

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Vícekriteriální analýza variant při výběru zaměstnance

Bc. Nathan Kračunov

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nathan Kračunov

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vícekriteriální analýza variant při výběru zaměstnance

Název anglicky

Multiple-criteria Analysis in a Choice of an Employer

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je vytvořit návrh postupu při výběrovém řízení v oblasti získávání nových pracovníků pomocí metod vícekriteriální analýzy variant, na jehož základě bude doporučen vhodný kandidát, splňující požadavky, na danou pozici ve vybrané firmě.

Metodika

Teoretická část práce se opírá o studium odborných pramenů a zabývá se dvěma tematickými oblastmi. Jednak problematikou při získávání nových zaměstnanců a také metodami vícekriteriální analýzy variant. Praktická část práce vychází z teoretických poznatků a analyzuje současný proces získávání nových pracovníků ve firmě. Zároveň bude v praktické části sestaven návrh nového postupu při výběru nových pracovníků a ten posléze aplikován na výběr vhodného adepta pro danou pracovní pozici.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Vícekriteriální analýza variant, kritéria hodnocení, váhy, kompromisní varianta, lidské zdroje, výběr zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.*

Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FIALA, P. *Operační výzkum : nové trendy.* Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-036-2.

FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje.* Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠUBRT, Tomáš et al. *Ekonomicko-matematické metody.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2011, 351 s. ISBN 978-80-7380-345-2.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

RNDr. Petr Kučera, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 19. 1. 2021

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 1. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 01. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vícekritériální analýza variant při výběru zaměstnance" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 18.března 2021

Bc. Nathan Kračunov

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval zejména panu RNDr. Petrovi Kučerovi PhD., vedoucímu diplomové práce, za jeho ochotu a přístup při psaní diplomové práce. Dále bych rovněž rád poděkoval své rodině za morální podporu během celé doby studia.

Vícekriteriální analýza variant při výběru zaměstnance

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá aplikováním metod vícekriteriální analýzy variant na rozhodovací problém při výběru nového zaměstnance. Práce je rozdělena na dvě části. V první části, teoretických východisek, se zabývá oblastí řízení lidských zdrojů, konkrétně procesem přijímacího řízení při získávání nových zaměstnanců, způsobům získávání a metod výběru vhodného adepta. Druhá část teoretické části je zaměřena na model vícekriteriální analýzy variant. Jsou zde popsány jednotlivé komponenty modelu, informace týkající se práce s kritérii, metody stanovení vah rozhodovacích kritérií a jednotlivé způsoby výběru kompromisní varianty.

Praktická část představuje společnost a podnikový postup při výběrovém řízení na nového zaměstnance. Na základě poznatků vyplývajících z literárních pramenů a nedostatků zjištěných při analýze procesu, je pro firmu vytvořen a doporučen návrh nového postupu při výběru vhodných zaměstnanců, který je poté aplikován na výběrové řízení na konkrétní pozici. V závěru jsou poté porovnány nový postup se stávajícím a stanovena doporučení.

Klíčová slova: lidské zdroje, výběrové řízení, zaměstnanci, vícekriteriální analýza variant, kritérium, aspirační úrovně, TOPSIS

Multiple-criteria decision-making in a Choice of an Employer

Abstract

This diploma thesis deals with the application of Multiple-criteria decision-making to the decision problem in the selection of a new employee. The work is divided into two parts. The first part, the theoretical background, deals with the area of human resources management, specifically the process of recruitment procedure in recruiting new employees, methods of recruitment and methods of selecting a suitable adept. The second part of the theoretical background is focused on the model of Multiple-criteria Analysis. It describes the individual components of the model, information on working with criteria, methods for determining the weights of decision criteria and individual ways of selecting a compromise variant.

The practical part presents the company and the business process in the selection process for a new employee. Based on the knowledge resulting from literary sources and shortcomings identified in the analysis of the process, a proposal and recommendation are made for the company a new procedure for selecting suitable employees, which is then applied to the selection process for a specific position. In the end, the new procedure is then compared with the existing one and recommendations are set.

Keywords: Human Resources, Selection Procedure, Employees, Multiple-criteria Analysis, Criterion, Aspiration Levels, TOPSIS

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce.....	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická východiska	15
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1	Vývojové etapy personalistiky.....	15
3.1.3	Systém personálních činností	19
3.1.4	Zabezpečování personálních činností.....	20
3.2	Pracovní místo	21
3.2.1	Volné pracovní místo	22
3.2.2	Alternativy obsazení volného místa	23
3.3	Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	24
3.3.1	Popis a specifikace volného pracovního místa	24
3.3.2	Získávání zaměstnanců.....	26
3.3.2.1	Zdroje zaměstnanců	26
3.3.2.2	Formulace nabídky zaměstnání	28
3.3.2.3	Metody získávání zaměstnanců	28
3.3.2.4	Předběžný výběr.....	29
3.3.2.5	Využití sociálních sítí při získávání zaměstnanců	30
3.3.3	Výběr zaměstnanců	31
3.3.3.1	Kritéria výběru zaměstnanců	31
3.3.3.2	Metody výběru zaměstnanců	32
3.3.3.3	Etický rozměr získávání a výběru zaměstnanců	34
3.4	Vícekriteriální analýza variant.....	35
3.4.1	Komponenty modelu	36

3.4.2	Modelování preferencí mezi kritérii.....	39
3.4.3	Metody stanovení vah kritérií	39
3.4.3.1	Stanovení vah kritérií z ordinální informace	39
3.4.3.2	Stanovení vah kritérií z kardinální informace	41
3.4.4	Vybrané metody výběru kompromisních variant	43
3.4.4.1	Metody nevyžadující informaci o preferenci kritérií	43
3.4.4.2	Metody vyžadující aspirační úrovně kritérií	44
3.4.4.3	Metody vyžadující ordinální informaci o preferenci kritérií	45
3.4.4.4	Metody vyžadující kardinální informaci o preferenci kritérií	45
4	Vlastní práce	49
4.1	Údaje o společnosti	49
4.1.1	Základní informace	49
4.1.2	Organizační struktura společnosti.....	50
4.2	Popis volného pracovního místa	51
4.3	Výběrové řízení ve společnosti.....	52
4.3.1	Současný postup obsazení volného pracovního místa	52
4.3.2	Obsazení pozice obchodní zástupce podle starého postupu	54
4.3.3	Zjištěné nedostatky.....	58
4.4	Nový postup výběru zaměstnanců	59
4.4.1	Návrhy	59
4.4.2	Aplikace nového postupu na předvýběr zaměstnance.....	60
4.4.2.1	Kritéria pro předvýběr	61
4.4.2.2	Kritériální matice pro předvýběr.....	63
4.4.2.3	Nastavení aspiračních úrovní.....	64
4.4.2.4	Stanovení vah kritérií pro předvýběr.....	67
4.4.2.5	Určení adeptů pozvaných k výběrovému pohovoru	68
4.4.3	Aplikace nového postupu pro finální výběr nového zaměstnance.....	68

4.4.3.1	Struktura pohovoru	70
4.4.3.2	Stanovení kritérií pro výběr adepta	71
4.4.3.3	Stanovení vah kritérií pro finální výběr	73
4.4.3.4	Výsledky výběrového řízení	75
5	Výsledky a diskuze.....	76
6	Závěr	80
7	Seznam použitých zdrojů	81
8	Přílohy	83

Tabulka 3.1	vývojová období personalistiky	16
Tabulka 3.2	přehled personálních činností	19
Tabulka 3.3	výhody a nevýhody získávání zaměstnanců podle jejich zdrojů	27
Tabulka 3.4	validita jednotlivých metod výběru zaměstnance	34
Tabulka 3.5	schéma Fullerova trojúhelníku	40
Tabulka 3.6	Saatyho standardizovaná hodnotící stupnice	42
Tabulka 4.1	seznam adeptů na pracovní pozici	54
Tabulka 4.2	vyřazení nevhodných adeptů	55
Tabulka 4.3	seznam adeptů pozvaných k výběrovému pohovoru	56
Tabulka 4.4	seznam adeptů pro pohovor upravený o nové požadavky	57
Tabulka 4.5	fináloví uchazeči	58
Tabulka 4.6	kritériální matice pro předvýběr	64
Tabulka 4.7	kritériální matice pro předvýběr po AÚ1	65
Tabulka 4.8	kritériální matice pro předvýběr po AÚ2	66
Tabulka 4.9	váhy kritérií pro předvýběr	67
Tabulka 4.10	kritériální matice pro předvýběr s váhami kritérií	67
Tabulka 4.11	výsledky metody TOPSIS pro výběr adeptů pro pohovor	68
Tabulka 4.12	tabulka pro pohovory	69
Tabulka 4.13	váhy kritérií pro finální výběr	73
Tabulka 4.14	hodnocení adeptů po pohovorech	74
Tabulka 4.15	kritériální matice pro výběr nejvhodnějšího adepta	74
Tabulka 4.16	výsledky výběrového řízení podle metody TOPSIS	75
Tabulka 5.1	porovnání uchazečů A3 a A14	78
Tabulka 8.1	normalizovaná kritériální matice R pro předvýběr	85
Tabulka 8.2	normalizovaná vážená kritériální matice W pro předvýběr	85
Tabulka 8.3	normalizovaná kritériální matice R pro výběr	88
Tabulka 8.4	vážená normalizovaná kritériální matice W pro výběr	88
Obrázek 3.1	systém personálních činností (Fombrun, Tichy, Devanna model)	18
Obrázek 3.2	modelový postup obsazování volného místa	23
Obrázek 3.3	hierarchická struktura AHP	47
Obrázek 4.1	zjednodušená organizační struktura společnosti	51

1 Úvod

Lidský život je z velké většiny času naplněn prací. Pokud člověk nebude do práce chodit rád, nebude ho bavit, nebude kompetentní pro danou pozici a bude do zaměstnání docházet, jen kvůli penězům a vždy si to jen „odkroutí“, není to pro něj dobré. Není to dobré ani pro zaměstnavatele, jelikož takový člověk nijak výrazně nepřispívá ke zdravému chodu organizace a nepodílí se na plnění cílů a poslání firmy.

Pro každou firmu, která chce být ve svém oboru úspěšná, je žádoucí, aby vybírala, získávala a zaměstnávala lidi kompetentní, ambiciózní a především schopné. Jsou to právě kvalitní zaměstnanci a pracovníci, již tvoří páteř organizace a jsou tím nejcennějším podnikovým zdrojem.

Proces získávání a výběru nových zaměstnanců probíhá v každé společnosti a je jedním ze stěžejních procesů, jelikož ti lidé, kteří budou vybráni, poté budou tvořit právě tu danou společnost. Když firma vybere už na začátku špatně, tak to může v delším časovém horizontu mít negativní dopady na společnost, kolikrát i fatální. Naopak pokud personalisté už na začátku vyberou vhodného kandidáta, může to mít velice blahý vliv na podnik, na plnění jeho cílů, poslání a zlepšení postavení na trhu atd.

Výběrem nových pracovníků je ve většině podniků pověřen personalista, popřípadě personální oddělení. Úkolem personalistů, když je zjištěna potřeba nového pracovníka, je vhodně formulovat požadavky na danou pracovní pozici, vyhledat takové adepty, kteří by mohli být budoucími zaměstnanci a následně je získat. Je žádoucí, aby tým personalistů disponoval širokými znalostmi z oblastí psychologie, řízení lidských zdrojů, práva a popřípadě dalších oborů, to už záleží na specifické pracovní pozici. Někdy může být vhodné na některou pozici získat zkušeného pracovníka, který má léta praxe, než čerstvého absolventa, ale někdy je zas vhodné vybrat mladého pracovníka, kterého si společnost vychová k obrazu svému a vštípí mu firemní kulturu.

Důležitou částí získávání nových zaměstnanců je potom samotný proces. Je potřeba, aby probíhal efektivně, rychle, komplexně a hladce. Kolikrát výběrové řízení působí chaoticky, je zdlouhavé, zatížené přílišnou byrokracií a neefektivní.

Mezi vhodné nástroje, které by v současné době měly patřit do repertoáru každého moderního personalisty, patří ekonomicko-matematické rozhodovací metody. Tyto metody jsou využívány v mnoha jiných oblastech. Konkrétně metody vícekriteriální analýzy variant. Ty se využívají například při výběru dodavatelů, nákupu nových strojů a ve veřejné sféře například na hodnocení veřejných zakázek. Vícekriteriální analýza variant v podstatě dokáže vyřešit jakýkoliv rozhodovací problém, kde jsou hodnoceny varianty podle několika předem stanovených kritérií, ale ne při každém rozhodovacím problému je vhodné konstruovat rozhodovací model, jelikož například při nákupu předmětů denní spotřeby, by čas trávený sestavením modelu vysoce převýšil daný efekt rozhodování.

Pro oblast získávání nových pracovníků jsou však metody VAV nesmírně přínosné, jelikož správnou konfigurací metod, ušetří čas, ušetří finanční zdroje, ale zejména umožňují, podle předem stanovených požadavků, vyhodnotit všechny uchazeče, racionálně z nich vybrat toho nejvhodnějšího a eliminovat riziko výběru nevhodného kandidáta.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je navržení nového postupu řešení při získávání a výběru nových zaměstnanců ve společnosti ABC Sport s.r.o. Dílčím cílem práce je provést analýzu současné podoby procesu získávání a výběru nových zaměstnanců. Na základě zjištěných poznatků a nedostatků je provedeno vytvoření vhodného komplexního návrhu pro společnost a doporučení implementace nové podoby postupu do procesu při výběru zaměstnanců, který přispěje k zefektivnění celého výběru. Nový postup vychází ze sestavení rozhodovacího modelu využívající metody vícekriteriální analýzy variant. Sestavený model je podle požadavků aplikován na reálný rozhodovací problém ve společnosti, na výběr vhodného adepta na pozici oblastního obchodního zástupce.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretických východisek a praktické části. Teoretická část práce se zabývá studiem literárních pramenů jednak z oblasti problematiky získávání nových zaměstnanců a rovněž kvantitativními metodami pro podporu rozhodování, konkrétně metodami vícekriteriální analýzy variant.

V teoretické části věnující se problematice ohledně výběru a získávání nových pracovníků je uveden a rozebrán proces, který uvádí jednotlivé postupy a pravidla týkající se správně vedeného přijímacího řízení a metod efektivního způsobu výběru nových pracovníků.

V druhém oddílu teoretické části je představen a popsán model vícekriteriální analýzy variant. Postupně jsou definovány jednotlivé komponenty modelu a popsány metody stanovení vah kritérií, metody stanovení kompromisní varianty a pravidla pro postup sestavení vícekriteriálního rozhodovacího modelu.

Praktická část práce se opírá o studium teoretických pramenů a na základě informací poskytnuté společností ABC Sport s.r.o. je analyzována současná podoba přijímacího řízení a celý proces získávání a výběru nových zaměstnanců. Následně je podle

teoretických poznatků a zjištěných nedostatků v celém procesu stanoven návrh nové podoby modelu, který přispěje k efektivnějšímu postupu při výběru nových pracovníků.

Nový navržený model je posléze aplikován na konkrétní rozhodovací problém, výběr a získání nového zaměstnance pro společnost ABC Sport s.r.o. na pozici oblastního obchodního zástupce, podle předem stanovených požadavků.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů, personálními činnostmi a zejména problematikou při výběru nových zaměstnanců do firmy. Podkapitola (3. 4) se poté věnuje metodám vícekriteriální analýzy variant. Praktické využití metod vícekriteriální analýzy variant je poté aplikováno na rozhodovací problém v kapitole (4) při výběru nového zaměstnance.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (2007 str. 27).

Každá je organizace je tak dobrá, jen jak dobří jsou lidé, kteří ji tvoří. Jistě, všechny podniky potřebují ke svému fungování a plnění svých cílů i jiné zdroje (materiální, technologické, peněžní, know-how, ...), ale právě lidé jsou těmi, kdo rozhodují o tom, jak je s těmito zdroji nakládáno. Pokud jsou v podniku lidé schopní a kvalitní, dá se předpokládat, že se zdroji budou nakládat žádoucím způsobem, že budou využívány efektivně. Ve finále jsou to právě schopní zaměstnanci, kteří odlišují podnik od konkurence a určují to, zda bude firma úspěšná, či zapadne do šedi průměru (Drucker, 2006 str. 131), (Koubek, 2015 str. 13).

Oblastí řízení a vedení lidí v organizaci se zabývá **personalistika**¹. Jejím úkolem je v organizaci zajistit dostatečné množství schopných a motivovaných zaměstnanců, pomocí kterých bude podnik dosahovat svých strategických cílů (Šikýř, 2012 str. 31).

3.1.1 Vývojové etapy personalistiky

V odborné literatuře se objevují pojmy jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Občas bývají tyto výrazy zaměňovány jeden za druhý, což však není přesné, jelikož se jedná o jednotlivé vývojové fáze (koncepce) personalistiky. Termín personalistika tedy zastřešuje takovou oblast řízení organizace, která se zabývá řízením

¹ U některých autorů je možné se setkat s pojmem *Personální práce* (pozn. Autora)

lidí. Bez ohledu na to o jakou fázi vývoje či koncepci se jedná. Jednotlivé vývojové etapy jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 3.1 vývojová období personalistiky

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od 20. Let 20. století	Od 40. -50. Let 20. Století	Od 80. – 90. Let 20. Století
Lidé jsou...	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personalistika řeší...	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2012 str. 29)

Personální administrativa

Historicky nejstarší koncepce pojetí personalistiky pohlíží na personální práci zejména jako na službu, která obstarává rutinní administrativní práce a procesy spojené se zaměstnáváním lidí, uchováváním dokumentace pracovníků a informací o nich, popřípadě poskytnutím takových informací vyšším úrovním managementu organizace pro potřeby plánování, hodnocení a odměňování lidí. Personalisté tedy zastávali pouze podpůrnou a pasivní roli v rámci organizace a jejich úkolem bylo především vedení administrativní dokumentace týkající se zaměstnávání lidí a vedení podnikové evidence zaměstnanců.

Personální řízení

V pořadí vývojově druhá, vyšší úroveň, koncepce pojetí personalistiky je charakteristická tím, že už přesahuje rámec pouhé nezbytně nutné administrativy a začínají vznikat koncepce personální práce v podniku, zvyšuje se odbornost personalistů a personální útvary se začínají postupně profesionalizovat (Kociánová, 2004 str. 106).

Důvodem změn v pojetí personální práce byla skutečnost, že docházelo k pokračujícímu rozvoji průmyslové výroby ve velkých podnicích a konkurence se zostřovala. Velké organizace, které si kladli za cíl expandovat a ovládnout co největší podíl na trhu se snažili získat oproti konkurenci náskok. Došlo jim, že nejlepší cestou, jak takového cíle dosáhnout jsou právě pečlivě lidé, kteří dovedou vytvořit onu požadovanou konkurenční výhodu. V důsledku toho začali vznikat profesionalizované útvary, personalisté měli rozsáhlejší pravomoci a začala se již prosazovat aktivní role personální práce, tedy skutečné

personální řízení. Navzdory těmto pokrokům zůstala však personalistika orientována na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovními silami. V této vývojové fázi tak měla personální práce povahu operativního řízení, bez možnosti ovlivnění strategie organizace.

Řízení lidských zdrojů

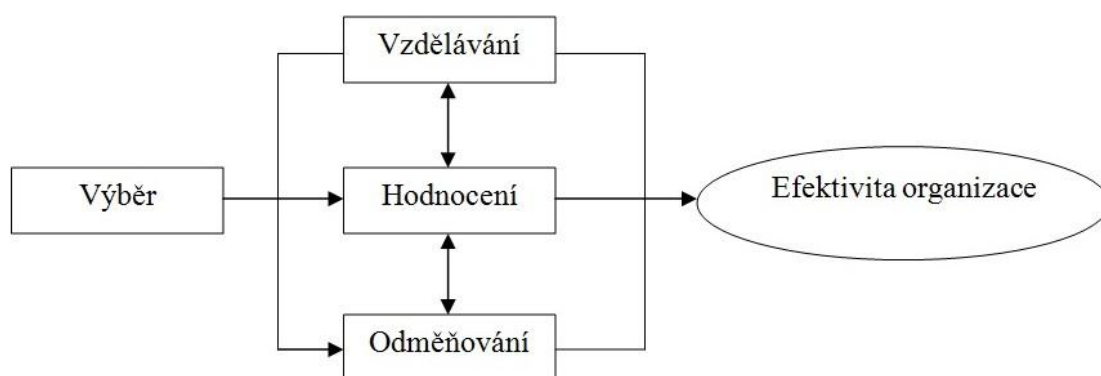
Nejnovější vývojová etapa personální práce se začíná prosazovat v 80. letech 20. století a stává se už jádrem řízení organizace a jednou z jeho nejdůležitějších složek. Novým pojetím personální práce se vyzdvihuje význam člověka, jako nejdůležitějšího vstupu, který je motorem organizace (Koubek, 2015 str. 15). Lidé se stávají tím nejcennějším a nejdůležitějším zdrojem v podniku, jelikož rozhodují o zabezpečování, alokaci a rozvoji všech ostatních podnikových zdrojů. Úroveň jejich schopností již má bezprostřední vliv na dosahování strategických cílů organizace. Personalistika se stává nejdůležitější oblastí v řízení celé organizace, jelikož od toho jak je úspěšná, se odvíjí to, jak budou úspěšné ostatní oblasti řízení a jak úspěšný bude celý podnik. (Šikýř, 2012 str. 30).

