 136-137.

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 1999.

- 2) *Přilákání uchazečů* – je prozkoumání a vyhodnocení různých druhů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů.
- 3) *Vybírání uchazečů* – zahrnuje třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Výstupem procesu získávání pracovníků je seznam vhodných uchazečů, které budou pozváni k výběru pracovníků. Proces získávání pracovníků lze rozdělit podle autorů O. Němce, P. Bucmana a M. Šikýře na několik činností, které jsou uvedeny níže:<sup>38</sup>

- identifikace potřeby obsadit určitou pracovní funkci,
- popis a specifikace obsazované pracovní funkce,
- identifikace zdrojů pracovní síly,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů,
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání (inzerátu),
- předvýběr uchazečů na základě shromážděných dokumentů,
- sestavení seznamu vhodných uchazečů pro výběr pracovníků.

**Rovněž autoři J. Koubek, E. Hrabětová a E. Hüttlová člení proces získávání pracovníků na několik na sebe navazujících kroků:**<sup>39</sup>

- a) identifikace potřeby získávání pracovníků – ta musí vycházet ze strategických plánů podniku a také z momentální operativní potřeby, identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před samotným uskutečněním vlastního získávání pracovníků,
- b) popis každého příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek. Popis pracovního místa obsahuje hlavní povinnosti a odpovědnost a jim odpovídající rozsah kompetencí, vazbu na jiná pracovní místa, účel a místo vykonávané práce,
- c) specifikace požadavků pracovního místa na kvalifikaci pracovníka, úroveň vzdělání, obor specializace a dobu praxe,

---

<sup>38</sup> NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M.: *Personální management*. VŠEM, Praha 2008.

<sup>39</sup> KOUBEK, J., HRABĚTOVÁ, E., HÜTTLOVÁ, E.: *Personální řízení 1 (Vybrané problémy)*. 1. vydání. VŠE. Praha: 1992. s. 31 - 34.

- d) identifikace zdrojů uchazečů, při tomto kroku se rozhoduje, zda se koncentrovat na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil,
- e) volba metod získávání pracovníků – musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných míst v podniku a přilákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli,
- f) volba dokumentů požadovaných od uchazečů – může ovlivnit úspěšnost pozdějšího výběru, je pravidlem, že podniky mají svůj standardizovaný dotazník,
- g) významnou fází získávání pracovníků je předvýběr.

### **Předvýběr uchazečů**

Podle J. Koubka a kolektivu je významnou fází získávání pracovníků. Během něho se z celého souboru uchazečů vybírají ti, kteří se jeví jako vhodní uchazeči do vlastního procesu výběru. Proto, aby předvýběr proběhl hladce, je vhodné, aby potencionálním zájemcům byly předány poměrně podrobné informace o charakteru a obsahu volných pracovních míst. Musí se však dát pozor na to, aby tímto způsobem nebyli potencionální uchazeči odrazeni od toho, že mají zájem o pracovní místo.

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do 3 skupin:<sup>40</sup>

- *velmi vhodní* (jsou zpravidla pozváni k pohovoru),
- *vhodní* – jsou též zařazení do dalších procedur výběru, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,
- *nevhodní* – pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem pracovat v podniku.

Předvýběr uchazečů se většinou dělá na základě písemných materiálů (dotazníků, životopisů, pracovních hodnocení atd.). Při něm získávají uchazeči doplňující informace o pracovních místech a jejich požadavcích a zároveň se podnik dozví nějaké podrobnosti o uchazeči.<sup>41</sup>

Obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů. Jsou hodnoceny s cílem vybrat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. Rozbor materiálů má ukázat:<sup>42</sup>

<sup>40</sup> KOUBEK, J., HRABĚTOVÁ, E., HÜTTLOVÁ, E.: *Personální řízení 1 (Vybrané problémy)*. 1. vydání. VŠE. Praha: 1992. s. 33-34.

<sup>41</sup> KOUBEK, J., HRABĚTOVÁ, E., HÜTTLOVÁ, E.: *Personální řízení 1 (Vybrané problémy)*. 1. vydání. VŠE. Praha: 1992. s. 33 - 34.

<sup>42</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a KOL.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 138.

- zda uchazeč je schopný vykonávat nabízenou práci,
- zda vyjde s pracovním kolektivem v podniku,
- jaká je pracovní motivace uchazeče a jaký zájem má o nabízenou práci.

#### **Proces získávání zaměstnanců zakončený výběrem obsahuje následující postup:**<sup>43</sup>

- analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,
- zpracování taktiky získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
- výběr včetně metodiky výběru, to je:
  - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
  - testování,
  - assessment centre, výběrový rozhovor.
- hodnocení efektivity získávání pracovníků a výběru.

#### **Metody získávání zaměstnanců**

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda jsou pracovníci získáváni z vnitřních či z vnějších zdrojů, dále pak na tom, jaké jsou požadavky pracovního místa na zaměstnance (kvalifikační předpoklady, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.). Důležité je i to, jaká je situace na trhu práce, kolik finančních prostředků je možné vynaložit na získávání pracovníků, jak rychle je třeba pokrýt pracovní místa atd. Metod získávání pracovníků se vyskytuje velké množství. Obvykle se personální útvar nespolehá jen na některou z nich, ale využívá více metod najednou. K nejčastěji používaným metodám podle J. Koubka patří:<sup>44</sup>

- ***Uchazeči se nabízejí sami***

Podniky, které v roli zaměstnavatele mají dobrou pověst či poskytují zajímavou, dobře placenou práci, dělají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd., používají často relativně pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se jim sami nabízejí, přicházejí nebo je písemně kontaktují se svými nabídkami. Předností této metody je, že eliminuje náklady na inzerci, které obvykle jsou vyšší.

Má však mnoho nedostatků. Uchazeči neznají přesnou představu o potřebách podniku a mnoho z nich je pro podnik neupotřebitelných, musí se jimi však někdo zabývat.

<sup>43</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a KOL.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 134.

<sup>44</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 192.

To může komplikovat práci personalistů, kteří musejí být k dispozici kdykoliv odpovídat na nabídku, jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to nepoškodilo podnik. Tento způsob získávání pracovníků nedává dostatečnou možnost výběru. Žádosti uchazečů jsou roztroušené v čase a při výběru nelze použít důležitý nástroj, tj. porovnávání schopností a kvalit více uchazečů. Možnost přijetí nevhodného uchazeče je větší. Hlavně tehdy, kdy se v podniku uvolnilo pracovní místo, které je zapotřebí promptně obsadit.

- ***Doporučení stávajícího zaměstnance***

Představuje tzv. pasivní metodu získávání pracovníků. Je třeba vytvořit informační předpoklady, aby stávající zaměstnanci věděli zavčasu o uvolňovaném nebo volném pracovním místě a byli informováni i o jeho charakteru. Předností jsou nižší náklady, uchazeči bývají vhodní jak odborně, tak i osobnostními charakteristikami, protože stávající zaměstnanec si nechce u svého zaměstnavatele uskodot tím, že doporučí nevhodného člověka. Nevýhodou je menší možnost výběru z více uchazečů. Metoda je využívána při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení.<sup>45</sup>

- ***Vývěsky (v organizaci či mimo ni)***

Je to poměrně nenáročná, avšak levná metoda. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v podniku, kde procházejí všichni zaměstnanci (aby se mohli buď sami ucházet o místo, nebo informovali či doporučili vhodného uchazeče). V případě, že podnik má zájem i na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, jsou vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i široká veřejnost, která nevstupuje běžně na území podniku. Vývěska by měla umožnit potenciálnímu uchazeči všechny podstatné informace o pracovním místě, důležitý je i termín, ve kterém se mají uchazeči přihlásit o místo a kde se mají přihlásit.

Výhodou vývěsek je nižší náročnost na finanční prostředky, potenciální uchazeči získávají informace dostatečné k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo mají ucházet či nikoliv. Snižuje se tak počet evidentně nevhodných uchazečů. Určením termínu získávání pracovníků umožňuje také shromáždit soubor uchazečů, poskytující možnost pro výběr opravdu vhodných pracovníků, uplatnit jednotná kritéria výběru.<sup>46</sup>

Celý proces získávání a výběru pracovníků lze dost dobře racionálně organizovat. Nevýhodou je, že informace se dostane obvykle pouze lidem, kteří čtou tyto vývěsky. Tato

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 194.

<sup>46</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 195.

metoda tím oslovuje jen omezený počet potencialních uchazečů, obvykle jen z nejbližšího okolí organizace. Není vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí, obsazování manažerských míst či míst specialistů. Naproti tomu je běžná pro získávání čerstvých absolventů škol umístěním vývěsek v místech, která navštěvují studenti, nebo přímo na školách.<sup>47</sup>

- ***Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi***

Přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi. Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání a zaměření. Existují možnosti, jak si do určité míry zavázat vytipovaného studenta (smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií- formou stipendií). Výhodou této metody je to, že škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodné studenty nebo absolventy. Organizace je informována o profilu studia a ví tedy, jakými znalostmi a dovednostmi absolvent příslušné školy disponuje. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku. Metoda se nazývá campus recruiting (VŠE)- je to získávání nastávajících absolventů přímo na půdě školy.<sup>48</sup>

- ***Spolupráce s úřady práce***

Je to levná metoda. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Náklady této činnosti jsou tedy hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Výhodou je i to, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči. Nevýhodou je poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce. Do značné míry jde totiž o osoby s nižší kvalifikací, nebo o osoby, které jsou z nějakého důvodu obtížně umístitelné. V současné době ekonomické krize bych se s autorem J. Koubkem neztotožňoval s tímto subjektivním tvrzením, protože pracovních míst neustále ubývá a i schopní lidé nemohou sehnat odpovídající práci.<sup>49</sup>

- ***Služby komerčních zprostředkovatelů***

Komerční personální agentury nabízejí nejen získávání pracovníků, ale také jejich výběr. Tyto služby bývají poměrně drahé. Je nutné, aby pracovaly vždy ve spolupráci

---

<sup>47</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 194.

<sup>48</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Management Press, Praha 2006.

<sup>49</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 196.

s představiteli podniku. Jinak by hrozilo nebezpečí nalezení a přijetí nikoliv zcela vhodného pracovníka. Nebývá to ze strany agentury úmyslné, spíše jde o problém nedostatečných informací mezi zprostředkovatelem a organizací. Zprostředkovatel nemůže v krátké době, kterou má k dispozici, do podrobnosti porozumět, jaká osoba bude přesně vyhovovat všem požadovaným úkolům, které jsou spojeny s pracovním místem i představám vedení podniku. V každém případě by na podniku, která využívá služeb, mělo zůstat konečné rozhodnutí. Použití těchto služeb usnadňuje získávání a výběr pracovníků, kterých je na trhu práce nedostatek, tedy špičkových odborníků, manažerů apod.<sup>50</sup>

#### ▪ **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Je nejrozšířenější metodou získávání pracovníků. Inzerce může být zaměřena pouze na region, v němž je organizace umístěna (při obsazování pracovních míst vyžadujících málo kvalifikovanou pracovní sílu), na území celého státu (například při náročných požadavcích na odbornost, schopnost a dovednost) nebo může mít dokonce mezinárodní (špičkoví specialisté málo se vyskytující odbornosti). Inzerát má především tu výhodu, že se poměrně rychle dostane k adresátovi, o volném místě se dozví mnohem větší počet lidí než při jiných metodách získávání pracovníků, inzerát jde za potencionálním uchazečem až do jeho soukromí. Nevýhodou inzerátu je příliš vysoká cena inzerce.<sup>51</sup>

U inzerce v souvislosti s jeho cenou je třeba zvážit jeho obsah, formu i umístění, tím může inzerát sloužit jako demonstrování minimálního rozsahu informací, které jsou potřebné proto, aby nabídka zaměstnání přinesla žádoucí efekt.

#### **Zásady, které je třeba při inzerování zaměstnání dodržovat:**<sup>52</sup>

Inzerát by měl obsahovat:

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- stručný popis práce, charakteristiku činnosti podniku,
- místo, kde má být práce vykonávána,
- název a adresa podniku,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci a praxi, na další vlastnosti uchazeče,
- požadavky na věk uchazeče, jen pokud je to nezbytné,

---

<sup>50</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 197.

<sup>51</sup> KOUBEK, J., HRABĚTOVÁ, E., HÜTTLOVÁ, E.: *Personální řízení I (Vybrané problémy)*. 1. vydání. VŠE. Praha: 1992. s. 32.

<sup>52</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 205.

- pracovní podmínky (mzdový tarif, plat, ostatní odměny, výhody, pracovní doba, pracovní režim,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl uchazeč o zaměstnání ucházet.

Vhodné by bylo i zachování tohoto pořadí bodů v inzerátu.

▪ ***Elektronická nabídka volných míst a poptávka po místech***

V poslední době velmi rozšířený způsob, který umožňuje přímou elektronickou komunikaci mezi hledající organizací a uchazeči o pracovní místa. Tento způsob začal převládat v současné době, neboť neustále více lidí používá internet. Výhodou této metody je nízká cena a velký záběr. Řada organizací má svoji internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňuje i nabídku zaměstnání.<sup>53</sup>

▪ ***Využívání externích služeb (tzv. outsourcingu)***

Existuje řadu argumentů ve prospěch využívání externích služeb, které pomáhají při získávání pracovníků – tedy např. zprostředkovatelských agentur nebo poradců. Stojí to peníze, ale může to ušetřit čas a potíže. Dříve tyto služby vykonávali zaměstnanci společnosti.<sup>54</sup>

Lze říci, že metody získávání pracovníků se volí podle toho, zda se získávají pracovníci z vnitřních či z vnějších zdrojů. Rovněž podle toho, jak kvalifikovaného pracovníka potřebuje podnik získat.

Volba metod závisí také na tom, jak často se uchazeči s požadovanými vlastnostmi na trhu práce vyskytují. Při obsazování místa vyžadujícího vysokou kvalifikaci a zvláštní schopnosti se dává přednost výběru z většího množství uchazečů. Vysoce kvalifikovaného pracovníka nebo špičkového specialistu se těžko získá vývěskovou metodou, spoluprací se vzdělávacími institucemi nebo s úřady práce, ale spíše inzerátem ve vhodném sdělovacím prostředí či využitím služeb seriózní komerční zprostředkovatelny.

Velmi často se vyplácí v této souvislosti použít kombinace více metod a to současně. Není vhodné čekat, až jedna metoda selže, neboť by tím oddaloval okamžik obsazení volného pracovního místa.

<sup>53</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Management Press, Praha 2006.

<sup>54</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a KOL.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 87.



### 3.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců patří mezi personální činnosti navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci ty uchazeče, kteří budou výkonní, budou pro zaměstnavatele pracovat tak dlouho, jak se od nich čeká, budou jednat jen tak, jak se od nich žádá (kvalitně a produktivně). Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které dokážou předpovědět, že pracovník bude efektivní.<sup>55</sup>

Cílem výběru pracovníků je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů jedince a jejich porovnání s požadavky na práci.

Pracovní způsobilost (míra shody mezi předpoklady uchazeče a nároky organizace), je podle autora J. Štikara tvořena následujícími složkami:

Odborná pracovní způsobilost – je daná úrovní dosažené kvalifikace. Je to jedna ze složek pracovní způsobilosti, vyjadřuje stupeň a rozsah odborné přípravy pracovníka pro výkon určité profese. Odborná způsobilost spolu s psychickou způsobilostí tvoří obecný základ kvalifikace pracovníka. Teprve kvalifikaci lze chápat jako aktuální připravenost k výkonu práce konkretizovanou určitým pracovním zařazením.<sup>56</sup>

#### **Právo zaměstnavatele:**

Jedná-li se o výběr zaměstnanců, pak podle ustanovení § 34 zákona o zaměstnanosti „zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci krajské pobočky Úřadu práce, od které může vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání nebo za pomoci agentury práce.“<sup>57</sup>

Z výše uvedeného ustanovení je jasné, že právem zaměstnavatele je určovat si počet i strukturu svých zaměstnanců. Podobně je to vyjádřeno i v zákoníku práce v ustanovení § 30 odst. 1, kde se stanoví:

*„Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele,*

---

<sup>55</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a KOL.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 138.

<sup>56</sup> PAUKNEROVÁ, D. a KOL.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 161.

<sup>57</sup> § 34 zákona o zaměstnanosti. [on line]. [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: WWW.: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-435-2004-sb-o-zamestnanosti/f2609971/#p34>>

*nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny.*<sup>58</sup>

Provádí-li se efektivní výběr pracovníků, musí se zkoumat a prověřovat validita faktorů používaných k předvídání pracovního výkonu uchazeče na obsazovaném pracovním místě a je třeba prověřovat i validitu metod výběru.<sup>59</sup>

### **3.4.1 Postup při výběru uchazečů**

Postup při výběru pracovníků závisí na tom, jaké místo obsazujeme a jak obtížné je získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi. Vliv na postup má i podniková tradice a majitel či vedení podniku, jaký přikládá výběrovým procedurám význam a jak je informován o výběru pracovníků a jeho metodách.<sup>60</sup>

V odborné literatuře se vžil následující postup:<sup>61</sup>

- zkoumání dotazníků a dokumentů od uchazeče,
- předběžný pohovor, kde se doplňují některé skutečnosti obsažené v dotazníku či jiných dokumentech,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti (nemusí se uskutečnit, spíše doplňková metoda výběru),
- výběrový pohovor (nezbytný),
- zkoumání referencí (možnost subjektivního zkreslení informací),
- lékařské vyšetření (pokud je potřebné),
- informování uchazeče o rozhodnutí.

V každém z těchto kroků se posuzuje uchazeč nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném pracovním místě. Je třeba porovnávat jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejlepšího uchazeče.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> *Zákoník práce, ustanovení § 30 odst. 1.* [on line]. [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: WWW.: <<http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-2-hlava-1-paragraf-30>>

<sup>59</sup> <sup>59</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. s. 227.

<sup>60</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 103.

<sup>61</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 103.

<sup>62</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 103.

### 3.4.2 Metody výběru uchazečů a jejich využití

Existuje celá řada metod výběru zaměstnanců, mnoho z nich má několik variant. Existuje celá řada výhod a nevýhod těchto metod.

**Mezi metody výběru pracovníků patří tyto:**<sup>63</sup>

- Prostudování a hodnocení dokumentů předložených uchazečem
- Testování
- Assessment Centre
- Výběrový pohovor
- Ostatní metody výběru pracovníků
- Konečný výběr

#### **Prostudování a hodnocení dokumentů předložených uchazečem**

**Zkoumání dotazníku** – zpravidla se vyplňuje ve větších organizacích a měl by být používán univerzálně. Měl by být přizpůsoben danému pracovnímu místu. Pro méně kvalifikovanou práci by měl být jednodušší, naopak při obsazování pracovních míst manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů by měl mít podobu otevřeného dotazníku.

#### **Výhody dotazníků:**

- poskytují srovnatelné informace o uchazečích a umožňuje jejich snadné třídění,
- levná metoda výběru pracovníků,
- informace uváděné v dotazníku bývají spolehlivé a validní,
- metoda je hodnocena za spravedlivou a uchazeči s ní souhlasí,
- je dobrým podkladem pro přípravu otázek, které budou kladeny během pohovoru,
- je vhodný i pro potřeby personální evidence.

#### **Nevýhody:**

- sestavení dotazníku je velmi náročné, je třeba důkladně znát obsazované pracovní místo,
- představuje neosobní metodu výběru,
- poskytuje jen omezený okruh informací, pro uchazeče unikátní se nehodí,
- neumí rozpoznat výkonnost uchazeče,
- může obsahovat zkreslené či neúplné informace, záleží na uchazeči, zda je ochoten sdělit vše,

---

<sup>63</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. s. 230-232.

- je obtížné z něj zjistit motivaci uchazeče a situační souvislosti,
- interpretace informací obsažených v dotazníku může být dost subjektivní,

Některé nevýhody lze odstranit otevřeným dotazníkem, ale ten může některé nevýhody zintenzivnit. Dotazník je univerzálně použitelná metoda výběru, měla by být využívána v kombinaci s pohovorem.

**Zkoumání životopisu** – je to univerzální a frekventovaná metoda výběru pracovníků, používá se v kombinaci s jinou metodou. V dotazníku jsou důležité informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Nestrukturovaný dotazník podá informace o osobnosti uchazeče.

Rozlišují se dva typy životopisů, strukturovaný a nestrukturovaný.

**Strukturovaný životopis** – svou formou i obsahem se velmi blíží dotazníku.

Je dnes požadován ve většině případů. V něm uchazeč uvádí přehledně, schematicky tezevitě základní údaje nezbytné pro posouzení jeho způsobilosti na vykonávání práce na dané pracovní pozici. Při vypracování strukturovaného životopisu je třeba věnovat pozornost i grafické úpravě. Jednotlivé obsahové části by měly být pokud možno graficky zvýrazněny, všechny podstatné části by měly být uvedeny na první stránce. Z obsahového hlediska je vhodné strukturovaný životopis rozdělit do několika částí:<sup>64</sup>

- základní identifikační údaje (jméno, datum narození, kontaktní adresa, telefon atd.),
- přehled o dosaženém vzdělání (název školy, adresa školy, studijní obor, lze uvádět i nedokončené vzdělání, je vhodné graficky oddělit středoškolské a vysokoškolské vzdělání od kurzů při celoživotním vzdělávání,
- přehled o dosavadních pracovních zkušenostech,
- specifické znalosti a dovednosti vztahující se k výkonu práce k dané pracovní pozici,
- specifické zájmy vztahující se k výkonu práce na dané pracovní pozici.

**Nestrukturovaný životopis – volný životopis**

Nestrukturovaný životopis se používá ke sdělení všeho, co je možné uznat za vhodné. Informace obsažené v tomto životopisu obdrží specialista, jenž jej vyhodnotí. Tyto data pak využijí personalisté, poslouží jim jako návod k pokládání otázek, často osobních. Tento typ životopisu žádají podniky založené na delší tradici, tímto způsobem se snaží získat silnou a

---

<sup>64</sup> NÝVLTOVÁ, V.: *Personální management*. Praha: VŠCHT, 2002. s. 29-30.

zajímavou osobnost do svého kolektivu. Někdy žádají o rukou psaný životopis (buď z důvodu používání grafologie při výběru, či jako součást systému výběrového procesu u těchto firem).<sup>65</sup>

**Dobrý životopis má tyto charakteristiky:**<sup>66</sup>

- je krátký,
- je jasný, konkrétní a hutný,
- nic neponechává představivosti zaměstnavatele,
- vyhýbá se otřepaným frázím a zobecněním,
- používá terminologii vhodnou pro daný obor,
- měl by dobře vizuálně působit.

Existují určité výběrové procedury, které se liší v postupu. Ty spočívají v tom, kdy se rozhoduje o vhodnosti či nevhodnosti uchazeče. Podle toho se používá:<sup>67</sup>

- 1) **komplexní posuzování uchazeče (tzv. kompenzační postup)**, na základě všech použitých kroků výběru, kdy neúspěšné výsledky jednoho kroku lze kompenzovat vynikajícími výsledky kroku jiného,
- 2) **vyřazovací postup** – kdy uchazeč, jehož výsledky v předchozím kroku nebyly dobré, již nepostupuje do kroku dalšího a je odmítnut,
- 3) **smíšený (hybridní) postup** – oba postupy se kombinují.

---

<sup>65</sup> ZACHAR, M.: *Jak se stát na trhu práce zajímavým? Dejte o sobě vědět!* [on line 2005 -07-07]. [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <<http://www.dama.cz/zabava/jak-se-stat-na-trhu-prace-zajimavym-dejte-o-sobe-vedet-5253>>

<sup>66</sup> REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. ČVUT. Praha: 2009. s. 45.

<sup>67</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 229-230.

**Tabulka 3 Výhody a nevýhody v odlišnostech postupu výběru**

Komplexní posuzování	Vyřazovací postup	Smíšený (hybridní) postup
<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- -využijí se všechny možnosti</li> <li>- pro posouzení uchazeče,</li> <li>- -pořád je ve hře celý soubor uchazečů procházejících výběrem a postup je k nim spravedlivější, dává jim stejné šance</li> </ul>	<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- -přináší časové úspory i úspory nákladů,</li> <li>- -postupně se snižuje počet vhodných uchazečů,</li> <li>- posuzování menšího množství uchazečů je jednodušší</li> </ul>	<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- -snaží se získat výhody obou</li> </ul>
<p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- -větší časová náročnost pro posuzovatele i uchazeče,</li> <li>- -vyšší náklady</li> </ul>	<p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- -je vhodné si ponechat odmítnuté uchazeče v rezervě, jinak hrozí, že nebude možné z čeho vybírat</li> </ul>	<p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- -výsledkem může být opak o to, o co se usiluje</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování, pramen: KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. LINDE. Praha, 2000. ISBN 80-86131-25-4. s. 230.*

### Testy pracovní způsobilosti

Existuje velká paleta testů nejrůznějších zaměření a nejrůznější vhodnosti, validity a spolehlivosti. Měří se duševní schopnosti, fyzické schopnosti, znalosti, dovednosti, osobnost, zájmy, temperament, postoje, chování atd. Využití je často módní. Testy jsou všeobecně využívány za užitečný nástroj, ale spíše pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Při využití testů je důležité, aby všichni uchazeči měli stejné podmínky.<sup>68</sup>

Různí zaměstnavatelé využívají standardní metody psychodiagnostiky, které slouží jako podpurná metoda v procesu výběrového řízení, běžně se rozdělují na:

- výkonové testy,
- osobnostní dotazníky,
- objektivní testy osobnosti,
- projektivní testy.

<sup>68</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 232.

## Výkonové testy

Nejčastěji se sem zařazují:

- **Amthauerův test** – zaměřuje se na strukturu obecné inteligence, využívá se při obsazování běžných manažerských pozic,
- **Bourdonův test** - zaměřuje se na koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo, využívá se při obsazování pozic, kde se vyžaduje malá chybovost,
- **Numerický test** – zaměřuje se na kvalitu práce s číselnými informacemi, uplatnění nachází při obsazování ekonomických pozic, využívá se jakou součást jiných testů, například testů hodnocení manažerských předpokladů.

