

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Využití metody AHP v náborovém procesu

Tadeáš Rolenc

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tadeáš Rolenc

Systémové inženýrství

Název práce

Využití metody AHP v náborovém procesu

Název anglicky

Utilization of the AHP Method in the Recruitment Process

Cíle práce

Bakalářská práce se bude zabývat kvantitativní podporou náborového procesu. Na základě připraveného kompetenčního modelu bude provedena analýza profesních kompetencí kandidátů na vybrané pracovní místo. Za použití rozhodovacích metod operačního výzkumu bude vybrán nejvhodnější kandidát. Bude také proveden rozbor výsledků a formulovány praktická doporučení pro firmu Rentel, a.s.

Metodika

Základ práce spočívá ve vytvoření kompetenčního modelu, jež podrobně charakterizuje požadované pracovní kompetence kandidátů pro jednotlivé pracovní pozice. Předvýběr kandidátů bude proveden pomocí metody aspiračních úrovní. Potenciální uchazeči následně vyplní dotazník vyplývající z kompetenčního modelu. Odpovědi budou zpracovány a na jejich základě budou kandidáti přiřazeni na poptávané pracovní pozice. Budou připraveny postupy pro případ, že vybraný kandidát pozici odmítne. V případě většího počtu ideálních kandidátů, bude také připraven přijímací pohovor ústní formou, za účelem výběru nejvíce adekvátního kandidáta.

Doporučený rozsah práce

35-40 stran

Klíčová slova

Nábor, metoda AHP, personální management, kompetence

Doporučené zdroje informací

BRŮHA, D. *Abeceda personalisty 2021*. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2021. ISBN: 978-80-7554-309-7

JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum : kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha:

Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-44-3.

PALÍŠKOVÁ, M. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: Vydavatelství a nakladatelství C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6

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

ŽUFAN, J. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-955-5

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Ludmila Dömeová, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Využití metody AHP v náborovém procesu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Ludmile Dömeové, CSc., jejíž podpora byla klíčová s ohledem na dokončení mé bakalářské práce. Cením si současně veškerých rad, které jsem po dobu celého studia obdržel. Děkuji rovněž Ing. Robertu Hlavatému, Ph.D. za pomoc při výpočtu konzistence Saatyho matic. A v poslední řadě bych také rád poděkoval všem zaměstnancům firmy RENTEL a.s. za spolupráci v oblasti personalistiky a také mému otci Ing. Stanislavu Rolencovi za vstřícnost ve sdílení firemních dat, bez kterých by nebylo možné metodu AHP použít.

Využití metody AHP v náborovém procesu

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá využitím metody Analytické Hierarchie Procesu (AHP) jako nástroje pro podporu rozhodování v náborovém procesu společnosti RENTEL a.s. Cílem práce bylo optimalizovat výběr zaměstnanců prostřednictvím objektivního hodnocení a systematického porovnání kandidátů na základě jejich aspiračních úrovní a kompetencí. Práce zahrnuje teoretický rozbor AHP, aspiračních úrovní a kompetenčního modelu, následovaný praktickou implementací metody AHP v rámci náborového procesu.

Výsledky ukazují, že použití AHP vedlo k efektivnějšímu a objektivnějšímu výběru zaměstnanců, což přineslo soulad s požadavky manažerských pozic a zvýšení efektivity náborových procesů. Nicméně se také ukazuje nutnost jisté individualizace tvorby kompetenčního modelu a souvisejícího školení zaměstnanců, což může být pro podnik ekonomicky náročné. Tato práce nabízí ucelený pohled na využití analytických metod v personálním managementu a podněcuje k dalšímu zkoumání v této oblasti.

Klíčová slova: Kompetenční model (KM), kandidáti, Saatyho matice/metoda, AHP (Analytický hierarchický proces), personální/sociální/pracovní/manažerské kompetence, aspirační úroveň, preference

Utilization of the AHP Method in the Recruitment Process

Abstract

This bachelor thesis examines the utilization of the Analytic Hierarchy Process (AHP) as a decision support tool in the recruitment process of RENTEL a.s. The aim of the thesis was to optimize employee selection through objective assessment and systematic comparison of candidates based on their aspiration levels and competencies. The thesis includes a theoretical analysis of AHP, aspiration levels, and competency model, followed by practical implementation of the AHP method within the recruitment process.

The results indicate that the use of AHP led to a more efficient and objective selection of employees, resulting in alignment with the requirements of managerial positions and increased efficiency of recruitment processes. However, it also emphasizes the necessity of employee training and competency model development, which may be economically challenging for the company. This thesis offers a comprehensive view of the use of analytical methods in human resource management and encourages further research in this area.

Keywords: Competency Model (CM), candidates, Saaty's matrix/method, AHP (Analytic Hierarchy Process), personnel/social/workplace/managerial competencies, aspiration level, preferences

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce	10
3 Metodika	11
4 Teoretická část	12
4.1 Aspirační úrovně.....	12
4.1.1 Využití v personální praxi	12
4.1.2 Definice jednotlivých aspiračních úrovní	12
4.2 Metoda AHP	14
4.2.1 Saatyho metoda	14
4.3 Oblasti kompetenčního modelu	18
4.3.1 Pracovní kompetence	18
4.3.2 Personální kompetence.....	19
4.3.3 Sociální kompetence	21
4.3.4 Manažerské kompetence	21
5 Vlastní práce	23
5.1 Konstrukce otázek kompetenčního modelu.....	23
5.2 Vstupní data	24
5.3 Struktura, otázky a hodnocení kompetenčního modelu.....	25
5.3.1 Pracovní kompetence	25
5.3.2 Personální kompetence.....	28
5.3.3 Sociální kompetence	34
5.3.4 Manažerské kompetence	36
5.4 AHP metoda	41
6 Závěr	49
7 Seznam použitých zdrojů	50
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	51
8.1 Seznam obrázků.....	51
8.2 Seznam tabulek.....	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá způsobem vyhodnocení výsledků kompetenčního modelu, jež byl vytvořen jako kritérium pro aspiraci kandidáta na manažerskou roli v libovolné firmě, která na danou pozici hledá adekvátního pracovníka a současně také využívá již zmíněný kompetenční model. Uchazeč o zaměstnání prochází náborovým procesem skládajícím se ze tří základních částí. Nutno podotknout, že náborový proces se může u různých společností lišit, a to v závislosti na různých faktorech, jako například množství zaměstnanců ve firmě, kultury, typu společnosti, personálních možnostech a dalších.

První část náborového procesu je právě výchozí aspirační úroveň, kdy si firma předurčila základní aspekty, kterými by kandidát měl disponovat. Tato fáze má významnou roli ve výběru zájemců mající předpoklady k výkonu zaměstnání dle požadavků firmy, a naopak vyřazení kandidátů nespĺňující tato kritéria rychlým a efektivním způsobem.

Poté následuje druhá fáze, které se bakalářská práce věnuje více do hloubky. Tou je v případě naší společnosti kompetenční model a jeho vyhodnocení vícekritériální metodou zvanou AHP. Kompetenční model je diverzifikován do čtyř základních oblastí kompetencí: personální, manažerské, sociální a pracovní. Každá z nich je nedílnou součástí osobnostních a pracovních rysů kandidáta a je dále členěna do specifických kategorií. V případě personálních kompetencí mezi ně náležejí emoční inteligence, inovace, iniciativa, flexibilita, osobní odpovědnost, samostatnost při řešení problémů, vlastní rozvoj a kompetence k pracovnímu uplatnění. Manažerské kompetence následně zahrnují dovednosti v oblasti managementu, umění vést lidi, stimulaci s podporou podřízených a manažerské rozhodování. Sociální kompetence se zaměřují především na schopnost spolupráce, tedy interpersonální komunikaci, vzájemnou vazbu, týmovou práci, budování vztahů a schopnost vnímání a usilování o spokojenost druhých. Čtvrtá a poslední z těchto kompetenčních oblastí se zabývá přímo pracovními schopnostmi, a to efektivitou pracovních procesů, organizací práce, odborností a kvalitou práce, pracovní disciplínou, efektivitou práce s informacemi a využitím informačních a komunikačních technologií. Na každou z výše uvedených kategorií se váže určitý počet otázek s pěti možnými odpověďmi, jež jsou bodovány hodnotami 0 (nehodnoceno), 1, 2, 3, 4, přičemž hodnocení 4 je nejlepší dosažitelné. Metoda AHP ve vztahu k manažerské pozici, na kterou je nábor zaměřen, získá preference jednotlivých oblastí (personální/manažerské/sociální/pracovní) a následně vyhodnotí bodové zisky jednotlivých kandidátů. Navzájem je porovná pomocí Saatyho matice v každé oblasti a s ohledem na preference určí pořadí kandidátů.