Je tedy patrné, že v průběhu jednotlivých etap vývoje personální práce se význam zaměstnanců a role personalistiky pro organizace změnila. Od dob, kdy byla lidská práce ztotožněna s prací strojů a kdy personalistika plnila pouze podpůrnou roli v rámci organizace, se tato oblast vyvinula a organizace si postupem času začali uvědomovat, že právě schopní a kvalitní zaměstnanci tvoří onu konkurenční výhodu a jsou považováni za nejcennější zdroj prosperity podniku, proto se jejich řízení stává prioritou (Kociánová, 2004 str. 109). Personalistika se tak stává jednou z nejdůležitějších oblastí v řízení organizace, jelikož je předpokladem úspěšného fungování všech činností uvnitř podniku, jakožto i všech ostatních oblastí řízení organizace. Je však potřeba podotknout, že i když výše uvedené koncepce personální práce souvisejí s historickými etapami řízení podniků, v různých typech organizací bývají uplatňovány dodnes. Podoba personalistiky a její role v jednotlivých typech organizace závisí na celé řadě faktorů – velikosti, činnosti organizace, technické vyspělosti, kvalifikaci pracovníků a další (Šikýř, 2012 str. 31). Čím větší a komplexnější je organizace a čím náročnější činnost, tím bývá úroveň personální práce v jednotlivých organizacích na vyšší úrovni a směřuje tedy od personální administrativy k řízení lidských zdrojů.

3.1.2 Úkoly personalistiky

Esenciálním úkolem personalistiky je organizaci zabezpečit dostatečné množství pracovníků, kteří budou schopní, správně motivovaní a svojí prací budou přispívat k plnění strategických cílů organizace. Dosahování požadovaných výkonu v organizaci, vyžaduje mít takový **systém personálních činností**, který dokáže ovlivnit všechny důležité výkonové determinanty zaměstnanců. Tedy jejich schopnosti, motivaci, podmínky k práci a dosahování výkonu. Fombrun, Tichy a Devanna (1984 str. 41) vidí základ takového personálního systému, který povede k efektivitě organizace ve čtyřech základních personálních činnostech, které jsou uvedeny na následujícím obrázku:

Obrázek 3.1 systém personálních činností (Fombrun, Tichy, Devanna model)



Zdroj: vlastní zpracování podle Fombrun a další, 1984.

- **Výběr zaměstnanců** – úkolem organizace je zabezpečení schopných zaměstnanců, kteří budou schopni kvalitně vykonávat danou práci a dosahovat požadovaných výsledků.
- **Hodnocení zaměstnanců** – organizace by měla umět systematicky ohodnotit skutečný pracovní výkon zaměstnance a to za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivé odměny za pracovní výkon a vzdělávání potřebného k výkonu sjednané práce.
- **Odměňování zaměstnanců** – organizace adekvátně odměňuje své zaměstnance za odvedený pracovní výkon a efektivně je stimuluje pro výkon sjednané práce.

- **Vzdělávání zaměstnanců** – organizace by rovněž měla neustále vytvářet, rozšiřovat a prohlubovat schopnosti, dovednosti, znalosti a také chování k výkonu práce a dosahování požadovaných výkonů (Šikýř, 2012 str. 34).

3.1.3 Systém personálních činností

K tomu aby řízení lidských zdrojů probíhalo efektivním způsobem a přispělo ke zdravému fungování organizace a plnění strategických cílů, je potřeba, aby jednotlivé personální činnosti probíhaly **systematicky**. Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce, kde každá činnost probíhá za konkrétním účelem. Optimální řízení zaměstnanců se tedy opírá o komplexní systém personálních činností. V následující tabulce jsou zahrnuty personální činnosti a jejich účel, který plní.

Tabulka 3.2 přehled personálních činností

Činnost	Účel
Vytváření a analýza pracovních míst	Definice pracovních úkolů a s tím spojených pravomocí, odpovědností, zpracování popisu a specifikace pracovních míst a jejich aktualizování.
Personální plánování	Plánování potřeby zaměstnanců, její pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
Výběr, získávání a přijímání zaměstnanců	Obsazovat uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa. Vybrat nejvhodnější adepty a adaptovat je do organizace.
Umísťování zaměstnanců	Umísťovat na pracovní místa vhodné zaměstnance. Dále sem patří převádění na jinou pozici, povyšování, penzionování a propouštění.
Hodnocení zaměstnanců	Hodnocení pracovních výkonů, usměrňování a podněcování k pracovním výkonům zaměstnance a poskytování zpětné vazby.
Odměňování zaměstnanců	Poskytování adekvátní kompenzace za pracovní výkon, motivování zaměstnanců k dosahování lepších pracovních výkonů, poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů.
Vzdělávání zaměstnanců	Rozvíjet a prohlubovat schopnosti, znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců vedoucí k vykonávání sjednané práce.
Formování vztahů na pracovišti	Zajistit vyhovující formální vztahy mezi zaměstnanci, vedením organizace a odbory, ale i dosažení příznivých neformálních mezilidských vztahů.
Pečování o zaměstnance	Dosahovat příznivého stavu všech oblastí důležitých pro výkon práce zaměstnance. (pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní doba, stravování, aktivit volného času.

Personální informační systém	Zpracování personálních údajů pro potřeby podniku, ale i orgány mimo podnik (úřad práce, státní správa, atd.)
Zdravotní péče o zaměstnance	Předcházení problémům spojených se špatným zdravotním stavem zaměstnanců. Pravidelná kontrola zdravotního stavu, první pomoc, rehabilitace a léčba.
Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání.	Ochrana zaměstnanců před nedodržování ustanovení zákoníku práce, ale i ochrana organizace před důsledky nedodržování pracovně právních předpisů nebo porušováním lidských práv.

Zdroj: Koubek (2015 stránky 20-21), Šikýř (2012 stránky 35-36)

Z pohledu na výše uvedenou tabulku si lze povšimnout, že jednotlivé personální činnosti jsou logicky seřazeny a jedna navazuje na druhou. Stěžejní a výchozí činností je zde Vytváření a analýza pracovních míst. K efektivnímu fungování všech ostatních personálních činností nemůže dojít, bez zjištění potřeby pracovního místa a definování náplně jeho pracovní náplně. Dalším krokem poté logicky je naplánování potřeby pracovníků a jeho pokrytí vhodně vybraným zaměstnancem. Teprve potom je možné přistoupit k ostatním personálním činnostem.

Základním cílem personálních činností tedy je pokrytí potřeby lidských zdrojů, které povedou k dosahování firemních cílů a strategií:

- V dostatečném počtu
- S potřebnou praxí
- S potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi
- Motivovanými, participujícími a loajálními
- Ve správný čas
- Na správném místě

Zjednodušeně lze tedy říci, mít ve správný čas na správném místě takové pracovníky, kteří budou dostatečně schopní, ochotní, perspektivní a vyplatí se. (Hroník, 2007 str. 15).

3.1.4 Zabezpečování personálních činností

Současná personalistika se vyznačuje tím, že většina odpovědnosti a pravomocí s řízením a vedením lidí se přesunuje z personalistů, popřípadě personálních oddělení na vedoucí

zaměstnance – manažery. Rozsah personálních činností se však odvíjí i od velikosti podniku.² V organizacích tedy personální činnosti zajišťují:

- **Manažeři** - odpovídají za realizaci strategických cílů prostřednictvím dosahování požadovaného výkonu podřízených pracovníků. (Armstrong, 2007 str. 97).
- **Personalisté (personální oddělení)** – zajišťují koncepční a metodické činnosti související s vedením zaměstnanců, poskytují poradenství manažerům i zaměstnancům. V **malém podniku** častokrát místo personalisty nebývá vytvořeno z důvodu toho, že to není ekonomicky únosné a podstatné personální činnosti zajišťuje buď sám majitel, nebo vrcholový manažer. Ve **středním podniku** již zpravidla bývá vytvořeno místo personalisty, popřípadě personálního oddělení s několika personalisty (2-3). Ve **velkém podniku** je často zřizováno rozsáhlé a vnitřně strukturované personální oddělení, s velkým počtem personalistů, kteří jsou specializováni na konkrétní personální činnost (výběr zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, atd.).
- **Externí poskytovatelé personálních služeb** – personálně-poradenské společnosti poskytují vybrané personální činnosti (získávání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, právní poradenství apod. Taková spolupráce je součástí **outsourcingu personálních činností**, kdy organizace využívá cizích zdrojů pro zajišťování personálních činností, které dřív zajišťovala vlastními zdroji (Šikýř, 2012 stránky 41-42).

3.2 Pracovní místo

Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka práce obsazená jedním zaměstnancem. Je vymezeno souhrnem pracovních úkolů, povinností, odpovědností, pravomocí, požadavků a podmínek výkonu práce. Pracovní místo určuje postavení a roli zaměstnance v organizaci a zaměstnavateli umožňuje využívat schopnosti pracovníka k vykonávání sjednané práce, dosahování potřebného výkonu a realizaci strategických cílů organizace.

² „V organizaci vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při zhruba 100, popřípadě 150 zaměstnancích“ (Dvořáková, 2007 str. 14), ovšem Armstrong uvádí, že: „neexistuje žádná norma, která stanovuje poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců.“ (Armstrong, 2007 str. 68)

Pracovník na určitém pracovním místě plní **pracovní úkoly** a dodržuje **povinnosti** jemu svěřené v rámci **pravomoci** (možnosti jednat a rozhodovat samostatně), přidělené **odpovědnosti** (ručení za vlastní jednání a rozhodování), stanovených **požadavků** pro výkon dané práce (vzdělání, praxe, odborné znalosti a dovednosti, motivace,...) a vytvořených **podmínek** k výkonu sjednané práce (pracovní doba, prostředí k výkonu práce, bezpečnost práce a ochrana zdraví, mzda, ...). (Šikýř, 2012 str. 46)

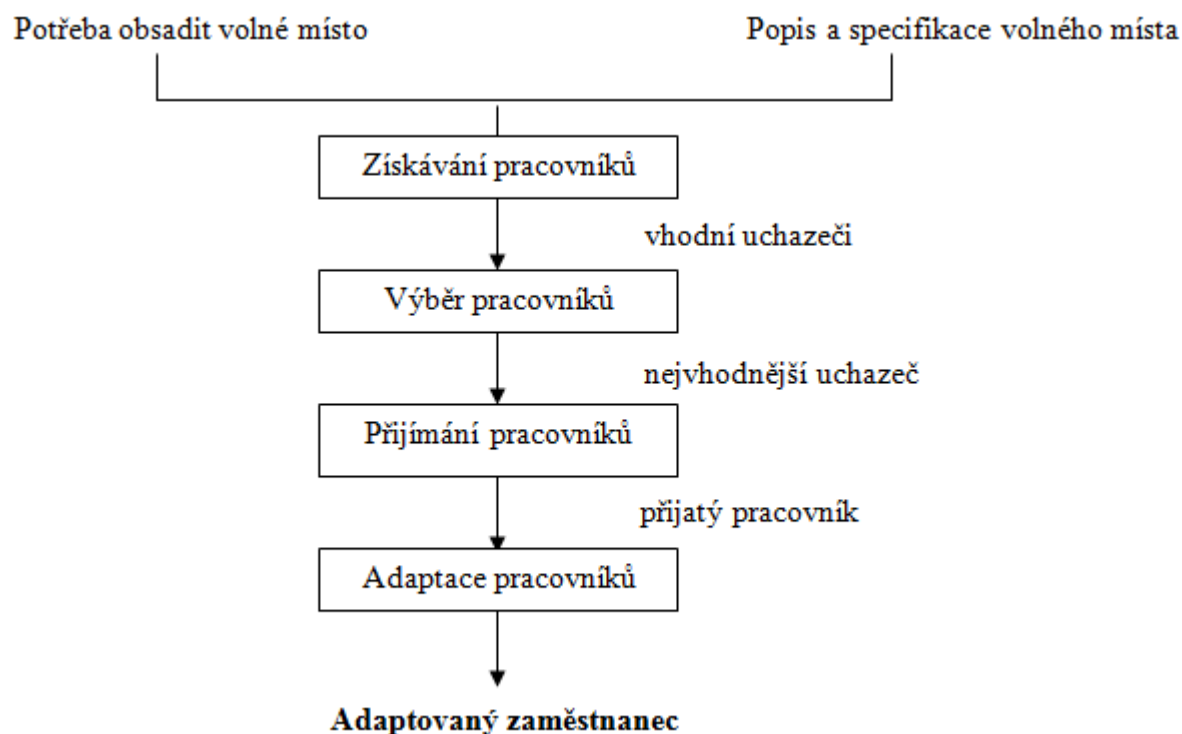
3.2.1 Volné pracovní místo

V organizacích běžně dochází k fluktuaci pracovníků a čas od času je potřeba dané pracovní místo obsadit novým zaměstnancem. Volné pracovní místo může znamenat buď **nově vytvořené pracovní místo** – související například s rozšířením činnosti podniku, oddělení atp., anebo **uvolněné pracovní místo** – v důsledku například obchodu do penze, propuštění, odchodu na mateřskou dovolenou, smrti, atp. dosavadního pracovníka zastávajícího danou pracovní pozici. Zaměstnavatel v takovém případě potřebuje pokrýt dané pracovní místo novým pracovníkem. (Šikýř, 2012 str. 68)

Na obrázku 3.2 je uveden modelový postup při obsazování volných pracovních míst. Modelový postup vychází z plánování zaměstnanců a analýzy pracovních míst, kdy vzniká potřeba obsazení volného pracovního místa a obsahuje získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků a adaptaci pracovníků.

Účelem získávání pracovníků je snaha oslovit a přilákat co dostatečný počet vhodných adeptů na pracovní místo v potřebném čase a za přiměřené náklady. Vhodní uchazeči dále postupují do fáze výběru pracovníků. Cílem fáze výběru zaměstnanců je vybrat z možných adeptů toho nejvhodnějšího, který splňuje požadavky na dané pracovní místo. Nejvhodnější adept postupuje do další fáze – přijímání pracovníků, jejímž účelem je uzavřít s daným adeptem pracovní právní vztah. Přijatý zaměstnanec postupuje do fáze adaptace pracovníků. Účelem této fáze je odborně je odborně zapracovat a sociálně adaptovat daného pracovníka do prostředí nového zaměstnání. Adaptovaný pracovník je poté schopen a připraven vykonávat požadovanou práci. (Šikýř, 2012 str. 68). Kapitola 3.3 se poté podrobněji zabývá fázemi získávání a výběru pracovníků.

Obrázek 3.2 modelový postup obsazování volného místa



Zdroj: Upraveno podle Koubek, 2015 str. 123

3.2.2 Alternativy obsazení volného místa

V moderní personalistice se klade významný důraz na efektivní hospodaření a na soustavné snižování nákladů práce. Proto je vhodné dříve než se přistoupí na další kroky v procesu obsazování volného pracovního místa zvážit, zda není vhodnější zvolit některou z následujících alternativ:

- Zrušení pracovního místa
- Pokrytí formou přesčasů
- Rozdělení práce mezi jiná pracovní místa
- Pokrytí práce formou částečného úvazku
- Pokrytí dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti
- Pokrytí formou dočasného pracovního poměru
- Pokrytí pomocí externího dodavatele, outsourcingem

Pokud závěrem zvážení těchto alternativ je, že **práce vyžaduje plný úvazek**, je nutné pokračovat v procesu získávání pracovníků. (Koubek, 2015 str. 133)

3.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců

„Obecným cílem při získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které budou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2007 str. 343).

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců sestává z 3 etap:

1. **Definice požadavků** – popis a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
2. **Získávání zaměstnanců** – oslovení a přilákání dostatečného počtu potenciálně vhodných zaměstnanců, inzerce
3. **Výběr zaměstnanců** – rozhodnutí o nejvhodnějším adeptovi, pohovory, testování, příprava pracovní smlouvy (Armstrong, 2007 str. 343)

3.3.1 Popis a specifikace volného pracovního místa

Prvním krokem při úspěšném personálním výběru je správně definovat požadavky na nového zaměstnance a tím tak odpovědět na otázku jaké lidi vlastně chceme. Cílem by mělo být vybrat pracovníka, který bude na svém místě opravdovým přínosem pro činnost podniku, bude spokojený při výkonu požadované práce a zároveň dostatečně motivovaný k efektivnímu výkonu práce. Je důležité v tomto kroku správně a pečlivě stanovit jednotlivé požadavky na pracovníka, jelikož pokud budou požadavky nesprávně či vágně formulovány, může to vést k oslovení nevhodných uchazečů o dané pracovní místo. (Bělohlávek, 2016 str. 30)

V této fázi je potřeba rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou natolik důležité, aby dokázali potenciálnímu uchazeči o volné pracovní místo podat dostatečně realistický obraz obsazované pozice, a jaké podmínky jsou pro výkon práce zcela nezbytné, bez jejichž splnění je adept nezpůsobilý pro výkon dané práce. Jaké charakteristiky jsou významné pro dané pracovní místo, závisí na povaze pracovní pozice, prioritách útvaru, v jehož rámci se pozice obsazuje a obecně na prioritách organizace. Mezi nejdůležitější body, na které by se nemělo zapomínat, v **popisu pracovního** místa patří:

- Název pracovního místa, funkce
- Pracovní úkoly, povinnosti, odpovědnosti

- Místo výkonu práce
- Pracovní podmínky, platové podmínky, pracovní prostředí
- Možnost vzdělávání při výkonu práce

Při specifikaci pracovního místa by měly být uvedeny nejdůležitější **požadavky** na pracovníka:

- Vzdělání a kvalifikace
- Pracovní zkušenosti
- Dovednosti a schopnosti
- Charakteristika osobnosti

Uvedené požadavky vhodné pro obsazované pracovní místo je poté možno rozdělit podle jejich důležitosti:

- **Nezbytné požadavky** – jsou nezbytně nutné pro výkon dané práce, nelze z nich slevit jsou podmínkou způsobilosti pracovního pro výkon práce, v některých případech souvisejí se zvláštním právním předpisem (např. dosažené vzdělání)
- **Žádoucí požadavky** – nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, nicméně přispívají k žádanému výkonu pracovníka (např. délka dosavadní praxe)
- **Vítané požadavky** – nejsou nezbytně nutné pro výkon dané práce, ovšem zvyšují využitelnost zaměstnance v práci, činí jej flexibilnějším (např. znalost cizího jazyka)
- **Okrajové požadavky** – nejsou nutné pro výkon práce, lze je zajistit jinou cestou

Popis pracovního místa a všechny nezbytné a žádoucí požadavky by měly být obsaženy v nabídce práce. Někdy je vhodné zařadit i vítané požadavky, nicméně množství a závažnost požadavků by nemělo být takové, aby odrazilo případné zájemce o dané pracovní místo. Při předvýběru pracovníků jsou v hierarchickém pořadí uplatňovány jednotlivé požadavky a poté rovněž i při výběru nejvhodnějšího adepta. (Šikýř, 2012 str. 74). Je zapotřebí podotknout, že právě krok správné formulace popisu a specifikace požadavků na volné pracovní místo, často rozhoduje o tom, jak bude efektivní celý proces získávání a výběru pracovníků, jelikož informace, kterou organizace předává potenciálním adeptům, značně ovlivňuje odezvu na nabídku zaměstnání. (Koubek, 2015 str. 134)

3.3.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, jejímž účelem je, aby organizace dokázala na volná pracovní místa včas a s přiměřenými náklady, přilákat dostatečné množství adekvátních uchazečů. Spočívá v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních pozicích organizace, v jednání s uchazeči a získávání relevantních informací o uchazečích a rovněž v zajištění této fáze po organizační a administrativní stránce. (Koubek, 2015 str. 126)

V této fázi je podstatné **navázat komunikaci mezi zaměstnavatelem**, který nabízí práci a **potenciálními uchazeči** o volné pracovní místo, kteří práci poptávají. Úroveň takové komunikace ovlivňuje jednak efektivitu celého personálního výběru a rovněž tak pověst zaměstnavatele. Zároveň je nezbytné určit, jaké dokumenty budou požadovány od uchazečů. Výsledkem získávání zaměstnanců je **dostatečný počet vhodných uchazečů o volné pracovní místo, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce**. Takoví uchazeči budou dále pozváni k výběru zaměstnanců. (Šikýř, 2012 str. 73)

3.3.2.1 Zdroje zaměstnanců

Podle toho, z jakých zdrojů zaměstnavatel pokrývá potřebu zaměstnanců, se dále stanoví metody získávání zaměstnanců, požadované dokumenty od uchazečů, je formulována nabídka zaměstnání, definovány kritéria přijetí, metody výběru i výběr nejvhodnějšího potenciálního uchazeče o zaměstnání. Organizace při zajišťování práce obsazuje volná pracovní místa jak z vnitřních, tak i vnějších zdrojů pracovníků. (Koubek, 2015 str. 130)

Mezi **vnitřní zdroje** pracovníků patří:

- a) Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje – například substitucí vykonávané práce strojem, zlepšené organizace práce apod.
- b) Pracovníci, kteří dozráli pro vykonávání náročnější práce, než v organizaci vykonávali doposud
- c) Pracovníci, uvolnění v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo v důsledku jiné organizační změny
- d) Pracovníci, kteří vykonávají práci na jiném pracovním místě, mají ale zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo

Mezi **vnější zdroje** pracovníků patří:

- a) Volné pracovní síly na trhu práce – nezaměstnaní na úřadech práce
- b) Absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání
- c) Pracovníci jiných firem, rozhodnutí pro změnu zaměstnavatele nebo které osloví nabídka organizace na pracovní místo
- d) Doplnkové zdroje – důchodci, ženy v domácnosti, studenti
- e) Konference a soutěže

Získávání zaměstnanců z vnějších i vnitřních zdrojů má své klady i zápory. V následující tabulce (3.3) jsou uvedeny některé z nich.