## Osobnostní dotazníky

- **Eysenckův osobnostní dotazník** – tento test byl využíván v 90. letech minulého století, byl zprofanován a nyní se nevyužívá,
- **Freiburský osobnostní dotazník** – sleduje 12 dimenzí osobnosti, je vhodný pro většinu pozic, které se obsazují,
- **FIRO B** - zaměřen neinterpersonální potřeby, je využíván u pozic, kde se vyžadují interpersonální dovednosti

Objektivní testy osobnosti

Test volní regulace alias Bricicínův test – zaměřuje se na vůli, úsilí a sebekontrolu, je vhodný pro pozice zahrnující volní charakteristiky.<sup>69</sup>

## Projektivní testy - patří mezi nejsložitější

- **Lüscherův test** – je oblíbený mezi psychology, umožňuje rychle proniknout do dynamiky emocionálních procesů, odkrývá zdroje úzkosti.<sup>70</sup>
- **Test kresby stromů** – zaměřuje se na sebezprojekci, nevhodný pro výběrová řízení, je využíván v personálních agenturách a při manažerských seminářích,
- **Rorschachův test** – uplatnění je v klinické praxi, nehodí se pro výběrová řízení.<sup>71</sup>

Autoři B. Kahle a J. Stýblo ve své publikaci Praktická personalistika uvádí následující metody výběru zaměstnanců: personální informace – životopis, dotazník,

---

<sup>69</sup> MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P.: *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 87.

<sup>70</sup> TEGZE, O.: *Lüscherův barvový test*. [on line]. [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: WWW.: <<http://www.spsbrno.cz/sps/programy-pro-specialisty/luscheruv-barvovy-test/>>

<sup>71</sup> MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P.: *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 87.

rozhovor (interview), hodnocení práce z předchozích pracovišť (tzv. reference), testování způsobilosti uchazeče (odborné, psychické).<sup>72</sup>

Autor J. Koubek uvádí také tzv. okrajové druhy testů. Mezi tyto formy testů patří:

- **Grafologie** – rozbor písma, je to v podstatě zkoumání osobnosti člověka pomocí rukopisu, často se používá ve Francii. Typické je, že v USA odborníci grafologii považují za málo validní a spolehlivý nástroj výběru pracovníků.
- **Polygraf (detektor lži)** – využívá se v USA, využívá se pouze ve specifických organizacích, například v policii a bezpečnostních složkách, ve většině jiných případů je však nevhodný.
- **Testy čestnosti (integrity)** – mají zjistit postoje k čestnosti a k poctivosti, u nich je zpravidla obtížné konstruovat otázky, v USA jsou tyto testy poměrně módní.
- **Drogové testy** – typické jsou pro USA, jsou však spolehlivé a validní.<sup>73</sup>

### Výběrový pohovor

Výběrový rozhovor má z hlediska jeho provedení tři základní fáze:

- *zahřívací fáze* – účelem je uvolnění účastníka (žadatele o práci) na vzájemném dialogu
- *hlavní fáze* – délka rozhovoru má být ve prospěch žadatele, tazatel klade část otázek podle předem připraveného seznamu,
- *shrnutí, předběžný závěr* – žadatel má možnost na konci rozhovoru posoudit svoje možnosti a naděje.<sup>74</sup>

### Hodnocení práce z předchozích pracovišť (reference)

Představují informace z předchozích zaměstnání získávané od třetích osob a to jak písemně, tak i ústně. Stále více se praktikují reference ústní, které si mezi sebou předávají personalisté. Tím je možné se vyvarovat přijetí nevhodného zaměstnance.<sup>75</sup>

### Metoda assessment centre (diagnostický program)

V poslední době význam assesment centre vzrůstá, a to hlavně při výběru pracovníků do manažerských funkcí.

K posouzení kandidátů se využívá modelových pracovních situací a případových studií. Modelové úlohy a situace se zaměřují na posouzení jak individuálních pracovních

---

<sup>72</sup> KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. s. 242.

<sup>73</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 236-237.

<sup>74</sup> KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. s. 243.

<sup>75</sup> KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. s. 243.



předpokladů, tak i předpokladů pro efektivní práci ve skupině a předpokladů pro výkon řídicí práce.<sup>76</sup>

#### **Výhody této metody:**

- snižuje riziko nesprávného personálního rozhodnutí, protože je pozornost hodnotitelů zaměřena na chování,
- dává možnost posoudit kandidáty na základě jejich pozorovaného chování v simulovaných pracovních, sociálních a manažerských situacích, modelujících rozhodující aspekty pracovní pozice včetně řešení typických pracovních problémů,
- umožňuje sledovat uchazeče v situacích, které vyžadují úplné jejich nasazení,
- vysoká validita a spolehlivost,
- metoda umožňuje komplexnější posouzení uchazeče a jeho schopností.

Assessment centre zahrnuje obvykle skupinu 6 až 12 osob realizujících po dobu několika hodin individuální a týmová cvičení, manažerské hry a případové studie zaměřené na schopnosti organizovat práci, analyzovat a řešit problémy, rozhodovat, určovat priority, řídit práci skupiny, ovlivňovat ostatní, efektivně komunikovat v týmu. Pomocí assessment centra se sledují předpoklady pro týmovou spolupráci (zda má uchazeč schopnosti se podílet na týmové spolupráci, zda je schopen iniciovat a podporovat aktivitu týmu).

K typickým metodám assessment centra patří metoda hraní role, která spočívá v jednání s jinou osobou či osobami, v individuálním a skupinovém řešení určitých analytických, koncepčních či rozhodovacích problémů. Assessment centre vychází z toho, že chování a výkon uchazeče během těchto simulací dává možnost předpovědět schopnosti uchazeče pracovat v reálných situacích, zahrnuje rovněž typický způsob jednání s kolegy a podřízenými. Aby assessment byl úspěšný, je dobře se seznámit s povahou a nároky pozic, které by jeho účastníci měli vykonávat a na tomto základě vytvořit přehled jeho úkolů.<sup>77</sup>

#### **Přednosti assessment centra:<sup>78</sup>**

- dává možnost posoudit větší množství osob, využívající jednotnou metodiku, hodnocením realizováno několika hodnotiteli, je žádoucí, aby do assessment centra byli zapojeni potencionální nadřízení posuzovaných osob, mají možnost posoudit tyto osoby v typických situacích,

<sup>76</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika, 2007 - 2008*. ASPI, Praha: 2005. s. 106-107.

<sup>77</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika, 2007 - 2008*. ASPI, Praha: 2005. s. 106-107.

<sup>78</sup> ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 1999. s. 465.

- předpokladem je i to, že hodnotitelé jsou dobře vyškoleni a zacvičení.<sup>79</sup>
- poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace, do jejich hodnot, mohou se kvalifikovaněji rozhodnout, zda je práce bude v organizaci uspokojovat či ne.

**Nevýhody assessment centra:**<sup>80</sup>

- metoda je velmi nákladná (školení hodnotitelů, honoráře externistů, náklady na zpracování a vybavení programu atd.)
- metoda vyžaduje otevřenou konkurenci mezi uchazeči, což je pro některé uchazeče nepřijatelné,
- metoda představuje pro uchazeče zatížení a stres
- je časově velmi náročná,
- metoda nevylučuje vliv subjektivních faktorů u hodnotitelů.
- Poněvadž je metoda velmi nákladná, je vhodná spíše pro větší organizace.

**Obrázek 3 Hodnotící list pro Assessment centre**

<b>Hodnotící list kandidáta pro assessment centre</b>	
Jméno:	Pracovní místo:

Zdroj: KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika, 2007 - 2008*. ASPI, Praha: 2005. s. 106-107

Hodnoty posuzovaných škál:

**Hodnotící list kandidáta pro assessment center**

- A. **Vynikající** – velmi schopný a výkonný, značně převyšující očekávání
- B. **Převyšující průměrná očekávání** - běžné očekávané schopnosti a předpoklady
- C. **Uspokojivý** – uspokojuje stanovené požadavky, podává standardní výkon, který je očekáván pro danou situaci
- D. **Problematický, vyžadující zlepšení** – vykazuje chybný výkon nebo výkon, který zaostává před očekáváním má předpoklady pro zlepšení při získání dalších zkušeností, dalšího trénování

<sup>79</sup> KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika, 2007 - 2008*. ASPI, Praha: 2005. s. 106-107.

<sup>80</sup> KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. s. 247.

**E. Neuspokojivý** – představuje velmi nízkou úroveň, nemá žádné předpoklady pro zlepšení.

**Tabulka 4 Hodnotící list kandidáta pro assessment center**

Posuzované předpoklady	A	B	C	D	E
1. Osobní předpoklady Výkonový motivace, flexibilita, osobnostní zralost, profesionální chování vystupování, sebedůvěra					
2. Úsudek Schopnost identifikovat, správně chápat a řešit problémy, analyzovat a syntetizovat, schopnost samostatně zvolit správné řešení.					
3. Iniciativa Schopnost a ochota přebírat odpovědnost a samostatně určovat svou činnost, schopnost pracovat bez přímého vedení.					
4. Výkonnost Schopnost pracovat efektivně, podávat stálý výkon, udržovat pracovní tempo.					
5. Řízení a kontrola Schopnost vést, řídit, kontrolovat, motivovat a trénovat své podřízené, aktivně přebírat vedení, schopnost stanovovat pracovní cíle podřízeným, schopnost delegovat.					
6. Řízení času Schopnost aktivně organizovat čas, stanovovat priority, vyrovnávat se s vyrušováním, plánovat práci, anticipovat problémy a odhadovat časovou náročnost.					
7. Přesnost Schopnost provádět práce ve vysoké kvalitě, přesně a úplně bez kontrolování.					
8. Sklon k inovacím Schopnost zvyšovat úroveň činnosti, přicházet s novými nápady, ochota zkoušet nové postupy.					

<p>9. Komunikace Schopnost vysvětlovat, přesvědčovat a komunikovat s osobami na různých úrovních, naslouchat, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, rozumět názorům druhých.</p>					
<p>10. Spolupráce Schopnost demonstrovat ochotu a zájem o spolupráci s ostatními, schopnost být týmovým hráčem ochotným pomáhat ostatním, přátelské a zdvořilé chování.</p>					
<p>11. Empatie Schopnost rozumět ostatním, chápat jejich problémy, budit jejich důvěru.</p>					
<p>12. Řízení stresu Schopnost efektivně překovávat stres a krizové situace, plnit termíny i pod tlakem, přizpůsobovat se frustraci a konfliktům.</p>					
<p>13. Cílová orientace Schopnost stanovovat cíle a překonávat překážky, být motivován k dosahování cílů.</p>					
<p>14. Spolehlivost Přesnost, dochvilnost, vstřícnost a ochota být k dispozici v případě nezbytnosti.</p>					
<p>Hlavní silné stránky: Hlavní prostor pro zlepšení: Celkové hodnocení:</p>					

*Zdroj: převzato z: KOL. AUTORŮ: Meritum Personalistika, 2007 - 2008. ASPI, Praha: 2007. s. 106-107*

### 3.5 Průběh výběrového řízení

Výběrové řízení může probíhat různými způsoby. Je na organizaci (podniku), aby si vždy stanovila určitý postup, který bude odpovídat typu pozice a speciálním požadavkům na pracovníka.

#### Strategie rozhodování o personálním výběru

Při použití několika metod ve výběrovém řízení je důležité, jak srovnat výsledky zájemců, z nichž jeden je schopný po odborné stránce, ale slabý v komunikaci, druhý uchazeč naopak. Ale profil nároků pozice ukázal, že obojí je důležité. Existují 3 modely:<sup>81</sup>

- a) Model limitů – vychází z názoru, že úspěšný pracovník musí splňovat určitou minimální úroveň ve všech použitých kompetencích – tzv. limit, například test z ekonomiky 25 bodů, IQ120, jazykový test 15 bodů). Toto znamená, že nesplnění limitu v jedné metodě je důvodem pro vyřazení kandidáta. Nedosahuje – li kandidát v testu z ekonomiky minimálně limitu 25 bodů, nelze to „vylepšit například výborným výsledkem v inteligenčním testu či v jazykových testech.
- b) Model kompenzační- podstatou je to, že nedostatky v jedné oblasti lze nahradit přednostmi v jiných oblastech. Například slabou znalost z ekonomiky lze kompenzovat vysokou inteligencí, protože inteligentní pracovník se potřebné vědomosti může doučit.
- c) Model postupného vylučování - je organizačně výhodný a časově není náročný. Výběrové řízení má několik kol a vždy postoupí jen ti, kteří uspěli v předchozí metodě. To znamená, že například po prvním testu z ekonomiky jsou propuštěni všichni, kteří nedosáhli 25 bodů, po druhém, inteligenčním testu je hranice IQ 120 a jen zbývající jsou zařazeni do posledního kola, tedy jsou připuštěny k jazykovým testům.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> BĚLOHLÁVEK, P., KOŠŤAN, F., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. s. 372.

<sup>82</sup> BĚLOHLÁVEK, P., KOŠŤAN, F., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. s. 372.

### 3.6 Teorie rozhodování, rozhodovací metody

Mezi jednu z nejdůležitějších manažerských aktivit patří rozhodování. A proces rozhodování je procesem, kdy se rozhoduje mezi několika možnostmi.

#### 3.6.1 Pojem rozhodování, rozhodovací proces

**MOTTO:** „Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče. “  
(P. F. Drucker)<sup>83</sup>

Rozhodování v oblasti podnikového řízení je neustále složitější, protože závažnost problémů, o kterých se rozhoduje, se zvyšuje a toto rozhodnutí je nutné rozlišovat v neustále kratším čase. Jednotlivé podnikové úkoly lze řešit v různých zaměnitelných variantách a manažer rozhoduje, která z variant řešení je ta nejvhodnější.<sup>84</sup>

Rozhodovací proces je „logická sekvence kroků, kterými manažer řeší vzniklý problém.“<sup>85</sup> V praxi vznikají situace, kdy se manažer musí rozhodovat často pod časovým tlakem a když chybí informace o problému. Musí tedy někdy vynechat některé kroky a tím se zvyšuje riziko neúspěšnosti rozhodnutí. Rovněž při rozhodování dobře strukturovaných problémů není nutné provádět všechny kroky. V níže uvedeném schématu jsou uvedeny kroky pro řešení špatně strukturovaných problémů:<sup>86</sup>

**Krok 1. – Stanovení cílů** Aby byl problém vůbec identifikován, je třeba stanovit základnu, vůči níž se bude skutečný stav porovnávat.

**Krok 2. – Vznik problému** – ten vzniká tehdy, kdy vznikne odchylka, tj. nerovnováha v některém subsystému organizace.

**Krok 3. – Identifikace problému** – vzniklý problém bývá často identifikován s časovým zpožděním, je závislý na informačním a kontrolním systému manažera. Většina problémů má tendenci zvětšovat svou odchylku, a když je problém identifikován se zpožděním, řeší se obtížněji, je to nákladnější a delší, může to přerůst do krizové situace.

**Krok 4. – Rozhodnutí zabývat se problémem** – je to první rozhodnutí, které musí manažer v rozhodovacím procesu učinit.

---

<sup>83</sup> VEBER, J. a kol.: *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Management Press. Praha, 2009. s. 80.

<sup>84</sup> ZAHRADNÍK, J.: *Management podniku*. 1. vydání. ČVUT, 2003. s. 37.

<sup>85</sup> ZUZÁK, R.: *Management pro obor podnikání a administrativa*. 2. vydání, 4. dotisk. ČZU v Praze PEF: 2009. s. 84.

<sup>86</sup> ZUZÁK, R.: *Management pro obor podnikání a administrativa*. 2. vydání, 4. dotisk. ČZU v Praze PEF: 2009. s. 84- 88.

**Krok 5. – Definování problému** – pro řešení problému je třeba znát příčiny, které způsobily tento problém.

**Krok 6. – Nalezení alternativ řešení** – u většiny problémů je možné nalézt alternativní řešení, cílem není problém vyřešit, ale vyřešit ho co nejlépe. Nástrojem k tomu jsou kreativní metody.

**Krok 7. – Výběr alternativ** – ze škály alternativ je třeba vybrat jednu. Kritériem pro výběr vhodné alternativy jsou především:

- realizovatelnost,
- vhodnost – jako kompromisem hodnotícími kritérii,
- citlivost – musí směřovat k dosažení cílového nebo žádoucího stavu,
- přijatelnost – z hlediska rizika, zájmových skupin v podniku a jejím okolí.

**Krok 8. – Formulace rozhodnutí** – rozhodnutí formálně definuje ten manažer v podniku, který je k tomu kompetentní, může být v písemné či ústní podobě. Musí obsahovat: cíl, kterého má být dosaženo, eventuálně postup jeho dosažení, časový horizont, v kterém má být cíle dosaženo, pravomoci delegované realizací rozhodnutí a odpovědnosti.

**Krok 9. – Realizace rozhodnutí** – rozhodnutí musí být efektivně realizováno, aby byly eliminovány negativní dopady vzniklého problému a zabránilo se tak vzniku rozsáhlejších ztrátám.

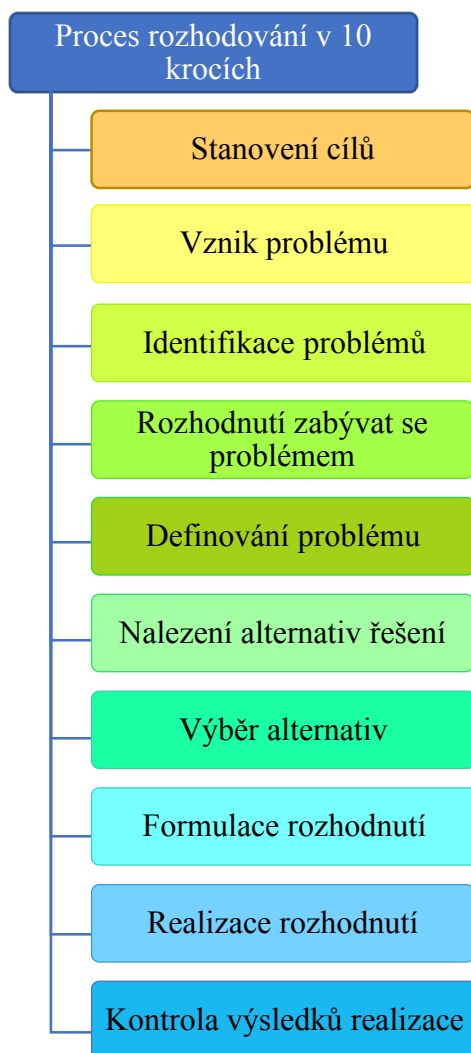
**Krok 10. – Kontrola výsledků realizace** – manažer kontroluje dosažené výsledky, méně postup k jejich dosažení.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> ZUZÁK, R.: *Management pro obor podnikání a administrativa*. 2. vydání, 4. dotisk. ČZU v Praze PEF: 2009. s. 84- 88.



**Schéma 2 Rozhodovací proces dle Zuzáka**



*Zdroj: ZUZÁK, R.: Management pro obor podnikání a administrativa. 2. vydání, 4. dotisk. ČZU v Praze PEF: 2009. s. 85.*

Rozhodovací proces probíhá na základě analýzy informací a představuje výběr nejvhodnější varianty řešení problému ze všech přístupných variant řešení. Na průběh a způsob rozhodovacího procesu mají vliv tyto faktory:

- krátký časový úsek na rozhodování,
- objem a rozsah vstupních informací,
- množství přípustných variant řešení,
- obtížné srovnávání kvalitativních a kvantitativních hodnotících kritérií.

Klasifikace rozhodovacích procesů – rozlišujeme tyto rozhodovací procesy:

- rozhodování za určitosti, nejistoty a neurčitosti,

- uzavřené a otevřené modely rozhodování,
- statické a dynamické modely rozhodování,
- individuální a kolektivní rozhodování,
- programové a neprogramové rozhodování.<sup>88</sup>

### 3.6.2 Modelování rozhodovacího procesu

Objektem rozhodování je „soubor variant, které jsou subjektu rozhodování známy a pomocí nichž lze dosáhnout vytčeného cíle.“<sup>89</sup>

#### Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty a neurčitosti:

Klasifikačním hlediskem v případě procesů za jistoty, rizika a nejistoty je informace o budoucích hodnotách faktorů, které ovlivňují důsledky variant rozhodování:<sup>90</sup>

- **Rozhodovací procesy za jistoty** – v případě úplné informace.
- **Rozhodovací procesy v podmínkách rizika** – rozhodovatel zná možné budoucí situace, důsledky jednotlivých variant při těchto situacích a zná i pravděpodobnosti, s jakými stavy situace nastanou.
- **Rozhodovací procesy za nejistoty** - – nastávají, pokud rozhodovatel zná možné budoucí situace, zná důsledky variant, které při nich mohou nastat, ale nezná, s jakou pravděpodobností ve skutečnosti vzniknou.
- **Rozhodovací procesy za neurčitosti** - neurčitost bývá ztotožňována s nejistotou. Přestože v teorii rozhodování není terminologie jednotná, je možné neurčitost posuzovat jako situaci, kdy rozhodovatel nezná možné situace, které mohou nastat, a tím samozřejmě nemůže znát ani odezvy jednotlivých variant a ani pravděpodobnosti, s jakými jednotlivé stavy světa nastanou.

<sup>88</sup> ZUZÁK, R.: *Management pro obor podnikání a administrativa*. 2. vydání, 4. dotisk. ČZU v Praze PEF: 2009. s. 84- 88.

<sup>89</sup> ZAHRADNÍK, J.: *Management podniku*. 1. vydání. ČVUT, 2003. ISBN 80-01-02724-4. s. 39.

<sup>90</sup> VEBER, J. a kol.: *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Management Press. Praha, 2009. s. 86-87.

### 3.6.3 Teorie rozhodování

V souvislosti s rozvojem manažerských činností se dle autora J. Fotra vznikla řada rozhodovacích teorií, které se liší od sebe například zaměřením na aspekty rozhodovacích procesů, jež jsou objektem zkoumání teorie rozhodování.<sup>91</sup>

Mezi důležité patří:<sup>92</sup>

- Teorie utility (užitku)
- Sociálně - psychologické teorie
- Kvantitativně orientované teorie
- Teorie rozhodování v organizacích.

Tyto teorie se pak rozdělují na teorie normativní a deskriptivní:<sup>93</sup>

- **Normativní teorie rozhodování** - předkládá návody, jak řešit rozhodovací problémy a jaké modely používat tak, aby se dosáhlo žádoucí kvality rozhodnutí.
- **Deskriptivní teorie rozhodování** - zaměřuje se na popis, rozbor a hodnocení již proběhlých rozhodovacích procesů.

### 3.6.4 Vícekriteriální rozhodování

V procesu rozhodování musí být splněna podmínka možnosti volby alespoň ze dvou variant. Hledisko volby může být dáno jedním kritériem či z hlediska objektivního a komplexního přístupu může být použito více hodnotících kritérií.

Vícekriteriální rozhodování je založeno na volbě nejvhodnější varianty ze dvou či více zaměnitelných variant při použití dvou nebo více hodnotících kritérií.

Model vícekriteriálního rozhodování lze vyjádřit ve tvaru rozhodovací matice, která vyjadřuje vztah varianta – kritérium.

---

<sup>91</sup> FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2003. s. 12.

<sup>92</sup> FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2003. s. 12.

<sup>93</sup> VEBER, J. a kol.: *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Management Press. Praha, 2009. s. 81.

**Tabulka 5 Rozhodovací matice**

	Kritérium			
Varianta	K1	K2	K3	K4
V1				
V2				
V3				

Zdroj: Zahradník, J.: *Management podniku*. 1. vydání. ČVUT, 2003. ISBN 80-01-02724-4. s. 41.

Prvky vícekritériální rozhodovací úlohy jsou: <sup>94</sup>

- cíl rozhodování,
- subjekt a objekt rozhodování,
- kritéria (vlastnosti, atributy, charakteristiky, hlediska),
- varianty (alternativy, možnosti),
- stavy světa (scénáře rozhodování).

### 3.6.5 Modely vícekritériálního rozhodování

Modely vícekritériálního rozhodování zobrazují rozhodovací problémy, v nichž se důsledky rozhodnutí posuzují dle více kritérií. Vícekritériálnost charakterizuje téměř každou rozhodovací situaci. Účelem modelů je buď nalezení „nejlepší varianty“ podle všech uvažovaných hledisek, vyloučení neefektivních variant, či uspořádání množiny variant.<sup>95</sup>

Pro zlepšení řešení výběrového řízení v této společnosti je možné využít vícekritériální rozhodování pro personální řízení, konkrétně při výběru zaměstnanců. Tento způsob, ale může změnit celkový výsledek výběrového řízení. Tento způsob může usnadnit pracovníkům personálního řízení výběr správného uchazeče. Tento způsob zpracování je možné řešit několika způsoby, které jsou níže uvedeny: <sup>96</sup>

#### **Test nedominovatelnosti**

Nedominovanost řešení lze ověřit též testem nedominování.

#### **Definice nedominované varianty:**

<sup>94</sup> FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol.: *Manažerské rozhodování. Postupy, metody, nástroje*. 2., přepracované vydání. Ekopress, Praha: 2010. s. 25.

<sup>95</sup> BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T.: *Modely pro vícekritériální rozhodování*. ČZU v Praze, 2003.

<sup>96</sup> FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M.: *Vícekritériální rozhodování*. 1. vydání. VŠE Praha, 2004. s. 19.