Třetí fází náboru je přijímací pohovor. V závislosti na pořadí kandidátů, získaným použitím metody AHP, jsou vybráni ti, kteří postupují do třetí fáze. Tento postup již není v bakalářské práci dále probírán.

2 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je navrhnout a implementovat metodiku pro výběr zaměstnance do organizace. Metodika bude založena na třech hlavních krocích: nastavení aspiračních úrovní, vytvoření kompetenčního modelu a jeho kvantitativní vyhodnocení pomocí metody Analytického Hierarchického Procesu (AHP).

1. Aspirační úrovně

Prvním krokem bude analýza aspiračních úrovní u potenciálních kandidátů během prvotního náboru. Budou identifikovány minimální požadavky na vzdělání, jazykové dovednosti a pracovní zkušenosti pro danou pracovní pozici, za účelem vyřazení kandidátů nespĺňujících tyto požadavky.

2. Kompetenční model

Dalším krokem metodiky bude vytvoření kompetenčního modelu, který identifikuje klíčové dovednosti, schopnosti a vlastnosti, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání dané pracovní pozice. Tento model bude vycházet z požadavků na pracovní pozici a bude obsahovat seznam klíčových kompetencí s odpovídajícími konkrétními otázkami je stanoveným kompetencím.

3. Kvantitativní vyhodnocení pomocí AHP

Posledním krokem je kvantitativní vyhodnocení kandidátů pomocí metody Analytického Hierarchického Procesu (AHP). AHP umožní systematické porovnání jednotlivých kandidátů na základě definovaných kritérií a vah těchto kritérií.

Kritéria budou odvozena z kompetenčního modelu a budou zahrnovat jak tvrdé dovednosti (např. technické znalosti), tak i měkké dovednosti (např. komunikace nebo týmová spolupráce). Implementace těchto kroků umožní organizaci efektivněji a objektivněji vybírat vhodné zaměstnance, kteří nejlépe odpovídají požadavkům pracovní pozice a přispějí k dosažení firemních cílů. Tímto způsobem lze optimalizovat proces náboru a zajistit, že zaměstnanci budou v nové roli úspěšní a budou zároveň maximálně využívat a rozvíjet svůj potenciál.

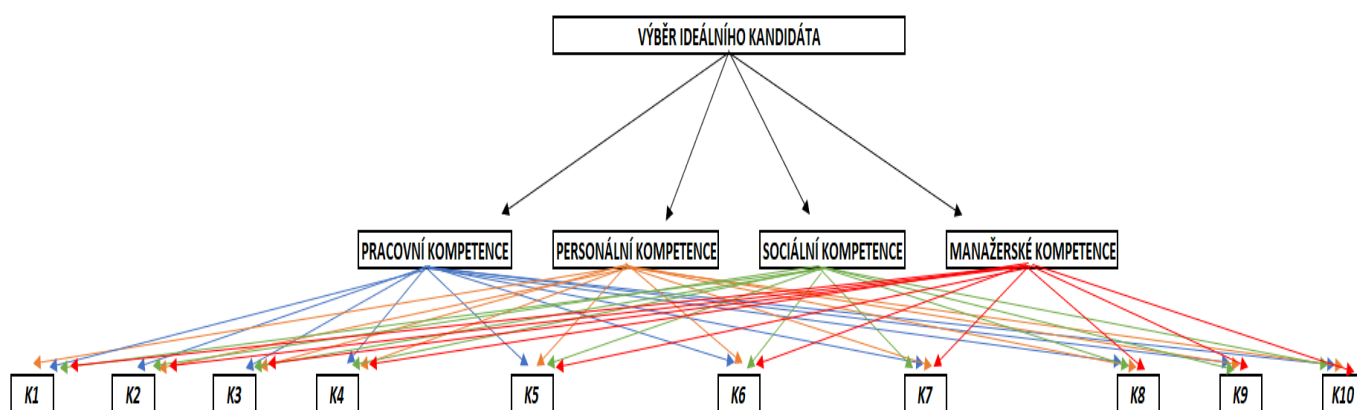
3 Metodika

Metoda, jež bude pro kvantitativní vyhodnocení výsledků kompetenčního modelu použita je vícekritériální analýza AHP. Analytický hierarchický proces, ve zkratce AHP, je model vícekritériálního rozhodování používaný v případě většího množství rozhodovacích kritérií. Tyto kritéria zpravidla nebývají ve vzájemném souladu. V případě kompetenčního modelu je lze definovat jako jednotlivé oblasti.

První úroveň je výběr ideálního zaměstnance, druhou úroveň představují kompetenční oblasti a poslední úrovní jsou jednotliví kandidáti. Výběr ideálního zaměstnance závisí bezprostředně na kompetenčních oblastech, a právě z toho důvodu jsou tyto na druhé hierarchické úrovni. Varianty, které zde představují jednotliví kandidáti, jsou závislé na vztahu ke kritériím a z tohoto vztahu také vyplývá jejich užitek.

Intenzita vztahu hierarchické struktury je numericky definována na všech úrovních. V případě výběru ideálního zaměstnance je počáteční hodnotou jednotka, nebo 100 %. Dále je tato hodnota rozdělena mezi váhy jednotlivých oblastí v závislosti na Saatyho matici vah jednotlivých kritérií.

Váhy oblastí se poté dále dělí mezi jednotlivé kandidáty podle toho, jak dobře či špatně jsou tito kandidáti dle dané oblasti hodnoceni. Tímto jsou rozděleny váhy ve všech úrovních hierarchické struktury a součtem prvků na úrovni 1., 2. či třetí je vždy 100 %. Takto popsaná struktura by měla být vizualizována do tří vrstev dle zmíněných úrovní, přičemž vztahy mezi jednotlivými prvky jsou definovány šipkami:



Obrázek 1: Struktura AHP, Zdroj: Vlastní tvorba dle Obrázku 5.5 (ŠUBRT, 2011)

4 Teoretická část

4.1 Aspirační úrovně

4.1.1 Využití v personální praxi

Praktické využití aspiračních úrovní spočívá ve strukturování procesu náboru a jeho efektivním řízení. Personální oddělení může stanovit kritéria pro každý z požadavků aspiračních úrovní a poskytnout tak konkrétní vodítko pro výběr kandidátů.

Aspirační úrovně umožňují personalistům rychle a objektivně porovnávat kvalifikaci uchazečů. Při dodržení jasně stanovených kritérií mohou efektivněji identifikovat kandidáty, kteří nejlépe odpovídají potřebám a požadavkům pracovních pozic ve firmě. Tímto způsobem přispívají k transparentnímu a cílenému procesu náboru, který maximalizuje šance na získání nejvhodnějších zaměstnanců. Rovněž také snižuje počet aspirantů na pracovní pozici v primárním stádiu náboru. Příkladem je nábor skrze webové servery určené k vyhledávání pracovníků a jejich tak zvanou filtraci skrze přednastavené aspirační úrovně. Jejich charakter je přímo závislý na pozici, pro kterou je model určen. V zásadě se ale jedná o obecné vlastnosti kandidáta jako vzdělání, pracovní praxe, jazykové dovednosti a případně také vlastnictvím určitých certifikátů.