Tabulka 3.3 výhody a nevýhody získávání zaměstnanců podle jejich zdrojů

Zdroje	Výhody	Nevýhody
Vnitřní	Znalost firemní kultury, Organizace zná slabé a silné stránky uchazeče, Menší nákladnost, Odpadá nutnost adaptace, Zvyšuje se motivovanost pracovníků	Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a vztahy na pracovišti, Menší sklon ke změnám, Absence pronikání nových přístupů zvenku, Tendence ke kontinuitě nikoli změně
Vnější	Vnesení nových pohledů, Příchod člověka, který není „zaháčkovaný“ ve vztazích, Široká škála talentů mimo organizaci, než uvnitř organizace	Delší proces adaptace, Nákladnější přilákání, kontaktování, hodnocení, Mohou vzniknout nepříjemnosti na pracovišti mezi dosavadními pracovníky

Zdroj: upraveno podle Hroník, 2007 str. 120

Ačkoliv noví pracovníci získaní z externích zdrojů mohou do organizace přinést „svěží vítr,“ tak by se podle Hroníka mělo upřednostňovat získávání pracovníků z vlastních řad. Pokud například firma rychle expanduje a nově vytvořená pracovní místa vyšších postů budou obsazována lidmi z vnějšku organizace a lidé, kteří stáli u vzniku firmy, budou zůstat na svých pozicích, může to vést k demotivaci současných pracovníků. Nově příchozí tak nebudou schopni vnést svěží vítr, jelikož u služebně starších pracovníků může vzniknout pocit nezaslouženosti a nespravedlnosti a ti starší se nově příchozím můžou snažit všemožně „házet klacky pod nohy,“ aby jim dokázali, že jim to nevyjde. (2007 str. 123)

3.3.2.2 Formulace nabídky zaměstnání

Základním a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem o dané pracovní místo je nabídka zaměstnání, která umožňuje organizaci oslovit odpovídající počet vhodných uchazečů o danou pozici a přilákat je, a to v odpovídajícím čase a za přiměřené náklady. Nabídka zaměstnání vychází z **popisu a specifikace volného pracovního místa**, a pokud má být smysluplná musí obsahovat:

- Název pracovního místa
- Místo výkonu práce
- Charakteristiku práce
- Informace o organizaci
- Požadavky na uchazeče
- Požadované dokumenty od uchazečů (životopis, osobní dotazník, kopie diplomů, certifikátů, ...)
- Pokyny jak se o zaměstnání ucházet

Takto formulovaná nabídka zaměstnání by měla být zadána do vhodného sdělovacího prostředku, který zajistí, že budou osloveni vhodní adepti. Zároveň by nabídka zaměstnání neměla být taková, aby nebyly uváděny pouze požadavky na zaměstnance, ale i něco nabízet. (Šikýř, 2012 str. 81). Rovněž by, jak uvádí Koubek, nemělo být nabízeno něco, co se tváří jako ohromná výhoda, ale kvalitního uchazeče může ve skutečnosti odradit³. (2015 str. 149)

3.3.2.3 Metody získávání zaměstnanců

Volba vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na tom, jestli chce organizace získávat vhodné uchazeče o danou pozici z vnějších nebo vnitřních zdrojů zaměstnanců, jaké jsou požadavky na pracovní místo, kolik může organizace vynaložit finančních prostředků na získávání nových zaměstnanců, jak akutní je potřeba obsazení pracovního místa a podobně. Volba takové metody musí vycházet z toho, že **je zapotřebí dát vhodným lidem vědět o existenci volného pracovního místa a zlákat je, aby se o toto místo ucházeli**. (Koubek, 2015 str. 135)

³ Například „práce v mladém a dynamickém kolektivu,“ ve skutečnosti nemusí být výhodou, ale jedná se o skrytou diskriminaci starších osob.

Existuje celá řada metod oslovování a získávání potenciálních uchazečů o zaměstnání a v praxi často dochází k jejich kombinaci. Volba vhodné metody závisí rovněž na tom, z jakých zdrojů bude organizace vyhledávat potenciální uchazeče. Mezi nejčastěji využívané metody patří (Šikýř, 2012 str. 75):

- a) Inzerce na intranetu, místní vývěsce, nástěnce
- b) Inzerce na internetu – webové stránky organizace, pracovní servery, personální agentury, školy, úřadů práce
- c) Inzerce v tisku, televizi, rozhlasu
- d) Spolupráce s úřady práce, personálními agenturami, školami
- e) Veletrhy pracovních příležitostí
- f) Doporučení současného zaměstnance
- g) Přímé oslovení vhodného kandidáta
- h) Uchazeči se nabízejí sami
- i) Sociální sítě – LinkedIn, Facebook, Twitter

Jednotlivé metody mají své výhody a nevýhody a je proto zapotřebí vycházet z předpokladu, jaké pracovní místo bude organizace obsazovat, jaké zdroje pracovníků oslovit jaký bude zájem uchazečů o dané pracovní místo, jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel a rovněž kolik času a peněz je k dispozici. (Bělohávek, 2016 str. 32)

3.3.2.4 Předběžný výběr

Po uveřejnění nabídky zaměstnání, kdy je shromážděno dostatečné množství žádostí od uchazečů je potřeba podniknout další kroky ve třídění a prosévání uchazečů. Zpravidla se na základě **přijatých dokumentů od uchazečů** vytvoří seznam adeptů, kteří se zdají být vhodnými pro zařazení do užšího výběru a ty posléze zařadit do následujících výběrových procedur. (Armstrong, 2007 str. 358)

V této fázi je nutné rozhodnout, který z potenciálních uchazečů je způsobilý vykonávat danou práci. Otázkou kterou je potřeba v této fázi, zejména na základě **hodnocení životopisu**, zodpovědět ve vztahu k adeptům je zda ANO nebo NE. Uchazeči se ještě neporovnávají mezi sebou, to až v další fázi – výběru zaměstnanců. V hodnocení životopisu je nutné se zaměřit na klíčová kritéria specifikace pracovního místa a hledat uspokojivou odpověď na otázky ohledně vzdělání uchazeče, předchozích zaměstnání, které činnosti v nich vykonávat a rovněž jaké dovednosti a znalosti si během nich osvojil. (Šikýř, 2012 str. 82)

Výsledkem předběžného výběru zaměstnanců by mělo být rozdělení potenciálních uchazečů o místo do tří skupin:

- **Vhodní** – splňují nezbytné požadavky a musejí být pozváni k dalším výběrovým procedurám
- **Na hranici přijatelnosti** – jsou zařazeni do dalších procedur, pokud je počet vhodných adeptů omezený, zároveň je možné si je ponechat v záloze a poslat jim informaci o tom, že nyní není možno uspokojit jejich poptávku po zaměstnání, ale že v budoucnu se na ně organizace může obrátit a v případě potřeby je oslovit přímo
- **Nepřijatelní** – nespĺňují nezbytné požadavky, pošle se jim standardní písemné poděkování za zájem o práci v organizaci

Výstupem předběžného výběru zaměstnanců, kteří mají být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména výběrovému pohovoru, je seznam s dostatečným počtem uchazečů. Někteří autoři uvádějí, že ideální je počet mezi 4-8 (Armstrong), jiné prameny označují za ideální počet soubor o 5-10 adeptech (Koubek, 2015 str. 154). Žádoucí počet uchazečů se však liší v závislosti na tom, o jaké pracovní místo se jedná. Zpravidla platí, že čím vyšší a náročnější pozice, tím více adeptů do dalších výběrových procedur pozvat. (Armstrong, 2007 str. 359).

3.3.2.5 Využití sociálních sítí při získávání zaměstnanců

V současném světě stále se zlepšujících a zrychlujících technologií je vhodné při získávání a výběru zaměstnanců rovněž využít sociální sítě. Mezi nejpoblárnější sociální sítě, které personalisté používají, patří kromě LinkedIn i Facebook, Twitter a v současné době i Instagram. Tyto sítě jsou personalisty využívány zejména pro hledání vhodných adeptů do organizace, stejně tak jako při inzerování volných pracovních míst. Sociální sítě však nemusí personalistům sloužit pouze pro nábor nových pracovníků. Řada personalistů si potenciálního uchazeče častokrát prověřuje v rámci prescreeningu skrze jeho osobní profil na některé ze sociálních sítí a tyto informace mohou negativním způsobem ovlivnit finální rozhodnutí. Taková prověrka může potenciálně vhodnému uchazeči o zaměstnání ublížit, například v důsledku velké řady příspěvků s gramatickými překlepy, používání vulgarismů, alkoholovou, drogovou, sexuální, rasistickou apod. tematikou, která není v souladu s firemní kulturou dané organizace. (Horváthová, a další, 2016 str. 313)

3.3.3 Výběr zaměstnanců

Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o pracovní místo, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a kteří prošli předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale zároveň přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, který bude schopen akceptovat hodnoty uvnitř pracovní skupiny, oddělení i organizace a bude přispívat k vytváření žádoucí týmové a firemní kultury a v neposlední řadě je natolik flexibilní a má takový potenciál, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě i v organizaci. (Koubek, 2015 str. 166)

U výběru budoucích zaměstnanců je krom odborných znalostí nutné brát v úvahu i charakteristiky osobností, potenciál uchazeče a jeho flexibilitu. Výběr musí mít tedy strategickou povahu. Ve výběru se v první řadě posuzuje, zda-li bude uchazeč způsobilý vykonávat danou práci, je tedy potřeba zvolit **kritéria a metody**, které budou co nejobektivněji prokazovat, jak daný adept zvoleným kritériím vyhovuje.

3.3.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria při výběru zaměstnanců vycházejí ze specifikace volného pracovního místa a zahrnuje požadavky kladené na adepta – nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové (kap. 3.3.1), stanovené podle jednak potřeb zaměstnavatele, ale v některých případech i podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, ...). (Šikýř, 2012 str. 84)

Ve vyspělých zemích a v dobře řízených organizacích se však neposuzuje potenciální zaměstnanec jen pouze podle požadavků kladených na pracovní místo. Lewis (1985 str. 88) rozeznává tři druhy kritérií:

1. **Celoorganizační kritéria** – týkají se vlastností, které si celá organizace považuje u svých zaměstnanců a ovlivňující skutečnost, zda si uchazeč povede v organizaci úspěšně. Patří sem například schopnost uchazeče přijmout firemní kulturní hodnoty a přispět k jejich rozvoji. Většinou nebývají v nabídce zaměstnání přímo uvedeny a bývají častokrát uplatňovány spíše intuitivně. Je vhodné, pokud existuje písemný výčet těchto kritérií a posuzovatelé k němu během procesu výběru přihlížejí.

2. **Útvarová kritéria** – se týkají vlastností, kterými by měl zaměstnanec disponovat, pokud pracuje v určitém útvaru nebo oddělení. Jde zejména o to, aby uchazeč zapadl do kolektivu po stránce odborné i osobnostní a nepůsobil v útvaru, jako rušivý element. Například od účetního se budou vyžadovat jiné vlastnosti než od obchodního zástupce.
3. **Tradiční kritéria pracovního místa** – tedy ta, která odpovídají specifikaci a popisu obsazovaného pracovního místa. Jsou pro výkon dané práce sice stále nejdůležitější, nicméně například Koubek však uvádí, že v některých případech může být vhodnější vybrat zaměstnance pro organizaci jako takovou než pro pracovní místo. (2015 str. 170)

3.3.3.2 Metody výběru zaměstnanců

„Metoda výběru je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“ (Šikýř, 2012 str. 84)

Nejčastěji využívanými metodami výběru, se kterými se lze v praxi setkat jsou osobní dotazník, pohovor a testy schopností. Existuje přitom celá řada metod umožňující provést výběr zaměstnanců kvalitně (Bělohlávek, 2016 stránky 32-34):

- **Osobní dotazník** – obsahuje biografické údaje uchazeč (tzv. bionta), jako jsou vzdělání, praxe, schopnosti, rodinný stav, a podobně. Můžou se v něm objevit informace, které rozliší mezi vhodnými a nevhodnými adepty.
- **Pohovor** – osobní rozhovor mezi zaměstnavatelem a uchazečem, umožňující se zaměřit na odborná témata, ale i některé stránky osobnosti a rovněž verbální i neverbální prvky komunikace. Pro kvalitní výběr je oproti nestrukturovanému (volnému) pohovoru vhodnější vést pohovor strukturovaný (předem připravený). Patří sem pohovory typu 1+1 (personalista/manažer a uchazeč), pohovorové panely (více tazatelů a uchazeč) a výběrová komise
- **Testy schopností** – odhalují co, adept dokáže. Zahrnují IQ testy, testy kreativity, paměti, pozornosti. K práci s těmito testy je většinou zapotřebí psychologické vzdělání hodnotitele.
- **Odborné testy** – jsou zaměřeny na teoretické znalosti z různých odvětví (ekonomika, právo, personalistika, ...)

- **Testy osobnosti** – zkoumají osobnost uchazeče (jaký člověk je) a jeho motivace. Pro zaměstnavatele jsou důležité vlastnosti jako odpovědnost, empatie, otevřenost novým zkušenostem.
- **Projektivní testy** – nepřímým způsobem odhalují skryté tendence uchazeče. Spočívají v kreslení stromu nebo postavy, sestavování barev podle oblíbenosti a podobně. Jejich využití v personalistice je diskutabilní, využívány bývají spíše v klinické psychologii.
- **Vzorky práce** – prosté předvedení činností, kterou by měl umět uchazeč vykonávat. Například potenciální asistentka předvede, jak zpracuje tabulku ve Wordu. Velmi dobře prezentují úroveň požadované schopnosti, nicméně mohou diskvalifikovat nezkušené uchazeče, kteří mohou do budoucna vykázat velký potenciál oproti zkušeným.
- **Modelové situace** – vytvoření fiktivní situace. Po adeptovi je poté požadováno, aby našel problémy a pokusil se navrhnout nové řešení.
- **Reference** – písemné či ústní vyjádření bývalých zaměstnavatelů nebo odborníků z oboru o potenciálním uchazeči. Mohou být objektivní, ale v některých případech (např. zaměstnavatel se chce zbavit problémového pracovníka) diskutabilní. Přínos mají, pokud je podává osoba dostatečně věrohodná.
- **Assessment centre** – je založeno na několika po sobě jdoucích simulovaných situacích, které bývají často doplňovány pohovory a testy. Skupina potenciálních uchazečů společně postupuje jednotlivé aktivity a jsou hodnoceny, podle předem stanovených kritérií, skupinou pozorovatelů.
- **Grafologie** – vychází z předpokladu, že osobnost člověka se projevuje v jeho písmu. Velmi citlivá záležitost a posudek by měl být vypracován certifikovaným odborníkem. Využívaná bývala zejména při náboru pracovníků zejména ve Francii, Švýcarsku nebo Izraeli.
- **Ostatní** – astrologie, věštění, frenologie

To jestli bude výběr zaměstnanců úspěšný, závisí do velké míry na tom, zda bude způsobilost potenciálního uchazeče zkoumána a posuzována podle metod výběru, které jsou validní a reliabilní. **Validní (platná)** je taková metoda výběru, která umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. **Reliabilní (spolehlivá)** je potom taková metoda výběru, jestliže za stejných podmínek při opakovaném použití přináší spolehlivé výsledky. (Šikýř, 2012 str. 84)

Tabulka 3.4 validita jednotlivých metod výběru zaměstnance

Metoda výběru	Validita
Perfektní predikce	1,00
Vzorky práce	0,54
Strukturovaný rozhovor	0,51
Testy znalostí	0,48
Testy osobnosti	0,38
Nestrukturovaný rozhovor	0,38
Assessment centre	0,37
Biografické informace	0,35
Reference	0,26
Grafologie	0,02
Astrologie	0,00

Zdroj: upraveno podle Anderson a kol. (2008)

V tabulce 3.4 jsou uvedeny jednotlivé metody výběru zaměstnanců podle jejich validity. Nejlepší metodou je perfektní predikce, jediná nevýhoda této metody je, že neexistuje. Ostatní metody se nacházejí v intervalu (0, 1) a jako dostatečně validní se označují takové metody, které dosahují validity 0,4 a vyšší, a jsou tedy vhodné. Validita se však podstatně zvyšuje kombinací různých metod, kdy se jednotlivé metody spojují do tzv. **baterie metod**. Bělohávek doporučuje použít **princip triangulace**, tedy kombinaci alespoň tří různých metod pro optimální výběr. (2016 str. 43)

3.3.3.3 Etický rozměr získávání a výběru zaměstnanců

Celý proces získávání a výběru nových zaměstnanců do organizace by měl podléhat všeobecně platným etickým zásadám jednání s lidmi. V této personální činnosti by měly být zejména dodržovány zásady, které se týkají úplných a pravdivých poskytování informací o zaměstnání, metody používané při výběru by svojí náročností měly odpovídat obsazované pozici, rovněž by neměly při pohovoru být kladeny otázky s cílem „nachytat“ uchazeče, ubezpečit uchazeče, že poskytnuté informace jsou důvěryhodné a že s nimi takto bude nakládáno. Důležité je také dbát na to, aby inzerce a výsledný výběr nepodléhal diskriminačním předsudkům a v neposlední řadě je slušné, informovat všechny uchazeče o přijetí nebo nepřijetí v dohodnutých termínech. (Horváthová, a další, 2016 str. 120)

3.4 Vícekriteriální analýza variant

Rozhodování neodmyslitelně patří k aktivitám realizovaným nejen manažery v rámci každé organizace. Jedná se o proces výběru mezi alespoň dvěma možnostmi. Význam rozhodování se odráží zejména na tom, že výsledky a kvalita těchto procesů podstatným způsobem ovlivňují efektivnost a budoucí prosperitu organizací. Nekvalitní rozhodování může být jednou z hlavních příčin neúspěchu organizace a jejího krachu. (Veber, a další, 2000 str. 31)

Rozhodování podle více kritérií je disciplína, která se zabývá řešením rozhodovacích problémů, se kterými je možně běžně se setkat, jak v osobním životě, tak ale i tom profesním. Je přirozené, že v každé významnější rozhodovací situaci by měla být přítomna snaha o komplexní posouzení dané situace. A právě tato snaha o komplexnější posouzení situace se projevuje tím, že daný problém nebude posuzován podle jednoho, ale podle více hledisek (kritérií). Hlediska rozhodování bývají častokrát ve vzájemném nesouladu, tedy jedna možnost podle toho hlediska výborná, už podle dalšího nevyhovuje. Cílem úloh vícekriteriálního rozhodování je dát takové **kompromisní rozhodnutí**, které respektuje všechna uvažovaná kritéria. (Štědroň, a další, 2015 str. 51)

Úlohy vícekriteriálního rozhodování se dělí na dvě základní skupiny modelů podle toho, jak je definována množina přípustných řešení: (Jablonský, 2002 str. 271)

- **Modely vícekriteriální analýzy variant** – množina variant je konečná, varianty jsou určeny jejich konečným seznamem
- **Modely vícekriteriální optimalizace** – množina variant je nekonečná, řešení je určeno pomocí omezujících podmínek

Modely vícekriteriální analýzy variant se zabývají rozhodovacími problémy, kdy je potřeba vybrat jednu nebo více variant z množiny přípustných řešení a následně je doporučit k realizaci, popřípadě stanovit jejich pořadí od nejlepší k nejhorší. Rozhodovatel by měl při postupu výběru postupovat co možná nejvíce objektivně a pojímat rozhodování komplexně. K tomu slouží celý aparát postupů a metod. Typickými oblastmi využití vícekriteriální analýzy variant je nákup užitečných předmětů (pokud se jedná o větší investici), výběr pracovníků, hodnocení veřejných zakázek a například stanovení pořadí účastníků ve vícebojích. (Šubrt, a další, 2011 str. 162)

3.4.1 Komponenty modelu

Každý model vícekritériální analýzy variant se skládá z jednotlivých komponent, kterými jsou:

- Varianty
- Kritéria
- Kritériální matice
- Váhy kritérií

Varianty

„Varianty jsou konkrétní rozhodovací možnosti, předmět vlastního rozhodování, jsou realizovatelné a nejsou logickým nesmyslem.“ (Šubrt, a další, 2011 str. 163)

Kritérium

„Kritérium je hledisko hodnocení variant, může být kvalitativní nebo kvantitativní.“ (Šubrt, a další, 2011, tamtéž). Kritéria by měla být nezávislá a měla by obsáhnout všechna důležitá hlediska výběru. Neměl by jich být zbytečně velký počet, docházelo by pak k nepřehlednosti při rozhodovacím problému.

Kritéria mohou být **podle kvantifikovatelnosti**, dvojího typu:

- Kritéria kvantitativní – hodnoty variant podle jednotlivých kritérií tvoří objektivně měřitelné údaje, jsou tedy objektivní.
- Kritéria kvalitativní – hodnoty variant podle jednotlivých kritérií nemohou být objektivně měřeny, velmi často jde o slovně vyjádřené, subjektivně odhadnuté hodnoty rozhodovatelem, jsou tudíž subjektivní. Zde se používají různé bodové škály nebo relativní hodnocení variant.