„Necht'  $a_i = (y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ik})$  a  $a_j = (y_{j1}, y_{j2}, \dots, y_{jk})$  jsou dvě varianty. Pak varianta  $a_i$  dominuje variantu  $a_j$ , jestliže  $a_i \geq a_j$ . Varianta  $a$  se nazývá nedominovaná, jestliže v množině rozhodovacích variant  $A$  neexistuje varianta, která jí dominuje. Množina všech nedominovaných variant z množiny  $A$  se označuje  $A_N$ .“

### Modelování preferencí mezi kritérii

**Varianty** – jsou konkrétní rozhodovací možnosti, jsou předmětem vlastního rozhodování, jsou uskutečnitelné. Musí být však pečlivě vybrány, aby byly dosažitelné a aby byly vhodným řešením. Varianty jsou hodnoceny dle jednotlivých kritérií.

**Kritérium** – je hledisko hodnocení variant, může být kvalitativní či kvantitativní. Také volba jednotlivých kritérií je důležitá. Kritéria musí být: nezávislá, měla by pokrývat všechna hlediska výběru a zároveň jich nesmí být velký počet, protože by problém byl nepřehledný. Je - li hodnocení variant podle kritérií kvantifikováno, lze údaje uspořádat do kritériální matice  $Y$ , kde prvek  $y_{ij}$  vyjadřuje  $i$ -té varianty podle  $j$ - tého kritéria.

### Ordinální informace

Ordinální informace o kritériích předpokládá jejich uspořádání od nejvíce důležitého po nejméně důležité. Některé metody s ordinální informací dovolují i kvazi uspořádání (je možná i existence několika stejně hodnocených kritérií).<sup>97</sup>

### Kardinální informace

Předpokládají konstrukci vah, které jsou přiřazeny každému kritériu. Vektor vah je označen  $v$ , kde  $v = (v_1, v_2, \dots, v_k)$ ,

$$v = (v_1, v_2, \dots, v_c), \sum_{i=1}^c v_i = 1, v_i \geq 0 \quad (3.4)$$

Složky  $v_1, v_2, \dots, v_k$  vyjadřují relativní důležitost jednotlivých kritérií a  $k$  je počet kritérií. Čím je kritérium důležitější, tím větší je jeho váha.<sup>98</sup>

Preference kritérií představuje důležitost kritéria v porovnání s ostatními kritérii.

**Vyjádření preference lze následovně různým způsobem:**<sup>99</sup>

- 1) aspirační úroveň – hodnota kritéria, které má být dosaženo

<sup>97</sup> FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M.: *Vícekritériální rozhodování*. 1. vydání. VŠE Praha, 2004. ISBN 80-7079-748-7. s. 35.

<sup>98</sup> ZÍSKAL, J., HAVLÍČEK, J.: *Ekonomicko matematické metody II. Studijní texty pro distanční studium*. 2. vydání. ČZU v Praze, 6. dotisk, 2009. ISBN 978-80-213-0664-6. s. 30.

<sup>99</sup> ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko – matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Plzeň, 2011. ISBN 978-80-7380345-2. s. 164.

- 2) pořadí kritérií (ordinální informace o kritériích) – posloupnost kritérií od nejdůležitějšího po nejméně důležité
- 3) váhy kritérií – kardinální informace o kritériích; váha je hodnota z intervalu 1; 0 a
- 4) vyjadřuje relativní důležitost kritéria v porovnání s ostatními
- 5) způsob kompenzace kriteriálních hodnot
- 6) nemusí být známa vůbec.

### Typy variant

*Nedominovaná varianta* - pro ni neplatí vztah  $a_{il} \geq a_{jl}$ .

*Optimální varianta* – je varianta jednoznačně doporučená k realizaci, mohou nastat 2 případy:<sup>100</sup>

- 1) je - li v množině  $A$  jediná nedominovaná varianta, je možné ji označit za optimální,
- 2) je - li nedominovaných variant více a je - li  $A_N = A$ , je třeba použít metody, pomocí nichž lze jednoznačně vybrat optimální variantu.
  - a) *Ideální varianta* – je hypotetická nebo reálná varianta, která dosahuje ve všech kritériích současně nejlepší možné hodnoty.
  - b) *Bazální varianta* – má všechny hodnoty kritérií na nejnižším stupni, je to opak ideální varianty.
  - c) *Kompromisní varianta* – je varianta z množiny  $A$ , která má od ideální varianty nejmenší vzdálenost.

Modelování preferencí mezi kritérii bude provedeno pomocí ordinálních informací o kritériích.

### Metody stanovení vah kritérií:

- a) Metoda pořadí důležitosti, Metoda porovnání ve Fullerově trojúhelníku – obě tyto metody transformují ordinální informaci do podoby váhového sektoru.
- b) Stanovení vah z kardinální informace o preferencích kritérií - Bodové hodnocení (párové srovnání kritérií, Saatyho metoda).

**Preference kritérií vyjadřuje důležitost tohoto kritéria v porovnání s kritérii ostatními, může být vyjádřena různým způsobem:**<sup>101</sup>

- aspirační úrovně kritérií (nominální informace kritériích),

<sup>100</sup> ZÍSKAL, J., HAVLÍČEK, J.: *Ekonomicko matematické metody II. Studijní texty pro distanční studium*. 2. vydání. ČZU v Praze, 6. dotisk, 2009. ISBN 978-80-213-0664-6. s. 25.

<sup>101</sup> ŠUBRT, T. a KOL.: *Ekonomicko-matematické metody*. Nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. s. 162-164.

- pořadí kritérií (ordinální informace o kritériích),
- váhy jednotlivých (kardinální informace o kritériích),
- způsob kompenzace kritériálních hodnot,
- nemusí být známa vůbec.

### **Stanovení vah kritérií**

**Váha kritéria** je obecně hodnota z intervalu  $\langle 0;1 \rangle$ , která vyjadřuje relativní důležitost tohoto kritéria v porovnání s kritérii ostatními. Součet vah všech kritérií je roven jedné.

Mezi metody výpočtu vah patří to metody:<sup>102</sup>

- bodovací metoda,
- metoda pořadí,
- metoda párového srovnání kritérií (Fullerova metoda),
- metoda geometrického průměru
- metoda kvantitativního párového srovnání kritérií (Saatyho váhy).<sup>103</sup>

Čím je důležitost kritéria větší, tím je větší jeho váha. Získat od uživatele přímo hodnoty vah, ale existují metody, které na základě jednodušších subjektivních informací od uživatele konstruují odhady vah.

#### **Bodovací metoda**

Předpokládá, že je uživatel schopen kvantitativně ohodnotit důležitost kritérií. Pro zvolenou bodovací stupnici je třeba ohodnotit  $i$ -té kritérium hodnotou  $b_i$  ležící v dané stupnici (např.  $b_i \in \langle 0, 100 \rangle$ ). Čím je kritérium důležitější, tím je bodové ohodnocení vyšší. Není třeba volit pouze celá čísla ze stupnice a může přiřadit stejnou hodnotu i více kritériím.<sup>104</sup>

#### **Metoda pořadí**

K určení vah kritérií se metoda pořadí používá hlavně v případech, kdy jejich důležitost hodnotí několik expertů. Každý z nich seřadí kritéria od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejdůležitější kritérium bude ohodnoceno  $n$  body ( $n$  je počet kritérií), druhé nejdůležitější  $n-1$  body atd., až nejméně důležité kritérium dostane jen 1 bod.

<sup>102</sup> ŠUBRT, T. a KOL.: *Ekonomicko-matematické metody*. Nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN *ISBN*, 978-80-7380-345-2. s. 34.

<sup>103</sup> FIALA, P.: *Modely a metody rozhodování*. Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2008.

<sup>104</sup> FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M.: *Vícekritériální rozhodování*. 1. vydání. VŠE Praha, 1994. ISBN 80-7079-748-7. s. 35.

V případě stejné důležitosti kritérií dostanou tato kritéria body podle průměrného pořadí. Váhu každého z kritérií určíme tak, že sečteme body, které získalo od všech expertů, a vydělíme celkovým počtem bodů, které experti rozdělili mezi všechna kritéria. Tím je zaručeno, že suma vah všech kritérií je rovna 1.<sup>105</sup>

Je-li obecně  $j$ -té kritérium ohodnoceno  $b_j$  body (jedinou hodnotou nebo součtem hodnot při hodnocení více experty), vypočítá se na základě vztahu:

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}, j = 1, \dots, n \quad (3.5)$$

Vzorec normalizuje informace o preferenci kritérií, postup se proto nazývá normalizace vah kritérií.<sup>106</sup>

### **Saatyho metoda**

Metoda je určena k určení vah kritérií, hodnotí - li je pouze jeden hodnotitel, při hodnocení více experty je vhodné využít postup podle metody AHP.<sup>107</sup>

Samotné porovnání kritérií určuje velikost preference, která se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené stupnice. V této metodě se stanovuje nejen, zda je jedno kritérium lepší než druhé, ale určuje se i o kolik je lepší, což hodnotiteli umožňuje mnohem přesněji vystihnout preference k jednotlivým kritériím a upřesnit výsledek konečného rozhodnutí.

Je to metoda kvantitativního párového srovnávání kritérií. Při vytváření párových srovnání se používá 9 - ti bodové stupnice:

1 -  $i$  a  $j$  jsou rovnocenná kritéria

3 - kritérium  $i$  je slabě preferováno před kritériem  $j$

5 - kritérium  $i$  je silně preferováno před kritériem  $j$

7 - kritérium  $i$  je velmi silně preferováno před kritériem  $j$

9 - kritérium  $i$  je absolutně preferováno před kritériem  $j$ ,<sup>108</sup>

<sup>105</sup> ŠUBRT, T. a KOL.: *Ekonomicko-matematické metody*. Nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN *ISBN*, 978-80-7380-345-2. s. 171.

<sup>106</sup> ŠUBRT, T. a KOL.: *Ekonomicko-matematické metody*. Nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN *ISBN*, 978-80-7380-345-2. s. 172.

<sup>107</sup> Metoda AHP = Analytic Hierarchy Process, byla navržena prof. Saatyem v roce 1980. Při řešení rozhodovacích problémů je třeba brát v úvahu všechny prvky, které ovlivňují výsledek analýzy, vazby mezi nimi a intenzitu, s jakou na sebe vzájemně působí. Rozhodovací problém lze znázornit jako hierarchickou strukturu.

<sup>108</sup> ZÍSKAL, J., HAVLÍČEK, J.: *Ekonomicko matematické metody II. Studijní texty pro distanční studium*. 2. vydání. ČZU v Praze, 6. dotisk, 2009. s. 31



Hodnoty 2, 4, 6, 8 vyjadřují mezistupně, je však možné využívat i tyto sudé mezistupně: Velikost preferencí i-tého kritéria oproti j-tému kritériu lze uspořádat do tzv. Saatyho matice, pro jejíž prvky platí:

$$S_{ii} = 1 \quad (3.6)$$

$$S_{ji} = \frac{1}{S_{ij}} \quad (3.7)$$

Kde  $i = 1, 2, \dots, k$  a  $j = 1, 2, \dots, k$

Saatyho matici lze zapsat do tabulky takto:  $S = (s_{ij})$

**Tabulka 6 Vzor Saatyho matice**

	<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	.....	<b>K<sub>n</sub></b>
<b>K<sub>1</sub></b>	1	2	6	.....	5
<b>K<sub>2</sub></b>	1/2	1	3		3
<b>K<sub>3</sub></b>	1/6	1/3	1		7
.....	.....	.....	.....	1	....
<b>K<sub>n</sub></b>	1/5	1/3	1/7		1

Zdroj: Vlastní, podle ZÍSKAL, J., HAVLÍČEK, J.: *Ekonomicko matematické metody II. Studijní texty pro distanční studium*. 2. vydání. ČZU v Praze, 6. dotisk, 2009. s. 34.

### **Metody výběru kompromisních variant**

#### **Mezi tyto metody lze zařadit:**

- 1) Bodovací metoda a metoda pořadí
- 2) Metody vyžadující aspirační úrovně kritérií

#### **Metody vyžadující aspirační úrovně kritérií**

Tyto metody jsou založeny na práci s nominální informací o preferencích mezi kritérii. Informace o důležitosti kritérií je vyjádřena aspirační úrovní kritérií. Porovnávají se kritériální hodnoty všech variant s aspiračními úrovněmi všech kritérií. Zpravidla se rozdělí skupina variant na dvě skupiny. Varianty, které mají horší kritériální hodnoty, než je nastavená aspirační úroveň (nazývané jako neakceptovatelné, neefektivní) a varianty, které mají lepší nebo stejné kritériální hodnoty, než je aspirační úroveň (jsou akceptovatelné, efektivní). Při dostatečném zpřísnění aspiračních úrovní je možné, aby v množině akceptovatelných variant zůstala jediná varianta, která se nazývá jako kompromisní.

**Konjunktivní metoda** spočívá v tom, že jsou zvoleny jen ty varianty, které splňují všechny nastavené podmínky (aspirační úrovní), tj. ve všech eventuálně ve všech vybraných

kritériích jsou tyto varianty lepší nebo stejné než je zvolená aspirační úroveň. Ostatní varianty se vyřadí.

**Disjunktivní metoda** uvažuje akceptovatelné všechny varianty, které alespoň v jednom kritériu jsou lepší nebo stejná, než je aspirační úroveň.<sup>109</sup>

Jsou - li požadavky vyjádřené aspiračními úrovněmi příliš vysoké, přísné, bude množina akceptovatelných variant prázdná. Pak je třeba snížit požadavky a tím uvolnit požadované aspirační úrovně. Jsou - li požadavky vyjádřené aspiračními úrovněmi příliš volné, bude množina akceptovatelných variant příliš rozsáhlá. Má - li být vybráno jen několik málo nebo jen jednu variantu, je třeba zadat nové, přísnější aspirační úrovně.<sup>110</sup>

Metodu aspiračních úrovní je možno použít pro zmenšení počtu variant při aplikaci metod využívající kardinální informace.

### **Metody vyžadující aspirační úrovně**

#### **Metoda bazické varianty**

Patří mezi metody vyžadující aspirační úrovně kritérií. Za bazickou variantu je považována varianta, která dosahuje nejlepších či předem stanovených hodnot z hlediska všech kritérií. Vytvoření užitečné funkce s využitím bazické varianty spočívá porovnávání hodnot důsledků jednotlivých variant s odpovídajícími hodnotami bazické variantě.

Označíme - li  $y_j^B$  hodnotu  $j$ - tého kritéria v bazické variantě, pro užitek kritéria výnosového typu při volbě  $i$ - té varianty platí:

$$u_{ij} = \frac{y_{ij}}{y_j^B} \quad (3.8)$$

A u kritéria nákladového typu je dílčí užitek dán vztahem

$$u_{ij} = \frac{y_j^B}{y_{ij}} \quad (3.9)$$

Pro jednotlivé varianty se zase spočítají agregované funkce užitku a podle jejich hodnot se varianty seřadí.<sup>111</sup>

### **Metody vyžadující kardinální informaci (funkce užitku)**

#### **Metoda váženého součtu (WSA - Weighted Sum Approach)**

---

<sup>109</sup> KLICNAROVÁ, J.: *Vícekritériální hodnocení variant (metody)*. [online]. © 2010 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa\\_zsf/VHV\\_II.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa_zsf/VHV_II.pdf)

<sup>110</sup> ZÍSKAL, J., HAVLÍČEK, J.: *Ekonomicko matematické metody II. Studijní texty pro distanční studium*. 2. vydání. ČZU v Praze, 6. dotisk, 2009. s. 181.

<sup>111</sup> ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko - matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, Plzeň: 2011. s. 183.

Tato metoda patří do úloh založených na principu maximalizace užitku, je to metoda vyžadující kardinální informaci. Metoda vychází z konstrukce hodnoty užitku, kterou přináší výběr určité varianty, na škále mezi 0 a 1. Čím je varianta vhodnější podle nějakého kritéria, tím je hodnota užitku vyšší. Z hlediska všech kritérií se varianta ohodnotí celkovou hodnotou užitku, kterou lze dostat agregací dílčích hodnot užitku při použití vah kritérií.

Metoda váženého součtu vychází z principu maximalizace užitku, avšak dochází ke zjednodušení v tom, že předpokládá pouze lineární funkci užitku. Metoda je vlastně zvláštním případem metody funkce užitku. Výpočty lze dobře zvládnout i pomocí ručního výpočtu.<sup>112</sup>

Tato metoda předpokládá pouze lineární funkci užitku. Pro získání jednotlivých užiteků variant musíme použít skalární součin vah kritérií a hodnot z normalizované kritériální matice. Výběr spočívá v tom, že čím větší mám hodnoty v normalizované kritériální matici  $R$ , tím budou mít lepší pořadí. Metoda není universální a výsledky mohou zkreslovat.

Dosáhne-li varianta  $a_i$  podle kritéria  $j$  určité hodnoty  $y_{ij}$ , přináší tak uživateli užitek, který lze vyjádřit pomocí lineární funkce užitku. Celkový užitek varianty je vyjádřen váženým součtem hodnot dílčích funkcí užitku.

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^m v_j u_j(y_{ij}) \quad (3.10)$$

Kde  $u_j$  jsou dílčí funkce užitku jednotlivých kritérií a  $v_j$  jsou váhy kritérií

Algoritmus metody váženého součtu:

**Krok 1.** Určíme ideální variantu  $H$  s ohodnocením  $(h_1, \dots, h_n)$  a bazální variantu  $D$   $(d_1, \dots, d_n)$ .

**Krok 2.** Vytvoříme standardizovanou kritériální matici  $R$ , jejíž prvky získáme pomocí vzorce

$$r_{ij} = \frac{y_{ij} - d_j}{h_j - d_j} \quad (3.11)$$

Matrice  $R$  již představuje matici hodnot funkce užitku z  $i$  – té varianty podle  $j$  – tého kritéria, protože prvky této matice jsou transformovanými kritériálními hodnotami tak, že  $r_{ij} \in \langle 0, 1 \rangle$ . Potom bazální variantě odpovídá hodnota nula a ideální variantě hodnota jedna.

**Krok 3.** Pro jednotlivé varianty vypočteme agregovanou funkci užitku

---

<sup>112</sup> FIALA, P.: *Modely a metody rozhodování*. Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2008.

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^n v_j r_{ij} \quad (3.12)$$

Varianty seřadíme sestupně podle hodnot  $u(a_i)$  a potřebný počet variant s nejvyššími hodnotami užítka se považuje za řešení problému.<sup>113</sup>

### Metody založené na minimalizaci vzdálenosti od ideální varianty

#### Metoda TOPSIS

Metoda posuzuje varianty z hlediska jejich vzdálenosti od ideální a bazální varianty. Vyžaduje kardinální hodnocení variant podle jednotlivých kritérií a váhy těchto kritérií.

**Metoda TOPSIS je založena na několika krocích:**<sup>114</sup>

1. krok – konstrukce normalizované matice  $R = (r_{ij})$  dle vzorce níže

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p y_{ij}^2}} \quad (3.13)$$

2. krok – výpočet normalizované vážené matice  $W = (w_{ij})$  dle vztahu níže

$$w_{ij} = v_j r_{ij} \quad (3.14)$$

3. krok – výpočet vzdáleností jednotlivých variant od ideální varianty dle vzorce níže

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - h_j)^2} \quad (3.15)$$

4. krok - výpočet vzdáleností jednotlivých variant od bazální varianty dle vzorce níže

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - d_j)^2} \quad (3.16)$$

5. krok – výpočet relativního ukazatele vzdálenosti jednotlivých variant od bazální varianty dle vzorce níže

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad (3.17)$$

<sup>113</sup> ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko – matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, Plzeň: 2011. s. 186.

<sup>114</sup> ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko – matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, Plzeň: 2011.

**Tabulka 7 Stanovení preferencí mezi variantami a dané metody**

Metoda	Informace o preferencích mezi variantami					
	Aspirační úrovně	Ordinální informace	Kardinální informace			
			Funkce užitku	Vzdálenost variant od ideální a bazální varianty	Preferenční relace	Mezní míra substituce
	Metoda PRIAM	Lexikografická	Metoda WSA	Metoda TOPSIS	Metoda AHP	Metoda postupné substituce
	ORESTE			Metoda PROMETHEE		
	Permutační			Metoda ELECTRE		

Zdroj: ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko – matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, Plzeň: 2011. s. 170.

### Metody založené na kardinální informaci (preferenční relace)

#### Metoda Promethee

Základem metody Promethee je párové porovnání variant postupně z hlediska všech kritérií a vyjádření intenzity preference mezi dvojicemi variant, které závisí na rozdílu kritériálních hodnot. Potom je vypočítán globální preferenční index jako vážený součet intenzit preference. Pro každou alternativu jsou vypočteny tzv. pozitivní a negativní toky.

Výslednou informací této metody je úplné uspořádání alternativ podle klesajícího čistého toku (tj. rozdílu mezi pozitivním a negativním tokem). Nejvýhodnější alternativou je alternativa s nejvyšším čistým tokem.<sup>115</sup>

**Krok 1.** Prvním krokem této metody je určení koeficientů  $P_j(a_r, a_s)$  intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ , které vyjadřují intenzitu preference varianty  $a_r$  ve vztahu k variantě  $a_s$  podle kritéria  $j$ . Tato intenzita závisí na rozdílu kritériálních hodnot  $d_j = y_{rj} - y_{sj}$ . Platí, že čím je větší diference (pro maximalizaci kladná, pro minimalizaci záporná), tím je intenzita preference větší. Intenzitu preferencí při hodnocení dvou variant z hlediska všech kritérií vyjadřuje funkce  $Q(d_j)$ . Používá se několik typů preferenčních funkcí  $Q(d_j)$ , jejichž hodnoty pak udávají intenzitu preference takto:

<sup>115</sup> ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko – matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, Plzeň: 2011.

$$P_j(a_r, a_z) = Q(d_j) \text{ je-li } d_j \geq 0 \quad (3.18)$$

$$P_j(a_r, a_z) = -Q(|d_j|) \text{ je-li } d_j < 0 \quad (3.19)$$

Mezi základní parametry těchto funkcí patří práh preference, práh indiference a směrodatná odchylka normálního rozdělení, přičemž záleží na konstrukci každé konkrétní preferenční funkce, které z těchto parametrů vyžaduje.

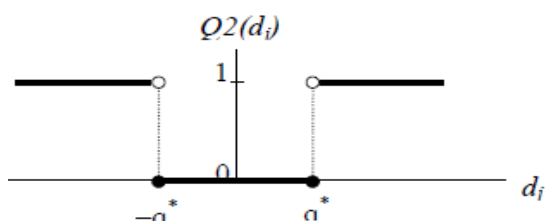
V této části budou popsány pouze 2 preferenční funkce Q2 a Q5, které budou použity v praktické části.

### Preferenční funkce Q2

Pásmo, ve kterém jsou rozdíly mezi kritériálními hodnotami variant považovány za indiferentní, je širší. Funkce vyžaduje zadat hodnotu prahu indiference  $q^*$ , který vymezuje šířku intervalu indiference rozdílů mezi kritériálními hodnotami variant. Pokud je rozdíl mezi variantami větší, je jim podle posuzovaného kritéria přiřazen vztah absolutní preference.

$$Q2(d_j) = \begin{cases} 0, & \text{pokud } |d_j| \leq q^* \\ 1, & \text{pokud } |d_j| > q^* \end{cases} \quad (3.20)$$

Obrázek 4 Grafické znázornění preferenční funkce Q2



Zdroj: ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko – matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, Plzeň: 2011

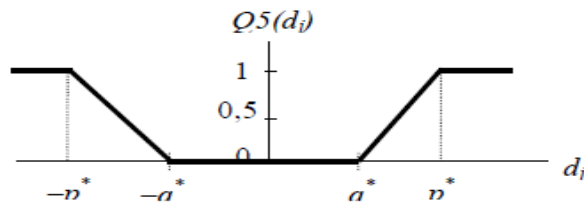
### Preferenční funkce Q5

Tato preferenční funkce do jisté míry slučuje vlastnosti funkcí Q3 a Q4, protože pracuje s oběma prahovými hodnotami (preference i indiference) a přechod od vyjádření absolutní preference ke vztahu indiference je plynulý a souvislý. Od uživatele je opět požadováno zadat práh preference  $p^*$  a práh indiference  $q^*$ . Pokud je rozdíl mezi kritériálními hodnotami alespoň tak velký, jako hodnota prahu preference, je vztah označen jako absolutní preference, pokud tento rozdíl není větší, než práh indiference, jsou varianty považovány z hlediska posuzovaného kritéria za indiferentní. Pro hodnoty rozdílu

kritériálního hodnot variant mezi prahem preference a indiference stupeň preference lineárně klesá s poklesem tohoto rozdílu.

$$Q5(d_j) = \begin{cases} 0, & \text{pokud } |d_j| \leq q^* \\ \frac{|d_j| - q^*}{p^* - q^*}, & \\ 1, & \text{pokud } |d_j| > p^* \end{cases} \quad (3.21)$$

**Obrázek 5 Grafické znázornění preferenční funkce Q5**



Zdroj: Zdroj: ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko – matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, Plzeň: 2011

Rozhodovatel při volbě preferenční funkce musí vzít v úvahu následující informace:

- 1) Má-li dobrou představu o důležitosti rozdílů kritériálních hodnot, je schopen jak zvolit typ preferenční funkce, tak prahové hodnoty.
- 2) Nemá-li představu o důležitosti těchto rozdílů, použije funkci Q6, která vyžaduje parametr odvoditelný na základě hodnot v rozhodovací matici. Parametr sigma se vypočte jako směrodatná odchylka z kritériálních hodnot.
- 3) Pokud by si uživatel netroufl zadat hodnoty parametrů, má k dispozici ještě preferenční funkci Q1. Ta se ale používá u kritérií, z hlediska kterých nabývají varianty pouze několika málo konkrétních hodnot (typickým příkladem hodnocení “ano” - “ne”). Proto nelze tuto funkci obecně doporučit.