4.1.2 Definice jednotlivých aspiračních úrovní

Vzdělání

V oblasti vzdělání jsou aspirační úrovně jedním z klíčových ukazatelů akademických kvalifikací, které kandidát přináší do pracovního prostředí. Základní úroveň představuje absolventa střední školy, což naznačuje minimální vzdělávací standardy. Střední úroveň zahrnuje kandidáty s bakalářským titulem v oboru souvisejícím s pracovní pozicí. Vysoká úroveň vyžaduje magisterský titul nebo vyšší v oboru přímo relevantním pro danou pozici. Vzdělání je základním pilířem aspiračních úrovní, který vypovídá o úrovni teoretických znalostí, jež kandidát do práce přináší. (ARMSTRONG, 2015)

Praxe

Pracovní zkušenosti představují další z klíčových faktorů při náboru skrze aspirační úroveň. Minimální stupeň zahrnuje kandidáty s omezenými pracovními zkušenostmi nebo stážemi v oboru pohybujícími se kolem jednoho roku. Průměrná úroveň vyžaduje délku praxe odpovídající specifikům pracovní pozice, což znamená, že kandidát má praktické dovednosti relevantní pro daný obor a běžně je nastavena mezi 1. až 3. rokem. Vysoká úroveň aspiračního požadavku předpokládá rozsáhlé a relevantní pracovní zkušenosti v daném odvětví. Praxe je podstatným prvkem při hodnocení schopností kandidáta uplatnit své znalosti v reálném pracovním prostředí.

Jazykové dovednosti

V globalizovaném pracovním prostředí jsou jazykové dovednosti stěžejním aspektem aspiračních úrovní. Základní úroveň zahrnuje pasivní znalost jednoho cizího jazyka, což může být výhodné pro pozice s omezeným mezinárodním kontaktem nebo například na technických pozicích s omezenými potřebami vzájemné komunikace (typicky pozice programátorů). Střední úroveň vyžaduje aktivní znalost jednoho cizího jazyka nebo pasivní znalost více jazyků, což signalizuje schopnost komunikovat v multikulturním prostředí. Vysoká úroveň aspiračního požadavku představuje aktivní znalost více cizích jazyků včetně specializované terminologie, což je významné pro pozice s intenzivním mezinárodním a interkulturním zaměřením. Jazykové dovednosti jsou tak v mnohých případech opravdu stěžejním prvkem pro úspěch kandidáta v dnešním globalizovaném pracovním prostředí.

Odborná certifikace

V rámci náborového procesu se zaměřujeme nejen na kvalifikace a dovednosti kandidátů, ale také na jejich certifikace a specializace, které jsou důležité pro úspěšné zvládnutí určitých pracovních pozic. Certifikáty a průkazy potvrzují odbornou kvalifikaci a schopnosti kandidáta v konkrétní oblasti.

Jedna z důležitých kategorií certifikací je vlastnictví řidičského průkazu, což může být zásadní pro pracovní pozice vyžadující řízení motorového vozidla při výkonu práce. Další certifikace mohou být zásadní pro vlastní výkon odborných prací, které jsou relevantní pro danou oblast. Tyto certifikáty mohou potvrzovat odbornou kvalifikaci v oblasti strojírenství, zdravotnictví, energetiky, informačních technologií a mnoha dalších.

(PALÍŠKOVÁ, 2021)

4.2 Metoda AHP

4.2.1 Saatyho metoda

Historická poznámka

Thomas L. Saaty, narozený 18. července 1926, byl významným profesorem na Univerzitě v Pittsburghu, kde působil v instituci Graduate School of Business Josepha M. Katze. Jeho akademická kariéra byla poznamenána výjimečnými úspěchy, získal bakalářský titul na Yaleově univerzitě, kde rovněž dokončil magisterský a doktorský program v oboru matematiky.

Saaty začal svou akademickou kariéru na Univerzitě v Pittsburghu, kde působil jako univerzitní profesor. Před tím působil jako profesor statistiky a operačního výzkumu na ekonomické a obchodní fakultě Pensylvánské univerzity v letech 1969–1979. Před univerzitní kariérou strávil patnáct let prací pro vládní agentury a společnosti specializující se na vládou podporovaný výzkum.

Thomas L. Saaty je autorem Metody Analytické Hierarchie (AHP), která se stala základním nástrojem pro rozhodování ve složitých situacích s mnoha prvky a kritérii. Později rozvinul Metodu Analytické Síť (ANP), obecnější rámec pro rozhodování s vzájemnou závislostí a zpětnou vazbou.

Saaty přispěl do oblasti operačního výzkumu, epidemiologie, teorie front a urbanistického plánování. Napsal více než 35 knih a 350 článků o matematice, operačním výzkumu a rozhodování. Obdržel několik ocenění za své výjimečné přínosy. Byl zvolen do National Academy of Engineering a Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. V roce 2008 obdržel Cenu INFORMS Impact za vývoj Metody Analytické Hierarchie, což je ocenění udělované za široký dopad na oblast operačního výzkumu a manažerských věd.

Zemřel ve věku 91 let dne 14. srpna 2017 po boji s rakovinou, zanechávaje po sobě významný odkaz v oblasti rozhodovacích metod a matematiky. (Vargas, 2017)

Poznámka autora:

„On a personal note, I worked with Tom Saaty for more than 40 years, but I consider him more a father than a co-worker, for I knew him longer and spent more time with him than I did with my own father. I met Tom in the fall of 1975 when I came to study under him from Spain. From the beginning, I was considered part of his family. After 40 years spent with him I cannot find words to express the sadness I feel, but I am happy to think that perhaps now he has found the answers he was looking for to the innumerable questions he had about physics, mathematics, science and life in general.“ (Vargas, 2017)

Definice a podmínky

Saatyho matice je základním prvkem na němž je založena metoda AHP. Preference jednotlivých variant jsou ohodnoceny stupnicí lichých čísel od 1 do 9. Tyto hodnoty vyjadřují intenzitu významu. V případě citlivějšího vyjádření závislostí je možné využít doplňující sudá čísla a novou škálou hodnocení se v takovém případě stává interval $\langle 1;9 \rangle$. Saatyho matice je při výpočtu hojně využívána. Prvotní matice vah oblastí je vytvořena s ohledem na uvážení rozhodovatele. Často se tato úloha řeší ve společnosti více rozhodovatelů v podobě debaty či brainstormingu. Následné využití Saatyho matice spočívá v párovém porovnávání jednotlivých výsledků kandidátů v určité oblasti. Takto vytvoříme právě čtyři matice a obdržíme tak výsledné váhy, nutné pro konečný výpočet.

Metoda AHP byla navržena prof. Saatyem roku 1980 je rozšířením Saatyho metody párového porovnávání. Tato metoda patří mezi nejpoužívanější analytické nástroje pro podporu rozhodování, především v USA. Využívá principu párového porovnávání prvků za pomoci Saatyho matic na jednotlivých úrovních hierarchické struktury o tří úrovních.

Saatyho metoda, využívaná v postupu Analytického hierarchického procesu (AHP), patří mezi běžně používané metody pro určení vah kritérií. Tato metoda porovnává páry kritérií, přičemž hodnocení jsou zaznamenávána do tzv. Saatyho matice $S = (s_{ij})$ podle následujícího systému (ŠUBRT, 2011):

$$(s_{ij}) = \begin{cases} 1 & - i \text{ a } j \text{ jsou rovnocenná} \\ 3 & - i \text{ je slabě preferováno před } j \\ 5 & - i \text{ je silně preferováno před } j \\ 7 & - i \text{ je velmi silně preferováno před } j \\ 9 & - i \text{ je absolutně preferováno před } j \end{cases}$$

Hodnoty 2, 4, 6 a 8 jsou ponechány pro hodnocení mezistupňů. Je důležité poznamenat, že $s_{ii} = 1$, protože kritérium je rovnocenné samo se sebou. Navíc musí platit, že $s_{ji} = 1/s_{ij}$ pro všechna i .

Hodnota s_{ij} představuje přibližný poměr vah kritéria i a j . V matematickém zápisu $s_{ij} \approx v_i/v_j$, kde v_i a v_j jsou skutečné váhy kritérií. Předpokládáme, že skutečný poměr vah je v_i/v_j , a metoda odhaduje tento poměr hodnotou s_{ij} . Cílem je minimalizovat rozdíl mezi odhadovaným s_{ij} a skutečným v_i/v_j .