Podle povahy se rozlišují kritéria:

- Kritéria maximalizační – nejlepší varianta podle takového kritéria je ta, která má nejvyšší hodnocení
- Kritéria minimalizační – nejlepší varianta podle takového kritéria je naopak ta, která má nejnižší hodnocení

Kriteriální matice

„Pokud je každá varianta ohodnocena podle každého kritéria, jsou veškeré hodnoty uspořádány do kriteriální matice $Y = (y_{ij})$, jejíž prvky tvoří hodnocení i -té varianty podle j -tého kritéria.“ (Šubrt, a další, 2011, str. 163).

$$Y = \begin{matrix} & f_1 & f_2 & \cdots & f_n \\ \begin{matrix} a_1 \\ a_2 \\ \vdots \\ a_m \end{matrix} & \begin{pmatrix} y_{11} & y_{12} & \cdots & y_{1n} \\ y_{21} & y_{22} & \cdots & y_{2n} \\ \cdots & \cdots & \ddots & \cdots \\ y_{m1} & y_{m2} & \cdots & y_{mn} \end{pmatrix} \end{matrix} \quad (3.1)$$

Zdroj: (Šubrt, a další, 2011)

V matici Y řádky odpovídají jednotlivým variantám, sloupce poté kritériím. Pro další postup při rozhodovacím procesu je vhodné pracovat s kriteriální maticí, která obsahuje kritéria, které jsou všechny stejné povahy – buď maximalizační nebo minimalizační. Kritéria bývají často protichůdná a je proto zapotřebí převést určitým způsobem kritéria minimalizační na kritéria maximalizační. Jsou dva způsoby, které se využívají (Brožová, a další, 2003 str. 5):

- Vynásobení celého sloupce kritéria matice hodnotou -1 , transformace $y'_{ij} = -y_{ij}$
- Vypočtení hodnot, které udávají zlepšení oproti té nejhorší hodnotě kritéria, transformace $y'_{ij} = y_{ij} - \max(y_{ij})$.

V prvním případě se jedná o zcela matematicky korektní způsob, ale interpretace kritéria poté nemusí být na první pohled jasná. V druhém případě se interpretuje nové kritérium snadněji, ale bohužel ne vždy je možné tento způsob použít, jelikož by v případě využití některých metod mohl způsobit hrubé zkreslení celé analýzy rozhodovacího problému, že by pak výsledky byly významným způsobem ovlivněny. (Šubrt, a další, 2011 str. 164)

Váhy kritérií

„Váha kritéria vyjadřuje relativní důležitost kritéria tohoto kritéria v porovnání s ostatními kritérii. Součet vah všech kritérií je roven jedné.“ (Šubrt, a další, 2011 str. 165). Hodnoty vah kritérií nabývají hodnot z intervalu $\langle 0; 1 \rangle$. Váhy kritérií lze vyjádřit ve formě váhového vektoru

$$v = (v_1, v_2, \dots, v_k), \sum v_i = 1, v_i > 0 \quad (3.2)$$

Zdroj: (Jablonský, 2002 str. 274)

Kritérium je tím důležitější, čím je jeho váha vyšší.

Nyní je vhodné uvést typy variant se speciálními vlastnostmi. Mezi ně patří:

- **Dominová varianta** – kritériální hodnoty varianty a_i jsou lepší nebo stejné, jako hodnoty kritérií varianty a_j , a existuje alespoň jedno kritérium ve kterém je varianta a_i oproti a_j lepší. Pokud jsou všechna kritéria maximalizační povahy platí, že varianta a_i bude dominovat variantu a_j , pokud $(y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ik}) \geq (y_{j1}, y_{j2}, \dots, y_{jk})$ a existuje alespoň jedno kritérium f_i , kde $y_{ij} > y_{jl}$.
- **Vzájemně nedominované varianty** – varianta a_i a varianta a_j jsou vzájemně nedominované, pokud platí, že existuje alespoň jedno kritérium f_i , kde $y_{i1} > y_{j1}$, ale existuje další kritérium f_k , kde $y_{ik} > y_{jk}$.
- **Paretovska varianta** – varianta, která není dominována žádnou z jiných variant, často bývá nazývána též efektivní.

Při konstrukci modelu vícekritériální analýzy variant je také vhodné znát, jaká potenciálně nejlepší, respektive nejhorší varianta může nastat. Jsou to:

- **Ideální varianta** – taková varianta, která se skládá z nejlepších možných hodnot podle každého kritéria, $H = (h_1, h_2, \dots, h_k)$.
- **Bazální varianta** – taková varianta, která se analogicky skládá z nejhorších možných hodnot podle každého kritéria, $D = (d_1, d_2, \dots, d_k)$.

Obě tyto varianty bývají zpravidla hypotetické. Pokud by reálně existovala ideální varianta, byla by tak jedinou nedominovanou a tedy i optimální variantou. Rovněž tak pokud by reálně existovala varianta bazální, byla by nejhorší ve všech ohledech, tudíž by jí bylo možno z rozhodovacího procesu vyloučit. (Brožová, a další, 2003 str. 7). Některé rozhodovací metody vyžadují jejich konstrukci, obecně však rozhodovateli poskytuje informaci, v jakém rozmezí se může pohybovat.

Kompromisní varianta

„Kompromisní varianta je jediná nedominovaná varianta doporučená jako řešení rozhodovacího problému.“ (Šubrt, a další, 2011 str. 166)

Je v podstatě kompromisem zvoleným mezi několikero protichůdnými kritérii. Výběr kompromisní varianty závisí na použitém způsobu řešení. Cílem rozhodování může být výběr jedné varianty, určitý počet variant nebo rozdělení variant na efektivní a neefektivní.

3.4.2 Modelování preferencí mezi kritérii

Preference kritéria vyjadřuje jak důležité je to které kritérium oproti kritériím ostatním. Stanovení těchto preferencí je důležitým krokem v celém rozhodovacím procesu a může být obtížné, avšak pokud bude rozhodovatel volit preference pečlivě a citlivě s ohledem na cíl rozhodování, budou výsledná hodnocení správná. (Brožová, a další, 2003 str. 6)

Preference mezi jednotlivými kritérii mohou být vyjádřeny různými způsoby, záleží ale na tom, jaké informace má rozhodovatel o jednotlivých kritériích:

- **Žádná informace** – informace o preferencích neexistuje, přípustná je tato situace pouze pro preference mezi kritérii, pokud není informace o preferencích mezi variantami, není možné řešení úlohy, jelikož nelze určit lepší a horší variantu
- **Nominální informace** – informace je vyjádřena pomocí nejhorších možných přípustných hodnot kritéria, **aspiračních úrovní**, které rozdělují varianty na neakceptovatelné a akceptovatelné
- **Ordinální informace** – tento typ informace dokáže uspořádat kritéria podle pořadí jejich důležitosti nebo varianty podle toho, jaké je jejich hodnocení podle kritéria.
- **Kardinální informace** – tato informace má kvantitativní povahu a dokáže vyjádřit o kolik nebo jak moc je jedno kritérium důležitější oproti druhému

3.4.3 Metody stanovení vah kritérii

Váhy kritérii, někdy rovněž nazývány koeficienty významnosti, jsou číselným vyjádřením odrazem jejich významnosti. Čím je kritérium významnější pro cíl rozhodování, tím je jeho váha vyšší a naopak čím nižší je jeho význam, tím nižší je jeho váha. (Fotr, a další, 2010 str. 163) Pro určení jednotlivých vah kritérii je potřeba znát, jakou povahu má vstupní informace.

3.4.3.1 Stanovení vah kritérii z ordinální informace

Předpokladem metod pracujících s ordinální informací o kritériích je, že rozhodovatel je schopen vyjádřit důležitost jednotlivých kritérii takovým způsobem, že jednotlivým kritériím určí jejich pořadová čísla. Mezi metody stanovení vah kritérii pracující s tímto typem informace patří **Metoda pořadí** a **Metoda párového srovnávání**.

Metoda pořadí

Od rozhodovatele se vyžaduje, aby seřadil kritéria podle důležitosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejvýznamnějšímu kritériu je přiřazena bodová hodnota k , kde k je počet kritérií, druhému nejvýznamnějšímu kritériu bodová hodnota $k-1$ a tímto způsobem se postupuje až k nejméně důležitému kritériu. Rovněž může kritéria podle pořadí seřadit více rozhodovatelů – expertů. V případě, že jsou si kritéria rovnocenná, dostanou obě stejnou hodnotu průměrného pořadí. Váhu kritéria rozhodovatel získá tak, že body které kritérium dostalo od všech expertů, vydělí celkovým počtem bodů rozdělených mezi jednotlivá kritéria. (Šubrt, a další, 2011 str. 171) Je-li obecně j -té kritérium hodnoceno b_j body, vypočítá se jeho hodnota pomocí vztahu

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}, j = 1, 2, \dots, n \quad (3.3)$$

Zdroj: (Šubrt, a další, 2011)

Metoda párového porovnávání

V této metodě, někdo označované jako Fullerův trojúhelník, se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí ve vztahu ke všem dalším kritériím. V daném souboru je potřeba provést tolik srovnání daných vztahem

$$\sum_{i=1}^n f_i = \frac{n \cdot (n - 1)}{2} \quad (3.4)$$

Zdroj: (Fotr, a další, 2010 str. 168)

Kde n je počet kritérií. Toto párové porovnávání se provádí v tzv. Fullerově trojúhelníku, kde se u každé dvojice prvků zakroužkuje ten, který je důležitější.

Tabulka 3.5 schéma Fullerova trojúhelníku

1	1	1	...	1
2	3	4	...	k
	2	2	...	
	3	4	...	
			...	
			$k-2$	$k-2$
			$k-1$	k
				$k-1$
				k

Zdroj: zpracováno dle (Šubrt, a další, 2011)

Na základě počtu preferencí jednotlivých kritérií se jejich normované váhy v_i pak vypočítají podle vztahu, kde f_i je počet preferencí daného kritéria

$$v_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}, i = 1, 2, \dots, n \quad (3.5)$$

Zdroj: (Fotr, a další, 2010 str. 168)

Výhodou této metody je jednoduchost požadované informace od uživatele, ale nevýhodou tohoto postupu je, že pokud bude počet preferencí některého kritéria rovna nule, bude i nulová jeho váha. V takovém případě je například možné například počet jednotlivých preferencí každého kritéria zvýšit o 1. (Šubrt, a další, 2011 str. 173)

3.4.3.2 Stanovení vah kritérií z kardinální informace

Metody stanovené vah kritérií, které pracují s kardinální informací, předpokládají, že rozhodovatel je schopen a ochoten ohledně jejich preferencí určit nejen pořadí jejich významnosti, ale i poměr důležitosti mezi veškerými dvojicemi kritérií. Mezi metody stanovení vah pracující s tímto typem informace patří **bodovací metoda** a **Saatyho metoda**.

Bodovací metoda

Bodovací metoda je založena na tom, že rozhodovatel je schopen kvantitativně vyjádřit důležitost jednotlivých kritérií pomocí bodového ohodnocení z předem stanovené stupnice, například od 1 do 10 nebo třeba i „jemnější“ 1 až 100. Opět podobně jako při metodě pořadí je nejdůležitějšímu kritériu přidělen největší počet bodů a tomu nejméně významnému nejmenší. Stejně tak jako metoda pořadí je vhodná, pokud jsou kritéria hodnoceny více experty, avšak je oproti ní výhodnější v tom, že umožňuje diferencovaněji vyjádřit subjektivní pocity rozhodovatele. (Fiala, a další, 1997).

Výpočet vah se provede na základě bodového hodnocení a hodnoty váhového vektoru se stejně jako u metody pořadí normalizují podle vztahu

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}, j = 1, 2, \dots, n \quad (3.6)$$

Zdroj: (Šubrt, a další, 2011 str. 174)

Kde b_j je celkový součet všech bodů od všech expertů podle j -tého kritéria.

Saatyho metoda

Tato metoda pro stanovení vah kritérií pracuje podobně jako metoda Fullerova trojúhelníku. Je rovněž založena na párovém porovnávání kritérií, ale dokáže oproti této metodě určit nejen, jaké kritérium je důležitější, ale i určit velikost této preference. (Fotr, a další, 2010 str. 171). Šubrt podotýká, že užití této metody slouží, hodnotí-li pouze jeden expert, v případě hodnocení více experty je vhodné využít jiný postup. (2011 str. 174)

Ohodnocení párových porovnání jednotlivých dvojic kritérií se provádí podle standardizované devítibodové stupnice⁴

Tabulka 3.6 Saatyho standardizovaná hodnotící stupnice

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria i a j jsou stejně významná.
3	Kritérium i je slabě významnější než kritérium j .
5	Kritérium i je silně významnější než kritérium j .
7	Kritérium i je velmi silně významnější než kritérium j .
9	Kritérium i je absolutně významnější než kritérium j .

Zdroj: zpracováno podle (Fotr, a další, 2010)

Expert porovnává každou jednotlivou dvojici kritérií a velikost této preference i -tého kritéria vůči j -tému kritériu zapisuje do Saatyho matice $S = (s_{ij})$

$$S = \begin{pmatrix} 1 & s_{12} & \cdots & s_{1n} \\ 1/s_{12} & 1 & \cdots & s_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/s_{1n} & 1/s_{2n} & \cdots & 1 \end{pmatrix} \quad (3.7)$$

Zdroj: zpracováno dle (Šubrt, a další, 2011 str. 175)

Matice je čtvercového řádu $n \times n$, a je reciproká, tedy musí platit, že $s_{ij} = 1/s_{ji}$, a vyjadřuje tak vlastně odhad podílů vah i -tého a j -tého kritéria. Pokud je například i -té kritérium silně preferováno před j -tým kritériem, zapíše se do matice $s_{ij} = 5$ a naopak pokud je j -té kritérium silně preferováno před i -tým kritériem, zapíše se hodnota $s_{ij} = 1/5$.

Aproximativní hodnoty vah kritérií v_j poté lze stanovit pomocí několika jednoduchých výpočetních postupů. Nejčastěji bývá využíván postup výpočtu vah, jako normalizovaného

⁴ Při hodnocení lze používat i mezistupně – hodnoty 2, 4, 6, 8.

geometrického průměru řádků Saatyho matice, metoda logaritmických nejmenších čtverců. Hodnoty řádků matice b_i se vypočítají, jako geometrický průměr řádku matice podle vztahu

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n s_{ij}} \quad (3.8)$$

Zdroj: (Šubrt, a další, 2011 str. 176)

A váhy se poté vypočítají normalizací hodnot b_i

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i} \quad (3.9)$$

Zdroj: tamtéž

Saatyho metoda může být využita nejen ke stanovení odhad vah kritérií, ale rovněž mezi variantami, kdy se původní úloha hierarchicky uspořádá a je následně analyzována napříč jednotlivými hierarchiemi.

3.4.4 Vybrané metody výběru kompromisních variant

Metod výběru kompromisní varianty v úlohách vícekritériální analýzy variant existuje celá řada a jsou založeny na různých principech. Jako možné hledisko rozdělení takových metod může být uvažováno, jaká je vyžadovaná informace o preferenci kritérií, potřebná pro aplikaci dané metody.

3.4.4.1 Metody nevyžadující informaci o preferenci kritérií

V případě, že je rozhodovací problém zadán pouze za pomoci preferencí variant, avšak nejsou známy preference mezi jednotlivými kritérii, využívá se **metoda pořadí** nebo také **bodovací metoda**. Postup řešení je vcelku jednoduchý. Každá varianta je ohodnocena podle každého kritéria číslem b_{ij} . Pokud je aplikována metoda pořadí, tak je každá z variant ohodnocena číslem od 1 do m , kde m počet variant, tudíž nejlepší varianta podle daného kritéria je ohodnocena m , až po nejhorší, která je ohodnocena 1. V případě, že je použita bodovací metoda, tak pro kvantifikaci všech kritérií je zapotřebí ohodnotit všechny varianty z předem stanovené stupnice např. 1-10, kde nejlepší hodnocení je rovno 10. Celkové hodnocení variant se poté vypočítá jako součet dílčích hodnot. (Brožová, a další, 2003 str. 20). Postup u těchto metod je možné rozšířit i o váhy kritérií, pokud je

rozhodovatel schopen stanovit preference mezi nimi a čísla b_{ij} se pak vypočítají jako vážené součty. (Šubrt, a další, 2011 str. 179)

3.4.4.2 Metody vyžadující aspirační úrovně kritérií

Pro metody pracující s nominální informací o preferencích mezi kritérii je zásadní skutečnost, že informaci rozhodovatele o preferenci jednotlivých rozhodovacích kritérií nevyjadřuje v podobě váhového vektoru, ale pouze hodnotami, kterých má být dosaženo. Tyto nejhorší přípustné hodnoty, aby varianta byla akceptovatelná, se nazývají aspiračními úrovněmi. Metody pracující s aspiračními úrovněmi kritérií si obvykle kladou za cíl, rozdělit množinu variant na akceptovatelné a neakceptovatelné. Při stupňujícím se zpříšňování aspiračních úrovní však může ve skupině akceptovatelných variant zůstat jediná, která je tedy kompromisní variantou. Zároveň ale při příliš vysokých požadavcích v souboru nemusí vyhovovat žádná varianta, a je tedy třeba povolit některé hodnoty aspiračních kritérií. (Brožová, a další, 2003 str. 21)

Konjunktivní a disjunktivní metoda

Pokud je známa nominální informace o jednotlivých kritériích a zároveň kardinální hodnocení jednotlivých variant, existují dva způsoby, jak rozdělit množinu variant na přípustné a nepřípustné

- Konjunktivní metoda – akceptovatelné jsou pouze varianty splňující aspirační úrovně všech kritérií, tedy

$$M = \{a_i \mid y_{ij} \geq z_j \text{ pro všechna } j = 1, 2, \dots, n\} \quad (3.10)$$

Zdroj: Šubrt (2011 str. 181)

- Disjunktivní metoda – není tolik přísná, akceptovatelné jsou všechny varianty splňující alespoň jedno kritérium, tedy

$$M = \{a_i \mid y_{ij} \geq z_j \text{ pro alespoň jedno } j = 1, 2, \dots, n\} \quad (3.11)$$

Zdroj: tamtéž

Kde z_j je nejhorší přípustná hodnota varianty hodnocené podle j -tého kritéria.

Metodou, která je založena na heuristickém prohledávání množiny variant pomocí práce s aspiračními úrovněmi, tak aby zůstala jen jedna varianta je **metoda PRIAM**.

3.4.4.3 Metody vyžadující ordinální informaci o preferenci kritérií

Kategorie metod pracujících s ordinální informací o kritériích nebo variantách vyžadují znát pořadí kritérií podle důležitosti a pořadí jednotlivých variant podle všech kritérií. Některé tyto metody jsou poměrně jednoduché a výsledky mají spíše orientační charakter, některé jsou ovšem už sofistikovanější a poskytují komplexnější pohled na rozhodovací problém. (Brožová, a další, 2003 str. 23). Mezi zástupce této kategorie patří **lexikografická metoda**, **metoda ORESTE** nebo **permutační metoda**.

Lexikografická metoda

Princip této metody spočívá v tom, že nejsilnější vliv na výběr kompromisní varianty má to kritérium, které je nejdůležitější. Pokud je však v souboru variant víc takových, které jsou podle nejvýznamnějšího kritéria stejně hodnocené, postupuje se k druhému nejdůležitějšímu kritériu, respektive dalším kritériím, do té doby než je vybrána jediná varianta. (Šubrt, a další, 2011 str. 184).

3.4.4.4 Metody vyžadující kardinální informaci o preferenci kritérií

Metod pro vícekritériální analýzu variant, které vyžadují znalost kardinální informace o jednotlivých kritériích a současně i kardinální hodnocení jednotlivých variant je celá řada a pracují na různých principech. Mezi zástupci této kategorie jsou uvedeny **metoda TOPSIS** a **AHP**.

Metoda TOPSIS

TOPSIS je zkratkou *Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*, tedy česky Technika pro pořadí preferencí podle podobnosti ideálním řešením. Tato metoda je založena na takovém výběru varianty, která je nejbližší ideální variantě charakterizované vektorem nejlepších kritériálních hodnot a zároveň nejdále od varianty bazální, tedy varianty, která je hypoteticky nejhorší. (Jablonský, 2002 str. 281).

Postup výpočtu se skládá z několika kroků

Krok 1. Počáteční kriteriální hodnoty y_{ij} se transformují do kriteriální matice R na hodnoty r_{ij} podle vztahu

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n y_{ij}^2}} \quad (3.12)$$

Zdroj: Jablonský (2002 str. 281)

Krok 2. Vypočtou se prvky vážené kriteriální matice $W = (w_{ij})$ podle vztahu

$$w_{ij} = v_j \cdot r_{ij} \quad (3.13)$$

Zdroj: tamtéž

Krok 3. Z prvků matice W se odvodí ideální varianta H s hodnotami (h_1, h_2, \dots, h_m) a bazální varianta D s hodnotami (d_1, d_2, \dots, d_m) vzhledem k hodnotám matice W .