**Krok 2.** Za předpokladu, že byly pro každou dvojici alternativ kvantifikovány na základě zvolených preferenčních funkcí intenzity preferencí, lze vypočítat globální preferenční index kde  $v_j$  jsou váhy kritérií.

$$P(a_r, a_z) = \sum_{j=1}^n v_j P_j(a_r, a_z) \quad (3.22)$$

**Krok 3.** Pro získání výsledné relace jsou dále pro každou alternativu vypočteny tzv. pozitivní a negativní toky. Pokud jsou indexy  $P(a_r, a_s)$  uspořádány do matice  $m \times m$  (pro  $m$  alternativ),

potom pozitivní tok  $F_i^+$  pro každou alternativu je definován jako průměr hodnot v příslušném řádku této matice a negativní tok  $F_i^-$  jako průměr v příslušném sloupci této matice.

**Krok 4.** Výslednou informací metody PROMETHEE je úplné uspořádání alternativ podle klesajícího rozdílu mezi pozitivním a negativním tokem  $F_i = F^+ - F^-$ .

Tento rozdíl je označen jako tzv. čistý tok.<sup>116</sup>

Praktická část níže navazuje na teoretická východiska. V praktické části se rozebírá společnost AGROFERT, a. s. Poté je zde také vlastní práce, kde jsou uvedeny všechny provedené výpočty a práce je zakončena diskusí a vlastními doporučeními na danou problematiku a závěrem práce. Za těmito částmi je samozřejmě uvedena kapitola použitých zdrojů a seznamy všech příloh, obrázků, tabulek a schémat.

---

<sup>116</sup> ŠUBRT, T. A KOL.: *Ekonomicko – matematické metody*. Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, Plzeň: 2011.



## 4 Praktická část – popis vybrané organizace

V praktické části své diplomové práce se zabývám využitím rozhodovacích metod v procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti AGROFERT, a. s. Vzhledem k tomu, že se jedná o mateřskou společnost koncernu AGROFERT, 4. největší podnik v ČR, budu se zabývat problematikou výběru zaměstnanců právě pouze v mateřské společnosti, tedy na AGROFERT, a.s.

Tato část má za úkol přiblížit společnost AGROFERT, a. s. a objasnit personální procesy, které ve společnosti probíhají v současné době. Na praktickou část poté navazuje vlastní práce, kde jsou již uvedeny výsledky provedených výpočtů (využití vícekriteriální analýzy variant) a celá práce končí diskusí na danou problematiku a závěrem práce.

### 4.1 Představení společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT

Společnost AGROFERT, a. s. je mateřskou společností koncernu AGROFERT. Tento koncern je velice rozsáhlý a do koncernu patří velké množství firem.

**Tabulka 8 Základní informace o společnosti AGROFERT, a. s.**

<b>Název společnosti</b>	<b>Společnost AGROFERT, a. s.</b>
<b>Adresa sídla společnosti</b>	Pyšelská 2327/2, Praha 4, 149 00, ČR
<b>Identifikace společnosti</b>	IČ 26185610, DIČ CZ26185610

*Zdroj: <http://www.agrofert.cz/?1449/skupina-agrofert> [on line]. [cit. 2013-09-30].*

**Obrázek 6 Logo společnosti AGROFERT, a. s.**



*Zdroj: <http://www.agrofert.cz/?1449/skupina-agrofert> [on line]. [cit. 2013-09-30].*

Společnost AGROFERT, a. s. vznikla 25. ledna 1993 jako společnost s ručením omezeným se čtyřmi stálými zaměstnanci. V době svého vzniku se zaměřovala výhradně na

obchod s hnojivy na českém trhu. O rok později se transformovala na akciovou společnost a postupně rozšířila svůj obchodní záběr o zemědělské komodity, potraviny, pesticidy, chemikálie, suroviny a pohonné hmoty. Společnost AGROFERT, a. s. je právě mateřskou společností koncernu, ve kterém se firmy, které do něj spadají, zabývají výše zmíněnými podnikatelskými aktivitami. Níže je vidět sídlo společnosti AGROFERT, a. s. (viz. obrázek 7).

**Obrázek 7** Sídlo společnosti AGROFERT, a. s.



*Zdroj: Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.;*

Společnost AGROFERT, a.s. je mateřskou společností koncernu AGROFERT, která v současné době sdružuje a řídí více než 200 dceřiných subjektů ze sektoru chemie, zemědělství, potravinářství, pozemní techniky, obnovitelných zdrojů a nově i lesnictví, těžby a zpracování dřeva.

Dnes se obchod centrály zaměřuje výhradně na obchod s pesticidy, mořidly a zemědělskými komoditami. AGROFERT, a.s. dále zastřešuje centrální aktivity koncernu v oblasti nákupu vybraných položek zboží a služeb, zabezpečuje prodej majetku (Agrofert Property) a nabízí finanční služby. Společnost AGROFERT, a.s. je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 6626.<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.

Koncern AGROFERT se v současné době skládá ze společností podnikajících v sektoru chemie, zemědělství, potravinářství, pozemní techniky, obnovitelných zdrojů a nově i lesnictví, těžby a zpracování dřeva.

- největší skupina v českém a slovenském zemědělství a potravinářství
- druhá největší chemická skupina v ČR
- podle žebříčku CZECH TOP 100 dlouhodobě 4. největší zaměstnavatel v ČR

Dceřiné společnosti - členy koncernu - můžete ve webovém vyhledávači společnosti AGROFERT, a. s. filtrovat podle jednotlivých segmentů a zároveň v něm lze nalézt i odkazy na jejich webové stránky

Agrofert je rychle rostoucí skupinou a je:

- 4. největší českou společností podle tržeb
- 4. největším českým exportérem
- 3. největším zaměstnavatelem v ČR – zaměstnává 34 tis. pracovníků
- 2. největší skupinou v českém chemickém průmyslu
- 2. největším výrobcem dusíkatých hnojiv v Evropě
- největší skupinou v českém zemědělství
- největším českým investorem na Slovensku a v Německu

Strategie společnosti AGROFERT, a. s. je založena na formování vertikálně integrované skupiny pokrývající celý hodnotový řetězec v daném odvětví a na dosažení vedoucí tržní pozice v klíčových segmentech svého podnikání.<sup>118</sup>

Níže na obrázku 8 je ukázka webové stránky společnosti AGROFERT, a. s., kde můžete vidět rozdělení na různé segmenty. Pokud dále rozkliknete určitý segment, tak je zde vždy popis, čím se tento segment a firmy pod něj spadající zabývá a seznam těchto firem.

---

<sup>118</sup> Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.

## Obrázek 8 Segmenty podnikání koncernu AGROFERT (webové stránky společnosti AGROFERT, a. s.)



*Zdroj: Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.*

Dále jsou popsány všechny segmenty koncernu AGROFERT. Jsou zde hlavní segmenty jeho podnikání a stručný činností, které jsou realizovány v daném segmentu. Tento popis koncernu je uveden i pro lepší pochopení mateřské společnosti AGROFERT, a. s. a toho, o co se snaží v koncernu AGROFERT.

### **Zemědělství**

Zemědělská část koncernu AGROFERT je tvořena sítí servisních a distribučních podniků, které obchodují veškeré vstupy a výstupy potřebné pro zemědělskou prvovýrobu. Dalším článkem tohoto segmentu jsou společnosti vyrábějící osiva, společnosti prvovýroby a to jak rostlinné, tak i živočišné a společnosti, které se zabývají výrobou krmných směsí.

Firmy zemědělské části koncernu AGROFERT jsou úzce spjaty s potravinářskou částí a vytváří stabilní synergicky propojený zemědělsko-potravinářský komplex. AGROFERT je v ČR největším chovatelem drůbeže a prasat, významným chovatelem skotu a producentem rostlinné produkce. Koncern AGROFERT realizuje kompletní proces výroby potravin v oblasti pekárenství, mlékárenství a zpracování masa.<sup>119</sup>

<sup>119</sup> *Segmenty.* [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.

**Obrázek 9 Segment zemědělství v koncernu AGROFERT**



*Zdroj: Segmenty. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.*

### **Potravinářství**

Součástí koncernu AGROFERT jsou firmy se zaměřením na výrobu masných, uzenářských, mléčných a pekárenských produktů. Je nabízen široký sortiment od výrobků základních až po výrobky s přidanou hodnotou. Jako jsou např. výrobky pro děti nebo potraviny vhodné pro osoby s nejrůznějšími zdravotními problémy.

Mezi výrobky lze nalézt celozrnné pečivo s vysokým obsahem vlákniny, bezlepkové pečivo a uzeniny, fermentované salámy s obsahem probiotik, probiotické mléčné výrobky. Některé potravinářské výrobky byly oceněny značkami: Klasa, Český výrobek, Regionální výrobek. Naše výrobní závody obdržely certifikáty ISO, HACCP, IFC, BRC, CEFF.<sup>120</sup> Níže jsou na obrázku 10 vidět některé produkty koncernu AGROFERT (firm, kde do něj spadají).

---

<sup>120</sup> *Segmenty. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.*

## Obrázek 10 Segment potravinářství v koncernu AGROFERT



Zdroj: *Segmenty*. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.

### Chemie

V segmentu chemie je AGROFERT druhou největší skupinou v České republice. Chemické společnosti koncernu AGROFERT jsou předními evropskými výrobci v oblastech kvalifikované chemie, hnojiv, agrochemikálií či plastikářství.

Mezi klíčové zákazníky patří např. podniky z oblasti zemědělství a potravinářství, výrobci nátěrových hmot a tiskových barev, zpracovatelé barviv a pigmentů pro textilní průmysl a automobilový průmysl, farmaceutické koncerny, zbrojařské firmy, producenti kosmetiky nebo firmy podnikající v oblastech stavebního či automobilového průmyslu. Produkce chemických společností je zaměřena nejen na tuzemský trh, ale i na export - tři čtvrtiny výroby jsou určeny pro evropské trhy či do zámoří.

Velký důraz je kladen na oblast výzkumu a vývoje. Do koncernu AGROFERT se řadí několik výzkumných ústavů, které se zaměřují na nové výrobky a rozvoj produktových řad, a to nejenom pro společnosti patřící do koncernu AGROFERT. V oblasti chemie je prosazováno odpovědné podnikání s důrazem na ekologii, redukci znečištění ovzduší, půdy, či vodních zdrojů.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> *Segmenty*. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.



### Obrázek 11 Segment chemie v koncernu AGROFERT



*Zdroj: Segmenty. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.*

### Pozemní technika

Součástí koncernu AGROFERT je také skupina AGROTEC, která je mimo jiné výhradním importérem světové jedničky v produkci zemědělské a stavební techniky koncernu CNH (Case, New Holland) pro Českou republiku. Pro názornost je níže uveden jeden z produktů skupiny AGROTEC.

### Obrázek 12 Segment pozemní technika v koncernu AGROFERT



*Zdroj: Segmenty. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.*

Společnost AGROTEC vznikla v roce 1990. Patří k nejvýznamnějším dodavatelům zemědělské, stavební a dopravní techniky pro Českou a Slovenskou republiku. Celý záběr aktivit je kromě společnosti AGROTEC a. s. zajišťován firmami AGRI CS a. s., CASETEC s. r. o., AGRI CS Slovakia s. r. o. a BMC s. r. o. Všechny subjekty jsou sdruženy ve skupině AGROTEC Group.<sup>122</sup>

### **Lesnictví, těžba a zpracování dřeva**

**Lesnická část** koncernu AGROFERT je tvořena sítí lesnických středisek a školkařských areálů rozmístěných po celé České republice. **Lesnická střediska** provádějí pěstební i těžební lesnické práce pro majitele lesů a nabízejí jim odkup vytěžené dřevní hmoty. Na obrázku 13 níže můžete vidět názorně těžbu dřeva, tak jak probíhá ve skutečnosti a to nejen v koncernu AGROFERT.

#### **Obrázek 13 Segment lesnictví, těžba a zpracování dřeva v koncernu AGROFERT**



*Zdroj: Segmenty. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.*

Školkařské areály produkují kvalitní sadební materiál lesních dřevin pro obnovu lesa, rekultivace a ozeleňovací projekty. Lesnická střediska i školkařské areály jsou vybaveny moderními technologiemi a vysoce odborným personálem.

Dřevozpracující část koncernu AGROFERT, a. s. se teprve vyvíjí v návaznosti na zdroje dřevní hmoty získané v lesnických aktivitách. Zatím sem patří provoz na

---

<sup>122</sup> *Segmenty. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.*



výrobu dýha překližek, provoz na výrobu dřevěných palet a síť několika menších regionálních pilařských provozů. Koncern tak doplňuje dosavadní produkci ze zemědělských půd o dřevní hmotu, kterou vnímá jako ekologickou a trvale obnovitelnou surovinu vhodnou pro další zpracování, a to zejména v regionu jejího původu.

### **Obnovitelné zdroje a biopaliva**

Odpovědné, efektivní, udržitelné až konzervativní, avšak především regionálně patričné podnikání v oblasti obnovitelných zdrojů energií provází AGROFERT od roku 2005. Je to nejnovější část podnikání v oblasti zemědělství, avšak dynamicky se rozvíjející.

#### **Obrázek 14 Segment obnovitelné zdroje a biopaliva v koncernu AGROFERT**



*Zdroj: Segmenty. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.:  
<http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.*

Historicky je koncern AGROFERT největším dodavatelem pohonných hmot pro agrární sektor s objemem ročního prodeje 150 milionů litrů (motorové nafty, ale i automobilových benzínů). Logicky navazující produktovou řadou jsou kapalná biopaliva. V tomto segmentu koncern AGROFERT nabízí jako jediná v České republice kompletní portfolio evropsky uznávaných bio-kapalin (MERO a bioethanol) jako náhrady za fosilní motorová paliva. Ve třech výrobních závodech produkuje více než 200.000 tun biopaliv určených především pro tuzemský trh, ale díky své vynikající kvalitě jsou biopaliva koncernu vítaná i v zahraničí.

Surovinově se AGROFERT orientuje pouze na lokální zdroje biomasy a surovin pro výrobu biopaliv. Aktivity vyvíjí koncern také v segmentech pevné biomasy, zejména pelet

a granulí z pěstované biomasy nebo agrárních zbytků, případně dendrobiomasy. Zastřešující obchodní organizací pro tento segment je společnost AGROMASS, a.s.

Společnost AGROFERT, a. s. a jeho dceřiné společnosti v oblasti zemědělské prvovýroby investují do výroby bioplynu a kogenerační výroby elektrické energie. Základními principy pro tuto oblast podnikání je: provázání s živočišnou výrobou, priorita produkce potravinářských plodin, nulové dopady do správné zemědělské praxe v blízkém regionu, maximální využití energetického potenciálu bioplynu a dlouhodobé zajištění surovin.<sup>123</sup>

Pokud je snaha o bližší popis společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT, tak by se neměla určitě opomenout strategie společnosti AGROFERT, a. s., která je uvedena níže.

#### **4.1.1 Strategie společnosti AGROFERT, a. s.**

Základní strategií společnosti je vytváření výrobních vertikál využívajících půdu, zemědělství, chemii, živočišnou výrobu, rostlinnou výrobu a potravinářství. Tím se společnost snaží docílit maximální možné efektivity a znalosti navazujícího trhu v produktovém řetězci.

Strategií mateřské společnosti AGROFERT, a.s. je soustředění hlavně na akvizice společností, které zapadají do konceptu budování integrovaného zemědělsko-potravinářského komplexu v oblasti střední Evropy, ale i na budování nových výrobních kapacit. Úspěšná realizace akvizic je založena především na důvěře bank, díky které mohly být nově nabyté společnosti restrukturalizovány a zefektivněny a dnes jsou z nich úspěšné a na trhu konkurenceschopné firmy.<sup>124</sup>

Jestliže chce být firma konkurenceschopná, musí v dnešní době řešit společenskou odpovědnost, neboť vše, co dělá, tak dělá práce v moderní společnosti. Tato společnost na firmu reaguje a firma by měla být schopná být odpovědná k této společnosti. V další podkapitole je tedy vidět, jak AGROFERT, a. s. bere společenskou odpovědnost vážně a nesnaží se před ní „utíkat“ a dělat, že se to společnosti AGROFERT, a. s. netýká.

---

<sup>123</sup> *Segmenty*. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.

<sup>124</sup> <http://www.agrofert.cz/?1505/matrska-spolcnost-agrofert,-a.s>.

#### **4.1.2 Společenská odpovědnost společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT**

Společnost AGROFERT, a. s. si bere velmi “na srdce” společenskou odpovědnost a ví, že k ní tato odpovědnost patří stejně neodmyslitelně, jako název samotné firmy či značka. Společnost je součástí této moderní společnosti, v níž vytváří svůj zisk a ví, že by k ní neměla stát zády.

Všechny společnosti spadající do koncernu AGROFERT, ale i samotná mateřská společnost AGROFERT, a. s. jsou považovány v celé ČR za významné donátory. Roku 2012 koncern AGROFERT přispěl charitativním organizacím, zájmovým či sportovním klubům, ale i jednotlivcům v ČR, v SR a v Německu částkou převyšující 10 milionů korun.

Tím, že pro AGROFERT byla společnost čím dál tím důležitějším tématem, tak v roce 2011 založila vlastní nadaci – Nadace AGROFERT.

#### 4.1.3 Vedení společnosti AGROFERT, a. s.

Jak je vidět i v tabulce 9. tak vedení společnosti je rozděleno dle divizí. Jelikož je AGROFERT, a. s. mateřskou společností koncernu, tak je zde i velmi mnoho divizí, neboť koncern má mnoho podnikatelských aktivit (i firmy do koncernu spadající). Dána tabulka je z určitého období, takže v současné době nemusí být zcela aktuální.

**Tabulka 9 Vedení společnosti AGROFERT, a. s.**

<b>Vedení společnosti AGROFERT, a.s.</b>	
Generální ředitel	Ing. Andrej Babiš
Výkonný ředitel	Ing. Josef Mráz
Divize fúzí, akvizic a korporátního financování	Mgr. Libor Němeček, Dr.
Divize hnojiva a paliva	Ing. Petr Cingr
Divize speciální chemie	
Divize obnovitelné zdroje	Ing. Martin Kubů
Divize prvovýroba	Jindřich Macháček
Divize obchodní - dovoz a vývoz	Ing. Peter Novanský
Divize obchodní - pesticidy a mořidla	Ing. Karel Sýkora
Divize obchodní - zemědělské komodity	Martin Bobek
Divize finanční	Ing. Petra Procházková
Divize personálně správní	Ing. Daniel Rubeš
Divize interní audit	Ing. Karel Vabroušek
Divize právní	JUDr. Alexej Bílek
Divize strategie a rozvoje	Ing. Tomáš Kohoutek
Divize ICT	Martin Poláček
Divize centrální nákup	Ing. Štěpán Košík
Divize interní bezpečnost	JUDr. Jiří Veselý
Divize komunikace	Kateřina Kuchařová
Manažer pro klíčové zákazníky	Ing. Jiří Haspeklo
Manažer externích vztahů (zemědělství)	Ing. Jaroslav Faltýnek

*Zdroj: Vedení společnosti. [on line]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1490/vedeni-spolecnosti>*

#### **4.1.4 Výsledky hospodaření společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT**

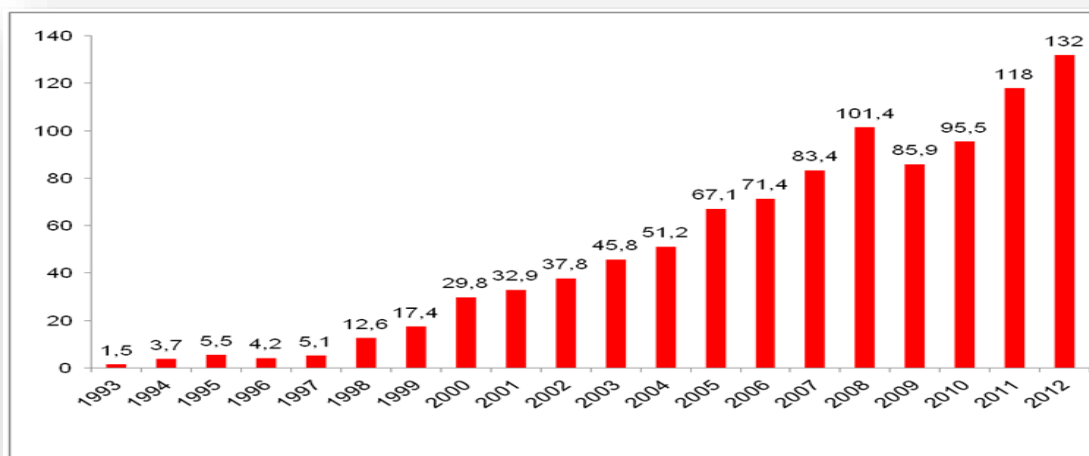
Obrat společnosti za prodej zboží a výkony činil v roce 2012 20,705 mld. Kč. Ve srovnání s rokem 2011 došlo k nárůstu o 3,901 mld. Kč (tedy 23%). Důvodem růstu obratu bylo navýšení objemu obchodu a nárůst cen komodit. Avšak celková obchodní marže nepatrně klesla, přidaná hodnota poklesla více, o 19 %, příčinou byly vyšší náklady za prodané zboží a rovněž mírný vzestup nakupovaných služeb. Dosažený hospodářský výsledek před zdaněním byl 7333,5 mil. Kč, po zdanění 7328,9 mil. Kč. Ve srovnání s rokem 2011 došlo k nárůstu hospodářského výsledku před zdaněním o 86 %. Hlavním důvodem bylo navýšení finančního výsledku hospodaření společnosti, a v něm především vyšší inkaso dividend. Právě výnosy z dlouhodobého finančního majetku v roce 2012 přinesly do výsledku hospodaření společnosti zisk ve výši 7861,0 mil. Kč, což bylo o 4192,6 mil. Kč více než v roce 2011. Co se týká bilanční sumy společnosti, dochází k 31. 12. 2012 k jejímu nárůstu na 40 053,2 mil. Kč (o 21 %). Hlavním důvodem byl hlavně nákup nových finančních investic, zejména společnosti Istrochem Reality, a.s., ACHP Levice, a.s., Agropodnik, a.s., Trnava, BELAR, a.s., Green Chem Holding, B. V., a navýšení základního kapitálu ve společnosti IMOBA, a.s. a Wotan Forest, a.s. Dalším důvodem nárůstu bilanční sumy oproti roku 2011 bylo cca dvojnásobné zvýšení stavu zásob (o 703,5 mil. Kč a také nárůst zůstatků na bankovních účtech (o 843,3 mil. Kč). Na straně pasiv byl růst způsoben hlavně zvýšením nerozděleného zisku minulých let a výsledku hospodaření aktuálního období. Krátkodobé závazky vzrostly na hodnotu 5942,1 mil. Kč (tj. o 1311,4 mil. Kč) paralelně proti tomu poklesly bankovní úvěry na hodnotu 10,4 mil. Kč (tj. o 1331,0 mil. Kč).<sup>125</sup>

Níže je uveden obrázek 15 – Graf vývoje tržbu koncernu od roku 1993 do roku 2012. Je zde vidět výrazný pokles letech 2009 až 2010.

---

<sup>125</sup> *Výroční zpráva za rok 2012- Agrofert HOLDING, a.s.* [on line]. [cit. 2013-10-07]. Dostupný z: WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a422676&dokumentId=B+6626%2fSL178%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=hsm2vl>>

**Obrázek 15 Graf vývoje růstu tržeb koncernu AGROFERT od roku 1993 - 2012 v mld. Kč**



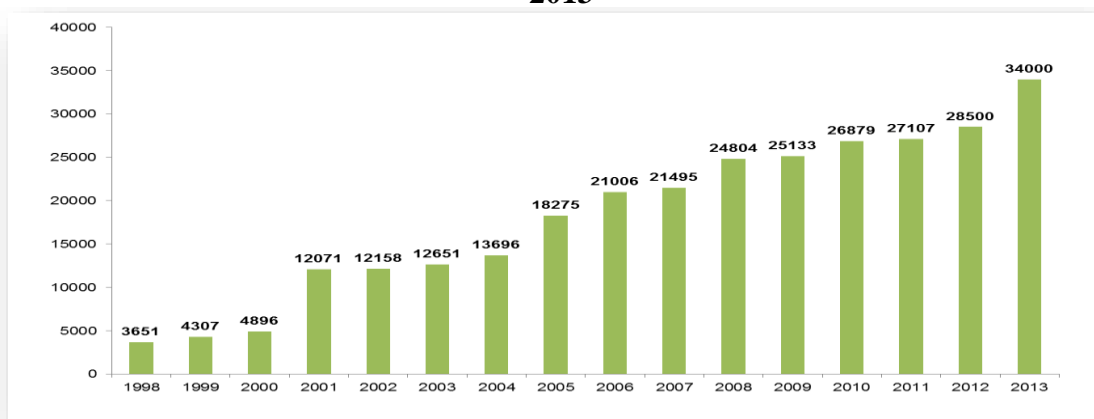
*Zdroj: Interní materiály společnosti AGROFERT, a. s.*

## **4.2 Lidské zdroje ve společnosti AGROFERT, a.s. a koncernu AGROFERT**

Lidské zdroje jsou pro společnost AGROFERT, a. s. velmi důležitým „stavebním kamenem“. Je vidět i na obrázku 17 níže, že graf vývoje počtu zaměstnanců stoupá každým rokem a společnost i koncern se stále rozšiřuje.

Za posledních 16 let činnosti koncernu se počet zaměstnanců téměř desetkrát (viz. obrázek 17).

**Obrázek 16 Graf vývoje počtu zaměstnanců koncernu AGROFERT v letech 1998 - 2013**



*Zdroj: Interní materiály společnosti AGROFERT, a. s.*

#### **4.2.1 Zaměstnanecká politika společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT**

Hlavním bohatstvím společnosti AGROFERT, a. s. jsou její schopní zaměstnanci. Vedení společnosti si toto plně uvědomuje, proto má z poloviny zaručen úspěch v jeho podnikání. Další polovina úspěchu pak spočívá v investování do rozvoje potenciálu zaměstnanců, a to odborné (profesní) a osobnostní (manažerské) stránce.