Popis Saatyho metody a postupu pro určení vah kritérií vypadá následovně:

Předpokládáme, že skutečný poměr vah mezi kritérii i a j je v_i/v_j . Metoda odhaduje tento poměr hodnotou s_{ij} a snaží se minimalizovat rozdíl mezi odhadovaným s_{ij} a skutečným v_i/v_j . Tento problém může být formulován jako minimalizace součtu čtverců rozdílů ve tvaru:

$$F = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k \left(s_{ij} - \frac{v_i}{v_j} \right)^2 \longrightarrow \min$$

za podmínky, že $\sum_{i=1}^k v_i = 1$.

Pro usnadnění výpočtů se používá metoda geometrického průměru, známá také jako metoda nejmenších logaritmických čtverců. Místo přímého minimalizování kvadratické formy se minimalizuje:

$$F = \sum_{i=1}^k \sum_{j>i} (\ln s_{ij} - (\ln v_i - \ln v_j))^2 \longrightarrow \min$$

za podmínky, že $\sum_{i=1}^k v_i = 1$.

Řešením je pak geometrický průměr řádků matice S :

$$v_i = \frac{\left[\prod_{j=1}^k s_{ij} \right]^{1/k}}{\sum_{i=1}^k \left[\prod_{j=1}^k s_{ij} \right]^{1/k}}$$

pro $i = 1, \dots, k$.

Aby Saatyho matice byla "uspokojivě konzistentní", musí platit následující podmínky:

$$\begin{aligned} \sigma^2 &< 0.1 && \text{pro } k = 3 \\ \sigma^2 &< 0.2 && \text{pro } k = 4, 5, 6, 7 \\ \sigma^2 &< 0.3 && \text{pro } k > 7 \end{aligned}$$

kde σ^2 je odhad rozptylu. (ŠUBRT, 2011)

Platí $\sigma^2 = F/d$, kde F je hodnota výše uvedené kvadratické formy, což je počet srovnání snižený o počet lineárně nezávislých váhových parametrů.

$$d = \frac{k(k-1)}{2} - (k-1) = \frac{(k-1)(k-2)}{2}$$

Tato podmínka zajišťuje, že metoda je spolehlivá a může být použita s přiměřenou přesností.

Dosazení hodnot do Saatyho matice

V metodě Saatyho se výpočet provádí následujícími 5 kroky:

Vyplnění Saatyho matice:

1. Na diagonále budou hodnoty jedna ($s_{ii} = 1$).
2. Pro hodnocení preferencí mezi kritérii i a j platí: $s_{ij} \in < 0, 9 >$, pokud i je preferováno před j .
3. Pro zajištění konzistence $s_{ji} = 1/s_{ij}$.

Výpočet hodnoty s_i :

Pro každé i spočítáme hodnotu s_i jako součet s_{ij} přes všechna j .

$$s_i = \prod_{j=1}^k s_{ij}$$

Výpočet hodnoty R_i :

Pro každé i spočítáme hodnotu R_i jako odmocninu ze součtu s_i umocněného na $1/k$, kde k je počet kritérií.

$$R_i = (s_i)^{1/k} = \sqrt[k]{s_i}$$

Určení vah kritérií:

Nakonec určíme váhy kritérií podle vzorce: $v_i = R_i / P$.

$$v_i = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^k R_i}$$

Tímto postupem získáme váhy kritérií, které lze využít pro následné rozhodování. Saatyho Metoda je založena na principu porovnávání důležitosti kritérií vzhledem k ostatním a následném odhadu vah. (JABLONSKÝ, 2007)

Konzistence Saatyho matice

Metoda AHP vyžaduje, aby Saatyho matice byla konzistentní, což zajišťuje spolehlivost a validitu výsledků rozhodování. Pro ověření konzistence matice se využívá konzistenčního ukazatele (CI) a podílového koeficientu nekonzistence (CR).

Konzistenční ukazatel (CI) se vypočítá jako rozdíl maximálního vlastního čísla matice (λ_{max}) a počtu kritérií (n), dělený rozdílem počtu kritérií a jedničky ($n - 1$). Podílový koeficient nekonzistence (CR) se získá dělením konzistenčního ukazatele (CI) náhodným koeficientem nekonzistence (RI).

Náhodný koeficient nekonzistence (RI) je průměrná hodnota konzistenčního ukazatele získaná z náhodně vygenerovaných konzistentních matic. Pokud je hodnota podílového koeficientu nekonzistence (CR) menší než 0,1, matice se považuje za konzistentní.

Vyšší hodnoty CR naznačují nižší míru konzistence matice, což může vést k nepřesnostem v rozhodovacím procesu. Zahrnutí tohoto výpočtu do teoretické části práce poskytuje ucelený pohled na metodu AHP a zdůrazňuje důležitost konzistence Saatyho matice při jejím použití v rozhodovacích procesech. (ŠUBRT, 2011)

4.3 Oblasti kompetenční modelu

4.3.1 Pracovní kompetence

Tato oblast reflektuje schopnost jedince efektivně plnit pracovní úkoly a řešit profesní výzvy. Pojednává o odborných dovednostech, technických znalostech a schopnostech aplikovat je v praxi. Důraz je kladen na efektivitu práce, organizační schopnosti a kvalitu výstupů.

Efektivita procesů a organizace práce

Známe pravidla a standardy užívané v organizaci a řídíme se jimi. Orientujeme se na efektivitu naší práce, která je nedílnou součástí práce pro organizaci jako celek. Hledáme efektivní a flexibilní postupy, které vedou k uspokojení reálných potřeb a požadavků klienta a spolupracujících kolegů. Věnujeme se prevenci vzniku chyby, minimalizujeme jejich dopad. Hledáme příčiny vzniku chyby a postupujeme k jejich odstranění. Nalézt řešení je pro nás prioritou. Orientujeme se na výsledky naší práce, jsme zaměřeni na stabilní vysokou výkonnost. Snažíme se o odstranění zbytečné byrokracie. Jsme důslední v jednání při zachování efektivitu práce a spokojenosti klienta. Umíme si zorganizovat naši práci dle obsahových priorit a časových možností.

Odbornost a kvalita práce

Máme dostatečné odborné vzdělání pro výkon naší práce a teoretické znalosti umíme aplikovat do praxe a výkonu naší agendy. Dovedeme pracovat s právními normami a dokumenty, které potřebujeme pro výkon naší agendy. Máme přehled o organizaci a řízení státní správy a samosprávy v ČR. Sledujeme ekonomické, politické a sociální dění a trendy na úrovni státu, regionu a obce. Požadované výstupy naší práce dodáváme včas a v požadované kvalitě. Pokud ne, neseme za to osobní odpovědnost a máme pro to vysvětlení a způsob řešení. Máme reálnou představu o kvalitě naší práce. Vyhýbáme se amatérismu, řídíme se profesionalitou. Jsme zaměřeni na kvalitu a přesnost výstupů naší práce.

Pracovní disciplína

Jednáme v plném souladu se směrnicemi a pravidly chování uznávanými v organizaci. Dodržujeme zásady a předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a hygieny práce, známe pracovní rizika spojená s výkonem našeho povolání. Na pracovišti se chováme hospodárně a poukazujeme na případy, kdy tomu tak není. Respektujeme pravidla týkající se příchoďů a odchodů do/ze zaměstnání, termínů pro dodání výstupů, porad atd. a řídíme se jimi. Umíme si při práci určit priority tak, aby zajistily plnění termínů. Dokončujeme své úkoly a za jejich řešení přebíráme osobní odpovědnost.

Kompetence využívání informační a komunikační technologie a efektivní práce s informacemi

V oblasti pracovních kompetencí projevujeme schopnosti a dovednosti, které nás vede k efektivnímu plnění pracovních úkolů a vytváření kvalitních výstupů. Je používáme. K vytváření a ukládání dokumentace využíváme vhodné prostředky IKT. Jsme ochotní se učit používat nové prostředky IKT s cílem zefektivnit práci. Pro naši práci využíváme různé zdroje dat. Tyto zdroje a samotná data dokážeme kriticky zhodnotit a posoudit jejich reliabilitu a adekvátnost. Dáváme informace do souvislosti a organizujeme poznatky různého druhu. (ARMSTRONG, 2015)

4.3.2 Personální kompetence

Personální kompetence souvisí s tím, jak jedinec spravuje své vlastní zdroje, pracuje na osobním rozvoji a jak efektivně plánuje a řídí svůj čas. Zahrnuje pracovní disciplínu, flexibilitu a adaptabilitu, a klade důraz na individuální odpovědnost a profesní růst.