Krok 4. Vypočtou se vzdálenosti jednotlivých variant od ideální varianty

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - h_j)^2} \quad (3.14)$$

Zdroj: tamtéž

A od bazální varianty

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

Zdroj: tamtéž

Krok 5. Vypočte se ukazatel c_i jako ukazatel relativní vzdálenosti variant od bazální varianty

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad (3.16)$$

Zdroj: tamtéž

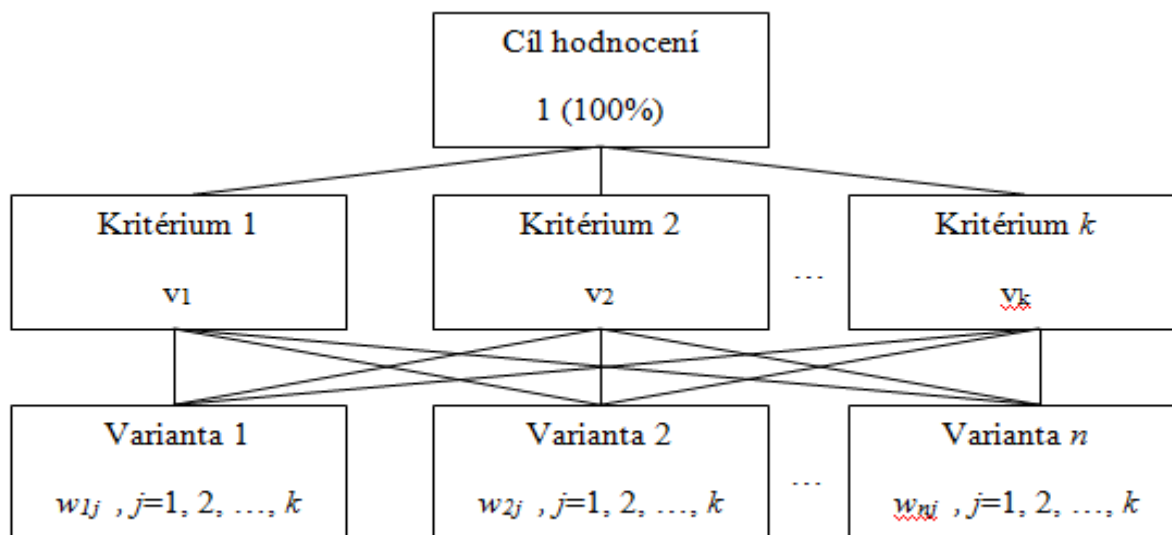
Hodnoty těchto ukazatelů c_i jsou z intervalu $\langle 0, 1 \rangle$, přičemž hodnota 0 odpovídá bazální variantě a hodnota 1 variantě ideální. Varianty se uspořádají sestupně podle hodnot ukazatelů c_i a potřebný počet variant s nejvyššími hodnotami tohoto ukazatele považujeme za řešení rozhodovacího problému. (Šubrt, a další, 2011 str. 193)

Metoda AHP

Metoda AHP – *Analytic Hierarchy Process*, je nástroj pro podporu rozhodování navržený prof. Saatyem v 80. letech a patří mezi nejpoužívanější metody zejména v USA. Je založena na principu párového porovnávání prvků na jednotlivých úrovních své hierarchické struktury. Hierarchickou strukturou se rozumí lineární struktura obsahující určitý počet úrovní, kde každá úroveň obsahuje několik prvků. Uspořádání hierarchické struktury je od obecného ke konkrétnímu, tedy čím obecnější prvek ve vztahu k danému rozhodovacímu problému, tím je v hierarchii výš. Mezi prvky po sobě jdoucích úrovních existují vazby a vztahy. Způsob strukturalizace závisí na konkrétní rozhodovací situaci. (Jablonský, 2002 str. 282)

Na každé úrovni struktury úlohy se použije Saatyho metoda pro kvantitativní párové hodnocení jednotlivých prvků. Na základě tohoto hodnocení se poté jednotlivým prvkům přiřazuje kvantitativní informace, vyjadřující jejich důležitost. Syntézou těchto hodnocení se následně určí takový prvek, který má nejvyšší prioritu a na ten se rozhodovatel zaměří s ohledem na cíl řešení rozhodovacího problému. (Šubrt, a další, 2011 str. 188). Způsob strukturalizace této hierarchie závisí na typu rozhodovacího problému. Pro ilustraci je na obrázku uvedena tří úroňová hierarchie

Obrázek 3.3 hierarchická struktura AHP



Zdroj: Jablonský (2002 str. 282)

Na nejvyšší úrovni hierarchie bude vždy jen jeden prvek, který určuje cíl celé analýzy. Tomuto prvku je přidělena počáteční hodnota 1 (vyjadřuje 100%), která je poté rozdělována podle preferencí rozhodovatele na další úrovně. Na obrázku výše tedy kritériím. Ohodnocení na druhé úrovni, váhy kritérií v takovéto hierarchii $v_j, j=1, 2, \dots, k$, je tedy opět roven 1. Váhy kritérií se dále rozdělují mezi varianty, podle toho dobře jsou hodnoceny podle daného kritéria. Výpočet se dostane na nejnižší úroveň hierarchie, tedy k variantám $w_{ij}, i = 1, 2, \dots, n, j= 1, 2, \dots, k$ a tyto hodnoty lze interpretovat jako preferenční index i -té varianty při hodnocení podle j -tého kritéria. Protože se rozděluje počáteční hodnota 1 a nemůže nic přibýt ani se ztratit, musí platit, že

$$\sum_{j=1}^k v_j = 1, \quad \sum_{i=1}^n w_{ij} = v_j, \quad j = 1, 2, \dots, k \quad (3.17)$$

Zdroj: Jablonský (2002 str. 283)

Pokud se tedy pro každou variantu vypočte u všech kritérií součet součinů navazujících preferencí v její hierarchické úrovni, dostaneme hodnocení z hlediska všech kritérií. Tyto hodnoty lze interpretovat, jako celkový užitek, který varianta přináší. Kompromisní varianta bude taková, která má tuto syntetickou preferenci nejvyšší. (Šubrt, a další, 2011 str. 190). Vzhledem k principu rozdělování počáteční intenzity – hodnoty 1, musí i pro součet výsledných syntetických preferencí všech variant platit, že budou rovno 1.

U složitějších úloh mohou být přidávány i další úrovně v hierarchické struktuře. Například subkritéria. V případě, že se na rozhodovacím problému podílí více hodnotitelů, je přidána úroveň *experti*. Jejich hodnocení, váhy označují míru důležitosti jejich názoru respektive míru fundovanosti. (Brožová, a další, 2003 str. 33)

Metoda AHP má výhodu, že je uplatnitelná na široký okruh rozhodovacích problémů. Rozhodovatel může pro vyjádření svých preferencí využívat verbální standardizovanou stupnici, která dokáže vyjádřit jeho preference. Na druhou stranu nevýhoda této metody spočívá v tom, že od rozhodovatele vyžaduje poměrně velké množství informací. Platí totiž, že rozhodovatel musí zadat $\binom{k}{2} + k\binom{n}{2}$ párových porovnání, což pokud budeme uvažovat $n=7$ variant a $k=5$ kritérií, je 115 párových porovnání.

4 Vlastní práce

Tato část práce se zabývá rozhodovacím problémem – obsazením volného pracovního místa na pozici **oblastního obchodního zástupce pro Plzeňský a Jihočeský kraj**. Na přání majitele společnosti, ve které je prováděno výběrové řízení na nového zaměstnance, zůstane firma v anonymitě a v dalších částech práce bude vystupovat pod označením ABC Sport s.r.o.

Cílem je obsadit pozici oblastního obchodního zástupce, co možná nejvhodnějším adeptem, který bude splňovat požadované předpoklady. S využitím teoretických poznatků uváděných v předchozí kapitole - Teoretická východiska, bude analyzován současný proces přijímání nových pracovníků ve firmě a na základě zjištěných nedostatků budou uvedeny doporučení, vhodná pro odstranění nedostatků a sofistikovanější přístup při náboru nových zaměstnanců.

4.1 Údaje o společnosti

Společnost ABC Sport s.r.o. se specializuje na přímý prodej a zprostředkování fotbalového vybavení značek Nike, Adidas, Puma, Kelme a další pro jednotlivce, ale i sportovní kluby. V současnosti má tři kamenné prodejny po České republice. Sídlí v Praze, kde je rovněž i centrální sklad.

4.1.1 Základní informace

Vznik společnosti ABC Sport s.r.o. se datuje ke konci roku 2012, kdy si skupina tří fotbalových nadšenců usmyslila, že by mohly založit firmu, která bude poskytovat fotbalové vybavení pro amatérské a poloprofesionální sportovce. Téhož roku byl založen E-shop, kde byla zpočátku nabízena fotbalová obuv, základní tréninkové vybavení, výživové doplňky pro sportovce, repliky dresů a merchandising věhlasných světových fotbalových klubů.

Postupem času se okruh zákazníků stále rozrůstal a významným mezníkem pro společnost byl rok 2015, kdy byla založena první kamenná pobočka, a to v Praze na Vinohradech. Firma už se nezaměřovala pouze na prodej sportovního vybavení amatérským a

poloprofesionálním sportovcům, ale postupně začala navazovat úzkou spolupráci přímo se sportovními kluby a různými vzdělávacími institucemi, kdy jim dodávala potřebné vybavení. V roce 2017 byla pro veřejnost otevřena pobočka v Hradci Králové, respektive Ostravě.

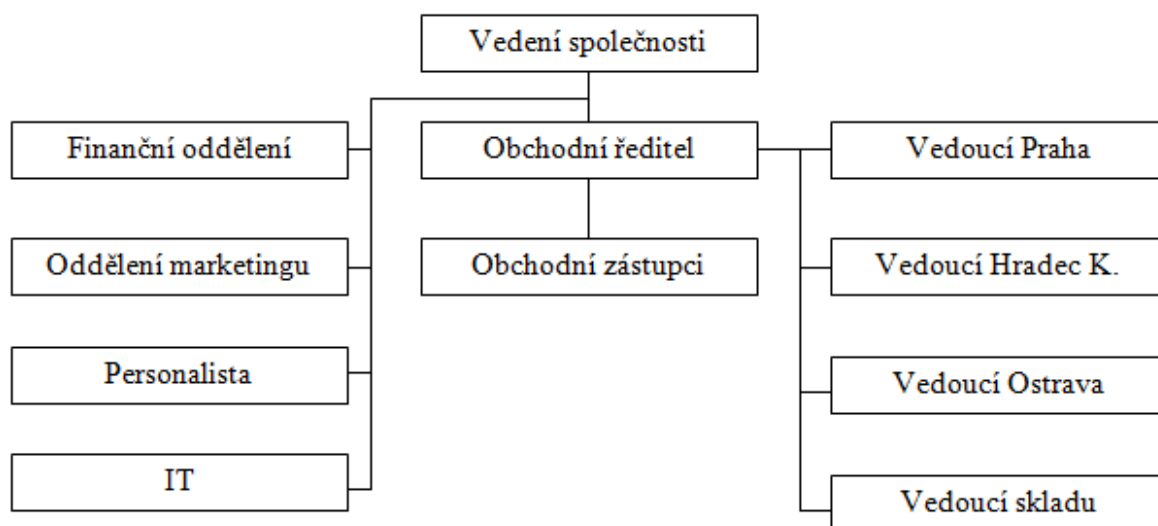
Vedení firmy sídlí v Praze, kde je rovněž i centrální sklad, odkud jsou expedovány zásilky pro objednávky z e-shopu, potažmo do dalších kamenných prodejen. V současné době má společnost tři kamenné obchody, tedy v Praze, Hradci Králové a Ostravě. Firma už se však nezaměřuje pouze na prodej fotbalového vybavení jednotlivcům. Mezi značky fotbalového a tréninkového vybavení, která firma na území ČR distribuuje, patří značky jako Nike, Adidas, Puma, Lotto, Reusch, Kelme, Kappa a další. V současné době má uzavřenou dohodu o spolupráci s celou řadou sportovních subjektů, jak profesionálních, tak i poloprofesionálních a amatérských, kterým dodává dresy, fotbalové obutí a tréninkové vybavení, jako branky, míče, tréninkové kužely a podobně. Mezi nejvýznamnější klienty společnosti patří v současnosti prvoligové FK Pardubice, z druhé nejvyšší soutěže FK Viktoria Žižkov a FK Fotbal Třinec.

4.1.2 Organizační struktura společnosti

V současné době firma zaměstnává přibližně 30 zaměstnanců. V čele společnosti stojí **vrcholné vedení**, které se skládá ze dvou původních zakladatelů. Mají na starosti strategické vedení společnosti, stanovují plány pro další expanzi podniku, kontrolují plnění obchodních a prodejních plánů jednotlivých poboček. Zároveň však mají na starosti nové projekty. Úzce spolupracují s **obchodním ředitelem**, který je třetím zakladatelem této společnosti. Pozice obchodní ředitele je velmi důležitá, jelikož ten je zodpovědný za plnění obchodních plánů a cílů. Obchodní ředitel vede tým **obchodních zástupců** pro jednotlivé oblasti, které vede a koordinuje jejich činnosti. **Marketingové oddělení** má na starosti veškerou marketingovou komunikaci firmy. Zaměřuje se zejména na propagaci na sociálních sítích a webových stránkách s fotbalovou tematikou. **Finanční oddělení** se stará o fungování společnosti po finanční stránce. Vede účetnictví, sestavuje návrh rozpočtu společnosti, zpracovává účetní výkazy a v neposlední řadě zabezpečuje platební styk s bankovními ústavy. **Personalista** má ve společnosti na povel získávání a výběr vhodných zaměstnanců pro společnost. Rovněž má na starost motivaci zaměstnanců a jejich mzdové ohodnocení. **IT specialista** má v popisu práce správu podnikových informačních systémů a

zabezpečení chodu e-shopu, celkově zabezpečuje chod společnosti po technické stránce. V čele každé kamenné prodejny stojí **vedoucí pobočky**, kteří zodpovídají za plnění prodejních cílů na prodejnách, které fungují rovněž, jako výdejní místa. Na každé pobočce má pod sebou vedoucí 3-4 asistenty prodeje (v závislosti na sezoně). V Praze se nachází také centrální sklad, který vede **vedoucí skladu**, který má k sobě dva skladníky. Z centrálního skladu jsou expedovány dodávky zboží jak na jednotlivé kamenné prodejny, tak i subjektům se kterými firma úzce spolupracuje. Taktéž jsou odsud expedovány objednávky z e-shopu pro jednotlivé zákazníky. Veškeré zásoby produktů jsou posílány na sklad a odtud podle potřeby putují dále. Pro lepší ilustraci organizace společnosti je uvedena organizační struktura společnosti na obrázku

Obrázek 4.1 zjednodušená organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Popis volného pracovního místa

Jednotliví obchodní zástupci představují pro společnost ABC Sport s.r.o. významnou pracovní sílu, pomocí níž dokáže firma stále růst a dosahovat strategických cílů organizace. Každý obchodní zástupce má ve společnosti na starost svěřený region, kde vyhledává nové potenciální klienty, navazuje s nimi spolupráci a uzavírá dohody. Rovněž však pečuje o stávající klienty a vytváří dobré obchodně-partnerské vztahy. Účelem pozice je tedy dosahovat a udržet efektivní pokrytí regionu v souladu s nároky vedení společnosti a obchodního ředitele a udržovat vysokou úroveň služeb pro zákazníky. Nejdůležitější pracovní úkoly a zodpovědnosti obchodních zástupců jsou

- Aktivní vyhledávání a získávání nových klientů ve svěřeném teritoriu
- Péče o stávající klienty, vytváření a udržování dobrých obchodně-partnerských vztahů
- Vytváření reportů pro nadřízené
- Komunikace se zahraničními dodavateli produktů
- Plánovat a vykonávat aktivity pro zabezpečování viditelnosti produktů v obchodních jednotkách

Obchodní zástupce by v první řadě měl vzorně reprezentovat a zastupovat společnost. Je tedy očekávána určitá reprezentativnost, tedy příjemný vzhled, sofistikovaná dikce a přátelský přístup. Měl by dobře znát region, ve kterém bude působit a mít odpovídající zkušenosti s prodejem. Jelikož se jedná o společnost poskytující fotbalové vybavení, kde všichni zaměstnanci jsou fotbaloví fanatici, tak je nutné, aby se orientoval velmi dobře v současném dění ve fotbalovém světě a měl přehled, tím tak bude zapadat do organizace. Zároveň je potřebná určitá úroveň jazykové vybavenosti, jelikož obchodní zástupce bude komunikovat v angličtině se zahraničními dodavateli. Obchodní zástupce by měl umět pracovat v programech MS Office, konkrétně ve Wordu a Excelu. Z behaviorálních kompetencí je nezbytná vysoká úroveň schopnosti efektivní komunikace s klienty, reprezentativní vzhled a vystupování, měl by být orientován na dosahování cílů a výsledků. Nezbytností je řidičský průkaz, jelikož bude kolikrát na denní bázi cestovat za klienty.

4.3 Výběrové řízení ve společnosti

Společnost ABC Sport s.r.o. v současné době obsazuje volná pracovní místa na základě dvou metod výběru zaměstnanců, pro fázi předvýběru **hodnocení životopisných údajů** a výběr je uskutečněn na základě **individuálního pohovoru** mezi jednotlivými adepty a pověřenou osobou z managementu organizace.

4.3.1 Současný postup obsazení volného pracovního místa

Výběrové řízení na obsazení volného pracovního místa ve společnosti ABC Sport s.r.o. začíná momentem, kdy je potřeba obsadit danou pozici, buď z důvodu jejího uvolnění, nebo pokud je potřeba vytvoření pozice nové. Celkově je výběrové řízení poměrně

triviální. Vedení společnosti v případě potřeby nového zaměstnance zadá personalistovi úkol, kdy na základě seznamu požadavků na danou pozici, vytvoří popis pracovní pozice. Tento popis pracovní pozice slouží jako podklad k vytvoření inzerátu, který personalista umístí na webové stránky společnosti, sociální sítě a na portál pracovních příležitostí, firma využívá pracovní portál *jenprace.cz*. Inzerování probíhá do té doby, než je přihlášen dostatečný počet potenciálních adeptů, kteří obsadí pracovní pozici. Běžně je nabídka zaměstnání inzerována 14 dní až měsíc, podle potřeby.

Na základě obdržených životopisů vyhodnocuje personalista relevantní informace o jednotlivých uchazečích vztahujících se na požadavky pro danou pozici. Hlavními rozlišovacími znaky u jednotlivých uchazečů jsou délka praxe na stejné nebo podobné pozici, nejvyšší dosažené vzdělání, znalost světových jazyků a další požadavky, které jsou uvedeny v životopise tedy tzv. *tvrdá data*. Následně jsou uchazeči rozděleni do dvou skupin – akceptovatelní neakceptovatelní. Těm neakceptovatelným je poslán standardní odmítavý dopis, vyjadřující poděkování za zájem o danou pracovní pozici, nicméně nejsou pro dané pracovní místo vhodným kandidátem. Druhá skupina – akceptovatelní – jsou následně pozváni k dalším výběrovým procedurám – výběrovému pohovoru.

Výběrový pohovor má podobu 1+1, tedy každý adept je dotazován samostatně. Pohovor vede jeden z majitelů, popřípadě ředitel obchodu v případě, že se jedná o nábor nového obchodního zástupce. Otázky se zaměřují na předchozí pracovní zkušenosti, jaká byla pracovní náplň, nejčastější aktivity a úkoly vykonávané v rámci předchozích zaměstnání, otázky týkající se vzdělání, zájmů a koníčků. Rovněž na základě pocitu vedoucího pracovníka je hodnocena vhodnost pro organizaci, jako celek. Nejvhodnějšího adepta vybírá sám majitel, respektive obchodní ředitel pokud vede pohovor. Odmítnutým uchazečům se následně v co nejkratší době pošle standardní odmítavý dopis, kde je jim poděkováno za jejich zájem, ale je zároveň sděleno, že nebyli úspěšní. Následně je personalistovi zadán požadavek na přípravu pracovní smlouvy, kterou společnost nabídne nejvhodnějšímu adeptovi na danou pozici, podle předešlých výběrových procedur.

4.3.2 Obsazení pozice obchodní zástupce podle starého postupu

Potřeba obsadit pozici obchodního zástupce pro Plzeňský a Jihočeský kraj společnosti ABC Sport s.r.o. vznikla z důvodu odchodu dřívějšího zaměstnance na tomto pracovním místě do jiné organizace. Inzerát, který byl po dobu jednoho měsíce umístěn na internetových stránkách společnosti, pracovním portále *jenprace.cz* a facebookovém profilu firmy, přilákal celkem 17 uchazečů o toto pracovní místo. Požadavky na pracovní pozici byly:

- Praxe na obdobné pozici alespoň 1 rok
- Vzdělání středoškolské
- Řidičský průkaz
- Anglický jazyk na úrovni vytváření obchodního dopisu a vedení telefonického hovoru
- Znalost MS Office, zejména Word, Excel
- Velmi reprezentativní vystupování, komunikativnost, přátelský přístup

V následující tabulce je uveden seznam jednotlivých adeptů na danou pozici, podle požadavků, zjistitelných ze zaslaných životopisů

Tabulka 4.1 seznam adeptů na pracovní pozici

Adept	Praxe	Vzdělání	Jazyky	Ř. průkaz	MS Office
A1	-	VŠ – Bc.	AJ, ŠJ	NE	ANO
A2	3	SŠ	AJ	ANO	ANO
A3	2	VŠ – Ing.	AJ, NJ	ANO	ANO
A4	1	SŠ	AJ	ANO	neuvečeno
A5	2	SŠ	AJ, RJ	NE	ANO
A6	-	VŠ – Ing.	AJ, ŠJ, NJ	ANO	ANO
A7	5	SŠ	AJ	ANO	ANO
A8	3	VOŠ	AJ, RJ	NE	ANO
A9	-	SŠ	AJ, RJ	ANO	ANO
A10	8	VŠ – Mgr.	RJ	ANO	ANO
A11	2	VŠ – Bc.	AJ, IJ	ANO	ANO
A12	4	SŠ	AJ	ANO	ANO

A13	1	VŠ – Bc.	AJ, NJ	NE	ANO
A14	7	SŠ	AJ	ANO	ANO
A15	-	SŠ	AJ, ŠJ	ANO	ANO
A16	2	VŠ – Bc.	AJ, RJ	ANO	ANO
A17	5	SŠ	AJ	ANO	ANO
A18	1	SŠ	AJ, NJ	ANO	ANO
A19	1	VOŠ	AJ, NJ	ANO	ANO
A20	3	VŠ – Bc.	AJ, RJ, FJ	ANO	ANO
A21	2	SŠ	AJ	ANO	NE

Zdroj: vlastní zpracování

V dalším kroku personalista musí ze seznamu vyloučit nevhodné uchazeče. První podmínkou, kterou musí adept splňovat je **vlastnění řidičského oprávnění**, bez toho nelze danou práci vykonávat. Podmínku nesplňují adepti

- A1, A5, A8, A13

Kteří ze seznamu vypadávají.