Hlavním cílem zaměstnanecké politiky je získat, udržet a dále rozvíjet vysoce kvalifikované zaměstnance. Tomu odpovídají i počty zaměstnanců společnosti a koncernu. Společnost AGROFERT, a. s. zaměstnává cca kolem 130 zaměstnanců a koncern kolem 35 tisíc zaměstnanců.

Pro pracovníky společnosti AGROFERT, a.s. jsou zavedeny tarifní třídy, do kterých byly zapracovány všechny pracovní pozice. Je vytvořena struktura stanovení měsíční mzdy, která zahrnuje i osobní ohodnocení, které závisí na odvedené práci a může být na návrh nadřazeného sníženo nebo zvýšeno.

Pro čerstvé absolventy škol a univerzit dále nabízí pracovní pozice v rámci programu AGROFERT Trainee, kdy si absolvent ve firmě během roku vyzkouší různé pracovní pozice. Nabízí samozřejmě i pracovní místa. Studenti si mohou vybrat z oborů zemědělství, potravinářství, chemie a nově i média.

#### **4.2.2 Spolupráce společnosti s veřejnými školami**

AGROFERT, a. s. a koncern AGROFERT nastartovali v roce 2011 intenzivní spolupráci se školami, byl spuštěn tzv. Projekt páteřních škol. Společnost i koncern se snaží získávat mladé talenty již od začátku, aby je mohli podporovat a rozvíjet.

Aktuálně spolupracuje s:

- 52 učilišti, středními školami, VOŠ, gymnázií,
- 20 fakultami VŠ.

V akademickém roce 2012/2013

- nastoupilo do skupiny 148 absolventů,
- brigády a praxe absolvovalo 107 studentů,
- odborné stáže absolvovalo 81 studentů.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Interní materiály společnosti AGROFERT, a. s.

Níže na obrázku je vidět nabídka koncernu AGROFERT a společnosti AGROFERT, a. s. na webových stránkách společnosti.

**Obrázek 17 Nabídka koncernu AGORFERT a společnosti AGROFERT, a. s. studentům a absolventům**



*Zdroj: Interní materiály společnosti AGROFERT, a. s.*

Rozbor nabídky koncernu a společnosti studentům a absolventům VŠ.

**Tabulka 10 Nabídka koncernu AGROFERT a společnosti AGROFERT, a. s. studentům a absolventům VŠ**

Studenti VŠ	Absolventi VŠ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• brigády</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trainee programy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• výzkumné úkoly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaučení na pozici</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bakalářské práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kariérní růst napříč koncernem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• diplomové práce</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• doktorandské práce</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odborné exkurze</li> </ul>	

*Zdroj: Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.*

V další části se věnuji vlastní práci. Na základě informací z dané společnosti, vybrané literatury a poznatků z praxe jsou informace a výsledky analýz roztrženy do čtyř částí. Znamená to, že výběrové řízení na tuto pozici je rozděleno do fáze „Intelligence“ – popis pozice, „Design“ – stanovení kritérií a vah kritérií, „Choice“ – aplikace metod vícekritériální analýzy variant a výběr nejlepšího uchazeče, „Implementation“ – začlenění vybraného uchazeče do společnosti (dosazení na pozici). Případová studie se zabývá přímo společností AGROFERT, a. s. a pozicí obchodníka v této společnosti.








## 5 Praktická část - případová studie

V rámci praktické části je vytvořena případová studie jako forma vlastní práce. Tato studie je rozdělena do čtyř fází: „Intelligence“, „Design“, „Choice“ a „Implementation“. V každé části popisují současný procesní model ve společnosti AGROFERT, a. s. a postupují zde každou část. Výběrové řízení je tak roztrženo do těchto 4 fází. Ve fázi Intelligence je stručný popis pozice a technik, které existují ve společnosti.

Je také nutné uvést legendu k procesním modelům, které

### Legenda procesních modelů (map)

	→ stav
	→ akce
	→ vstupní informace, dokumenty
	→ výstupní informace, dokumenty
	→ odpovědné osoby

Některé akce mají vstupní či výstupní informace, které jsou nutné, pro vykonání určitého stavu (přejde se z akce do stavu).

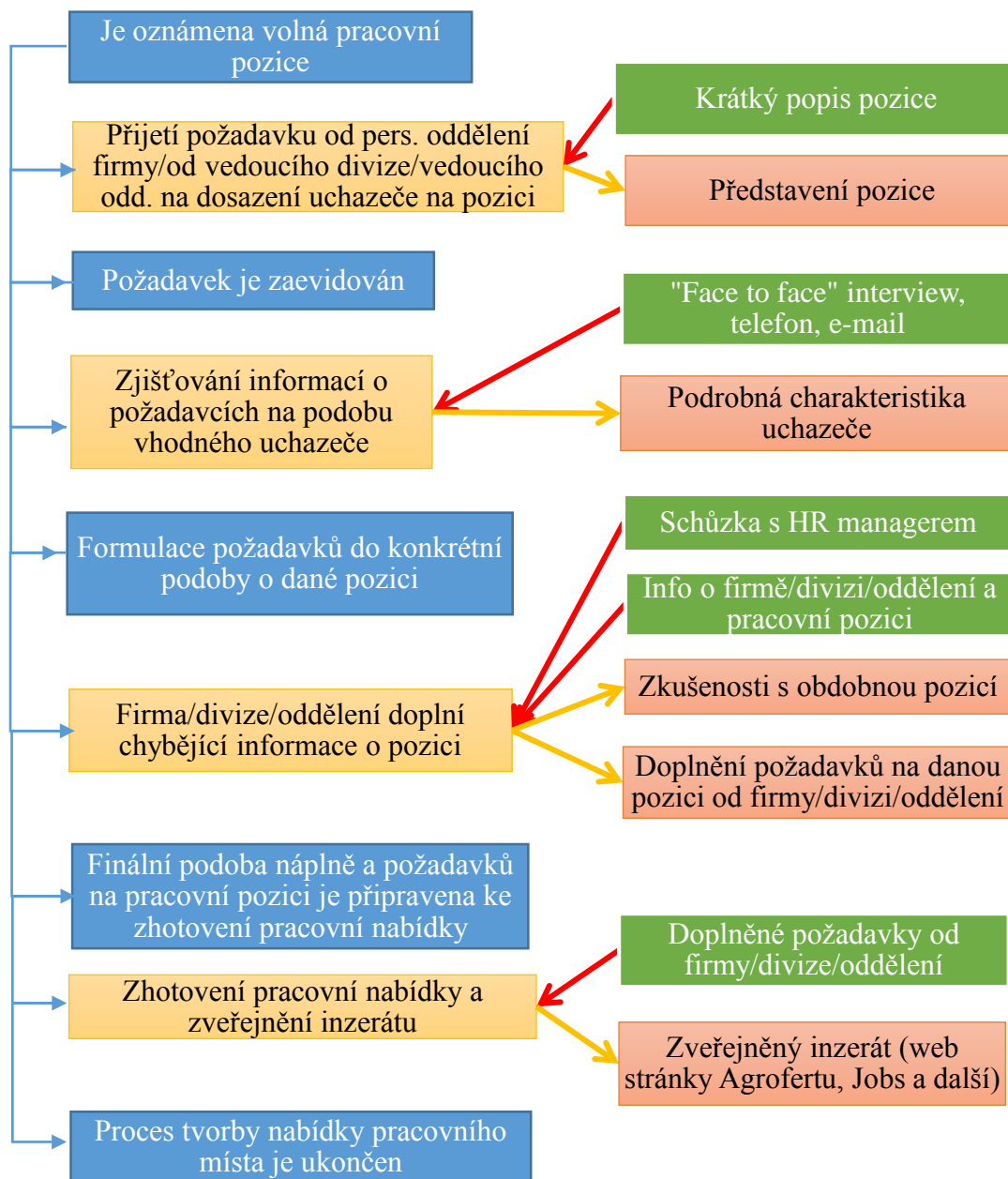
### 5.1 Fáze „Intelligence“ - Výběrové řízení na pozici obchodníka

V této fázi jsou použity informace nasbírané v rámci teoretické části, konzultací s personálními specialisty firmy AGROFERT, a. s., praxe a dalších zdrojů. Z důvodu ochrany informací a toho, jak přísnou politiku nezveřejňování informací společnost zastává, zde nebyla uvedena žádná podobnost s reálnými uchazeči. Součástí této části je také inzerát, který firma vydala na svých webových stránkách na základě kterého s pomocí konzultací s pracovníky AGROFERT, a. s. a nastudované literatury byla sestavena kritéria výběru uchazeče (popis pracovní pozice, požadavky na úroveň vzdělání, praxe, co společnost nabízí novému zaměstnanci atd.). Dále také společnost tento inzerát vystavila na webových stránkách Jobs.

Níže je procesní model společnosti, jak to probíhá ve společnosti ve fázi Intelligence. Na začátku je vždy podoba ideálního uchazeče, kterého požadujeme na danou pozici. A konec je v této fázi vyjádřen o zúžený seznam uchazečů.

Procesní model společnosti ve fázi Intelligence je znázorněn na schématu 3 níže.

**Schéma 3 Fáze Inteligence - procesní model**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5.1.2 Popis pozice obchodníka pro společnost AGROFERT, a.s.

V této části je popsána pozice obchodníka pro společnost AGROFERT, a. s. Takto vypadal i inzerát společnosti, který uvedla na svých webových stránkách a web portálu Jobs.

Zde je plné a přesné znění inzerátu na danou pozici:

AGROFERT, a.s. je největší skupina v českém a slovenském zemědělství, potravinářství a chemii. Nyní hledáme nového kolegu/kolegyni na pozici:

#### **Obchodník**

##### Pracovní náplň:

- Zajišťuje realizaci svěřených obchodních případů
- Zajišťuje prodej obchodovaných komodit
- Sjednává přepravy zboží u dopravců na místo určení
- Objednává zboží u dodavatelů
- Zpracovává fakturaci dodávek odběratelům, likvidace došlých faktur
- Eviduje cenové nabídky na dopravu jednotlivých dopravců

##### Požadujeme:

- Vysokoškolské vzdělání zemědělského zaměření
- Praxe se zemědělskými komoditami výhodou
- AJ podmínkou, další jazyk výhodou
- znalost práce na PC (MS Office)
- základní orientace v oblasti krmných surovin, jejich legislativní náležitosti
- obchodní schopnosti
- Samostatnost, pečlivost, zodpovědnost
- Řidičský průkaz sk. B
- Nabízíme:
- Zaměstnání v prosperující společnosti s významným postavením na trhu
- Spolupráci na hlavní pracovní poměr
- Nástup dohodou
- Možnost profesního rozvoje
- Širokou oblast benefitů
- Místo výkonu práce – Praha Chodov<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> *Kariéra v koncernu AGROFERT.* [on line]. [cit. 2013-10-08]. Dostupný z: WWW:<<http://www.agrofert.cz/?1460/kariera-v-koncernu-agrofert>>

### 5.1.3 Průběh výběrového řízení ve společnosti AGROFERT, a.s.

Zde je nastínění průběhu výběrového řízení tak, jak probíhá ve společnosti AGROFERT, a. s.

1. Popis pozice, koho hledáme - přesné specifikace pozice.
2. Vystavení inzerátu na jobs.cz, práce.cz.
3. Selektování CV.
4. Pozvání na pohovor vybrané kandidáty.
5. 2. kolo pohovorů – kde se uchazečům zadá vypracování úkolu + testy Talent Q
6. Výběr nejlepšího kandidáta a nabídka pracovních podmínek.
7. V případě oboustranného souhlasu dojde k uzavření pracovní smlouvy.<sup>128</sup>

### 5.1.4 Techniky AC využívané v současné době ve společnosti AGROFERT, a.s. a koncernu AGROFERT

Zde jsou uvedeny techniky, které se používají v současné době ve společnosti AGROFERT, a. s. a koncernu AGROFERT. Jsou zde rozebrány všechny testy a možnosti testování a úkolů, které se používají.

1. **Individuální úkoly** (prezentace, rozhovor, „In-Basket“ (třídění došlé pošty), případové studie, ukázky práce),
2. **Skupinové úkoly** (Hraní rolí, Skupinová diskuze, Manažerské hry, Sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem) – spíše využíváno v koncernu AGROFERT
3. **Psychodiagnostické testy** (osobnostní dotazníky, testy výkonové, 360° zpětná vazba MultiView).

Dále si rozebereme techniky používané pouze ve společnosti AGROFERT, a. s. A to individuálními úkoly a psychodiagnostickými testy. Jsou využívány pro většinu pozic, vypisovaných právě společností AGROFERT, a. s.

**Individuální úkoly** (prezentace, rozhovor, „In-Basket“ (třídění došlé pošty), případové studie, ukázky práce). Individuální úkoly zpracovává kandidát sám, někdy má čas na přípravu, jindy mluví hned.

---

<sup>128</sup> Zdroj: konzultace s pracovníkem personálního oddělení

### **Psychodiagnostické testy**

Testy založené na diagnostice psychologických vlastností uchazeče a zároveň posouzení logického, verbální a numerického uvažování uchazeče.

### **Nástroje Talent Q Assessment Systems**

Jsou to nástroje assessment centra, které využívá společnost AGROFERT, a. s.

### **V praxi společnosti AGROFERT, a.s. se využívá 3 typů nástrojů Talent Q Assessment Systems:**

Osobnostní dotazník **Dimensions** – měří preferovaný styl práce pomocí hodnocení 15 rysů osobnosti. (Doba vyplnění cca 30'.)

Výkonnostní testy **Elements** – měří úroveň praktických dovedností v relevantních oblastech - numerické, verbální, logické. (Doba vyplnění cca 15' každý test.)

360° zpětná vazba **MultiView** – poskytuje hodnocení manažera ve vybraných kompetencích prostřednictvím zpětné vazby ze strany nadřízeného, podřízených, kolegů a samotného hodnoceného. (Doba vyplnění závisí na počtu hodnocených kompetencí.)<sup>129</sup>

### **On-line hodnotící nástroje Talent Q**

On-line hodnotící nástroje Talent Q byly vytvořeny proto, aby pomáhaly organizacím v objektivním a efektivním talent managementu, při výběrech a rozvoji pracovníků. Autorem těchto jen prostřednictvím internetu administrovaných nástrojů je Roger Holdsworth (významný britský odborník na pracovní psychologii, zakladatel společnosti SHL, světový lídr v objektivním hodnocení lidí na pracovišti. Testy a hodnotící prostředky prošly profesionální standardizací na podstatném vzorku českých a slovenských manažerů a specialistů a jsou zárukou vysoké spolehlivosti hodnocení v pracovních podmínkách ČR.

### **On-line hodnotící nástroje Talent Q tvoří 2 moduly:**

**Dimensions** – objektivní hodnocení osobnosti a kompetencí relevantních pro svět práce

**Elements** – objektivní hodnocení praktických výkonových/analytických schopností

### **Osobnostní dotazník Dimensions**

**Osobnostní dotazník Dimensions** patří mezi nejmodernější a nejuznávanější on-line hodnotící produkty, jak po metodologické, tak technologické stránce a je v současné době dostupný už ve více než 20 jazycích. **Osobnostní profil** obsahuje 15 škál

---

<sup>129</sup> Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.

preferovaného chování na pracovišti, 3 škály poukazující na spolehlivost výsledků dotazníku (míra sociální desirability). Profil umožňuje rychle a přehledně rozpoznat silné a slabé stránky hodnocených ve vztahu k požadavkům, jež jsou kladeny na výkon pracovní pozice. Profil je doplněn písemnou interpretací pro manažera, rovněž i zprávou pro kandidáta. Profil týmových rolí založený na Belbinově teorii spolehlivě ukazuje, se kterými rolemi se budou hodnocení nejčastěji identifikovat při práci ve skupině. Aplikace

též umožňuje vytvořit konsolidovaný report až 12 lidí s cílem zjistit silné a slabé stránky celého týmu.<sup>130</sup>

**MBTI profil (Myers & Briggs Typology Inventory)** - je oblíbeným nástrojem hodnocení osobnosti, je určen výhradně k výběru správného přístupu k rozvoji a coachingu hodnocených. Kombinací 5 škál je možno zařadit hodnocené do jedné z 16 typických kategorií osobností a na základě jejich charakteristik zvolit adekvátní vzdělávací přístup.

**Profil prodejních dovedností** - měří preferovaný styl chování hodnocených oproti modelu 8 univerzálních kroků prodeje a ukazuje, které fáze prodejního procesu budou hodnoceným vyhovovat více a které méně.

**Profil vhodnosti** – (Role Match Profile) umožňuje nastavit požadavky na jakoukoliv pracovní pozici a porovnat s nimi osobnostní profil hodnocených. Ve spojení s reportem behaviorálních otázek pro interview, které systém tvoří v závislosti na výsledcích hodnocených, je profil vhodnosti ideálním nástrojem pro správná rozhodnutí při výběru uchazečů o zaměstnání.<sup>131</sup>

Na obrázku níže je ukázka, jak vypadá test Dimensions pro lepší představu. Takto vypadá test, když ho se přihlásíte do na stránky pod Talent Q testování a zadáte vygenerovaný login a heslo.

---

<sup>130</sup> *On-line hodnotící nástroje Talent Q*. [on line]. [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: WWW:<<http://www.accessassessment.com/images/file/access-brozura-web%20TQAS%201,3MB.pdf>>

<sup>131</sup> *On-line hodnotící nástroje Talent Q*. [on line]. [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: WWW:<<http://www.accessassessment.com/images/file/access-brozura-web%20TQAS%201,3MB.pdf>>

Obrázek 18 Talent Q Dimensions

	Úplne Nepravdivé	Viac Nepravdivé	Ani pravdivé Ani nepravdivé	Viac Pravdivé	Veľmi Pravdivé
Mám rád, keď musím reagovať na nové výzvy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ľudia hovoria, že mám veľa zdravého "sedliackeho" rozumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Niekedy reagujem na ľudí príliš agresívne	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pre mňa ľahké zvládť tlak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: *Osobnostní profil. [on line]. [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: <http://www.cajka.sk/osobnostny-profil/d-185799/>, Zdroj: Interní materiály spoločnosti AGROFERT, a.s.*

## Elements

Testy schopností dlhodobě patří k nejspolehlivějším nástrojům hodnocení výkonu určitých pracovních činností a potenciálu. Jsou unikátní on-line testy schopností, které využívají metodologii nové generace, tzv. DAT (Dynamic Assessment Technology), díky které mohou být testy použity pro pracovníky různých úrovní i oblastí. Testy Elements jsou vhodné i pro hodnocení „na dálku“ bez přítomnosti kontrolující osoby, jelikož dynamický přístup v kombinaci s časovou nenáročností umožňuje kdykoliv později osobně, rychle a spolehlivě ověřit skutečnou úroveň schopností hodnoceného.

**Výhody testů Elements:** dynamická technologie 'DAT' umožňuje měřit schopnosti u různých úrovní pracovníků, prostřednictvím on-line administrace jsou testy přístupné kdykoliv a kdekoliv, zadavatel má výsledky okamžitě k dispozici, mohutná databáze otázek a náhodný výběr umožňuje opakovaně testovat stejnou osobu bez zvýhodnění, obsahuje i kontrolní mechanismus pro ověření identity hodnoceného, umožňují komplexní hodnocení schopností: numerické, verbální a logické uvažování (všeobecná inteligence).

**Jsou to tyto 3 on-line testy:**

**Talent Q Elements Numerical** - měří schopnost vyvodit za krátký čas správné závěry z numerických operací, se kterými se hodnocení setkávají v praxi pod časovým tlakem.

**Talent Q Elements Verbal** - měří schopnost vyvodit za krátký čas správné závěry z komplexních verbálních informací pod časovým tlakem.

**Talent Q Elements Logical** - měří úroveň všeobecné inteligence, tedy schopnosti logicky uvažovat, jakož i potenciál k dalšímu rozvoji.<sup>132</sup>

#### **Charakteristika osobnostního dotazníku DIMENSIONS:**

**Časová efektivita** - dotazník se vyplňuje výhradně on-line, vyplňování trvá cca 30 minut. Výstupní zprávy jsou k dispozici ihned.

**Spolehlivost** - spojuje v sobě normativní a zároveň pasivní přístup k hodnocení (sebehodnocení na škále, rovněž i nucenou volbu), dosahuje se tím vyšší spolehlivosti než běžné normativní dotazníky. Současně přináší větší ohleduplnost vůči hodnocenému než dotazníky založené výlučně na nucené volbě.

**Relevantnost** - dotazník byl zpracován výhradně pro svět práce, byl řádně přizpůsoben na naši populaci manažerů a specialistů. Spolehlivě měří osobnostní předpoklady, preferované chování na pracovišti, hlavně, jak lidé přistupují k řízení ostatních, jak spolupracují s ostatními, jak přistupují k plnění úkolů a projektů, jak dokážou využívat svoje zdroje motivace a energie k dosahování výsledků apod.

**Flexibilita** - internetové využití umožňuje hodnotit lidi prakticky kdykoliv a kdekoliv, to šetří čas, prostředky všem zúčastněným stranám.

**Robustnost** – dotazník je časově nenáročný, přesto obsahuje až 140 hodnotících položek. Tento počet je dynamický, zvyšuje se tehdy, že hodnocený vybírá stejné odpovědi pro více položek, což zaručuje vysokou přesnost hodnocení, lepší rozlišování preferovaného chování. Systém umožňuje tvořit různé výstupní zprávy dle potřeb uživatele bez jakéhokoliv navyšování ceny.

**Cenová dostupnost** – lze nabízet cenově nejvýhodnější řešení financování v porovnání s jinými běžnými hodnotícími nástroji při zachování kvality a spolehlivosti hodnocení.

**Globální řešení** - Dimensions je v současnosti dostupné ve více než 20 jazycích. Je velice jednoduché hodnotit lidi z různých částí světa.<sup>133</sup>

#### **Shrnutí osobnostního dotazníku Dimensions**

**Reporty, které jsou zatím pouze v angličtině, ale budou k dispozici i v češtině:**

---

<sup>132</sup> *On-line hodnotící nástroje Talent Q.* [on line]. [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: WWW:<<http://www.accessassessment.com/images/file/access-brozura-web%20TQAS%201,3MB.pdf>

<sup>133</sup> *On-line hodnotící nástroje Talent Q.* [on line]. [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: WWW:<<http://www.accessassessment.com/images/file/access-brozura-web%20TQAS%201,3MB.pdf>>



Report o potenciálu lídra – posuzuje potenciál hodnoceného pro další rozvoj v roli lídra (vychází z dotazníku Dimensions i testů Elements),

Rozvojový profil – posuzuje úroveň 45 indikátorů vycházejících z Dimensions za účelem identifikace rozvojových potřeb a silných stránek,

Zpětná vazba pro rozvoj – obsahuje verbální popis silných stránek a potenciálních rizik 45 indikátorů v praktických pracovních situacích,

Rysy a indikátory – obsahuje podrobný profil 45 škál, které poskytují detailní rozbor původních 15 škál dotazníku Dimensions (každá škála Dimensions je tvořena 3 detailními škálami).

### **360° ZV MultiView = flexibilní on-line nástroj, který:**

Poskytuje hodnocení manažera ve vybraných kompetencích (možno vybrat až 24 kompetencí) prostřednictvím zpětné vazby ze strany nadřízeného, podřízených, kolegů a samotného hodnoceného.

Pomáhá identifikovat silné a rozvojové stránky za účelem zlepšení výkonu a rozvoje jednotlivce, poskytuje vstupy pro koučing nebo team-building.

Výstupy obsahují jak agregované číselné hodnocení kompetencí všech hodnotících, tak i verbální komentáře.

Součástí výstupů je i narativní část, která popisuje doporučení pro další rozvoj hodnoceného.<sup>134</sup>

Na nabízenou pozici se většinou přihlásí značné množství uchazečů, avšak ne všichni jsou vhodnými uchazeči. Výběrové řízení se všemi uchazeči by bylo velice náročné na čas a na finance. Proto podle požadavků uvedených v nabídce pracovního místa se realizuje předvýběr vhodných kandidátů na danou pozici, při něm dochází k vyloučení nevhodných uchazečů, kteří nesplňují požadavky.

**Výběr uchazečů** probíhá ve dvou fázích, v předběžné a ve vyhodnocovací fázi. Nejdříve se zkoumá životopis uchazeče, poté je uchazeč zván na pohovor, jehož se zúčastní několik posuzovatelů (přímý nadřízený obsazovaného místa, personalista společnosti, psycholog atd.).

V další části jsou popsána kritéria pro výběr uchazečů na pozici obchodníka ve společnosti AGROFERT, a. s. Dále jsou stanoveny v další části váhy těchto kritérií pomocí Saatyho metody.

---

<sup>134</sup> Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.

### **5.1.5 Stanovená kritéria pro výběr uchazečů ve společnosti AGROFERT, a. s.**

Zvolená kritéria a následně také jejich váha byla stanovena po konzultaci s odpovědnými pracovníky, na základě zkušeností a čerpání z literatury (porovnání také s ostatními firmami). Východiskem pro ohodnocení každé varianty dle jednotlivého kritéria byly použity životopisy testovacích vzorků. Pokud nebyly informace v životopisu, tak bylo bráno, že uchazeč nesplnil kritérium. Kritéria byla lehce upravena, aby se dala použít ve VAV.

Uchazeči, kteří splnili požadavky a prošli předvýběrem, budou poté hodnoceni podle 10 kritérií. Část kritérií má minimální požadované hranice, proto konečný počet uchazečů se sníží. Pro tuto část byla vybrána tato kritéria se stupnicí hodnocení:

**1. Vzdělání (minimalizační kritérium) v oboru zemědělství – lze vybírat – stupnice má 2 hodnoty – tzv. binární proměnné)**

**Stupnice:**

1 - vysokoškolské vzdělání – bakalářský titul

0 - vysokoškolské vzdělání ukončené vyšším než bakalářským titulem

**2. Délka praxe (maximalizační kritérium) – minimálně 2 roky**

Stupnice je 2 – 2 roky, 3- 3 roky, .....