Emoční inteligence

Jsme schopní reálného sebehodnocení a sebereflexe, známe naše silné a slabé stránky. Přijímáme odpovědnost za naše pocity a jednání. Máme pozitivní postoj a jsme vnitřně motivovaní. Jsme schopní vcítit se do potřeb druhého, umíme druhé podpořit a ocenit. Dovedeme vystupovat na veřejnosti a jednat s klienty taktně, s pochopením pro jejich problémy, v souladu se společenskými normami a etickým kodexem. Mluvíme o našich pocitech (libých i nelibých) a neobviňujeme z nich druhé. Jsme konzistentní ve svých názorech

a měníme-li je, víme přesně proč a známe důsledky této změny. Naše emoce projevujeme zralým způsobem, jsme ve svých projevech opravdoví a upřímní. Konflikt vnímáme nikoliv jako nástroj k manipulaci či k boji, ale jako příležitost ke změně a rozvoji. Jsme čestní a pro druhé důvěryhodní. Známe a používáme pravidla duševní hygieny a práce se stresem. (HRONÍK, 2006)

Inovace, iniciativa a flexibilita

Zlepšujeme naši výkonnost i výkonnost našeho pracoviště pomocí změn a inovací. Jsme aktivní a přicházíme s novými nápady a iniciativně hledáme nová, neotřelá řešení. V rámci našich kompetencí se snažíme zlepšovat stávající postupy a procesy. Snažíme se myslet dopředu. Účastníme se aktivně zavádění změn a bereme je jako příležitost. Sledujeme trendy a změny týkající se výkonu naší agendy a přicházíme s návrhy na inovaci a rozvoj. Flexibilitu chápeme jako princip, jako způsob myšlení, nikoliv jako nástroj. Jsme schopni měnit způsoby práce i pracovní místa, tak aby dosáhli požadovaných výsledků práce. Jsme pružní v myšlení a rozvíjení nových nápadů.

Osobní odpovědnost

Činíme rozhodnutí a za ta neseme osobní odpovědnost. Vytváříme dohody s kolegy a klienty a neseme za tyto dohody osobní odpovědnost. Známe výsledek naší práce/agendy a za jeho plnění neseme osobní odpovědnost. Uvědomujeme si hranice naší odpovědnosti a víme, kde je odpovědnost druhých (kolegů, nadřízeného, klienta). Jsme proaktivní a nechováme se jako „pasažér“. Umíme odpovědnost přijímat i dávat. Dokážeme rozhodnout o našich schopnostech, dovednostech a možnostech plnit určitý úkol a pak přijmout či nepřijmout úkol za náš i s osobní odpovědností za něj.

Kompetence vlastního rozvoje a pracovního uplatnění

Jsme zodpovědní za náš profesní i osobní rozvoj. Naše odborné znalosti kontinuálně zdokonalujeme – aktivně se učíme v závislosti na aktuální potřebě, ale i tzv. „do zásoby“. Pracujeme sami na sobě, na sebe-rozvoji a sebe-realizaci. Dovedeme si organizovat náš rozvojový proces (učení, vzdělávání). Máme základní přehled o nabídce profesních a vzdělávacích možností a příležitostí. Umíme posoudit a zjistit možnosti našeho pracovního uplatnění a jim odpovídající potřeby dalšího vzdělávání. Sdílíme naše znalosti a zkušenosti s kolegy, a tak vytváříme prostor pro růst druhých a jejich seberealizaci. Je-li potřeba, radíme se s kolegy, konzultujeme s experty.

Kompetence řešit samostatně problémy

Jsme schopni řešit problémy samostatně. Pokud si s řešením problému nevíme rady, obracíme se na naše kolegy či nadřízeného. Vždy však přicházíme s různými návrhy řešení. Jsme schopni vyrovnávat se s nejistotou a komplexností situací. (HRONÍK, 2006)

4.3.3 Sociální kompetence

Sociální kompetence odráží schopnost jedince efektivně interagovat s ostatními. Zahrnuje silné komunikační dovednosti, empatii, týmovou spolupráci a budování pozitivních vztahů. Klíčovým aspektem je schopnost porozumění potřebám druhých a kvalitní komunikace. (BLÁHA, 2005)

Interpersonální komunikace a zpětná vazba

Vynikáme v interpersonální komunikaci a poskytování zpětné vazby. Naše schopnosti prezentace jsou pestré, umíme jasně, srozumitelně a přesvědčivě komunikovat jak s jednotlivci, tak se skupinami. Přizpůsobujeme náš jazyk a terminologii podle potřeb posluchačů, věnujeme pečlivost správné gramatice a ovládáme minimálně jeden cizí jazyk. Efektivně prezentujeme na veřejnosti i na poradách, kde systematicky obhajujeme své názory a argumentujeme. Zároveň projevujeme schopnost naslouchat a respektovat názory ostatních, aktivně se účastníme diskusí a vnímáme, že konzistentní komunikace je klíčem k dosažení výsledků. Poskytujeme konstruktivní zpětnou vazbu a pracujeme na odstraňování překážek v komunikaci v rámci organizace i s klienty. Naše prezentační schopnosti posilují úroveň naší komunikace.

Týmová práce a smysl pro spolupráci

Excelujeme ve spolupráci v týmu a projevujeme smysl pro spolupráci. Naše schopnosti efektivní spolupráce na pracovních úkolech s kolegy nám umožňují budovat a udržovat vztahy nezbytné pro prosperitu týmové práce. Pracujeme aktivně na přínosu k celkovým výsledkům týmu a organizace tím, že sdílíme důležité informace. Naši kolegové se mohou na nás spolehnout, protože jsme ochotni postavit cíle týmu nebo organizace před své vlastní.

Zaměření na spokojenost druhých a budování vztahů

Klademe důraz na spokojenost druhých a budování vztahů. Přistupujeme ke kolegům i klientům s zájmem, proaktivitou a respektem. Každému jednotlivci přistupujeme individuálně a s ohledem na jeho potřeby. Směřujeme k identifikaci potřeb našich kolegů a klientů. Naše práce je zaměřena na vytváření pevných vztahů a partnerství, na která se můžeme spolehnout. Celkově přispíváme k pozitivnímu pracovnímu prostředí a tvoříme základ pro dlouhodobé a udržitelné vztahy ve firmě. (HRONÍK, 2006)

4.3.4 Manažerské kompetence

V této oblasti se zaměřujeme na schopnosti řídit a vést. Skýtá dovednosti vedení týmu, stanovování cílů, delegování úkolů, řešení konfliktů a podporu rozvoje zaměstnanců. Manažerské kompetence reflektují schopnost koordinace a motivace týmu k dosažení společných cílů.

Management orientovaný na cíle a kompetence

Manažer projevuje schopnost jasně zadávat cíle a stanovovat pracovní priority, což usnadňuje efektivní dosahování stanovených cílů. Dále dokáže rozdělovat role a odpovědnosti v týmu, což vytváří harmonické pracovní prostředí. Manažer je aktivně zapojen do rozvoje svých zaměstnanců, podporuje jejich profesní růst a přispívá k jejich osobnímu i pracovnímu rozvoji. (KOUBEK, 2015)

Znalost lidských a finančních zdrojů je pro manažera klíčová. Schopnost efektivně hospodařit s rozpočtem a získávat zaměstnance pro dosažení firemních cílů jsou součástí jeho kompetencí. Díky důkladnému poznání svých lidí má manažer přehled o lidech ve svém týmu, což umožňuje efektivní vedení a podporu.

Umění vést lidi

Manažer projevuje schopnost sestavit a efektivně vést tým. Sdílí užitečné znalosti a informace, podporuje různorodé názory a respektuje přístupy ostatních členů týmu. Stanovuje jasně úkoly, cíle a termíny, a aktivně sleduje práci týmu. Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu, vytváří příjemnou a kooperativní atmosféru v týmu a nabízí zaměstnancům příležitosti k osobnímu rozvoji.