Dalším hlediskem je délka praxe, která je požadována alespoň **1 rok**, podmínku nesplňují adepti

- A6, A9, A15

Pro danou pracovní pozici je dále zapotřebí ovládat anglický jazyk, což nesplňují adepti

- A10

A je požadována znalost MS Office, kterou neznají adepti

- A4 – v životopise neuvedeno, A21

Tabulka 4.2 vyloučení nevhodných adeptů

Adept	Praxe	Vzdělání	Jazyky	Ř. průkaz	MS Office
A1	-	VŠ – Bc.	AJ, ŠJ	NE	ANO
A2	3	SŠ	AJ	ANO	ANO
A3	2	VŠ – Ing.	AJ, NJ	ANO	ANO
A4	1	SŠ	AJ	ANO	neuvedeno
A5	2	SŠ	AJ, RJ	NE	ANO
A6	-	VŠ – Ing.	AJ, ŠJ, NJ	ANO	ANO

A7	5	SŠ	AJ	ANO	ANO
A8	3	VOŠ	AJ, RJ	NE	ANO
A9	-	SŠ	AJ, RJ	ANO	ANO
A10	8	VŠ – Mgr.	RJ	ANO	ANO
A11	2	VŠ – Bc.	AJ, IJ	ANO	ANO
A12	4	SŠ	AJ	ANO	ANO
A13	1	VŠ – Bc.	AJ, NJ	NE	ANO
A14	7	SŠ	AJ	ANO	ANO
A15	-	SŠ	AJ, ŠJ	ANO	ANO
A16	2	VŠ – Bc.	AJ, RJ	ANO	ANO
A17	5	SŠ	AJ	ANO	ANO
A18	1	SŠ	AJ, NJ	ANO	ANO
A19	1	VOŠ	AJ, NJ	ANO	ANO
A20	3	VŠ – Bc.	AJ, RJ, FJ	ANO	ANO
A21	2	SŠ	AJ	ANO	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Soubor adeptů vhodných pro pozvání k výběrovému pohovoru nyní tedy čítá 11 jmen. Z těchto jedenácti jmen bude pak vybrán ten nejvhodnější kandidát.

Tabulka 4.3 seznam adeptů pozvaných k výběrovému pohovoru

Adept	Praxe	Vzdělání	Jazyky	Ř. průkaz	MS Office
A2	3	SŠ	AJ	ANO	ANO
A3	2	VŠ – Ing.	AJ, NJ	ANO	ANO
A7	5	SŠ	AJ	ANO	ANO
A11	2	VŠ – Bc.	AJ, IJ	ANO	ANO
A12	4	SŠ	AJ	ANO	ANO
A14	7	SŠ	AJ	ANO	ANO
A16	2	VŠ – Bc.	AJ, RJ	ANO	ANO
A17	5	SŠ	AJ	ANO	ANO
A18	1	SŠ	AJ, NJ	ANO	ANO
A19	1	VOŠ	AJ, NJ	ANO	ANO
A20	3	VŠ – Bc.	AJ, RJ, FJ	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Výběrový pohovor je veden ve stylu 1+1 a je veden jedním obchodním ředitelem. Všechny 11 uchazečů o pracovní pozici regionálního obchodního zástupce je vyzváno, aby se dostavilo k pohovoru ve smluvený čas do sídla společnosti v Praze. Veškeré pohovory jsou vedeny v jeden den. Jeden pohovor trvá zhruba 20-30 minut.

Mimo oblasti týkající se kariéry adeptů, jejich vzdělání a požadované úrovně anglického jazyka se tazatel zaměřuje na osobnostní charakteristiky adepta, jako je reprezentativní vzhled, komunikační dovednosti, hlad po úspěchu a schopnost humoru. Zároveň je pro tazatele důležité kdy může daný adept nastoupit do práce, jak může být v novém zaměstnání časově flexibilní a jak je ochoten cestovat.

Tabulka 4.4 seznam adeptů pro pohovor upravený o nové požadavky

Adept	Praxe	Vzdělání	Jazyky	osobnost	nástup	znalosti	Přijmout
A2	3	SŠ	AJ	3	ihned	3	ANO
A3	2	VŠ – Ing.	AJ, NJ	4	Za měsíc	1	NE
A7	5	SŠ	AJ	2	ihned	4	NE
A11	2	VŠ – Bc.	AJ, IJ	2	Za 2 měs.	5	NE
A12	4	SŠ	AJ	4	ihned	3	ANO
A14	7	SŠ	AJ	5	Za měsíc	2	NE
A16	2	VŠ – Bc.	AJ, RJ	1	Za měsíc	4	NE
A17	5	SŠ	AJ	4	ihned	3	ANO
A18	1	SŠ	AJ, NJ	2	ihned	2	NE
A19	1	VOŠ	AJ, NJ	3	Za měsíc	4	ANO
A20	3	VŠ – Bc.	AJ, RJ, FJ	3	Za 2 měs.	3	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Osobnost – toto hledisko zohledňuje vyjadřovací schopnosti adepta, jeho vizáž, jak dokáže prodat sám sebe, smysl pro humor a celkový předpoklad pro úspěšné vykonávání práce, potažmo jak bude pasovat do společnosti jako celku. Ohodnoceno na stupnici 1-5, kde 1 – naprosto nevyhovuje, 2 - nevyhovuje, 3 - možná, 4 - vyhovuje, 5 - rozhodně vyhovuje

Nástup – uvádí čas, kdy je adept schopen nastoupit do výkonu práce, čím dříve, tím lépe

Znalosti – prověřují, jak se daný adept orientuje v odvětví a zkoumá jeho dovednosti v oblasti prodeje a hodnotí na stupnici 1-5, kde 1 značí – nemá potřebné znalosti, 2 – slabé znalosti, 3 – ucházející znalosti, 4 – dobré znalosti, 5 – vynikající znalosti

Kolona přijmout slouží pro posouzení uchazeče z hlediska vhodnosti přijetí. Pro ANO je zapotřebí, aby z hlediska osobnosti měl ohodnocení alespoň 3, nastoupit mohl nejpozději do měsíce a znalosti, aby odpovídali alespoň úrovně 3.

Tabulka 4.5 fináloví uchazeči

Adept	Praxe	Vzdělání	Jazyky	osobnost	nástup	znalosti	Přijmout
A2	3	SŠ	AJ	3	ihned	3	ANO
A12	4	SŠ	AJ	4	ihned	3	ANO
A17	5	SŠ	AJ	4	ihned	3	ANO
A19	1	VOŠ	AJ, NJ	3	Za měsíc	4	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejvhodnější uchazeč na danou pracovní pozici se jevil uchazeč č. A17, který mezi finálními uchazeči dosahoval nejdelší praxe, zvládal angličtinu, osobnostními charakteristikami by se hodil do společnosti, může nastoupit ihned a má dobré znalosti odvětví.

4.3.3 Zjištěné nedostatky

I když taková podoba může vést k výběru vhodného zaměstnance na požadovanou pozici, celkový postup obsazení volné pracovní pozice obsahuje mnohé nedostatky, které lze zlepšit a přispět tak k výběru zaměstnance, který bude pro společnost opravdovým přínosem. Mezi hlavní nedostatky tohoto postupu patří

- 1. Zkoumání životopisných údajů, jako jediné metody pro předvýběr nového zaměstnance.** Na základě obdržených životopisů lze získat základní informace o potenciálních uchazečích, každopádně nemají až takovou vypovídající hodnotu. Moderní personalistika kladu důraz nejen na to, jestli je kandidát vhodný pro dané pracovní místo, ale i zda se hodí do společnosti jako celku. Vhodným řešením je například doplnit životopis jednotlivých uchazečů **osobním dotazníkem**, který jim po přijetí jejich životopisu bude obratem zaslán na emailovou adresu. Osobní dotazník doplňuje životopisné údaje a umožňuje získat lepší údaje, které jsou jednotného formátu, a díky nim lze lépe srovnat jednotlivé adepty na obsazovanou pracovní pozici.

2. **Velký počet adeptů pozvaných k pohovoru.** Pokud je k výběrovým pohovorům zván velký počet potenciálních zaměstnanců, může to vést k tomu, zvláště pokud jsou pohovory vedeny v jeden den, že hodnotitel ztrácí schopnost koncentrace, hrozí riziko nepřehlednosti a snižuje se efektivnost rozhodování. Rovněž to znamená příliš mnoho času věnovaných pohovorům. Vhodnější je zvát méně adeptů a každému věnovat více času než naopak. Optimální počet uchazečů zvaných k výběrovému pohovoru je mezi **4-8 adepty** na obsazovanou pozici. (Armstrong, 2007 str. 359). Záleží však na obsazovaném pracovním místě.
3. **Vedení pohovoru jeden na jednoho.** Výběrový pohovor na obsazení pracovní pozice mezi čtyřma očima je sice vhodná metoda pro navázání užšího kontaktu s adeptem, ale hrozí zde přílišná subjektivizace získaných informací na základě osobnosti tazatele. Výhoda toho když **pohovor povede personalista a liniový manažer**, je že se snižuje riziko povrchního nebo chybného rozhodnutí a tazatelé následně mohou diskutovat o dojmech z jednotlivých uchazečů.
4. **Pohovor jako jediná metoda finálního výběru zaměstnance.** Není vhodné stavět úsudek na základě jediné metody. Optimální je využití tzv. principu triangulace, tedy využití alespoň tří různých metod, kdy je výběrový pohovor doplňován jinými metodami, které mohou přinést odlišný pohled na jednotlivé adepty. Vhodným doplňkem pohovoru na pozici obchodního zástupce může být **simulovaná situace a test znalostí**.

4.4 Nový postup výběru zaměstnanců

Stanovit nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici lze i předchozím způsobem, nicméně, kolikrát může být spíše dílem náhody než kvalitně odvedenou personální prací. Proto je vhodné zaujmout poněkud sofistikovanější přístup a využít některou z metod, které moderní personalistika, respektive kvantitativní modely pro podporu rozhodování, nabízejí. Společnost s využitím moderních metod bude minimalizovat riziko, že vybere nevhodného kandidáta a rovněž ušetří čas i peníze.

4.4.1 Návrhy

Na základě nedostatků zjištěných v předchozím oddíle jsou stanoveny následující doporučení:

- Pro vyřazení životopisů nevhodných uchazečů, zaslat všem adeptům krátký **elektronický dotazník**, který doplní životopisné údaje jednotlivých kandidátů na obsazované pracovní místo a přispěje ke zkvalitnění předvýběru
- Pomocí **metody aspiračních úrovní** zúžit počet vhodných adeptů
- Určení důležitosti jednotlivých kritérií výběru – **stanovení vah kritérií rozhodování**, které budou reflektovat jejich významnost při rozhodování
- Využití modelu vícekritériální analýzy variant – **metoda TOPSIS**, pro určení TOP5 adeptů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru
- Po dobu výběrového pohovoru je vhodná **přítomnost personalisty**, který bude snižovat riziko povrchního a chybného výběru
- Do výběrového pohovoru zahrnout jednak – **modelovou situaci** pro uchazeče, která bude ověřovat jeho schopnost reakce v situaci, ve které se reálně při výkonu práce bude ocitat a za druhé **test znalostí**, jehož výsledek bude odrážet, jak se bude hodit do firemního prostředí v rámci nejen skupiny obchodních zástupců

4.4.2 Aplikace nového postupu na předvýběr zaměstnance

Začátek celého procesu zůstává stejný. Při zjištěné potřebě obsazení volné pracovní pozice se zadá požadavek na vytvoření pracovního místa personalistovi, který na jeho základě vytvoří popis pracovního místa, z něhož bude vycházet i inzerát. Inzerát poté bude po dobu nutnou k přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů umístěn na pracovním portále, webu respektive facebookovém profilu společnosti.

Fáze předvýběru na vhodné a nevhodné kandidáty bude však rozšířena o krátký elektronický dotazník, který bude personalistou obratem zaslán po obdržení životopisu. Krátký osobní dotazník vhodně doplňuje životopisy uchazečů, které uvádějí pouze tzv. tvrdá data. V současné době je osobní dotazník doplňující životopis celkem běžný a využívá ho celá řada společností pro fázi předvýběru zaměstnanců. Elektronický dotazník by neměl být rozsahem příliš velký, jelikož jeho vyplňování by mohlo odradit potenciální vhodné uchazeče. Nejčastěji se jedná o jednu stranu, formátu A4, který je zaslán na emailovou adresu, ze které přišel životopis uchazeče.

V tomto elektronickém dotazníku budou uchazečům kladeny otázky typu

- Uveďte prosím počet let na obchodní pozici.
- Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.
- Jaká je Vaše úroveň anglického jazyka?
- Jaké jsou Vaše odborné znalosti v oblasti práce s PC?
- Uveďte prosím typ Vašeho řidičského oprávnění.
- Jaké jsou Vaše představy o poměru pevné a pohyblivé složce mzdy?
- V případě toho, že bude vybrán jako nejvhodnější kandidát, kdy budete moci nastoupit na danou pozici?

Tento krátký dotazník je uveden v příloze č.1

4.4.2.1 Kritéria pro předvýběr

Nyní je pro sestavení modelu vícekritériální analýzy variant zapotřebí stanovit jednotlivá kritéria, podle kterých budou jednotliví uchazeči ohodceni a způsob jakým jsou kritéria měřena.

Kritérium 1 – Praxe (K1) – maximalizační

Požadovaná praxe na obsazení dané pracovní pozice je minimálně jeden rok. V životopisech je uvedena profesní historie jednotlivých uchazečů v letech, není tedy zapotřebí převádět na bodovou stupnici. Toto kritérium tedy bude měřeno v letech relevantní praxe.

Kritérium 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání (K2) – maximalizační

Pokud uchazeč dosáhne určité úrovně formálního vzdělání, nemusí to ještě znamenat, že je vhodný pro výkon na dané pozici. Nicméně dosažení vysokoškolského diplomu může poukázat na to, jaký má uchazeč celkový postoj ke vzdělání a jak je nakloněn učit se novým věcem. Toto kritérium je vyjádřeno slovně, proto bude pro lepší práci s informacemi zavedena bodová stupnice pro toto kritérium, která slovnímu ohodnocení přiřadí body následujícím způsobem

- **0 bodů** – základní vzdělání
- **1 bod** – středoškolské, výuční list

- **2 body** – středoškolské, maturita
- **3 body** – vyšší odborná škola
- **4 body** – vysoká škola, bakalářské
- **5 bodů** – vysoká škola, magisterské

Kritérium 3 – řidičský průkaz (K3) – maximalizační

Pro výkon práce na daném pracovním místě je řidičský průkaz naprostou nezbytností a bez řidičského oprávnění nelze danou práci vykonávat. Toto kritérium je měřeno body:

- **0 bodů** – bez řidičského průkazu
- **1 bod** – vlastní řidičský průkaz

Kritérium 4 – znalost anglického jazyka (K4) - maximalizační

Na pozici oblastního obchodního zástupce je zapotřebí určitá vybavenost anglickým jazykem, z důvodu vedení korespondence se zahraničními obchodními partnery. Pro hodnocení tohoto kritéria bude využita otázka č. 7 v elektronickém dotazníku, kde se uchazeči sami hodnotí svou úroveň angličtiny z hlediska – čtení, psaní, porozumění a řeči. V každém hledisku se uchazeč ohodnotí na stupnici 1(neznalost) až 5(výborná znalost). Celkem sám sebe může ohodnotit

- **Maximálně 20 body** – perfektní znalost
- **Minimálně 4 body** – nezná jazyk

Může se stát, že uchazeč sám sebe ohodnotí, jako kdyby to byl jeho mateřský jazyk, nicméně, tato skutečnost se dá lehce ověřit v rámci výběrového pohovoru.

Kritérium 5 – znalost MS Office (K5) – maximalizační

Pro výkon práce je požadováno alespoň průměrná uživatelská znalost práce s textovým editorem MS Word a tabulkovým MS Excel. Pro měření tohoto kritéria bude ve fázi předvýběru podobně jako u K4 využit elektronický dotazník, konkrétně otázka č. 6, kde se uchazeč o pracovní místo sám hodnotí v oblastech schopnosti zacházení s PC. Konkrétně bude zaměřena pozornost na podotázku Práce s MS Word a Práce s MS Excel. Za obě položky dohromady může získat

- **Maximálně 10 bodů** – perfektní znalost práce s MS Office
- **Minimálně 2 body** – absolutně žádná uživatelská znalost

Kritérium 6 – Očekávané mzdové ohodnocení (K6) - minimalizační

Měření tohoto kritéria bude opět vycházet z elektronického dotazníku, kde budou jednotlivý uchazeči požádáni v otázce č. 4, aby uvedly konkrétní částku. Povahou je toto kritérium sice minimalizační, nicméně při dalších rozhodovacích procedurách bude spíše představovat, horní limit, který je společnost ještě ochotna akceptovat. Uváděno v tis. Kč.

Kritérium 7 – Možnost nástupu (K7) - maximalizační

Požadovanou pozici je nutné obsadit nejdéle do jednoho měsíce, proto čím dříve může daný uchazeč nastoupit, tím lépe. Informace pro toto kritérium je obsažena v odpovědi na otázku č. 10 v elektronickém dotazníku. Slovní hodnocení bude kvantifikováno následujícím způsobem

- **2 body** – nástup možný hned
- **1 bod** – nástup do 1 měsíce
- **0 bodů** – nástup déle než za měsíc

4.4.2.2 Kriteriační matice pro předvýběr

Po ukončení výběrového řízení, jsou nyní seskupeny životopisy jednotlivých uchazečů, společně s elektronickými dotazníky, které jim byli zaslány. Na základě údajů uvedených v životopise, potažmo doplňujících informací z dotazníků, jsou nyní uspořádány do kriteriační matice, kde jsou jednotliví adepti ohodnoceni podle zadaných kritérií. Údaje jsou kvantifikovány, podle bodové stupnice pro každé kritérium, respektive doby trvání praxe a mzdového ohodnocení.

Tabulka 4.6 kritériální matice pro předvýběr

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A1	0	4	0	15	8	30	2
A2	3	2	1	13	6	35	2
A3	2	5	1	18	9	40	1
A4	1	1	1	10	4	27	1
A5	2	2	0	16	6	40	1
A6	0	5	1	20	9	45	2
A7	5	2	1	12	6	38	2
A8	3	3	0	16	8	42	2
A9	0	2	1	8	8	35	2
A10	8	5	1	6	6	55	1
A11	2	4	1	18	8	35	0
A12	4	2	1	14	7	42	2
A13	1	4	0	17	8	28	1
A14	7	2	1	14	6	45	1
A15	0	2	1	15	5	30	2
A16	2	4	1	16	10	44	1
A17	5	2	1	12	7	40	2
A18	1	2	1	12	6	25	2
A19	1	3	1	16	8	33	1
A20	3	4	1	18	9	35	0
A21	2	2	1	14	3	30	1
povaha	max	max	max	max	max	min	max

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2.3 Nastavení aspiračních úrovní

Inzerát s nabídkou zaměstnání zaujal 21 potenciálních adeptů. Už na základě biografických údajů a dotazníků lze vyzorovat, že někteří jsou pro danou pozici vhodní a někteří nikoliv. Pro fázi předvýběru a rozdělení adeptů na vhodné a nevhodné, tedy ty, kteří budou postoupeni k dalším výběrovým procedurám, je vhodné využití aspiračních úrovní kritérií. Aspirační úroveň pro dané kritérium udává takovou hodnotu, která říká jaká je nejhorší možná hodnota tohoto kritéria, aby varianta byla ještě přípustná. Jinými slovy jaká je minimální požadovaná hodnota (u maximalizačních kritérií).