**3. Aktivní znalost 1. cizího jazyka (maximalizační kritérium)**

Uchazeči postoupí test z anglického jazyka, stupnice je 50-100 bodů, uchazeč musí splnit alespoň dolní hranici bodů, aby nebyl vyškrtnut z výběru

**4. Aktivní znalost 2. cizího jazyka (maximalizační kritérium)**

Uchazeči postoupí test z německého či španělského jazyka, stupnice je 50-100 bodů, uchazeč musí splnit alespoň dolní hranici bodů, aby nebyl vyškrtnut z výběru

**5. Osobnostní dotazník Dimensions (maximalizační kritérium) - stupnice je 50-100**

bodů, uchazeč musí splnit alespoň dolní hranici bodů, aby nebyl vyškrtnut z výběru

**6. Výkonnostní testy Elements (maximalizační kritérium) - stupnice je 50-100 bodů,**

uchazeč musí splnit alespoň dolní hranici bodů, aby nebyl vyškrtnut z výběru

**7. Test ze znalostí PC (maximalizační kritérium) - znalosti práce na počítači jsou pro**

práci velmi důležité, uchazeč musí prokázat dobrou znalost programů, práce s nimi a celkově práci na počítači, - stupnice je 1-10, kde 1 znamená velmi špatnou znalost práce na PC a 10 znamená vynikající znalost práce na PC.

**8. Pohovor (maximalizační kritérium)**

stupnice je 1-5, kde 1 znamená špatný dojem a naopak 5 znamená velmi dobrý dojem

**9. Schopnosti prezentace (maximalizační kritérium)**

stupnice je 1-5, kde 1 znamená špatné prezentační schopnosti a naopak 5 znamená výborné prezentační schopnosti.

**10. Řidičský průkaz (minimalizační kritérium)**

jedním z požadavků je, aby uchazeč měl mít řidičský průkaz, stupnice je tedy tvořena pouze dvěma hodnotami (binární proměnné)

0 – uchazeč má řidičský průkaz

1 – uchazeč nemá řidičský průkaz.

Těchto 10 kritérií bylo zapracováno do níže uvedené tabulky. Výběr bude prováděn z 20 –ti uchazečů, kteří splnili podmínky předvýběru.

Dalším krokem bylo stanovit si váhy kritérií pomocí Saatyho metody. Síla preference mezi kritérii jsou stanovena na základě konzultací se zaměstnanci firmy AGROFERT, a. s., v porovnání s ostatními podobnými společnostmi a také s určitými výstupy z praxe a vybrané literatury. V tomto případě je Saatyho metoda vhodnější v porovnání s metodou AHP i právě z důvodu specializace a zaměření společnosti AGROFERT, a. s. Poté, co se stanovili preference, se tedy aplikovala Saatyho metoda (viz. tabulka 11), kde vyšly hodnoty vah všech porovnávaných kritérií.

**Tabulka 11 Váhy stanovené Saatyho metodou**

Kritérium/uchazeč	Vzdělání	Praxe	AJ test	NJ test	Osobnostní dotazník Dimensions	Výkonnostní testy Elements	Test PC	Pohovor	Prezentace	s	r	váhy
<b>vzdělání</b>	1	3	3	5	0,3	5	7	0,3	1	175	1,78	0,16
<b>praxe</b>	0,3	1	3	5	3	3	7	3	7	6615	2,66	0,24
<b>AJ test</b>	0,3	0,3	1	3	0,3	0,3	5	0,3	7	0,43	0,91	0,08
<b>NJ test</b>	0,2	0,2	0,3	1	0,3	0,3	3	0,3	3	0,00	0,55	0,05
<b>Osobnostní dotazník Dimensions</b>	3	0,3	3	3	1	3	3	0,2	5	81	1,63	0,15
<b>Výkonnostní testy Elements</b>	0,2	0,3	3	3	0,3	1	7	3	7	29	1,46	0,13
<b>Test PC</b>	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1	1	5	3	0,00	0,46	0,04
<b>pohovor</b>	3	0,3	3	3	5	0,3	0,2	1	5	15	1,35	0,12
<b>prezentace</b>	1	0,1	0,1	0,3	0,2	0,1	0,3	0,2	1	0,00	0,29	0,03
											11,08	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

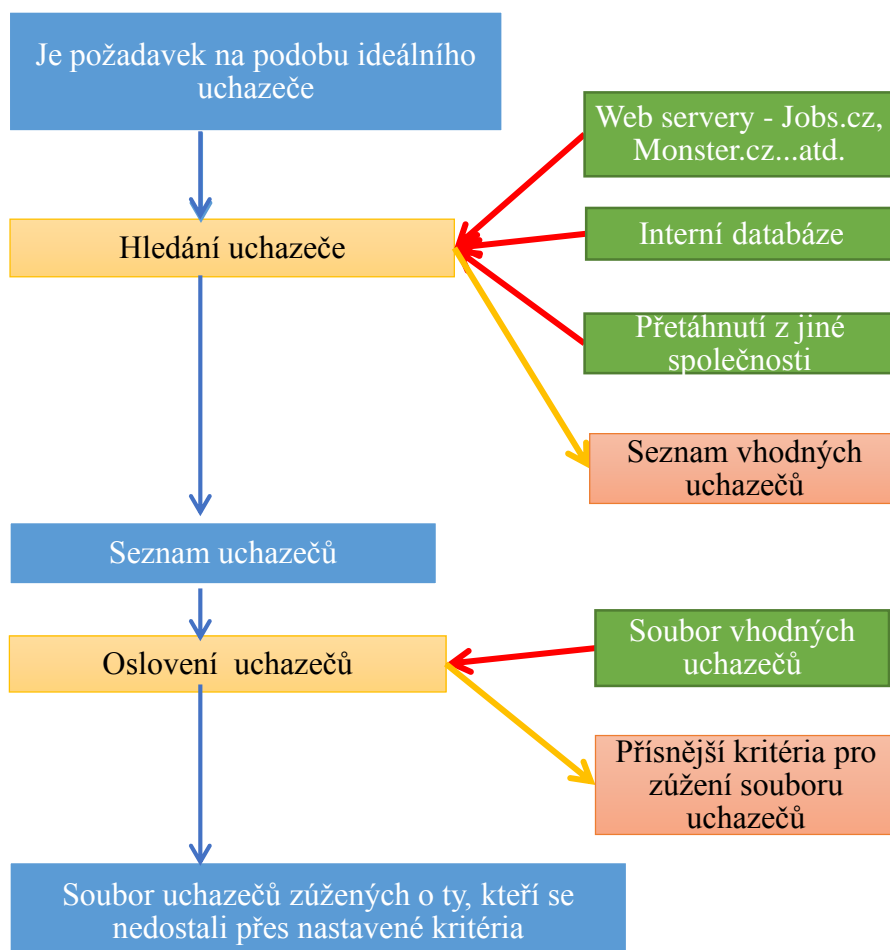
Po stanovení vah pomocí Saatyho metody, jsou použity metody vícekritériální analýzy variant pro určení pořadí jednotlivých uchazečů a porovnání všech těchto uchazečů.

## 5.2 Fáze „Design“

Nyní navazuje přímo fáze „Design“. Tento proces již začíná zcela ujasněnou představou o pozici, co budoucí zaměstnanec bude dělat na této pozici a jaké by měl mít kompetence, které jsou nezbytné pro danou pozici. Jaké pravomoce má daný uchazeč mít (kompetence a dovednosti) a naopak jaké povinnosti bude muset splnit. Na základě toho je vytvořen inzerát a je uveřejněn na webových stránkách společnosti nebo stránkách Jobs a webových stránkách společnosti AGROFERT, a. s. (případně dalších webových serverech). Samozřejmě existuje i interní databáze, ve které se hledá nejdříve a až poté se podá inzerát (hledá se v externích zdrojích). Dále se samozřejmě dá uplatňovat i „přetahování“ zaměstnanců z ostatních firem. To vše bylo již ve Fázi Inteligence a ve fázi Design již je znám seznam uchazečů, z kterých společnost sestavuje seznam vhodných uchazečů (zúžený seznam uchazečů). První je samozřejmě selekce životopisů, poté telefonický pohovor a dalším krokem „face to face“ pohovor. Dále pak záleží, na jakou pozici jsou uchazeči vybíráni. V tomto případě na pozici obchodníka, jak již bylo popsáno ve fázi Inteligence výše.

Níže na schématu 4 je vidět procesní model, který existuje v současné době ve fázi Design ve společnosti AGROFERT, a. s.

**Schéma 4 Fáze Design - procesní model**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na začátku je nějaká ucelená představa o požadavcích na uchazeče pro vykonávání dané pozice; konec je pro společnost seznam uchazečů doporučených k osobnímu pohovoru. Plynule se takto pokračuje do fáze „Implementation“, která je jednou z další podkapitol.

### **Redukce kritérií**

Kritéria, která byla zvolena, tak byla upravena, neboť kritérium ŘP (řidičský průkaz) nemělo vypovídací hodnotu a kritérium vzdělání bylo převedeno na maximum. Poté se již

kritéria neupravovala a zůstala v této podobě. Stanovili se váhy kritérií, aspirační úrovně a vytvořil se polygon. Poté se použili různé rozhodovací metody.

### **Redukce variant pomocí dominance a aspiračních úrovní**

Redukce byla provedena metodou konjunktivní aspiračních úrovní a kontrola byla provedena právě pomocí grafického zobrazení (polygonu), neboť zde byl soubor 20 uchazečů a byla potřeba tento soubor zúžit pro výběr nejlepšího uchazeče/nejlepších uchazečů.

### **5.2.1 Tvorba kritériální matice ze vstupních dat**

Jak již bylo řečeno, tak společnost využívá selekci CV, Talent Q testy a další techniky AC (assessment centra). Díky těmto technikám a konzultacím se zaměstnanci firmy byla sestavena tabulka vstupních dat (kritériální matice). Je zde znázorněno 20 uchazečů a 10 kritérií. Pro sestavení tabulky se kritéria musela upravit, aby vznikla normalizovaná kritériální matice, s kterou se dalo dále pracovat a využít ji pro výpočty.

**Tabulka 12 Vstupní data (kriteriální matice)**

Kritérium/uchazeč	Vzdělání	Praxe	AJ test	NJ test	Osobnostní dotazník Dimensions	Výkonnostní testy Elements	Test PC	Pohovor	Prezentace	ŘP
1.	1	2	52	60	69	65	2	2	5	0
2.	0	3	60	65	60	76	6	2	2	0
3.	0	2	52	54	76	55	8	5	4	0
4.	0	4	80	54	54	53	9	3	3	0
5.	1	4	92	53	83	89	10	1	4	0
6.	1	2	54	67	87	91	7	4	1	0
7.	0	2	65	87	56	77	7	5	5	0
8.	0	5	83	56	67	74	8	2	2	0
9.	0	2	86	55	65	69	5	4	4	0
10.	0	5	83	65	64	81	8	4	3	0
11.	0	2	81	76	78	87	9	3	3	0
12.	0	2	89	72	56	56	3	5	5	0
13.	1	3	92	53	59	69	4	1	5	0
14.	0	4	90	67	92	79	5	2	4	0
15.	1	6	70	52	80	65	8	5	1	0
16.	1	3	54	60	82	86	9	2	4	0
17.	1	2	76	87	67	57	10	4	4	0
18.	0	2	75	54	56	65	7	5	1	0
19.	0	3	55	77	74	53	6	1	1	0
20.	0	4	54	54	87	83	7	4	3	0
<b>Typ kritéria</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>min</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.*

Červeně znázorněný sloupec byl vypuštěn, neboť neměl vypovídací hodnotu pro další výpočty a stanovení vah. Červeně znázorněné kritérium (typ kritéria) bylo převedeno na maximalizaci, aby všechna kritéria byla stejného typu pro jednodušší následné výpočty



**Tabulka 13 Upravená kritériální matice pro využití rozhodovacích metod**

Kritérium / uchazeč	Vzdělání	Praxe	AJ test	NJ test	Osobnostní dotazník Dimensions	Výkonnostní testy Elements	Test PC	Pohovor	Prezentace
1.	0	2	52	60	69	65	2	2	5
2.	1	3	60	65	60	76	6	2	2
3.	1	2	52	54	76	55	8	5	4
4.	1	4	80	54	54	53	9	3	3
5.	0	4	92	53	83	89	10	1	4
6.	0	2	54	67	87	91	7	4	1
7.	1	2	65	87	56	77	7	5	5
8.	1	5	83	56	67	74	8	2	2
9.	1	2	86	55	65	69	5	4	4
10.	1	5	83	65	64	81	8	4	3
11.	1	2	81	76	78	87	9	3	3
12.	1	2	89	72	56	56	3	5	5
13.	0	3	92	53	59	69	4	1	5
14.	1	4	90	67	92	79	5	2	4
15.	0	6	70	52	80	65	8	5	1
16.	0	3	54	60	82	86	9	2	4
17.	0	2	76	87	67	57	10	4	4
18.	1	2	75	54	56	65	7	5	1
19.	1	3	55	77	74	53	6	1	1
20.	1	4	54	54	87	83	7	4	3
<b>Typ kritéria</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>	<b>max</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Aspirační úrovně

Na upravenou kritériální matici (vypuštění nevypovídajících/nevyhovujících kritérií a převedení všech kritérií na stejný typ: max.) byla použita metoda aspiračních úrovní pro zúžení souboru uchazečů. A to jak metoda konjunktivní, tak metoda disjunktivní. Pro další výpočty pomocí rozhodovacích metod se vybrala pouze konjunktivní metoda aspiračních úrovní, neboť disjunktivní metoda v daném případě neměla vypovídací hodnotu. Je totiž založena na splnění alespoň jednoho požadavku. U disjunktivní metody bylo proto logické nastavit přísnější přípustné varianty, neboť v této metodě stačí, aby variant splnila alespoň jeden požadavek a automaticky patří do množiny přípustných variant. V tomto případě u disjunktivní metody hned první kritérium je typu 0/1 a požadavek byl 1. Z konjunktivní

metody se nám soubor zúžil na 6 uchazečů a z disjunktivní metody na 13 uchazečů. I v porovnání s praxí bylo logické vybrat metodu konjunktivní aspiračních úrovní. Níže jsou obě tabulky použitých metody aspiračních úrovní pro porovnání.

Pro další hodnocení tedy a použití rozhodovacích metod byly varianty stanoveny konjunktivní metodou. Aspirační úrovně byly zvoleny tak, aby náročnost na splněný požadavek vyjádřená aspiračními úrovněmi nebyla příliš vysoká ani příliš nízká. Proto byla množina variant rozdělena na varianty akceptovatelné a neakceptovatelné.

**Tabulka 14 Výběr variant konjunktivní metodou aspiračních úrovní**

Požadavek	0	2	55	50	55	55	5	3	2
Kritérium/uchazeč	Vzdělání	Praxe	AJ test	NJ test	Osobnostní dotazník Dimensions	Výkonnostní testy Elements	Test PC	Pohovor	Prezentace
7.	1	2	65	87	56	77	7	5	5
9.	1	2	86	55	65	69	5	4	4
10.	1	5	83	65	64	81	8	4	3
11.	1	2	81	76	78	87	9	3	3
17.	0	2	76	87	67	57	10	4	4
18.	1	2	75	54	56	65	7	5	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 15 Výběr variant disjunktivní metodou aspiračních úrovní**

Požadavek	1	4	70	60	60	60	6	4	4
Kritérium/uchazeč	Vzdělání	Praxe	AJ test	NJ test	Osobnostní dotazník Dimensions	Výkonnostní testy Elements	Test PC	Pohovor	Prezentace
2.	1	3	60	65	60	76	6	2	2
3.	1	2	52	54	76	55	8	5	4
4.	1	4	80	54	54	53	9	3	3
7.	1	2	65	87	56	77	7	5	5
8.	1	5	83	56	67	74	8	2	2
9.	1	2	86	55	65	69	5	4	4
10.	1	5	83	65	64	81	8	4	3
11.	1	2	81	76	78	87	9	3	3
12.	1	2	89	72	56	56	3	5	5
14.	1	4	90	67	92	79	5	2	4
18.	1	2	75	54	56	65	7	5	1
19.	1	3	55	77	74	53	6	1	1
20.	1	4	54	54	87	83	7	4	3

*Zdroj: Vlastní zpracování*

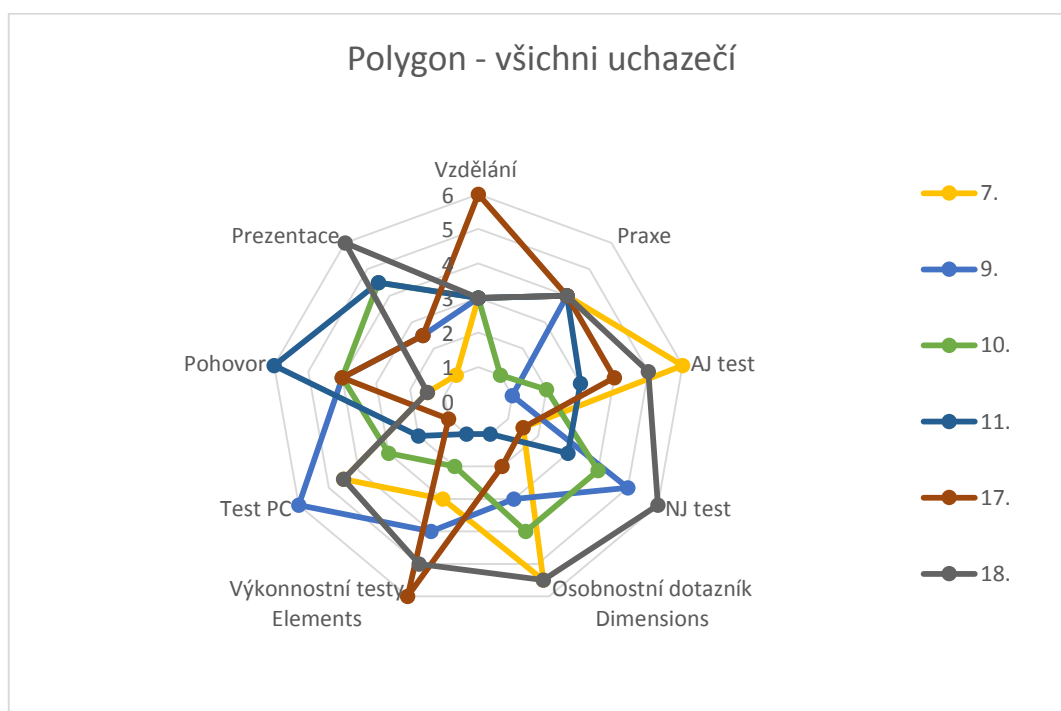
První bylo nutné zúžit soubor uchazečů (konjunktivní/disjunktivní metodou aspiračních úrovní), a poté provést test nedomínovanosti. Pokud by byla nalezena kompromisní varianta, mohli bychom rovnou vybrat uchazeče. V tomto případě kompromisní varianta nebyla (čili žádná varianta nebyla dominující/dominantní), a na zúžený soubor uchazečů byly použity rozhodovací metody pro výběr nejlepšího uchazeče.

**Tabulka 16 Sestavení polygonu (grafického rozbrazení) metodou pořadí**

Kritérium/ Uchazeč	Vzdělání	Praxe	AJ test	NJ test	Osobnostní dotazník Dimensions	Výkonno stní testy Elements	Test PC	Pohov or	Prezentac e	Souče t	Pořad í
7.	3	4	6	1,5	5,5	3	4,5	1,5	1	30	4
9.	3	4	1	5	3	4	6	4	2,5	32,5	2
10.	3	1	2	4	4	2	3	4	4,5	27,5	6
11.	3	4	3	3	1	1	2	6	4,5	27,5	6
17.	6	4	4	1,5	2	6	1	4	2,5	31	3
18.	3	4	5	6	5,5	5	4,5	1,5	6	40,5	1
Označení	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9		

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Obrázek 19 Polygon – grafické znázornění testu nedomínovanosti pro všechny uchazeče**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z polygonu je vidět, že žádná variant není dominovaná ani domunující. Nelze tedy v modelu nalézt a určit kompromisní variant. Je nutné stanovit pořadí výběru. Dále tedy použijeme metody WSA, TOPSIS, bázičné proměnné a PROMETHEE.

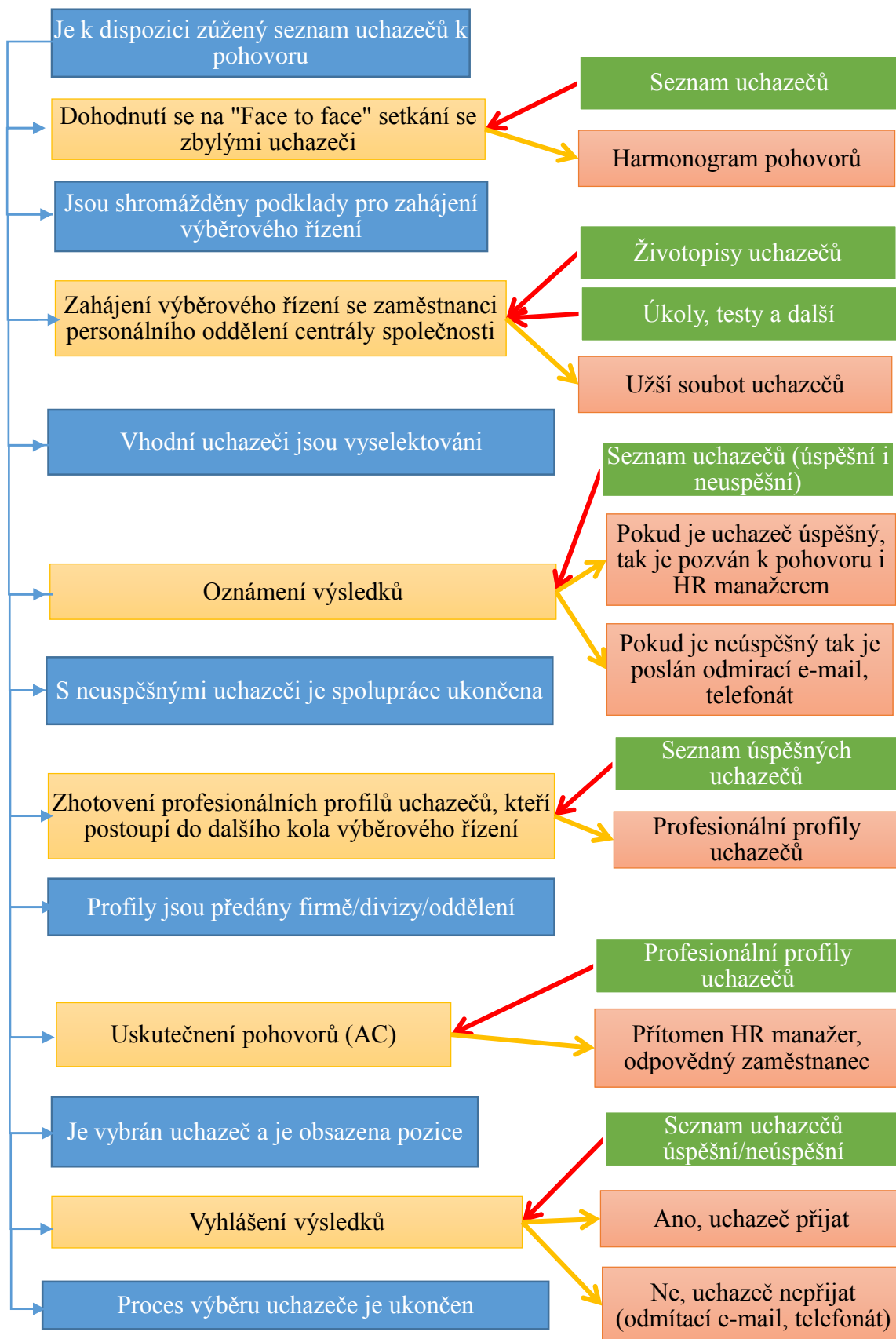
Poté, co byla vybrána konjunktivní metoda aspiračních úrovní, mohlo se dále pracovat se zúženým souborem uchazečů.

### **5.3 Fáze „Choice“ – posouzení výsledků a výběr zaměstnance**

Ve fázi „Choice“ byly aplikovány metody vícekritériální analýzy a proveden výběr nejlepšího uchazeče ze zúženého souboru uchazečů metodou konjunktivní aspiračních úrovní. Všechny výsledky byly sečteny a bylo sestaveno pořadí uchazečů. Aplikovala se metoda TOPSIS, metoda bázičné proměnné, metoda WSA a metoda PROMETHEE.

Níže na schéma 5 je zachycen procesní model v současnosti, který je ve společnosti ve fázi Choice. Tento proces začíná tím, že společnost má již v rukou zúžený seznam uchazečů a končí tím, že je ukončen proces výběru uchazeče a je vybrán tedy ten nejvhodnější uchazeč.

Schéma 5 Fáze Choice - procesní model



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako první byla použita metoda WSA, která vyžadovala kardinální informace. Metoda je popsána níže i s výsledky této metody.

### Metoda WSA (metoda váženého součtu)

Tato metoda vyžadovala kardinální informace, kritériální matici Y a vektor vah kritérií v. Vycházelo se z principu této metody (je speciálním případem funkce užitku) a to, že byla snaha o maximalizaci užitku. V našem případě, který uchazeč tzv. dosáhl nejvyššího užitku (umístil se nejlépe). Níže je standardizovaná kritériální matice i s výsledky dosažených užitků pro každého uchazeče a výsledného pořadí těchto uchazečů.