Manažer je schopen řídit konflikty v týmu, přizpůsobovat svůj styl vedení různorodosti zaměstnanců a inspiruje tým k výkonu a rozvoji. Zvládá efektivní „time management“ a dokáže udržovat vyvážený poměr mezi pracovním a osobním životem. Je spolehlivým zdrojem informací pro své zaměstnance.

Stimulace a podpora

Manažer aktivně stimuluje zaměstnance k dosažení výsledků a plnění úkolů. Díky znalosti potřeb svých zaměstnanců dokáže vhodně podporovat sociální vztahy na pracovišti, což přispívá k jejich spokojenosti. Zapojuje zaměstnance do rozhodování a plánování, čímž podporuje jejich vnitřní motivaci a angažovanost.

Rozhodování

Manažer přebírá plnou odpovědnost za svá rozhodnutí. Před jejich přijetím se snaží získat relevantní data, je objektivní a schopen tvořit logická zdůvodnění svých rozhodnutí. Informuje své zaměstnance i nadřízené o svých rozhodnutích včas a jasně. Rychle se rozhoduje na základě dostupných dat, analyzuje minulé zkušenosti a předpokládanou budoucnost. Má schopnost přesvědčit ostatní o správnosti svých rozhodnutí. (ARMSTRONG, 2015)

5 Vlastní práce

5.1 Konstrukce otázek kompetenčního modelu

Předkládaný kompetenční model (KM) byl vytvořen společností RENTEL a.s. ve spolupráci s odbornými konzultanty v oblasti personalistiky se zaměřením na řízení lidských zdrojů, hodnocení, osobní rozvoj a motivaci. Hlavními konzultanty zde byly Ing. Marek Velas, Mgr. Gabriela Chvátalová, Mgr. Monika Ambrožová a Ing. Petr Špindler. Vedle teoretické báze, která čerpala zejména z použité literatury viz. přehled uvedený pod čarou, zde jako základ KM sloužily praktické výstupy z pracovních workshopů zaměřených na systemizaci pracovních míst tj. jejich detailní analýzy a popisu práce za účasti širšího vedení uvedených organizací. Jednalo se v první řadě o organizace veřejné správy: Statutární město Děčín v čele s vedoucí oddělení personálního a mzdového Ing. Evou Tomáškovou, Statutární město Chomutov v čele s vedoucí úseku personálního a mzdového Ivanou Podlahovou, Krajský úřad Libereckého kraje s vedoucí odboru kanceláře ředitele Mgr. Marií Filipovou a Středočeského kraje s vedoucí oddělení vzdělávání a péče o zaměstnance Odboru kanceláře ředitele PhDr. Miladou Olšovskou. V případě prvního z uvedených zákazníků byl tento KM dokonce využit ve formátu 360°hodnocení.

Kompetenční model zahrnuje oblasti, které jsou pro konkrétní organizaci pro dané období (cca 2-5 let) klíčové s ohledem na strategii a cíle organizace. Kompetence v souladu s tím, mohou být setříděné různými způsoby. V „RENTELu“ jsme použili kategorizaci odpovídající primárním požadavkům na jednotlivé pracovní pozice s ohledem na charakter firemní kultury: Personální kompetence, Sociální kompetence, Pracovní kompetence a Manažerské kompetence.

KM tak slouží nejen jako spojnice mezi businesssem/organizací a personální strategií/personálními procesy, ale je také současně jedním ze základních nástrojů personálního řízení právě v oblasti Náboru a výběru pracovníků. Toto si ukážeme dále na modelu, jež byl vytvořen za účelem náboru přímo pro společnost RENTEL a.s. na manažerskou pozici.

5.2 Vstupní data

Prezentovaná data byla získána na základě vyhotovení kompetenčního modelu třinácti zájemci o práci ve firmě RENTEL a.s. Na základě naší dohody bylo mé osobě umožněno jejich využití v závislosti na hodnocení kandidátů v anonymizovaném formátu v souladu s ochranou osobních údajů vyplývajících ze zákona. Právě z toho důvodu jsou kandidáti označeni formou obecného vzorce K + číslo, jímž je kandidát pro účely této práce dostatečně identifikován.

Jednotlivé váhy kompetenčního modelu v případě jednotlivých kategorií byly konzultovány s pracovníky HR oddělení společnosti RENTEL a.s. Skrze jejich praktické zkušenosti při náboru bylo stanoveno pořadí vah pro manažerskou pozici v pořadí od nejdůležitějšího až po méně důležité takto:

1. MANAŽERSKÉ KOMPETENCE
2. SOCIÁLNÍ KOMPETENCE
3. PERSONÁLNÍ KOMPETENCE
4. PRACOVNÍ KOMPETENCE

Manažerské kompetence zde významně převyšují svou důležitostí všechny ostatní uvedené oblasti, tudíž jim také v nadcházejícím modelu bude přidělena vyšší priorita. Dále byla upřednostněna oblast sociálních kompetencí, a to především s odkazem na jednotlivé podkategorie a otázky jež by měli charakterizovat každého validního zájemce o práci na manažerské pozici. Personální kompetence byla nadřazena nad pracovní z důvodu již provedené „filtrace“ kandidátů skrze aspirační úrovně. Tudíž by daný kandidát především s odkazem na jeho minulou praxi z předchozích zaměstnání, měl tyto požadavky splňovat. Nicméně je nadále důležitou součástí v posuzování, neboť je možnost, že firma, ve které působil definovala manažerskou práci jinak nežli ta naše.

Aspirační úrovně pro prvotní nábor byly již společností předem stanoveny a tím i požadavky týkají se zejména vzdělání, praxí z minulých zaměstnání a jazykových dovedností kandidátů.

Bodové hodnocení kompetenčního modelu je substitucí za původní systém hodnocení, jež nebyl vhodný pro výpočet metodou AHP. Vzhledem k původnímu hodnotícímu systému, který spočíval v subjektivním přístupu k daným odpovědím pověřeným zaměstnancem personálního oddělení, jsem namísto toho zavedl bodovací systém jednotlivých témat v subkategoriích ve škále 0-4, kdy právě 4 je maximální možný bodový zisk. Ke každé úrovni hodnocení jsem rovněž nadefinoval ekvivalent ústního hodnocení v daném okruhu kompetence.

5.3 Struktura, otázky a hodnocení kompetenčního modelu

Struktura kompetenčního modelu	Hodnocení
PRACOVNÍ KOMPETENCE	60
EFEKTIVITA PROCESŮ, ORGANIZACE PRÁCE	20
ODBORNOST A KVALITA PRÁCE	12
PRACOVNÍ DISCIPLÍNA	16
KOMPETENCE VYUŽÍVAT INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE A EFEKTIVNĚ PRACOVAT S INFORMACEMI	12
PERSONÁLNÍ KOMPETENCE	104
EMOČNÍ INTELIGENCE	28
INOVACE, INICIATIVA A FLEXIBILITA	20
OSOBNÍ ODPOVĚDNOST	24
KOMPETENCE VLASTNÍHO ROZVOJE A KOMPETENCE K PRACOVNÍMU UPLATNĚNÍ	20
KOMPETENCE ŘEŠIT SAMOSTATNĚ PROBLÉMY	12
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE	48
INTERPERSONÁLNÍ KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA	24
TÝMOVÁ PRÁCE A SMYSL PRO SPOLUPRÁCI	16
ZAMĚŘENÍ NA SPOKOJENOST DRUHÝCH A BUDOVNÍ VZTAHŮ	8
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	84
MANAGEMENT ORIENTO VANÝ NA CÍLE A KOMPETENCE	16
UMĚNÍ VĚST LIDI	40
STIMULACE A PODPORA	12
ROZHODOVÁNÍ	16

Obrázek 2: Struktura kompetenčního modelu, Zdroj: Vlastní tvorba

5.3.1 Pracovní kompetence

Efektivita procesů a organizace práce

Jak dodržuje procesy?

Nehodnoceno | 0

Dodržování procesů je pro něj/ni samozřejmostí. Participuje se na vytváření procesů a iniciuje jejich revize, jsou-li nefunkční. | 4

Dodržuje procesy a vnímá je jako pracovní nutnost. | 3

Dle vlastní potřeby volně vstupuje do procesu a zase ho volně opouští. | 2

Nedodržuje většinu procesů. | 1

Pokud narazí na nefunkční či zastaralý proces, co udělá?