Pro zúžení seznamu adeptů bude nastavená aspirační úroveň AÚ1, která reprezentuje minimální požadavky na uchazeče o danou pozici. Pro K1 – let praxe je požadován alespoň 1 rok, pro K2 – vzdělání alespoň 2 body, pro K3 – Řidičský průkaz 1 bod, pro K4 úroveň angličtiny alespoň 12, pro K5 – MS Office alespoň 6, pro K6 – maximální možná

mzda hodnota 40, pro nástup 1 bod. Po uplatnění takovýchto požadavků dostáváme následující podobu seznamu adeptů

Tabulka 4.7 kritériální matice pro předvýběr po AÚ1

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A1	0	4	0	15	8	30	2
A2	3	2	1	13	6	35	2
A3	2	5	1	18	9	40	1
A4	1	1	1	10	4	27	1
A5	2	2	0	16	6	40	1
A6	0	5	1	20	9	45	2
A7	5	2	1	12	6	38	2
A8	3	3	0	16	8	42	2
A9	0	2	1	8	8	35	2
A10	8	5	1	6	6	55	1
A11	2	4	1	18	8	35	0
A12	4	2	1	14	7	42	2
A13	1	4	0	17	8	28	1
A14	7	2	1	14	6	45	1
A15	0	2	1	15	5	30	2
A16	2	4	1	16	10	44	1
A17	5	2	1	12	7	40	2
A18	1	2	1	12	6	25	2
A19	1	3	1	16	8	33	1
A20	3	4	1	18	9	35	0
A21	2	2	1	14	3	30	1
povaha	max	max	max	max	max	min	max
AU1	1	2	1	12	6	40	1

Zdroj: vlastní zpracování

V seznamu nyní zbylo pouze 6 uchazečů, což je dostatečný počet pro pozvání k dalším výběrovým procedurám. Nicméně, při bližším pohledu na tabulku lze vypožorovat, že aspirační úroveň pro kritérium K6 – mzdové požadavky limituje zkušenější uchazeče oproti, těm méně zkušeným. Zkušenější adepti požadují vyšší mzdové ohodnocení, pravděpodobně z důvodů, že si cenní svých dovedností. V praxi je běžné, že dražší výrobek je kvalitnější a kolikrát ve finále přinese víc užitku než při lacinější volbě. Pro společnost je možná vhodnější adept, který je zpočátku sice dražší, ale do budoucna může díky svým schopnostem uzavřít pro firmu víc kontraktů a přinést vyšší zisky, než adept, který sice požaduje méně, ale už nemusí být v obchodě tak schopný. Proto je v tomto případě vhodné aspirační úroveň pro kritérium K6 povolit na hodnotu 50 tisíc Kč.

Po uvolnění hodnoty u kritéria K6 na hodnotu 50 má kritériální matice pro předvýběr uchazečů následující podobu

Tabulka 4.8 kritériální matice pro předvýběr po AÚ2

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
A1	0	4	0	15	8	30	2
A2	3	2	1	13	6	35	2
A3	2	5	1	18	9	40	1
A4	1	1	1	10	4	27	1
A5	2	2	0	16	6	40	1
A6	0	5	1	20	9	45	2
A7	5	2	1	12	6	38	2
A8	3	3	0	16	8	42	2
A9	0	2	1	8	8	35	2
A10	8	5	1	6	6	55	1
A11	2	4	1	18	8	35	0
A12	4	2	1	14	7	42	2
A13	1	4	0	17	8	28	1
A14	7	2	1	14	6	45	1
A15	0	2	1	15	5	30	2
A16	2	4	1	16	10	44	1
A17	5	2	1	12	7	40	2
A18	1	2	1	12	6	25	2
A19	1	3	1	16	8	33	1
A20	3	4	1	18	9	35	0
A21	2	2	1	14	3	30	1
povaha	max	max	max	max	max	min	max
AU2	1	2	1	12	6	50	1

Zdroj: vlastní zpracování

Po nastavení hodnot AÚ2 souboru uchazečů vhodných pro další výběrové procedury čítá 9 adeptů. Nevhodným adeptům je třeba zaslat standardní písemné poděkování za jejich zájem o práci ve společnosti a s politováním vyjádřit, že nejsou vybráni pro další fázi obsazení volné pracovní pozice. Pro další vyřazení adeptů je vhodné v této fázi provést kontrolu dominance jednotlivých variant. Dominovaná varianta je taková, která ve všech kritériích hodnocení má stejné hodnoty, jako varianta dominující, ale v jednom je ostře horší. V tomto souboru se však žádná taková dvojice adeptů nenachází. Soubor činí stále tedy 9 potenciálních adeptů, nicméně pro pozvání na výběrový pohovor je doporučený počet 5 adeptů. Všichni adepti, kteří v souboru zůstali, mají předpoklad k tomu, aby obsadili danou pozici, nicméně pro určení finálních 5 kandidátů, kteří budou pozváni

k pohovoru, s ohledem na minimalizaci rizika vyřazení vhodného adepta, je potřeba zaujmout sofistikovanější postoj.

4.4.2.4 Stanovení vah kritérií pro předvýběr

Pokud jsou známa kritéria pro předvýběr adeptů, kteří postoupí do dalšího kola, je možné stanovit, i jak jsou jednotlivá hlediska výběru důležitá v porovnání s ostatními. Vhodným nástrojem, který dokáže vyjádřit, které kritérium je důležitější, ale i tuto informaci kvantifikovat, tedy říct o kolik, je bodovací metoda pro stanovení vah. Volba stanovení vah kritérií pomocí bodovací metody je volena proto, že je uživatelsky velmi příjemná a není náročná. Existuje i propracovanější možnost stanovení vah – Saatyho metoda, nicméně v tomto případě není volena z důvodu toho, že může při chybném zadávání preferencí mezi jednotlivými kritérii dojít k chybě při zadávání. Matice hodnocení kritérií by pak mohla být nekonzistentní a došlo by ke zkreslení výsledků. Obchodní ředitel stanovil tedy váhový vektor bodovací metodou na stupnici od 1 do 10 podle vztahu (3.6) takto

Tabulka 4.9 váhy kritérií pro předvýběr

	K1	K2	K4	K5	K6	K7
Body	9,5	6	5,5	4	7,5	6
Váhy	0,247	0,156	0,143	0,103	0,195	0,156

Zdroj: vlastní zpracování

Ze souboru bylo vypuštěno kritérium K3 – řidičský průkaz, jelikož všichni adepti disponují řidičským oprávněním, je možné toho ho vypustit, na výsledek to nebude mít vliv.

Tabulka 4.10 kritériální matice pro předvýběr s váhami kritérií

	K1	K2	K4	K5	K6	K7
A2	3	2	13	6	35	2
A3	2	5	18	9	40	1
A7	5	2	12	6	38	2
A12	4	2	14	7	42	2
A14	7	2	14	6	45	1
A16	2	4	16	10	44	1
A17	5	2	12	7	40	2
A18	1	2	12	6	25	2
A19	1	3	16	8	33	1
povaha	max	max	max	max	min	max
váhy	0,247	0,156	0,143	0,103	0,195	0,156

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2.5 Určení adeptů pozvaných k výběrovému pohovoru

Nyní máme kritériální matici s 9 adepty doplněnou o váhy jednotlivých kritérií stanovených obchodním ředitelem. Cílem v tomto kroku je určit 5 kandidátů, kteří postoupí do dalšího kola. Pro výpočet je použita metoda TOPSIS, která posuzuje adepty podle jejich vzdálenosti od ideální a bazální varianty. Celkový postup, jak tato metoda pracuje, je uveden na straně 45. Vzhledem ke složitějšímu výpočtu, nejsou uvedeny tabulky obsahující hodnoty normalizované kritériální matice $R = (r_{ij})$, respektive normalizované vážené kritériální matice $W = (w_{ij})$, ty jsou uvedeny v části příloh.

Tabulka 4.11 výsledky metody TOPSIS pro výběr adeptů pro pohovor

	$d_i +$	$d_i -$	c_i	pořadí	pohovor
A2	0,105633	0,05569	0,345209	6.	NE
A3	0,114285	0,063914	0,358667	5.	ANO
A7	0,077556	0,091862	0,542222	2.	ANO
A12	0,090874	0,072138	0,442531	4.	ANO
A14	0,075128	0,1282	0,63051	1.	ANO
A16	0,117479	0,047969	0,289934	7.	NE
A17	0,077604	0,091607	0,541377	3.	ANO
A18	0,141779	0,046443	0,246746	8.	NE
A19	0,137966	0,031723	0,186948	9.	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Výstupem metody TOPSIS je ukazatel relativní vzdálenosti jednotlivých variant od bazální varianty c_i , který nabývá hodnoty od 0 do 1. Čím blíže je jedné tím lépe. Pomocí této metody byla stanovena finální pětka adeptů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru, tedy adepti **A3, A7, A12, A14, A17**. Neúspěšným uchazečům bude zasláno standární písemné poděkování za zájem o práci ve společnosti a popřáno mnoho štěstí, jak v osobním, tak profesním životě.

4.4.3 Aplikace nového postupu pro finální výběr nového zaměstnance

Na základě nového postupu bylo k výběrovému pohovoru na obsazení pracovní pozice přizváno 5 uchazečů, což je oproti starému postupu, kdy na pohovor bylo přizváno 11 adeptů snížení o více než polovinu, aniž by došlo ke ztrátě nejvhodnějšího kandidáta na toto místo. Tato skutečnost znamená pro společnost úsporu času věnovaného pohovorům,

a rovněž tak dochází ke snížení rizika špatného výběru, kdy při velkém množství pohovorů vedených v jeden den dochází ke snižující se efektivnosti rozhodování. Oproti starému způsobu dochází k další změně a to, že při pohovoru bude kromě přímého nadřízeného budoucího zaměstnance, přítomen také personalista, který do rozhodování vnese svůj pohled na jednotlivé uchazeče a přispěje tím k minimalizaci rizika chybného nebo povrchního rozhodnutí.

Z metod využívaných v personalistice budou do této fáze procesu výběru nejvhodnějšího adepta zavedeny dvě nové, tedy **simulovaná modelová situace**, do které se adept při budoucím výkonu práce může dostat a která leccos vypovídá o jeho kvalitách, tak i **znalostní test** zaměřený na otázky z fotbalu. Tento test je zahrnut proto, že společnost se zabývá prodejem a zprostředkováním fotbalových produktů. Obchodní zástupce se bude dennodenně pohybovat v prostředí lidí, pro které je fotbal a vše okolo něj častokrát životní náplní, ať už se jedná o stávající či potenciální klienty, tak i samotné zaměstnance společnosti, včetně majitelů společnosti, kteří jsou skutečnými fotbalovými fanatiky. Proto by člověk vykonávající tuto práci měl mít výborný přehled ohledně fotbalových znalostí a umět například uspokojivě vysvětlit co je to ofsajd.

Adeptům, kteří postoupili do finálního kola výběrového procesu, je telefonicky nebo prostřednictvím emailu oznámeno, kam a kdy se mají dostavit k výběrovému pohovoru. V následující tabulce jsou uvedeni adepti, kteří obdrželi pozvánku k pohovoru a u každého z nich uvedeny relevantní informace k pohovoru pro jednotlivé tazatele

Tabulka 4.12 tabulka pro pohovory

	Praxe	Vzdělání	Mzda	Nástup	TOPSIS 1
A3	2	VŠ ing.	40	Za měsíc	5.
A7	5	SŠ	38	Ihned	2.
A12	4	SŠ	42	Ihned	4.
A14	7	SŠ	45	Za měsíc	1.
A17	5	SŠ	40	Ihned	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Účelem výběrového pohovoru bude nyní posoudit, jestli adept může vykonávat danou práci, zda pro ni má požadované schopnosti, jestli tuto práci chce vykonávat a rovněž velmi důležité je posoudit, zda zapadne do společnosti jako celku.

4.4.3.1 Struktura pohovoru

Každý jednotlivý pohovor se odehrává podle stejného scénáře. Jednotliví adepti budou přivítáni obchodním ředitelem a personalistou, kteří pronesou úvodní slovo a seznámí adepty se společností. Následuje hlavní část, která je zaměřena na to, získat relevantní informace o adeptovi, potřebných pro posouzení toho, je-li vhodným adeptem.

První část otázek se týká profesní dráhy jednotlivého adepta a jsou pokládány otázky, zaměřené na praxi jako například:

- „Povězte mi něco o své současné práci, čím se nejčastěji zabýváte, co je Vaším úkolem...?“
- „Uveďte nějaké příklady, co se Vám tam líbí a naopak co Vás štve...?“
- „Co jste v poslední době zažil zajímavého během pracovní doby...?“

Druhá část otázek se vztahuje na společnost a obsazované pracovní místo. Odpovědi odkrývají předpoklady vhodné pro úspěšné vykonávání práce na obsazované pozici.

- „Jak jste se o nás dozvěděl...?“
- „Máte zkušenosti s podobnou pozicí...?“
- „Jakou máte představu o Vaší nové pracovní náplni...?“
- „Proč si myslíte, že budete úspěšní v naší společnosti...?“

Třetí sada otázek je zaměřena na mimopracovní zájmy adepta pro lepší poznání jeho trávení volného času.

Po fázi rozhovoru je adept seznámen s tím, jak to ve firmě funguje, co bude náplní jeho pracovní doby a jaké je podnikové klima, jaká témata se nejčastěji řeší a podobně. Bude v této chvíli požádán o to, aby vyplnil krátký test, který se týká všeobecného přehledu o fotbale, jelikož ve firmě jsou všichni zaměstnanci velmi zapálení do fotbalu a i během své pracovní doby bude v každodenním kontaktu s lidmi pohybujícím se ve sportovním prostředí. Test se skládá ze 14 otázek, které hodnotí znalosti z oblasti českého fotbalu, světového fotbalu a pravidel kopané. Test je uvedený v části příloh práce pod číslem 3.

Po vypracování testu je ještě adept informován o tom, že ho nyní čeká modelová situace, která ho může potkat během výkonu práce na této pozici. Je mu postoupeno zadání a sděleno, že na přípravu má 10 minut, aby si vše dobře promyslel. Modelová situace

spočívá v tom, že adeptovi zavolá nespokojený zákazník, kterého bude hrát jeden z majitelů společnosti, a tazatelé budou hodnotit, jak dobře nebo špatně se adept s touto situací vypořádá. Zadání modelové situace je následující:

„Volá Vám nespokojený zákazník naší společnosti, který je vedoucím fotbalového týmu dorostenců, se kterým má naše společnost uzavřenou dohodu o spolupráci na dodávku dresů pro tým a fotbalového vybavení. Je rozčilený, protože příští týden začíná sezona a nové dresy, které už měly před týdnem být na místě, stále nedorazily. Pokuste se s ním situaci vyřešit, jak nejlépe dovedete.“

Vyhodnocení modelové situace je uvedeno, níže při stanovení kritérií pro výběr nejvhodnějšího adepta.

Po ukončení modelové situace je prostor na otázky uchazeče směrem k tazatelům a na závěr pohovoru je uchazeč informován o tom, jakým způsobem a kdy se dozví výsledky výběrového řízení.

4.4.3.2 Stanovení kritérií pro výběr adepta

Pro finální výběr nejvhodnější adepta je třeba překvalifikovat hlediska rozhodování, tedy kritéria. Jelikož v tomto případě je požadavek na možnost nástupu v toleranci do jednoho měsíce a zaměstnavatel je ochoten akceptovat platové požadavky všech uchazečů o toto místo, nejsou tato kritéria, která posloužila jako rozlišovací znak ve fázi předvýběru, tedy kritéria K6 a K7 do dalšího postupu zahrnuta. Nicméně rozhodovací proces bude rozšířen a kritéria nová, následujícím způsobem.

Kritérium 1 – Praxe (K1) – maximalizační

Toto kritérium zůstává, adepti jsou bodově ohodnoceni jako ve fázi předvýběru.

Kritérium 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání (K2) – maximalizační

I toto kritérium zůstává, adepti jsou rovněž hodnoceni jako v předchozí fázi.

Kritérium 3 – Test fotbalových znalostí (K3) – maximalizační

Kritérium Test fotbalových znalostí uvádí, jaká je úroveň všeobecného přehledu a znalostí z oblasti fotbalu jednotlivých uchazečů. Měřeno je dosaženým počtem bodů v testu, který se pohybuje v rozmezí **0 až 30 bodů**.

Kritérium 4 – Modelová situace (K4) – maximalizační

To jak si jednotliví adepti povedou při řešení modelové situace, může do značné míry předpovědět, jak by si vedli v budoucnu, pokud by taková situace nastala. Toto kritérium se skládá ze dvou subkritérií, které sledují dvě dimenze při řešení problémů a to

- **Subkritérium 4.1 – Konsensus (K4.1) – maximalizační**
 - Sleduje schopnost adepta dojít ke konsensu se zákazníkem, hodnoceno je každým hodnotitelem (expertem) na bodové stupnici **0 – 5 bodů**
 - **0 bodů** - bez omluvy za vzniklé potíže, oponuje zákazníkovi, konfrontuje ho
 - **5 bodů** – zjišťuje příčiny nespokojenosti, vyjadřuje pochopení, snaží se najít společné řešení
- **Subkritérium 4.2 – Přístup (K4.2) – maximalizační**
 - Hodnotí přístup adepta směrem k zákazníkovi, hodnoceno opět nezávisle každým hodnotitelem (expertem) na bodové stupnici **0 – 5 bodů**
 - **0 bodů** – neklade otázky, odpovědi jsou pouze reakce na zákazníka
 - **5 bodů** – klade vhodné otázky, zjišťuje potřeby zákazníka

Od každého experta tedy může dostat maximálně 10 bodů, dohromady celkem 20.

Kritérium 5 – Osobní dojem (K5) – maximalizační

Kritérium osobní dojem vyjadřuje celkový pocit obou expertů ohledně daného adepta ve dvou důležitých oblastech pro danou pozici. Ty jsou zohledněny ve dvou subkritériích

- **Subkritérium 5.1 – Komunikace (K5.1) – maximalizační**
 - Hodnotí vyjadřovací schopnosti daného adepta, hodnotí opět každý expert na stupnici **0 – 5 bodů**
 - **0 bodů** – nedokáže se „vymáchnout“, „mumlá, koktá“
 - **5 bodů** – velmi sofistikovaná dikce

- **Subkritérium 5.2 – Vzhled (K5.2) – maximalizační**
 - Vyjadřuje subjektivní pocit každého experta ohledně vizáže jednotlivých adeptů, opět je použita stupnice **0 - 5 bodů**
 - **0 bodů** – velmi zanedbaný, špinavé nehty, zápach
 - **5 bodů** – mimořádně pečlivě upravený, vůně

Kritérium osobní pocit reprezentuje požadované vlastnosti obchodního zástupce. Vynikající komunikační dovednosti jsou velmi dobrým výchozím předpokladem pro tuto pozici a můžou vést k uzavření lukrativních kontraktů. Co se týče celkové vizáže, měl by adept zastupující společnost mít alespoň určitou roveň vzhledu, jelikož nezastupuje pouze sám sebe, ale reprezentuje celou společnost.

4.4.3.3 Stanovení vah kritérií pro finální výběr

Každý z expertů nyní bodově vyjádřil důležitost daného kritéria pro výběr. Využita je opět bodovací metoda z důvodu své uživatelské přístupnosti a schopnosti vyjádřit, které kritérium je nejen důležitější, ale i jak. Expert 1 je obchodní ředitel, Expert 2 pak personalita. Pomocí normalizovaného bodového ohodnocení dvěma experty byl váhový vektor stanoven takto

Tabulka 4.13 váhy kritérií pro finální výběr

	K1	K2	K3	K4	K5
Body E1	9,5	6	4	8,5	6,5
Body E2	8	5	8	7,5	7,5
Váhy	0,248	0,156	0,17	0,227	0,199

Zdroj: vlastní zpracování

Po ukončení výběrových pohovorů je nyní potřeba zjištěné informace o jednotlivých uchazečích uspořádat do kritériální matice, kde jsou jednotliví adepti ohodnoceni podle každého kritéria.

Tabulka 4.14 hodnocení adeptů po pohovorech

	K1	K2	K3	K4				K5			
				K4.1		K4.2		K5.1		K5.2	
				E1	E2	E1	E2	E1	E2	E1	E2
A3	2	5	23	4	4	3	3	5	4	5	3
A7	5	2	28	2	3	1	2	2	2	2	2
A12	4	2	19	4	5	4	4	5	3	4	3
A14	7	2	11	5	5	4	4	5	2	5	1
A17	5	2	14	3	2	2	3	3	5	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Informace obsažené v této tabulce ukazují, jak si jednotliví adepti stojí oproti sobě, podle jednotlivých kritérií. Pozoruhodné je skóre uchazeče A7 z znalostního testu, kde kromě jedné otázky, zodpověděl vše správně. Z modelové situace nejlépe vyšel uchazeč A14, který prokázal vynikající komunikační dovednosti, což experti náležitě ohodnotili, nicméně oproti ostatním uchazečům má velmi nereprezentativní vzhled. Pro určení nevhodnějšího uchazeče je vhodné použít opět metodu TOPSIS, která dokáže jemněji zohlednit rozdíly mezi jednotlivými adepty. K tomu je zapotřebí ještě sečíst jednotlivé body pro kritéria K4 a K5, která se skládala ze dvou subkritérií hodnocených dvěma experty a tabulku doplnit o váhy jednotlivých kritérií.