**Tabulka 17 Standardizovaná kritériální matice s pořadím variant podle metody WSA**

Kritérium/uchazeč	Vzdělání	Praxe	AJ test	NJ test	Osobnostní dotazník Dimensions	Výkonnostní testy Elements	Test PC	Pohovor	Prezentace	Užitek	Pořadí
7.	1	0	0	1	0	0,666667	0,4	1	1	0,461859299	3.
9.	1	0	1	0,030303	0,409091	0,4	0	0,5	0,75	0,437115138	4.
10.	1	1	0,857143	0,333333	0,363636	0,8	0,6	0,5	0,5	0,744763634	1.
11.	1	0	0,761905	0,666667	1	1	0,8	0	0,5	0,580761617	2.
17.	0	0	0,52381	1	0,5	0	1	0,5	0,75	0,288228613	6.
18.	1	0	0,47619	0	0	0,266667	0,4	1	0	0,373136783	5.
Váhy kritérií	0,160249	0,239924	0,082239	0,049456	0,147104	0,131438	0,041769	0,121968	0,025853		

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Je jasné, že nejlepšího užitku dosáhl uchazeč č. 10 a umístil se také na prvním místě mezi ostatními uchazeči. Mohl by být doporučen uchazeč č. 10 pro nějaký užší výběr či koncový výběr. Jako další by mohl být vybrán uchazeč č. 11. Uchazeč č. 7 a 9 jsou vyrovnání a to samé platí o uchazeči č. 17 a 18, kteří se svými hodnotami užitku také téměř shodují a skončili na posledních místech. Jako další se použila metoda TOPSIS (vzdálenost od bazální varianty).

Druhou použitou metodou byla metoda TOPSIS, která zkoumá vzdálenost od ideální a bazální varianty. Jsou zde uvedeny i výsledky této metody.

## Metoda TOPSIS

Metodou TOPSIS byla stanovena vzdálenost od ideální a bazální varianty.

**Tabulka 18 Normalizovaná kritériální matice R**

<b>0,447214</b>	<b>0,298142</b>	<b>0,340356</b>	<b>0,49349</b>	<b>0,353005</b>	<b>0,428479</b>	<b>0,3649</b>	<b>0,483368</b>	<b>0,573539</b>
<b>0,447214</b>	0,298142	0,450317	0,311977	0,409738	0,383962	0,260643	0,386695	0,458831
<b>0,447214</b>	0,745356	0,434609	0,3687	0,403434	0,450738	0,417029	0,386695	0,344124
<b>0,447214</b>	0,298142	0,424136	0,431095	0,491686	0,484126	0,469157	0,290021	0,344124
<b>0</b>	0,298142	0,397955	0,49349	0,422345	0,317186	0,521286	0,386695	0,458831
<b>0,447214</b>	0,298142	0,392719	0,306304	0,353005	0,361703	0,3649	0,483368	0,114708

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 19 Normalizovaná vážená kritériální matice W**

<b>0,071666</b>	<b>0,071531</b>	<b>0,027991</b>	<b>0,024406</b>	<b>0,051928</b>	<b>0,056318</b>	<b>0,015242</b>	<b>0,058956</b>	<b>0,014828</b>
<b>0,071666</b>	0,071531	0,037034	0,015429	0,060274	0,050467	0,010887	0,047164	0,011862
<b>0,071666</b>	0,178829	0,035742	0,018234	0,059347	0,059244	0,017419	0,047164	0,008897
<b>0,071666</b>	0,071531	0,034881	0,02132	0,072329	0,063632	0,019596	0,035373	0,008897
<b>0</b>	0,071531	0,032727	0,024406	0,062129	0,04169	0,021774	0,047164	0,011862
<b>0,071666</b>	0,071531	0,032297	0,015148	0,051928	0,047541	0,015242	0,058956	0,002966

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 20 Pořadí variant stanovené metodou TOPSIS**

<b>d<sub>1-</sub></b>	<b>d<sub>1+</sub></b>	<b>c<sub>1</sub></b>	<b>Pořadí</b>
<b>0,291574</b>	0,309753	0,484884	2.
<b>0,29003</b>	0,313456	0,480592	5.
<b>0,351401</b>	<b>0,313039</b>	<b>0,528868</b>	<b>1.</b>
<b>0,297207</b>	0,316043	0,484643	3.
<b>0,274492</b>	0,308776	0,470611	6.
<b>0,296635</b>	0,318833	0,481966	4.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

U metody TOPSIS je tedy vidět, že nejlépe dopadl uchazeč č. 10, stejně jako u metody WSA. Můžeme tedy říci, že zatím dosáhl nejlepších výsledků z hlediska metody WSA i TOPSIS. Nejhůře si z hlediska metody TOPSIS vedl uchazeč č. 17. Naopak na druhém místě (náhrada za uchazeče na 1. místě) se umístil 7. uchazeč. Dále byla použita metoda bazické proměnné.

### Metoda bazické proměnné

Bázická varianta pro výpočet užítku i-té varianty byla postavena na průměrné úrovni všech hodnot ze všech variant u j-tého kritéria (viz. kritériální matice):  $z = (1, 5, 86, 87, 78, 87, 10, 5, 5)$ . Užitek byl poté vypočten pro každou hodnotu j-tého kritéria a pro kritéria výnosového typu. i-té variant. Poté byl pomocí vah stanovených výše Saatyho metodou a pomocí užiteků, vypočten agregovaný užitek a dle výsledků sestaveno pořadí

**Tabulka 21 Užití bazické metody (bázická varianta a typ kritéria)**

Bázická varianta	1	5	86	87	78	87	10	5	5
Typ kritéria	výnosový	výnosový	výnosový	výnosový	výnosový	výnosový	výnosový	výnosový	výnosový

**Tabulka 22 Pořadí variant stanovené metodou bazické proměnné**

Kritérium/Uchazeč	Vzdělání	Praxe	AJ test	NJ test	Osobnostní dotazník Dimensi ons	Výkonnostní testy Elements	Test PC	Pohovor	Prezentace	Agregovaný užitek	Pořadí
7.	1	0,4	0,755814	1	0,717949	0,885057	0,7	1	1	0,766834786	3.
9.	1	0,4	1	0,632184	0,833333	0,793103	0,5	0,8	0,8	0,735694994	4.
10.	1	1	0,965116	0,747126	0,820513	0,931034	0,8	0,8	0,6	0,906068431	1.
11.	1	0,4	0,94186	0,873563	1	1	0,9	0,6	0,6	0,781705888	2.
17.	0	0,4	0,883721	1	0,858974	0,655172	1	0,8	0,8	0,590600767	6.
18.	1	0,4	0,872093	0,62069	0,717949	0,747126	0,7	1	0,2	0,718826438	5.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejlépe se v metodě bazické proměnné umístil 10. uchazeč. Hned na druhém místě byl 11. uchazeč a nejhůře dopadl opět 17. uchazeč.

Poslední použitou metodou byla metoda PROMETHEE. Jsou zde opět uvedeny výsledky této metody.



## Metoda PROMETHEE

Pro metodu PROMETHEE byla pro první dvě kritéria (vzdělání a praxe) vybrána funkce Q2 a pro zbylých sedm kritérií funkce Q5 (Talen Q, Dimensions, AJ test, NJ test, PC test, pohovor a prezentace). Pro obě tyto funkce byla stanoven stupeň preference a indiference.

**Tabulka 23 Intenzita preference pro kritérium VZDĚLÁNÍ**

VZDĚLÁNÍ	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	0	0	0	1	0
9.	0	0	0	0	1	0
10.	0	0	0	0	1	0
11.	0	0	0	0	1	0
17.	-1	-1	-1	-1	0	-1
18.	0	0	0	0	1	0

$d_j$	Funkce Q2
0	0
1	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 24 Intenzita preference pro kritérium PRAXE**

PRAXE	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	0	-1	0	0	0
9.	0	0	-1	0	0	0
10.	1	1	0	1	1	1
11.	0	0	-1	0	0	0
17.	0	0	-1	0	0	0
18.	0	0	-1	0	0	0

$d_j$	Funkce Q2
0	0
3	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 25 Intenzita preference pro kritérium AJ TEST**

AJ TEST	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	-1	-1	-1	-1	-1
9.	1	0	0	0	1	1
10.	1	0	0	0	0,4	0,6
11.	1	0	0	0	0	0,2
17.	1	-1	-0,4	0	0	0
18.	1	-1	-0,6	-0,2	0	0

$d_j$	Funkce Q5
1	0
2	0
3	0
5	0
6	0,2
7	0,4
8	0,6
9	0,8
10	1
11	1
16	1
18	1
21	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 26 Intenzita preference pro kritérium NJ TEST**

NJ TEST	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	1	1	1	0	1
9.	-1	0	-1	-1	-1	0
10.	-1	1	0	-1	-1	1
11.	-1	1	1	0	-1	1
17.	0	1	1	1	0	1
18.	-1	0	-1	-1	-1	0

$d_j$	Funkce Q5
0	0
1	0
10	1
11	1
21	1
22	1
32	1
33	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 27 Intenzita preference pro kritérium test DIMENSIONS**

DIMENSIONS	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	-1	-1	-1	-1	0
9.	1	0	0	-1	0	1
10.	1	0	0	-1	0	1
11.	1	1	1	0	1	1
17.	1	0	0	1	0	1
18.	0	-1	-1	-1	-1	0

$d_j$	Funkce Q5
0	0
1	0
2	0
3	0
8	1
9	1
11	1
13	1
14	1
22	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 28 Intenzita preference pro kritérium test ELEMENTS**

ELEMENTS	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	0,6	0	-1	1	1
9.	-0,6	0	-1	-1	1	0
10.	0	1	0	-0,2	1	1
11.	1	1	0,2	0	1	1
17.	-1	-1	-1	-1	0	-0,6
18.	-1	0	-1	-1	0,6	0

$d_j$	Funkce Q5
4	0
6	0,2
8	0,6
10	1
12	1
16	1
18	1
20	1
22	1
24	1
30	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 29 Intenzita preference pro kritérium TEST PC**

TEST PC	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	1	0	-1	-1	0
9.	-1	0	-1	-1	-1	-1
10.	0	1	0	0	-1	0
11.	1	1	0	0	0	1
17.	1	1	1	0	0	1
18.	0	1	0	-1	-1	0

$d_j$	Q5
0	0
1	0
2	1
3	1
4	1
5	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 30 Intenzita preference pro kritérium POHOVOR**

POHOVOR	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	0	0	1	0	0
9.	0	0	0	0	0	0
10.	0	0	0	0	0	0
11.	-1	0	0	0	0	-1
17.	0	0	0	0	0	0
18.	0	0	0	1	0	0

$d_j$	Funkce Q5
0	0
1	0
2	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 31 Intenzita preference pro kritérium PREZENTACE**

PREZENTACE	7.	9.	10.	11.	17.	18.
7.	0	0	1	1	0	1
9.	0	0	0	0	0	1
10.	-1	0	0	0	0	1
11.	-1	0	0	0	0	1
17.	0	0	0	0	0	1
18.	-1	-1	-1	-1	-1	0

$d_j$	Funkce Q5
0	0
1	0
2	1
3	1
4	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Po porovnání všech kritérií, byla vytvořena konečná tabulka s výsledným pořadím uchazečů.

**Tabulka 32 Pořadí uchazečů stanovené metodou PROMETHEE**

VÝSLEDEK	7.	9.	10.	11.	17.	18.	Fi+	Fi=Fi+-Fi-	Pořadí
7.	0	-0,05926	-0,39396	-0,20527	0,020575	0,124507	-0,08556726	-0,17113453	4.
9.	0,059255458	0	-0,46259	-0,36977	0,282701	0,213427	-0,04616146	-0,09232293	3.
10.	0,393957588	0,462586	0	0,017077	0,473281	0,643118	0,331669888	0,663339775	1.
11.	0,205272563	0,369766	-0,01708	0	0,389335	0,290099	0,206232703	0,412465406	2.
17.	-0,02057466	-0,2827	-0,47328	-0,09513	0	0,02507	-0,14110241	-0,28220481	5.
18.	-0,12450736	-0,21343	-0,64312	-0,2901	-0,02507	0	-0,21603688	-0,43207377	6.
Fi-	0,085567264	0,046161	-0,33167	-0,1572	0,190137	0,216037			
Saatyho váhy	0,160249331	0,239924	0,082239	0,049456	0,147104	0,131438	0,0417693	0,1219682	0,0258533

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ze Všech nejlépe se tedy i v této metodě umístil 10. uchazeč. Na druhém místě opět jako v metodě bazické proměnné skončil 11. uchazeč a nejhůře se umístil 18. uchazeč. V tabulce 33 (uvedené níže) je výsledek všech metod pro dané uchazeče.

**Tabulka 33 Porovnání všech metod a výsledné pořadí uchazečů**

Uchazeč	Metoda WSA	Metoda TOPSIS	Metoda základní poměnné	Metoda PROMETHEE	Součet	Výsledné pořadí
7.	0,461859	0,484884	0,766834786	-0,171134528	1,542444	4.
9.	0,437115	0,4805916	0,735694994	-0,092322927	1,561079	3.
10.	0,744764	0,5288679	0,906068431	0,663339775	2,84304	1.
11.	0,580762	0,4846429	0,781705888	0,412465406	2,259576	2
17.	0,288229	0,4706106	0,590600767	-0,282204812	1,067235	6.
18.	0,373137	0,4819662	0,718826438	-0,432073765	1,141856	5.

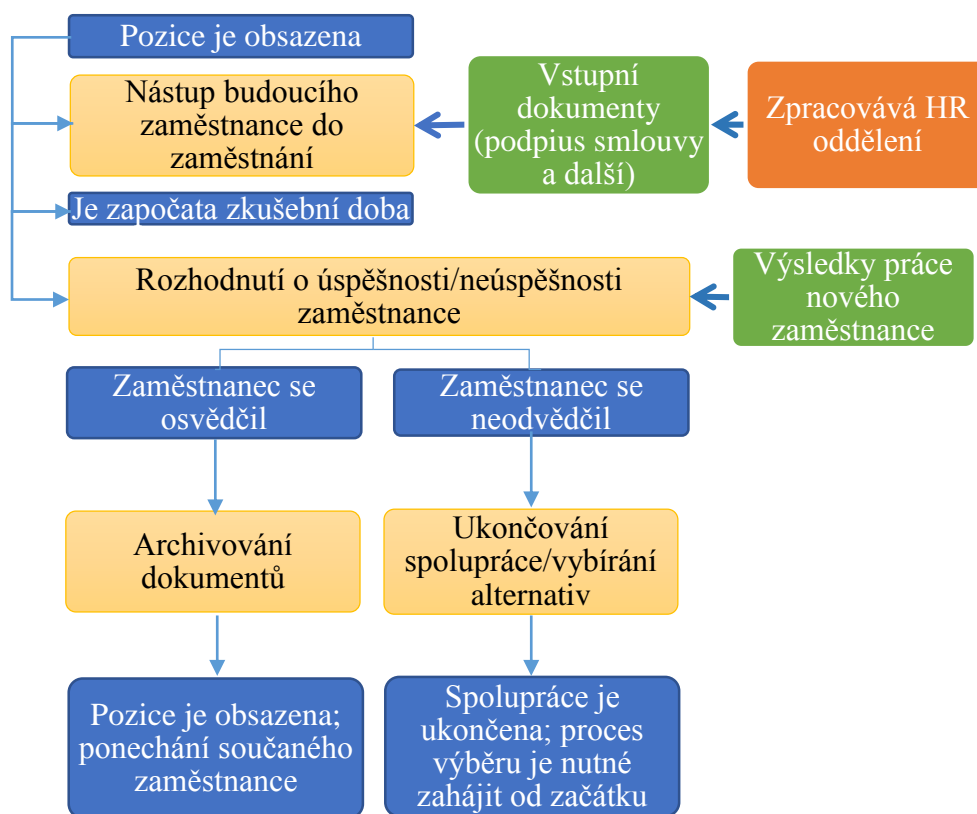
*Zdroj: Vlastní zpracování*

V tabulce 33 výše je výsledné pořadí uchazečů všech metod. Ze všech použitých metod vyšel nejlépe 10. uchazeč, který by byl i navržen na budoucího zaměstnance. Na druhém celkovém místě se umístil 11. uchazeč, takže by byl jako alternativa hned po 10. uchazeči. Nejhorší se umístil 17. uchazeč.

## 5.4 Fáze Implementation - Vlastní návrh systému výběru zaměstnanců pro společnost AGROFERT, a.s.

Ve fázi „Implementation“ byl proveden vlastní návrh, jak uvedené výsledky výše použít pro výběr zaměstnanců v dané firmě a co z nich pro společnost vyplývá. Ve schéma 6 níže je vidět procesní model ve fázi Implementation, který je v současné době ve společnosti. Tato fáze začíná již faktem, že pozice je obsazena a končí tím, zda byl uchazeč po zkušební době úspěšný či neúspěšný.

Schéma 6 Fáze Implementation - procesní model (současný stav)



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **5.4.1 Návrh nových technik a nástrojů AC pro společnost AGROFERT, a.s.**

Společnost AGROFERT, a.s. realizuje poměrně přísnou politiku týkající se zveřejňování interních dat a informací, proto je velmi těžké nejen informace získat, ale také je zpracovat tak, aby nedošlo k úniku citlivých dat. Tohoto jsem si byla vědoma, proto jsem zvolila možnost zlepšení výběru zaměstnanců vytvořením případové studie, která by se mohla využít ve společnosti AGROFERT, a.s.

Bylo by vhodné:

- hodnotit náklady spojené se získáním uchazeče, který byl nakonec vybrán,
- podle jednotlivých zdrojů, hodnotit % úspěšnost uchazečů podle jednotlivých zdrojů tedy, např. kolik % uchazečů získaných díky využití internetové aplikaci bylo skutečně do společnosti AGROFERT, a.s. – centrála přijato,
- je tedy potřeba sledovat nikoli kvantitu poskytovaných uchazečů, ale i jejich kvalitu.

#### **5.4.2. Systém výběru zaměstnanců**

Při systému výběru zaměstnanců společnost Agrofert, a.s. využívá selekci CV, Talent Q testy a další techniky AC. Díky těmto moderním technikám a konzultacím se personálnímu útvaru daří poměrně úspěšně vybírat schopné zaměstnance pro centrálu společnosti. Je to zásluhou schopného personálního útvaru, který využívá nejmodernější metody výběrových řízení. Při vyšších pozicích však má konečné slovo majitel firmy, který má poměrně objektivní odhad na schopné zaměstnance.

Pro další zdokonalení výběrového procesu lze doporučit vypracování strategie pro školení manažerů v pozicích hodnotitelů, neboť odborně školení hodnotitelé mohou objektivně posoudit, zda potenciální uchazeči jsou ti praví pro určitou pozici.

Další možností pro zlepšení výběrového řízení je zjišťování fluktuace na vybírané pozice, které se v současné době ve společnosti nezjišťuje.

Takto by mohl vypadat návrh v bodech na proces získávání a výběru zaměstnanců.

##### **Vlastní návrh na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců**

1. Rozdělit zaměstnance do min. tří skupin (řadoví zaměstnanci, poté nižší a střední management, top management)
2. Sestavit pro každou skupinu základní body, jak bude vypadat výběrové řízení všeobecně (může se lišit u specifických pozic)

3. Dělat vyhodnocení výběrových řízení z minulosti (kolik se přihlásilo uchazečů, kolik bylo vybráno, jaké byly profily vybraných uchazečů apod.)
4. Dělat analýzu fluktuace zaměstnanců
5. Navázat spolupráci s více pracovními portály a stále obnovovat a aktualizovat interní databázi
6. Zamyslet se nad využitím rozhodovacích metod (metod vícekriteriální analýzy variant např. u pozic pro nižší a střední management)
7. Snažit se o zpětnou vazbu jak úspěšným či neúspěšným uchazečům, ale i získat zpětnou vazbu od nich (jak se jim líbilo výběrové řízení, co jim bylo nepříjemné, co by uvítali a chybělo ve výběrovém řízení apod.)
8. Následně po výběru uchazečů určitě motivovat a rozvíjet zaměstnance dané společnosti.



## 6 Diskuse a vlastní doporučení

Problematika výběru a získávání zaměstnanců je velmi rozsáhlá a zabývá se jí velmi mnoho odborníků. Rozsah a kvalita všech zaměstnanců firem se odvíjí od samotné firmy a jejího personálního oddělení. Toto oddělení by mělo spadat dle mého názoru pod strategické oddělení (pouze 1/3 firem v ČR má personální oddělení jako samostatné oddělení). Proč pod strategické oddělení? Dle mého názoru by se personalisté ve firmě měli ztotožnit s firemní kulturou, firemními cíli a strategií. To vše a ještě mnohem více vytváří strategické oddělení. Největší podíl na personálním řízení má ve většině případech právě i velikost firmy a její rozpočet. Proto je velmi důležité, aby si top management firmy stanovil dobrou strategii a cíle, a poté se zaměřil na personální oddělení. Možná to tak nevypadá, ale je to reálně jedna z nejdůležitějších částí firmy, která ji utváří. Kdo jiný než zaměstnanci by měli být „nejkvalitnějším stavebním kamenem“ firmy. Každý podnik má sice know-how apod., ale zaměstnanci jsou ti, co se snaží naše know-how a vše, co podnik vytváří a čeho se snaží dosáhnout, „přivést k životu“.

Lze tedy říci, že personální oddělení a úseky v podnicích často plní pouze dané normy, kdy mají obsadit různé pozice a udržovat jejich obsazenost. O tom by ale personální řízení být právě nemělo. Samozřejmě, že jde o obsazení pozic, ale ne „kde kým“ a ne „za každou cenu“ nechat místo obsazené či obsadit. Požadavky vznikají v různých odděleních firmy a všechny tyto požadavky by mělo zpracovat personální oddělení. Je určitě důležité pochopit všechny požadavky správně, aby se mohl vybrat správný uchazeč. Z každého požadavku na obsazení pozice se dá vytvořit kritériální matice (matice kritérií). Jsou to požadavky na uchazeče, pod které by se nemělo klesat. Většinou jsou tato kritéria typu maximum, neboť výběr chceme buď stejně dobrý či lepší (maximalizovat užitek).

Mám za to, že by se první firma měla zaměřit na rozřídění zaměstnanců klasicky do tří kategorií a to na řadové zaměstnance, manažerské pozice (nižší a střední management) a poté top management (vysoké řídicí pozice). Podle těchto kategorií by si měl sestavit nějaké všeobecné požadavky na různé pozice. Např. pro řadové zaměstnance by stačila selekce životopisů, telefonický pohovor a např. psychologický test zároveň s „face to face“ interview. U manažerských pozic by se jednalo o nadstavbu a to zejména z hlediska testování jazykových znalostí, nějakých úkolů na zpracování a to jak ve skupině, či individuálně. Poté naopak na vysoké řídicí pozice (top management). Bych se zaměřila např. na výběrů kandidátů nejen s personalistou, ale i např. mít personalistu, který má psychologické

vzdělání a praxi a může daného uchazeče velmi dobře posoudit. Dále také bych se více zaměřila na ověřování referencí a informací ze životopisu, neboť už se jedná o velmi vysokou pozici, která je např. ve firmě klíčová (ředitel divize apod.).

V tu chvíli, kdyby firma měla stanovená všechna kritéria a stanoveny hodnoty, kterých chce firma minimálně dosáhnout, a měla k dispozici všechny výsledky uchazečů, tak by mohla v tuto chvíli použít rozhodovací metody. Stanovila by si aspirační úroveň (nejlépe konjunktivní, neboť ve většině případů nejvíce zúží soubor uchazečů), zkoumala nedominovanost, a poté aplikovala např. tři vybrané rozhodovací metody. Takto by mohl fungovat výběr a tím by se firma dostala k objektivnějšímu a lepšímu posouzení uchazečů.

Jaké velmi užitečné se mi zdál názor firmy na danou problematiku. Dle mé zkušenosti z konzultací a rozhovorů s pracovníky se zdá, že jim systém získávání a výběru pracovníků vyhovuje a nepocítují žádné nedostatky či pouze malé. Ve většině případů je zřejmé, že se jim vede vybírat velmi schopné pracovníky, kteří jsou přínosem pro společnost. Neví, zda by vůbec byl čas a kapacita ještě hodnotit uchazeče dle kvantitativních metod a zda do takovéto oblasti by chtěli investovat, ale určitě jsou otevřeni novým myšlenkám a názorům.

Můj osobní názor je takový, že by na tom společnost určitě neprodělala a výsledky by tyto metody přinést mohly. Proces rozhodování je opravdu velmi složitý proces, který by se neměl podceňovat či zbytečně urychlovat. Aby byla společnost úspěšná, nestačí mít jenom dostatek finančních zdrojů a nejmodernějšího technického vybavení, ale také dobře motivované a kvalitní zaměstnance. Řízení lidských zdrojů může rozhodnout, zda bude společnost opravdu úspěšná. Bez kvalitních zaměstnanců totiž nemůže společnost realizovat kvalitně svoje projekty a tím pádem i svoje podnikatelské aktivity.

Jako například právě doporučením použití metod vícekriteriální analýzy variant. Dále také je možnost i v uveřejňování samotných inzerátů na dané pozice. Poté v selekci uchazečů jde také udělat změna a to tím, že by se roztřídili to tří a více skupin a sestavil se předem nějaký obecný postup výběrového řízení, který by se pouze lišil u specifických pozic některými detaily.

Co se týče metod výběru, bylo by třeba vylepšit proces hodnocení životopisů, neboť toto posuzování může být subjektivní, tyto životopisy hodnotí pouze pracovník personálního útvaru. Ovšem v tomto případě by bylo výhodné vyvinout aplikaci, kam by se právě zadali požadavky na určitou pozici. Sama aplikace by nám dala výsledek selekce uchazečů, který

provedla. Byly by zde uchazeči, kteří nejvíce a nejlépe vyhovovali nastaveným kritériím. Ovšem vytvoření takové aplikace může být velmi nákladné a velmi složité. Další hrozba je, zda aplikace bude fungovat tak, jak by si společnost představovala. V neposlední řadě je určitě kámen úrazu ve stanovení kritérií na požadovanou pozici u uchazečů. Stanovit objektivně kritéria je někdy složitější než vybrat poté správného uchazeče. A v neposlední řadě stanovení vah kritérií by mělo stanovit nejlépe např. 10 profesionálů v oblasti HR. Celý proces bude poté více objektivní a nebude založen pouze na úsudku jednoho pracovníka či hrstky pracovníků.