Nehodnoceno | 0

Je tvořivý/á, snaží se navrhnout a iniciovat změnu procesu. | 4

Nefunkčních procesů si všímá a hovoří o nich, ale konkrétní změny nechává na nadřízených. | 3

Svou práci dělá, přičemž nefunkční proces obchází a ignoruje. O nápravu se nepokouší. | 2

Procesy neřeší. Nezajímá se o jejich funkčnost, jelikož pro něj/ni v práci nejsou důležité. | 1

Jak byste hodnotil/a jeho/její práci z hlediska efektivity?

Nehodnoceno | 0

Je vysoce efektivní. Aktivně hledá možnosti zvýšení vlastní pracovní efektivity i efektivity druhých na pracovišti. |4

Pracuje efektivně a na jeho/její práci je to vidět. Snaží se svoji efektivitu zvyšovat. |3

Pracuje svým tempem bez ohledu na okolnosti. Efektivitu neřeší. |2

Jeho/její práce je mrhání časem, financemi i snahou druhých. Efektivní rozhodně není. |1

Pokud se vyskytne v jeho/její práci chyba, jak se zachová?

Nehodnoceno | 0

Chybu dokáže rychle identifikovat. Zaměří se na nápravu chyby, poté hledá její příčinu a snaží se udělat takové opatření, aby se chyba v budoucnu již neopakovala. |4

Chybu přiznává, odstraní a dává si pozor, aby ji již neopakoval/a. |3

Chybu nepřiznává, někdy se snaží o nápravu, ale nikdy o dlouhodobé řešení. |2

Chybu nepřiznává, pokud se o ní někdo doví, hledá viníka a ne řešení. |1

Jak je na tom s řízením vlastního pracovního času?

Nehodnoceno | 0

Práci plánuje dlouhodobě a velice přirozeně, řídí se prioritami a principem efektivity. Zbývá mu/jí čas i na potřebnou komunikaci, vztahy na pracovišti a vyhodnocování práce. |4

Je vidět, že má každodenní práci velice dobře rozplánovanou a nestává se, že by něco nestíhal/a. |3

Většinou zvládá denní práci bez problémů a včas, někdy je vidět, že nestíhá a nedokáže si úkoly rozplánovat v čase, někdy má na všechno času dost. |2

Čas a efektivitu v práci neřeší. |1

Odbornost a kvalita práce

Jak hodnotíte jeho/její smysl pro důslednost?

Nehodnoceno | 0

Důslednost je jedním z principů jeho/jejího života. Dokáže pracovat s detailem, a přesto být efektivní. |4

Má smysl pro detail a je v práci důsledný/á. |3

Často chybí, důslednost není jeho/její pracovní zásadou. |2

Na jeho/její práci se není možné spolehnout, dělá opakovaně chyby a detaily ignoruje. |1

Do jaké míry je možné jeho/její práci označit za kvalitní?

Nehodnoceno | 0

Jeho/její práce má parametry vysoké kvality. Neustále hledá možnosti zlepšení a vyšší přidání hodnoty své práce i práce druhých. |4

Jeho/její práce může být považována za kvalitní. Není nic, co by mu/jí mělo být v této oblasti vytýkáno. |3

Někdy se vyskytne práce, která by se dala považovat za méně kvalitní. |2

Jeho/její nekvalitní práce může být omezující pro práci ostatních. |1

Do jaké míry je "v obraze", co se týče ekonomického, politického a sociálního dění na úrovni státu a regionu?

Nehodnoceno | 0

Je vidět, že neustále sleduje dění kolem sebe. Je to důležitou součástí jeho/jejího dalšího rozvoje a může tak kolegům nabídnout nejnovější poznatky, zkušenosti či řešení. | 4
Informace tohoto charakteru určitě sleduje. Umí v těchto oblastech poradit a hlavně propojit tyto poznatky s praxí. | 3
Tyto poznatky sleduje, ale maximálně na úrovni regionu a spíše pasivně. Aktivně je nevyhledává. | 2
Nechápe důležitost těchto informací pro výkon své agendy. Nevyhledává je. | 1

Pracovní disciplína

Do jaké míry zná pravidla a standardy užívané v organizaci a řídí se jimi?

Nehodnoceno | 0

Pravidla a standardy sám/sama tvoří či spoluvytváří a hledá příležitosti pro jejich vylepšení. | 4

Zná a používá standardy v organizaci. | 3

Vykládá si pravidla poněkud volně a standardy jsou orientační. | 2

Pravidla si upravuje podle svého a standardy neřeší. | 1

Do jaké míry se při své práci řídí principem hospodárnosti, tak aby nebylo mrháno finančními a lidskými zdroji?

Nehodnoceno | 0

Má přehled o hospodaření s materiálními i lidskými zdroji na pracovišti. Zachází s nimi efektivně a hospodárně. Upozorňuje na nedostatky v hospodaření a navrhuje řešení. | 4

Dozajista pracuje hospodárně. Nemrhá ani materiálními ani lidskými zdroji. | 3

Pravděpodobně nemá přehled o zdrojích na pracovišti a tudíž ne vždy jedná hospodárně. | 2

Pokud se nejedná o jeho/její vlastní peníze a práci, tak v zásadě hospodárně nejedná. | 1

Dodává včas a v požadované kvalitě výstupy své práce?

Nehodnoceno | 0

Dodržování termínů a kvality je pro něj/ni samozřejmostí. Aktivně hledá příležitosti pro zlepšení kvality nejen své práce ale i celého pracoviště. | 4

Určitě se na něj/ni je možné spolehnout co do kvality práce i dodržování termínů. | 3

Místy dodává výstupy své práce nedokončené, jen aby byly včas. Sladit kvalitu a dodržení termínů bývá problém. | 2

Práci včas nedokončuje. Úkoly jsou nedotažené a termíny nerespektuje. | 1

Když se mu/jí nepodaří dokončit úkol včas, jak se zachová?

Nehodnoceno | 0

Nestává se mu/jí to. Pokud by tomu tak ale bylo, s vysokou pravděpodobností by včas informoval nadřízeného a ostatní závislé na jeho/jejím výstupu práce o zpoždění, sdělil/a by důvody a navrhl/a řešení a náhradní termín dokončení. | 4

Většinou termíny dodrží, pokud se ale stane, že má zpoždění, informuje o tom a práci dokončí v co nejkratší možné době. | 3

Je pravda, že toto se mu/jí stává. Následně hledá příčiny zpoždění v okolnostech a druhých lidech. Práci se pak snaží dokončit. | 2

Zpoždění je téměř pravidlem. Nikomu jej nezdůvodní a práci někdy dokončí, někdy nechá rozpracovanou. | 1

Kompetence využívat informační a komunikační technologie a efektivně pracovat s informacemi

Jak zvládá používání informačních technologií a kancelářské techniky při výkonu své práce?

Nehodnoceno | 0

Technika obecně mu/jí nedělá problémy. Hledá možnosti, jak pomocí techniky zefektivnit práci, zlepšit komunikaci a sdílení informací. | 4

Techniku ovládá a používá aktivně při práci. | 3

Ovládání techniky mu/jí dělá často potíže, používá ji, protože musí. | 2

Techniku na pracovišti používá více pro osobní nežli pracovní účely. | 1

Pokud se zavádí na pracovišti nová technologie, je ochotný/á se ji naučit používat?

Nehodnoceno | 0

Učí se nové technologie používat a hledá samostatně i další možnosti či funkcionality, které by bylo možné pracovním využít. | 4

Nové technologie se učí a používá při své práci. | 3

Jakákoliv změna či obnova technologie je pro něj/ni komplikací. Absolvuje školení, ale zavedení do praxe mu/jí trvá déle. | 2

Nezajímá se o nové technologie a zaškolení absolvuje jen z donucení, samostatně se nic neučí. | 1

Jak hodnotíte jeho/její práci s daty a jejich přeměnu v informace?