Tabulka 4.15 kritériální matice pro výběr nevhodnějšího adepta

	K1	K2	K3	K4	K5
A3	2	5	23	14	17
A7	5	2	28	8	8
A12	4	2	19	17	15
A14	7	2	11	18	13
A17	5	2	14	10	16
váhy	0,248	0,156	0,17	0,227	0,199

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní máme kritériální matici obsahující hodnoty požadovaných kritérií připravenou pro finální výpočet metodou TOPSIS. Vzhledem ke složitějšímu postupu při propočítání této metody nejsou uvedeny v této části práce dílčí výpočty, tedy Normalizovaná kritériální matice $R = (r_{ij})$ a normalizovaná vážená kritériální matice $W = (w_{ij})$, které jsou uvedeny jako příloha č. 4 a je zde uvedena až tabulka s výslednými ukazateli.

4.4.3.4 Výsledky výběrového řízení

Tabulka 4.16 výsledky výběrového řízení podle metody TOPSIS

	$d_i +$	$d_i -$	c_i	pořadí
A3	0,118875	0,111968	0,48504	2
A7	0,126109	0,094056	0,427207	4
A12	0,106678	0,096024	0,47372	3
A14	0,10084	0,138578	0,578813	1
A17	0,116975	0,086723	0,425743	5

Zdroj: vlastní zpracování

Výstupem metody TOPSIS je relativní index vzdálenosti od bazální varianty c_i , který nabývá hodnoty od 0 do 1, přičemž čím vyšší hodnoty tento ukazatel nabývá, tím lépe.

Z výběrového řízení vyšel vítězně adept A14, který dosahuje podle zadaných požadavků nejlepšího hodnocení a je doporučen jako kompromisní řešení daného rozhodovacího problému. Výsledky jsou dále komentovány k následující kapitole.

5 Výsledky a diskuze

Cílem této diplomové bylo navrhnout nový postup při výběrovém řízení pro firmu ABC Sport s.r.o., které by firmě přineslo úsporu času a rovněž by minimalizovalo riziko výběru nevhodného adepta na obsazovanou pozici.

Na základě literárních pramenů z oblasti řízení lidských zdrojů, respektive ekonomicko-matematických metod pro podporu rozhodování, byl analyzován stávající postup při obsazování volného pracovního místa. Mezi hlavní nedostatky, které zvyšují riziko výběru nevhodného zaměstnance pro danou společnost, v uvedené firmě patří:

- Hodnocení životopisu uchazečů, jako jediné metody, která určuje, zda je uchazeč vhodný pro pozvání k výběrovému pohovoru. Životopisy uchazečů poskytují pouze tvrdá data a obecně se nedoporučuje hodnotit skutečnost, jestli je adept vhodný či nevhodný pouze na základě jeho curriculum vitae. Proto bylo učiněno opatření a uchazečům o danou pozici byl obratem zaslán krátký osobní elektronický dotazník, který vhodně doplňuje životopisné údaje, na kterých se dá dále stavět. V tomto případě byla klíčová otázka ohledně požadované nástupní mzdy, která pomohla rozlišit v počátečních fázích, který uchazeč je asi tak akceptovatelný.
- Dalším nedostatkem byla skutečnost, že na výběrové pohovory je zváno příliš mnoho uchazečů. Oproti minulosti, kdy na pohovor bylo přizváno 11 potenciálních zaměstnanců, se nyní výběrového řízení účastnilo pouze 5 adeptů, aniž by došlo ke ztrátě kvalitního uchazeče. Pokud je k výběrovému pohovoru přizváno příliš mnoho adeptů, a to ještě v jeden den, roste opět riziko chybného úsudku, jelikož tazatel postupem času ztrácí přehled, může začít být podrážděný („už to chce mít za sebou“) a může se rozhodovat povrchně a nespravedlivě.
- Rovněž bylo stanoveno doporučení, aby byla během pohovoru přítomna ještě druhá osoba, která bude jednotlivé uchazeče hodnotit nezávislým pohledem, v tomto případě přímého nadřízeného budoucího zaměstnance doplňuje personalista
- V pořadí další nedostatek shledávám v učinění finálního výběru zaměstnance na základě pouze jedné metody. Současná personalistika nabízí nepřeberné množství různých metod, které zvyšují pravděpodobnost úspěšného personálního výběru. Optimální je zachovávat tzv. princip triangulace, tedy využití alespoň tří různých

metod. Proto byl zahrnut test fotbalových znalostí, který podává určitou informaci o tom, jak se daní uchazeči orientují ve fotbalových reáliích. Druhou novinkou pak byla modelová situace, která hodnotí jednotlivé adepty během pohovoru při simulované situaci, se kterou se v budoucnosti mohou setkat. To jak si v dané situaci budou počínat, může dost napovědět. A taková modelová situace může jinak standardní výběrový pohovor vcelku oživit.

Co se týče metod z oblasti vícekriteriální analýzy variant, jedná se o velice přínosný nástroj pro podporu rozhodování. Umožňuje učinit kvalitnější rozhodnutí v případech, kdy je velice často rozhodováno na základě subjektivních pocitů. Pokud uživatel ví, co chce a zvolí si vhodná kritéria, podle kterých toho chce dosáhnout a ještě k tomu dokáže vyjádřit, jak moc je pro něj určitý aspekt nebo vlastnost důležitý oproti ostatním charakteristikám může dosáhnout solidních výsledků.

Pro zlepšení procesu přijímání byl využit model vícekriteriální analýzy variant celkem dvakrát. Jednou při předvýběru a podruhé při doporučení kompromisní řešeního, v tomto případě tedy doporučením na nejvhodnějšího adepta na pozici oblastního obchodního zástupce.

Aspirační úrovně ve fázi předvýběru dokázali vhodně vyfiltrovat nevhodné uchazeče, nicméně jejich počáteční příliš tvrdé nastavení diskvalifikovali uchazeče, kteří si sice z počátku řekli o poměrně vysokou nástupní mzdu, nicméně se jednalo o uchazeče **A12** a **A14**, tedy uchazeče, kteří se v dalších fázích ukázali jako jedni z nejlepších. Tato skutečnost byla způsobena tím, že mají delší praxi, s čímž jde ruku v ruce fakt, že mají pravděpodobně i lepší znalosti a dovednosti, než člověk, který si řekne méně, ale už nedisponuje žádoucími charakteristikami. Člověk, který si ze začátku řekne víc a z počátku může být pro danou společnost dražší, může v budoucnu přinést mnohem lepší výsledky.

Podle zadaných požadavků byly rovněž stanoveny váhy jednotlivých kritérií pro fázi předvýběru, které přispěly k jemnějšímu vyjádření rozdílů mezi jednotlivými adepty a metodou TOPSIS bylo stanoveno pět nejvhodnějších adeptů, doporučených k výběrovému pohovoru. Zde je dobré poukázat na fakt, že uchazeči, kteří se ukázali, jako vhodní kandidáti pro zařazení do dalších procedur, tedy A3, A7, A12, A14 a A17, byli obsaženi i

v původním seznamu. S využitím metod vícekritériální analýzy variant tak došlo, k významné časové úspoře, bez toho aniž by došlo ke ztrátě kvalitního uchazeče.

Pro fázi výběru byl k výběrovému pohovoru přizván i personalista, který byl přizván z důvodu snížení rizika příliš subjektivního rozhodnutí ohledně přijetí nového zaměstnance. V číselném vyjádření se to na hodnocení jednotlivých uchazečů projevilo tak, že ukázal svůj pohled na věc a bodově stanovil, jak jsou pro něj jednotlivá kritéria důležitá, z nichž pak byl odvozen váhový vektor. Podílel se i na bodovém hodnocení jednotlivých kandidátů při modelové situaci a při hodnocení úrovně komunikace a reprezentativnosti.

Metodou TOPSIS byl vypočítán podle zadaných požadavků i ukazatel c_i , který slouží jako přímé doporučení pro obsazení pracovního místa. Metoda TOPSIS pracuje na principu vzdálenosti jednotlivých variant od ideální a bazální varianty. Dalo by se tudíž říct, že v tomto případě doporučí adepta, který bude co nejbližší ideálu a co nejdál od nevhodného adepta. Je však potřeba se blíže podívat na výsledek a posoudit ho v širším kontextu.

Metoda TOPSIS určila jako vítězného kandidáta uchazeče A14 s hodnotou relativního ukazatele vzdálenosti od bazální varianty $c_i = 0,578813$. Jako druhý nejlepší možný kandidát byl označen adept A3 s určitým odstupem $c_i = 0,48504$. Pokud porovnáme oba kandidáty podle původních kritérií v následující tabulce

Tabulka 5.1 - porovnání uchazečů A3 a A14

	K1	K2	K3	K4				K5			
				K4.1		K4.2		K5.1		K5.2	
				E1	E2	E1	E2	E1	E2	E1	E2
A3	2	5	23	4	4	3	3	5	4	5	3
A14	7	2	11	5	5	4	4	5	2	5	1

Zdroj: vlastní zpracování

Je z ní možné vyčíst, že vítězný uchazeč A14 má velmi dobrou praxi, na výbornou se vypořádal s modelovou situací a má velmi vysoké komunikační schopnosti. Na druhou stranu má pouze středoškolské vzdělání, což ale nemusí být na škodu, každopádně z testu dosáhl slabších znalostí a to ve firemním kolektivu může být do budoucna pro tohoto uchazeče limitující. Problémem může být jeho nepříliš reprezentativní vzhled, nicméně na tom může do jisté míry zapracovat. Druhý kandidát A3 má sice kratší praxi, ale vystudoval

vysokou školu ukončenou magisterským diplomem, což už samo o sobě může poukazovat na určitou ctižádost. V testu fotbalových znalostí je hodnocen o dost lépe oproti A14. Modelovou situací zvládl rovněž obstojně i jeho komunikační schopnosti jsou vynikající.

Osobně bych doporučil kandidáta A14, nicméně dávám vedení společnosti na podnět na zvážení možnosti přijmutí kandidáta A3, jelikož může do budoucna slibovat potenciál.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala návrhem nového postupu při výběru zaměstnance ve společnosti ABC Sport. s.r.o. V části teoretických východisek se zabývá tématy z oblasti lidských zdrojů a personalistiky. Druhým tematickým okruhem v kapitole teoretická východiska byla oblast, vícekriteriálního rozhodování, konkrétně modelu vícekriteriální analýzy variant. Na základě teoretických poznatků, čerpajících informace z literárních zdrojů, byl následně podroben analýze proces přijímání nových zaměstnanců. Po analyzování zjištěných nedostatků, bylo učiněno několik návrhů na jejich odstranění a navržen nový postup při celém výběru nových zaměstnanců.

Nově navržený postup byl poté aplikován na reálný rozhodovací problém při obsazení volného pracovního místa na pozici oblastního obchodního zástupce pro danou společnost. Z požadavků na danou pracovní pozici, byl navržen model vícekriteriální analýzy variant, který poté postupně určil doporučený počet adeptů, kteří byli pozváni na výběrový pohovor. Požadavkem bylo určit nejvhodnějšího kandidáta z daných uchazečů, který cílovou pozici v budoucnu obsadí. Nově navržený postup přináší řadu zlepšení, kterým minimalizuje riziko výběru nevhodného zaměstnance a celkově firmě ušetří i čas věnovaný pohovorům.

Oblast řízení lidských zdrojů přináší a nabízí nepřehledné množství možností při získávání a výběru zaměstnanců, nicméně pro nějakou organizaci nemusí být vhodná taková metoda náboru, která slavila úspěch v nějakém jiném podniku.

Metody vícekriteriálního rozhodování v této práci opět potvrdily, že jsou vynikajícím nástrojem pro podporu rozhodování a nemusí se jednat přímo o výběr nového zaměstnance. Jejich půvab tkví v tom, že dokážou posoudit prakticky jakoukoliv situaci, kde je na výběr mezi několika možnostmi a je potřeba učinit to správné rozhodnutí, jelikož naše předešlá rozhodnutí utvářejí naši budoucnost.

7 Seznam použitých zdrojů

ANDERSON N., a další. 2008. *Staffing the Organisation. An Introduction to Personnel Selection and Assessment.* In Nick Chmiel edition: *An Introduction to Work and Organizational Psychology.* Oxford : Blackwell Publishing, 2008. ISBN 978-1-4051-3276-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* První vydání. Praha : Grada, 2016. str. 192. ISBN 978-80-247-5768-1.

BROŽOVÁ, Helena, HOUŠKA, Milan a ŠUBRT, Tomáš. 2003. *Modely pro vícekritériální rozhodování.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2003. 978-80-213-1019-3.

DRUCKER, Peter F. 2006. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci.* Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů.* Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 80-7179-468-8.

FIALA, Petr, JABLONSKÝ, Josef a MAŇAS, Miroslav. 1997. *Vícekritériální rozhodování.* Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. ISBN 80-7079-748-7.

FOMBRUN, Charles J., TICHY, Noel M. a DEVANNA, Mary A. 1984. *Strategic Human Resource Management.* New York : John Wiley, 1984. ISBN 0-471-81079-7.

FOTR, Jiří, a kolektiv. 2010. *Manažerské rozhodování: postupy, metody, nástroje.* Praha : Ekopress s.r.o., 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha : Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

JABLONSKÝ, Josef. 2002. *Operační výzkum: Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování.* Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2002. ISBN 80-86419-42-8.

KOCIÁNOVÁ, Renata. 2004. *Personální řízení, teoretická východiska a vývoj.* Praha : Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

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

LEWIS, Christopher. 1985. *Employee selection.* London : Hutchinson, 1985. ISBN 978-0091582715.

ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír, a kolektiv. 2015. *Manažerské rozhodování v praxi.* Praha : C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-587-9.

ŠUBRT, Tomáš, a kolektiv. 2011. *Ekonomicko-matematické metody.* Plzeň : Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.

VEBER, Jaromír a další. 2000. *Management: základy, prosperity, globalizace.* Praha : Management press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

8 Přílohy

Příloha 1 – elektronický osobní dotazník

Elektronický osobní dotazník

Jméno a příjmení	
Telefon	
E-mail	
Datum narození	

- 1 Jak jste se dozvěděl o této nabídce?
 - Na portále pracovních příležitostí
 - Na webových stránkách společnosti
 - Na Facebooku
 - Z jiného zdroje

- 2 Pracoval jste již na podobné pozici?
 - Ano
 - Ne

- 3 Vyplňte prosím, jakou máte představu o dané práci

- 4 Uveďte prosím, jakou máte představu o Vaší nástupní odměně, včetně pohyblivé části mzdy (uvádějte v hrubé mzdě v tis. Kč)

- 5 Uveďte prosím, jakým řidičským oprávněním disponujete

6 Jaké jsou Vaše schopnosti v oblasti využívání PC?

(1- velmi nízká schopnost, 5 – velmi vysoká schopnost)

	1	2	3	4	5
Práce s MS Word					
Práce s MS Excel					
Schopnost používat internet					
Práce s poštovním klientem					

7 Jaká je Vaše znalost anglického cizího jazyka?

(1 – velmi nízká, 5 – velmi vysoká)

	1	2	3	4	5
Čtení					
Psaní					
Porozumění					
Řeč					

8 Jak hodnotíte své kompetence v oblasti mezilidských vztahů?

(1 – velmi nízká, 5 – velmi vysoká)

	1	2	3	4	5
Snadnost navázání kontaktů					
Vyjednávací dovednosti					
Vyjádření vlastních názorů					
Mluvení na veřejnosti					

9 Jak hodnotíte své dovednosti v následujících oblastech?

(1 – velmi nízká, 5 – velmi vysoká)

	1	2	3	4	5
Samostatnost					
Schopnost pracovat v týmu					
Asertivita					
Organizovanost					
Schopnost pracovat ve stresu					

10 V případě, že budete vybrán jako nejvhodnější uchazeč, kdy budete moci nastoupit na tuto pozici?

Příloha 2

Tabulka 8.1 normalizovaná kritériální matice R pro předvýběr

R	K1	K2	K4	K5	K6	K7
A2	0,259161	0,232495	0,303974	0,271886	0,303397	0,408248
A3	0,172774	0,581238	0,420887	0,407829	0,34674	0,204124
A7	0,431934	0,232495	0,280591	0,271886	0,329403	0,408248
A12	0,345547	0,232495	0,327357	0,3172	0,364077	0,408248
A14	0,604708	0,232495	0,327357	0,271886	0,390082	0,204124
A16	0,172774	0,464991	0,374122	0,453143	0,381414	0,204124
A17	0,431934	0,232495	0,280591	0,3172	0,34674	0,408248
A18	0,086387	0,232495	0,280591	0,271886	0,216712	0,408248
A19	0,086387	0,348743	0,374122	0,362515	0,28606	0,204124
váhy	0,247	0,156	0,143	0,103	0,195	0,156
povaha	max	max	max	max	min	max

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8.2 normalizovaná vážená kritériální matice W pro předvýběr

W	K1	K2	K4	K5	K6	K7
A2	0,06401265	0,036269	0,043468288	0,0280043	0,059162	0,063687
A3	0,0426751	0,090673	0,06018686	0,0420064	0,067614	0,031843
A7	0,106687751	0,036269	0,040124574	0,0280043	0,064234	0,063687
A12	0,0853502	0,036269	0,046812003	0,0326716	0,070995	0,063687
A14	0,149362851	0,036269	0,046812003	0,0280043	0,076066	0,031843
A16	0,0426751	0,072539	0,053499432	0,0466738	0,074376	0,031843
A17	0,106687751	0,036269	0,040124574	0,0326716	0,067614	0,063687
A18	0,02133755	0,036269	0,040124574	0,0280043	0,042259	0,063687
A19	0,02133755	0,054404	0,053499432	0,037339	0,055782	0,031843
povaha	max	max	max	max	min	max
H	0,149362851	0,090673	0,06018686	0,0466738	0,042259	0,063687
D	0,02133755	0,036269	0,040124574	0,0280043	0,076066	0,031843

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 test fotbalových znalostí

- Otázka 1: Který český tým získal historicky nejvíce ligových titulů? (1bod)**
- A) Slavia Praha
 - B) Viktoria Plzeň
 - C) Sparta Praha
- Otázka 2: Který český fotbalista nikdy nevyhrál Ligu mistrů? (2 body)**
- A) Pavel Nedvěd
 - B) Marek Jankulovski
 - C) Petr Čech
 - D) Milan Baroš
- Otázka 3: Která sportovní značka v současnosti odívá fotbalisty Viktorie Plzeň (3 body)**
- A) Puma
 - B) Umbro
 - C) Adidas
 - D) Macron
- Otázka 4: Kdo byl v loňské sezoně Fortuna ligy nejlepším ligovým střelcem? (4 body)**
- A) Petar Musa
 - B) Guelor Kanga
 - C) Libor Kozák
 - D) Nikolaj Komličenko
- Otázka 5: Který český trenér v 70. letech působil v italském Juventus a získal s ním dvě scudetta? Uveďte jméno (Čestmír Vycpálek) (5 bodů)**
- Otázka 6: Z jaké vzdálenosti je ve fotbale prováděn pokutový kop? (1 bod)**
- A) 9 metrů
 - B) 10 metrů
 - C) 11 metrů
- Otázka 7: Jaké jsou standardní rozměry fotbalové branky? (2 body)**
- A) 7,32 x 2,44 m
 - B) 8,32 x 2,44 m
 - C) 7,32 x 3, 44 m
 - D) 8,32 x 3,44 m

Otázka 8: Pokud hráč oslaví vstřelenou branku nevhodným způsobem, například svlečením dresu obrží žlutou kartu. Platí tato žlutá karta i v případě, že branka nebyla uznána např. na zásah VARu? (2 body)

- A) ANO
- B) NE

Otázka 9: Jaká firma v současnosti obléká londýnský Arsenal? (1 bod)

- A) Nike
- B) Adidas
- C) Puma

Otázka 10: Který tým má v logu netopýra? (2 body)

- A) FC Sevilla
- B) Atletico Madrid
- C) Valencia CF
- D) FC Porto

Otázka 11: Kdo je historicky nejlepším střelcem Ligy mistrů? (1 bod)

- A) Lionel Messi
- B) Raúl
- C) Cristiano Ronaldo

Otázka 12: Která firma úzce spolupracuje s fotbalistou PSG Neymarem? (2 body)

- A) Puma
- B) Nike
- C) Adidas
- D) Umbro

Otázka 13: Kdo je historicky nejlepším střelcem historie Mistrovství světa? (3body)

- A) Michel Platini
- B) Ronaldo
- C) Miroslav Klose
- D) Pelé

Otázka 14: Ve které zemi se bude v roce 2022 konat Mistrovství světa ve fotbale? (1bod)

- A) Turecko
- B) Argentina
- C) Katar

Celkem: /30

Příloha 4

Tabulka 8.3 normalizovaná kritériální matice R pro výběr

R	K1	K2	K3	K4	K5
A3	0,183	0,781	0,515	0,449	0,537
A7	0,458	0,312	0,628	0,256	0,253
A12	0,367	0,312	0,426	0,545	0,474
A14	0,642	0,312	0,247	0,577	0,410
A17	0,458	0,312	0,314	0,321	0,505
váhy	0,248	0,156	0,170	0,227	0,199

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8.4 vážená normalizovaná kritériální matice W pro výběr

w	K1	K2	K3	K4	K5
A3	0,045	0,122	0,088	0,102	0,107
A7	0,114	0,049	0,107	0,058	0,050
A12	0,091	0,049	0,072	0,124	0,094
A14	0,159	0,049	0,042	0,131	0,082
A17	0,114	0,049	0,053	0,073	0,101
váhy	0,248	0,156	0,170	0,227	0,199
H	0,159	0,122	0,107	0,131	0,107
D	0,045	0,049	0,042	0,058	0,050

Zdroj: vlastní zpracování