## 7 Závěr

Tématem této diplomové práce bylo využití rozhodovacích metod v procesu získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku – konkrétně ve společnosti AGROFERT, a. s., jež je mateřskou společností koncernu AGROFERT.

Na základě prostudování odborné literatury i vlastních zkušeností nelze jednoznačně říci, kterou rozhodovací metodu je možné upřednostnit. Naopak lze doporučit kombinaci více metod v závislosti na obsazované pracovní pozici. Jde ovšem samozřejmě především o společnost, zda vůbec bude chtít používat tyto metody a které z nich. Bude se to odvíjet určitě i od různých pozic, kde jsou různé požadavky na kompetence a dovednosti. V práci byly použity metody vícekriteriální analýzy a to metoda bazické proměnné, metoda WSA metoda TOPSIS a metoda PROMETHEE. Tyto metody patří mezi nejpoužívanější metody a to i z hlediska porovnávání uchazečů v personálním řízení. Všechny tyto metody ukázaly, že 10. uchazeč dopadl nejlépe a měl by tedy největší šanci uspět na výběrovém řízení.

Procesy získávání a výběru zaměstnanců zajišťuje ve společnosti AGROFERT, a.s. (ředitelství/centrála) personální útvar ve spolupráci s nadřazeným konkrétního pracovního místa či s ředitelem divize. Dobře promyšlený průběh těchto personálních činností zabezpečuje společnosti to, že bude mít k dispozici kvalitní pracovníky. Proto těmto personálním činnostem je věnována velká pozornost.

Lze říci, že proces získávání a výběru zaměstnanců je ve společnosti AGROFERT, a.s. (ředitelství/centrále) dobře nastaven, neboť ve srovnání s teoretickými poznatky neobsahuje žádné hrubé chyby. Avšak je možné doporučit několik návrhů, jak tento proces ještě vylepšit a zefektivnit, které byly uvedeny v diskusi a vlastním doporučení.

## 8 Použitá literatura a prameny

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Grada Publishing, Praha 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 1999. 158 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. BĚLOHLÁVEK, P., KOŠŤAN, F., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. s. 642. ISBN 80-85839-45-8.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M.: *Vícekritériální rozhodování*. 1. vydání. VŠE Praha, 1994. 316. s. ISBN 80-7079-748-7.
6. FIALA, P.: *Modely a metody rozhodování*. Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2008. 292 s. ISBN 80-245-0622-X.
7. FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H.: *Manažerské rozhodování*. 3. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
8. FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. A KOL.: *Manažerské rozhodování. Postupy, metody, nástroje*. 2., přepracované vydání. Ekopress, Praha: 2010. s. 474, ISBN 978-80-86929-59-0.
9. CHECKLAND P. *Systems Thinking, Systems Practice*. 1. vydání. New York: John Wiley and Sons, 1995, 330 s. ISBN 04-712-7911-0.
10. HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
11. CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P.: *Personalistika. Dvanáctero správného vedení personální agendy podle zákoníku práce od 1. 1. 2009*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. ASPI. Praha 2009. 435 s. ISBN 978-80-7357-404-8.
12. KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
13. KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální řízení - Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Grada Publishing, Praha 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
14. KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2006. ASPI, Praha: 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.
15. KOL. AUTORŮ: *Meritum Personalistika*, 2007 - 2008. ASPI, Praha: 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357- 239-6.

16. KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*. LINDE. Praha, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
17. KOUBEK, J., HRABĚTOVÁ, E., HÜTTLOVÁ, E.: *Personální řízení I. (Vybrané problémy)*. 1. vydání. VŠE. Praha: 1992. 194 s. ISBN 80-707-9629-4.
18. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
19. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Management Press, Praha 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
20. MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P.: *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
21. NÝVLTOVÁ, V.: *Personální management*. Praha: VŠCHT, 2002. 212 s. ISBN 80-7080-511-0. s
22. PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
23. REJF, L.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. ČVUT. Praha: 2009. 145 s. ISBN 978-80-0104388-2.
24. ŠUBRT, T. a kol.: *Ekonomicko-matematické metody*. Nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 352 s. ISBN 978-80-7380-345-2.
25. TURECKIOVÁ, Z.: *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. UJAK, Praha. Praha: 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
26. VEBER, J. a KOL.: *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Management Press. Praha, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
27. ZAHRADNÍK, J.: *Management podniku*. 1. vydání. ČVUT, 2003. 102 s. ISBN 80-01-02724-4.
28. ZÍSKAL, J., HAVLÍČEK, J.: *Ekonomicko matematické metody II*. Studijní texty pro distanční studium. 2. vydání. ČZU v Praze, 6. dotisk, 2009. 191 s. ISBN 978-80-213-0664-6.
29. ZUZÁK, R.: *Management pro obor podnikání a administrativa*. 2. vydání, 4. dotisk. ČZU v Praze PEF: 2009. 256 s. ISBN 978-80-213-0989-0.

## Internetové zdroje

1. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 34. [on line]. [cit. 2013-08-30]. Dostupný z: WWW.: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast2.aspx>>
2. .§ 316, odst. 4 ZP. [on line, 2013]. [cit. 2013-09-30]. Dostupný z: WWW.: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h8.aspx>>
3. § 34 zákona o zaměstnanosti. [on line]. [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: WWW.: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-435-2004-sb-o-zamestnanosti/f2609971/#p34>>
4. Zákoník práce, ustanovení § 30 odst. 1. [on line]. [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: WWW.: <<http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-2-hlava-1-paragraf-30>>
5. ZACHAR, M.: *Jak se stát na trhu práce zajímavým? Dejte o sobě vědět!* [on line 2005 - 07-07]. [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <<http://www.dama.cz/zabava/jak-se-stat-na-trhu-prace-zajimavym-dejte-o-sobe-vedet-5253>>
6. TEGZE, O.: *Lüscherův barvový test*. [on line]. [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: WWW.: <<http://www.spsbrno.cz/sps/programy-pro-specialisty/luscheruv-barvovy-test/>>
7. KLICNAROVÁ, J.: *Vícekritériální hodnocení variant (metody)*. [online]. © 2010 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa\\_zsf/VHV\\_II.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa_zsf/VHV_II.pdf) 8. <http://www.agrofert.cz/?1449/skupina-agrofert> [on line]. [cit. 2013-09-30].
9. *Segmenty*. [on line]. © 2013 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1457/segmenty>.
10. Výroční zpráva společnosti AGROFERT HOLDING, a.s. za rok 2012. [on line]. [cit. 2013-09-30]. Dostupný z: WWW.: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a422676&klic=clveav> 11. <http://www.agrofert.cz/?1505/matrska-spolecnost-agrofert,-a.s.>
12. *Vedení společnosti*. [on line]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: WWW.: <http://www.agrofert.cz/?1490/vedeni-spolecnosti>
13. *Výroční zpráva za rok 2012- Agrofert HOLDING, a.s.* [on line]. [cit. 2013-10-07]. Dostupný z: WWW.: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a422676&dokumentId=B+6626%2fSL178%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=hsm2vl>
14. *Kariéra v koncernu AGROFERT*. [on line]. [cit. 2013-10-08]. Dostupný z: WWW.:<http://www.agrofert.cz/?1460/kariera-v-koncernu-agrofert>
15. *On-line hodnotící nástroje Talent Q*. [on line]. [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: WWW.:<<http://www.accessassessment.com/images/file/access-brozura-web%20TQAS%201,3MB.pdf>>

16. *Osobnostní profil.* [online]. [cit. 2013-10-08]. Dostupné z:<http://www.cajka.sk/osobnostny-profil/d-185799/>

17. Zámečník, P.: *Agrofert a penzijní fondy: Roztáčí se provizní spirála?* [on line 2008-05-16]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: WWW.: <http://www.investujeme.cz/agrofert-a-penzijni-fondy-roztaci-se-provizni-spirala/>

18. CHECKLAND P. *From Optimizing to Learning: A Development of Systems Thinking for the 1990s.*The Journal of the Operational Research Society. 1985, Vol 36, No. 9. [on line]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: [www.jstor.org](http://www.jstor.org)

### **Ostatní zdroje**

1. Interní materiály společnosti AGROFERT, a.s.
2. Konzultace s pracovníkem personálního oddělení



## 9 Seznam obrázků, tabulek a schémat

### SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Integrované řízení lidských zdrojů (cyklus CBM).....	18
Obrázek 2 Formulář pro personální plán útvaru firmy .....	24
Obrázek 3 Hodnotící list pro Assessment centre .....	50
Obrázek 4 Grafické znázornění preferenční funkce Q2 .....	70
Obrázek 5 Grafické znázornění preferenční funkce Q5 .....	71
Obrázek 6 Logo společnosti AGROFERT, a. s. ....	73
Obrázek 7 Sídlo společnosti AGROFERT, a. s. ....	74
Obrázek 8 Segmenty podnikání koncernu AGROFERT (webové stránky společnosti AGROFERT, a. s.).....	76
Obrázek 9 Segment zemědělství v koncernu AGROFERT .....	77
Obrázek 10 Segment potravinářství v koncernu AGROFERT.....	78
Obrázek 11 Segment chemie v koncernu AGROFERT .....	79
Obrázek 12 Segment pozemní technika v koncernu AGROFERT.....	79
Obrázek 13 Segment lesnictví, těžba a zpracování dřeva v koncernu AGROFERT.....	80
Obrázek 14 Segment obnovitelné zdroje a biopaliva v koncernu AGROFERT .....	81
Obrázek 15 Graf vývoje růstu tržeb koncernu AGROFERT od roku 1993 - 2012 v mld. Kč .....	86
Obrázek 16 Graf vývoje počtu zaměstnanců koncernu AGROFERT v letech 1998 - 2013.....	86
Obrázek 17 Nabídka koncernu AGROFERT a společnosti AGROFERT, a. s. studentům a absolventům .....	88
Obrázek 18 Talent Q Dimensions.....	95
Obrázek 19 Polygon – grafické znázornění testu nedominovanosti pro všechny uchazeče .....	107

### SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů .....	31
Tabulka 2 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů .....	32
Tabulka 3 Výhody a nevýhody v odlišnostech postupu výběru .....	46
Tabulka 4 Hodnotící list kandidáta pro assessment center .....	52
Tabulka 5 Rozhodovací matice.....	60
Tabulka 6 Vzor Saatyho matice.....	65
Tabulka 7 Stanovení preferencí mezi variantami a dané metody .....	69
Tabulka 8 Základní informace o společnosti AGROFERT, a. s. ....	73
Tabulka 9 Vedení společnosti AGROFERT, a. s. ....	84
Tabulka 10 Nabídka koncernu AGROFERT a společnosti AGROFERT, a. s. studentům a absolventům VŠ.....	88
Tabulka 11 Váhy stanovené Saatyho metodou .....	100
Tabulka 12 Vstupní data (kriteriální matice).....	104
Tabulka 13 Upravená kriteriální matice pro využití rozhodovacích metod .....	105
Tabulka 14 Výběr variant konjunktivní metodou aspiračních úrovní .....	106
Tabulka 15 Výběr variant disjunktivní metodou aspiračních úrovní .....	106
Tabulka 16 Sestavení polygonu (grafického rozbrazení) metodou pořadí .....	107
Tabulka 17 Standardizovaná kriteriální matice s pořadím variant podle metody WSA ...	110
Tabulka 18 Normalizovaná kriteriální matice R.....	111

Tabulka 19 Normalizovaná vážená kritériální matice W .....	111
Tabulka 20 Pořadí variant stanovené metodou TOPSIS .....	111
Tabulka 21 Užití bázecké metody (bázecká varianta a typ kritéria) .....	112
Tabulka 22 Pořadí variant stanovené metodou bázecké proměnné .....	112
Tabulka 23 Intenzita preference pro kritérium VZDĚLÁNÍ .....	113
Tabulka 24 Intenzita preference pro kritérium PRAXE .....	113
Tabulka 25 Intenzita preference pro kritérium AJ TEST .....	113
Tabulka 26 Intenzita preference pro kritérium NJ TEST .....	114
Tabulka 27 Intenzita preference pro kritérium test DIMENSIONS .....	114
Tabulka 28 Intenzita preference pro kritérium test ELEMENTS .....	114
Tabulka 29 Intenzita preference pro kritérium TEST PC .....	115
Tabulka 30 Intenzita preference pro kritérium POHOVOR .....	115
Tabulka 31 Intenzita preference pro kritérium PREZENTACE .....	115
Tabulka 32 Pořadí uchazečů stanovené metodou PROMETHEE .....	116
Tabulka 33 Porovnání všech metod a výsledné pořadí uchazečů .....	117

## SEZNAM SCHÉMAT

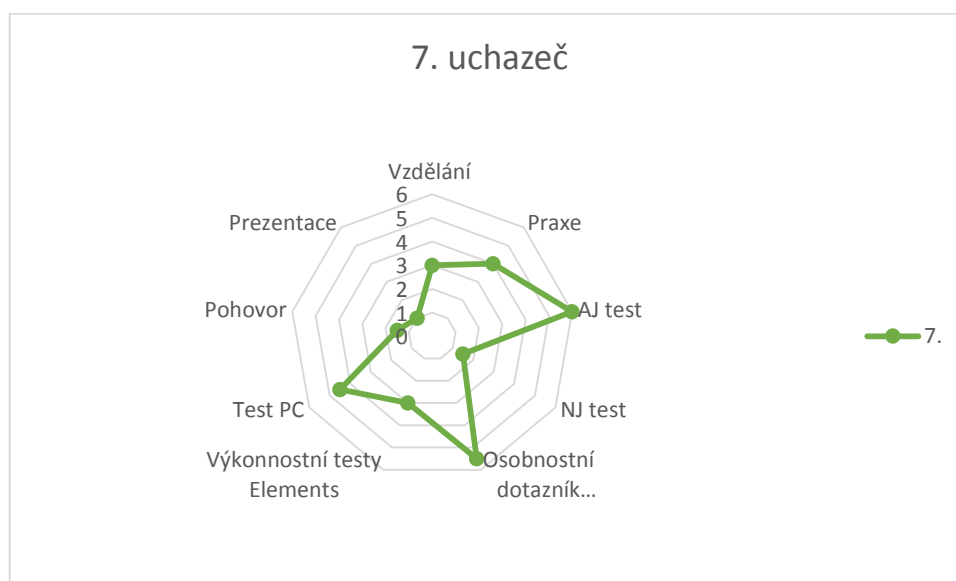
Schéma 1 Praktické schéma pro sestavení personálního plánu .....	23
Schéma 2 Rozhodovací proces dle Zuzáka .....	57
Schéma 3 Fáze Inteligence - procesní model .....	90
Schéma 4 Fáze Design - procesní model .....	102
Schéma 5 Fáze Choice - procesní model .....	109
Schéma 6 Fáze Implementation - procesní model (současný stav) .....	118

## **10 Seznam příloh**

Příloha 1 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 7. uchazeče .....	132
Příloha 2 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 9. uchazeče .....	132
Příloha 3 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 10. uchazeče .....	133
Příloha 4 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 11. uchazeče .....	133
Příloha 5 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 17. uchazeče .....	134
Příloha 6 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 18. uchazeče .....	134
Příloha 7 Návrh časového harmonogramu assessment centra pro AGROFERT, a. s. ....	135

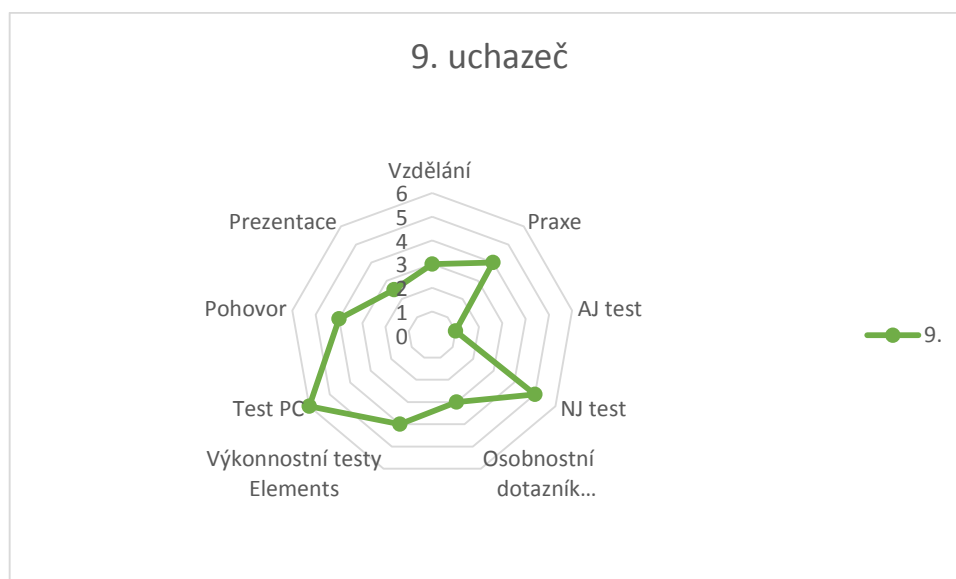
## 11 Přílohy

### Příloha 1 Grafické zobrazení testu nedominovanosti pro 7. uchazeče



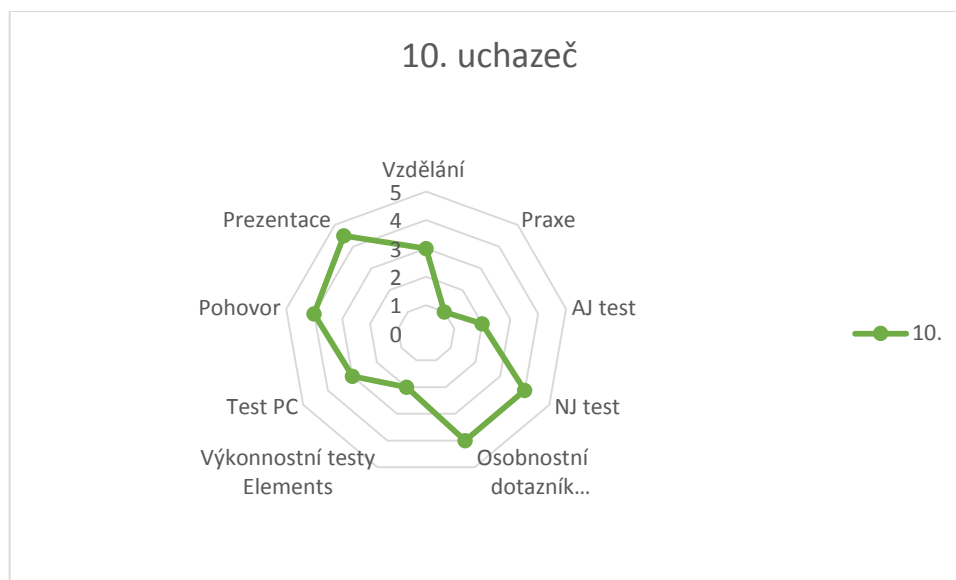
Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 2 Grafické zobrazení testu nedominovanosti pro 9. uchazeče



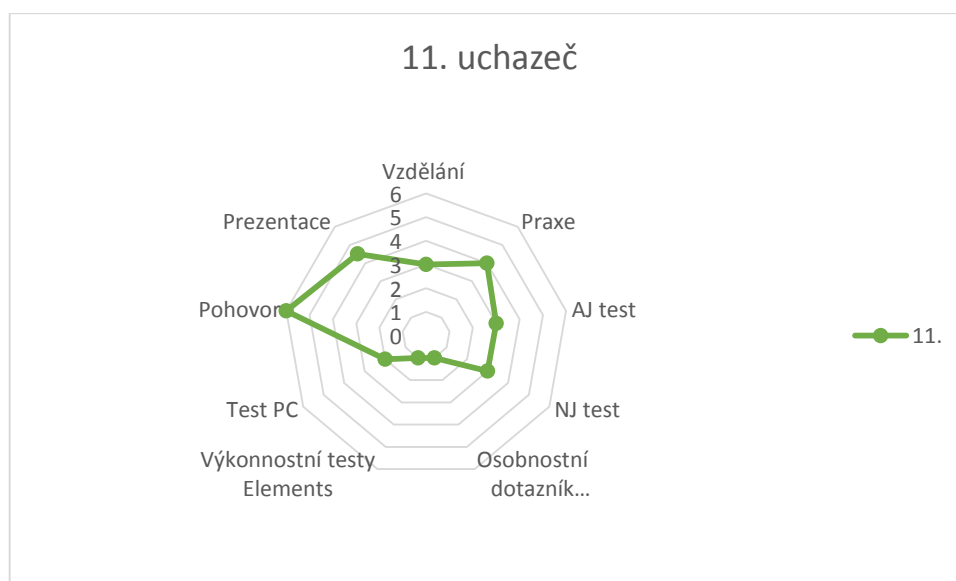
Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 3 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 10. uchazeče



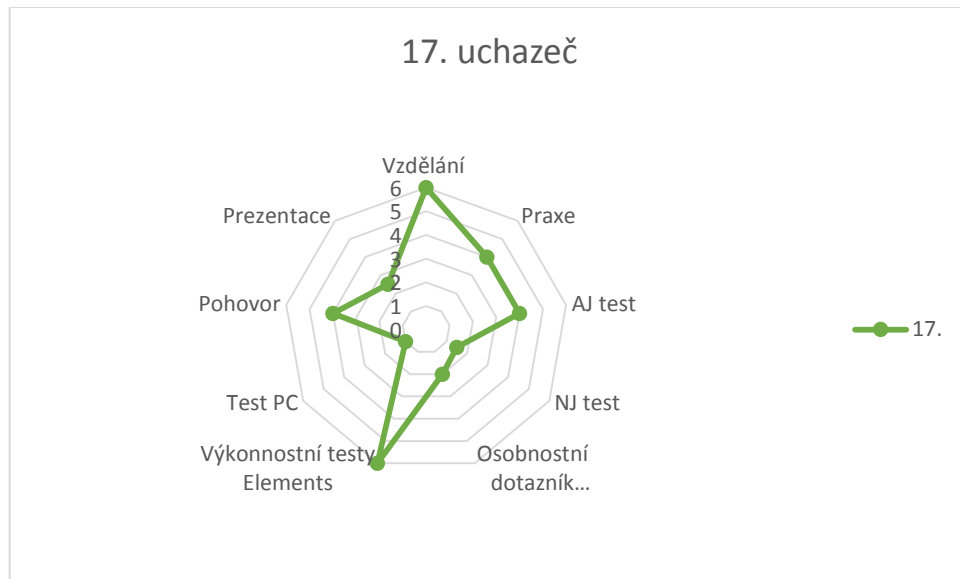
Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 4 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 11. uchazeče



Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 5 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 17. uchazeče



Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 6 Grafické zobrazení testu nedomínovanosti pro 18. uchazeče



Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha 7 Návrh časového harmonogramu assessment centra pro AGROFERT, a. s.**

Čas	Aktivita	Místnost	Kandidáti	Hodnotitelé
9:00 – 9:30	Úvod s hodnotiteli	Zasedací místnost	x	všichni
9:30 – 09:45	Oficiální uvítání	Zasedací místnost	všichni	všichni
09:45 - 10:15	skupinová práce 1.	Zasedací místnost	Kandidát 1.	Hodnotitel 1.
			Kandidát 2.	Hodnotitel 2.
			Kandidát 3.	Hodnotitel 3.
			Kandidát 4.	Hodnotitel 4.
			Kandidát 5.	Hodnotitel 5.
			Kandidát 6.	Hodnotitel 6.
<i>10:15 - 10:30</i>	<i>přestávka</i>			
10:30 – 11:00	scénáře I	Zasedací místnost	Kandidát 1.	Hodnotitel 1
		Místnost 2	Kandidát 2.	Hodnotitel 2.
		Místnost 3	Kandidát 3.	Hodnotitel 3.
		Místnost 4	Kandidát 4.	Hodnotitel 4.
		Místnost 5	Kandidát 5.	Hodnotitel 5.

11:00 – 11:30	scénáře II	Zasedací místnost	x	x
		Místnost 2	x	x
		Místnost 3	x	x
		Místnost 4	Kandidát 5.	Hodnotitel 5.
		Místnost 5	Kandidát 6.	Hodnotitel 6.
11:30 – 12:30	oběd			
12:30 – 13:15	pohovory I	Zasedací místnost	Kandidát 1.	Hodnotitel 1.
		Místnost 2	Kandidát 2.	Hodnotitel 2.
		Místnost 3	Kandidát 3	Hodnotitel 3.
		Místnost 4	Kandidát 4.	Hodnotitel 4.
		Místnost 5.	Kandidát 5.	Hodnotitel 5.
12:30 - 13:15	Analýza - příprava	Plocha	Kandidát 6.	x
13:15 - 14:00	pohovory II	Zasedací místnost	x	x
		Místnost 5	Kandidát 5	Hodnotitel 5.
		Místnost 3	x	x



		Místnost 4	x	x
13:15 - 14:00	Analýza - příprava	Plocha	Kandidát 1.	x
			Kandidát 2.	x
			Kandidát 3.	x
			Kandidát 4.	x
Přesun na plochu				
14:05 - 14:20	Analýza - závěr	Plocha	Kandidát 1.	Hodnotitel 1.
			Kandidát 2.	Hodnotitel 2.
			Kandidát 3.	Hodnotitel 3.
			Kandidát 4.	Hodnotitel 4.
			Kandidát 5.	Hodnotitel 5.
			Kandidát 6.	Hodnotitel 6.
14:20 – 14:40	<i>přestávka</i>			
14:40 – 15:10	skupinová práce 2.	Zasedací místnost	Kandidát 1.	Hodnotitel 1.
			Kandidát 2.	Hodnotitel 2.
			Kandidát 3.	Hodnotitel 3.

			Kandidát 4.	Hodnotitel 4.
			Kandidát 5.	Hodnotitel 5.
			Kandidát 6.	Hodnotitel 6.
15:10 – 15:20	oficiální ukončení	Zasedací místnost	všichni	všichni
15:20 – 16:00	Závěr s hodnotiteli	Zasedací místnost	x	všichni

*Zdroj: Vlastní zpracování*