Nehodnoceno | 0

Jeho/Její schopnost zpracovat surová data ve smysluplné informace je na profesionální úrovni. Informace přizpůsobuje cílové skupině, pro kterou jsou určeny. | 4

S daty pracuje velice schopně a umí je přepracovat v informace, aniž by něco vynechal/a nebo zkreslil/a. | 3

Občas se v datech nevyzná a těžko z nich formuluje smysluplné informace. | 2

Nepovažuje za důležité data převádět na informace. Často si je nechává formulovat druhými. | 1

5.3.2 Personální kompetence

Emoční inteligence

Jak přijímá zpětnou vazbu a navrhovaná řešení od druhých?

Nehodnoceno | 0

Říká si o zpětnou vazbu. Přijímá zpětnou vazbu s pokorou a vždy hledá možnosti, jak zlepšit svůj výkon. Návrhy od druhých bere vážně a zohledňuje je. | 4

Naslouchá zpětné vazbě a přijímá ji. Návrhům naslouchá, ale příliš se jimi neřídí. | 3

Popírá zpětnou vazbu, obhajuje se. Hledá chyby u druhých. | 2

Je ke zpětné vazbě lhostejný nebo začne být agresivní a ukazuje jen na druhé. | 1

Je schopen/na vnímat svoje emoce a vhodně je projevit?

Nehodnoceno | 0

Je emotivní člověk, který projevuje to, co cítí, vhodnou formou. Je ve svém projevu opravdový/á. | 4

Jeho/její emoční projev je příjemný a akceptují ho. | 3

Občas mám pocit, že přeháním svoje emoční výlevy. | 2
Jeho/její způsob, jak dává nebo vůbec nedává najevo svoje emoce, mi vadí a znervózňuje mě.
| 1

Do jaké míry si dokáže udržet nadhled v obtížné situaci?

Nehodnoceno | 0

Nahlíží situaci s odstupem, zachová chladnou hlavu, hledá možnosti řešení a podporuje ostatní. | 4

Soustředí se na situaci a nalezení řešení. | 3

Skloní hlavu a stará se především o vlastní záchranu. | 2

Ztrácí kontrolu a nechá se „převálcovat“ událostmi. | 1

Jak se chová, když se dostane do konfliktu?

Nehodnoceno | 0

Naslouchá, je konstruktivní a hledá spravedlivou, trvalou a vzájemně výhodnou dohodu. | 4

Hledá efektivní, rychlé řešení a způsob, jak konflikt ukončit. | 3

Snaží se získat pro sebe a prosadit svojí vůli. Do konfliktu jde bojovně. | 2

Je destruktivní, vstupuje i do osobních záležitostí, přestože to může vést k poškození vztahů a k prohloubení problému. | 1

Jak si získává důvěru druhých?

Nehodnoceno | 0

Drží svoje slovo, je čitelný/á a konzistentní v názorech. Ostatní se vždy mohou spolehnout. | 4

Mohu se na něj/ni spolehnout, zřídka se stane, že zaváhám a ověřuji si důvěryhodnost. | 3

Rád/a bych mu/jí důvěřoval/a, ale tím, co dělá a jak se prezentuje, mě nepřesvědčil/a. | 2

Nevzbuzuje ve mně důvěru. To, co říká, nesouhlasí s tím, co dělá. | 1

Jak přiznává svou chybu?

Nehodnoceno | 0

Uvědomuje si svou chybu a přijímá za ni plnou odpovědnost. Obratem nabízí řešení a zohledňuje všechny, na které by mohla mít jeho/její chyba negativní dopad. | 4

Uznává, že udělal/a chybu, přebírá za ni odpovědnost, ale ne vždy hledá řešení. | 3

Chybu bagatelizuje nebo se obhazuje. Odpovědnost často nepřebírá a řešení nehledá. | 2

Vinu svaluje na ostatní nebo chybu úplně popírá. | 1

Jak působí při zamítní žádosti?

Nehodnoceno | 0

Žádost zamítá s vědomím svých možností a kompetencí vždy s respektem a po důkladném zvážení potřeb druhých. | 4

Občas mívá potíže s jasným nesouhlasem. Aby se sebe obhájl/a zdůrazňuje argumenty pro zamítnutí. | 3

Má potíže zamítat žádosti. Vyhýbá se odpovědi, a tak je pro druhé velice nečitelný/á. | 2

Žádosti vůbec nezamítá. Nechá se zneužít nebo naopak nechá druhé v nejistotě a jedná jako by souhlasil. | 1

Inovace, iniciativa a flexibilita

Je schopen/na zkoumat a reálně hodnotit možnosti, jak by se mohla zlepšit jeho/její výkonnost i výkonnost pracoviště?

Nehodnoceno | 0

Sleduje trendy a změny v oboru, proto je schopný/á zvažovat a navrhnout cesty zlepšení produktivity práce své a celého pracoviště. | 4

Jistě přemýšlí, jak by mohl/a zlepšit svůj pracovní výkon. Jeho/její návrhy jsou použitelné a hodnotné. | 3

Spíše přijímá návrhy druhých, než aby je sám/sama vytvářel/a. Tyto návrhy dokáže ocenit a zavést do praxe. | 2

Nezajímá se o rozvoj a zvyšování produktivity práce. | 1

Přichází s novými nápady a iniciativně hledá nová řešení?

Nehodnoceno | 0

Neustále analyzuje možnosti rozvoje, má nápady a aktivně vymýšlí nová řešení s cílem zvýšit svůj výkon i výkon celého pracoviště. | 4

Už jsem od něj/ní slyšel/a skutečně výborné nápady. Týkají se zejména pracovních otázek, které poutají jeho/její pozornost a zájem. | 3

Zřídkakdy přijde s novým nápadem nebo s vlastní iniciativou. Myslím, že mu/jí jen chybí vnitřní motivace, ne tvořivost. | 2

Nezpomínám si na nějakou jeho/její iniciativu či nový nápad. Je to pro něj/ni práce navíc. | 1

Jsou-li na pracovišti zaváděny změny, jak je vnímá a jak na ně reaguje?

Nehodnoceno | 0

Změny jsou pro něj/ni příležitostí k rozvoji. Sám/sama je často iniciuje. Podporuje druhé v akceptaci změny. | 4

Změny vítá, rychle je zavede do své práce. | 3

Změny, které se týkají běžné pracovní rutiny je schopen/na akceptovat, ale změny týkající se jeho/její osobnosti a zvyků, nepřijímá pozitivně. | 2

Změny ignoruje, ačkoliv tak komplikuje práci všem kolegům a vyčleňuje sám/sama sebe z pracovního procesu. | 1

V jeho/její práci je zřejmé že se zajímá o nové trendy a změny ve svém oboru a snaží se jimi inspirovat nebo je rovnou zavádět do výkonu své agendy?

Nehodnoceno | 0

Je skutečně aktivní v získávání nových podnětů, sledování trendů a novinek ve svém oboru. Sdílí je s kolegy a zavádí do praxe. | 4

Novinky často sleduje, ty které se mu/jí zdají vhodné, aplikuje do své praxe. | 3

Nemá o novinky zájem. Je soustředěný/á na svou práci a stačí mu/jí stávající znalosti. | 2

Stagnuje ve svých znalostech a nezajímá se o novinky. | 1

V jaké míře je ve své práci flexibilní?

Nehodnoceno | 0

Flexibilita je pro něj/ni životním principem a způsobem myšlení. | 4

Je flexibilní. Snadno se přizpůsobí, pokud si to okolnosti žádají. | 3

Flexibilita není jeho/její silná stránka. Někdy rád/a ulpívá na stávajících řešeních, na vnějším uspořádání pracoviště a náplni práce. | 2

Je rigidní. Nemá rád/a změny a těžko se přizpůsobuje. | 1

Osobní odpovědnost

Jak přijímá osobní odpovědnost za svou práci?

Nehodnoceno | 0

Převzít odpovědnost pro něj/ni znamená být si vědom/a všeho, co bude muset napravit či obětovat v případě nezdaru a koho se bude jeho/její nezdar přímo týkat. | 4

Převzít odpovědnost pro něj/ni znamená hledat důvody a příčiny možného neúspěchu. Obecně však odpovědnost přebírá a je si vědom/a důsledků. | 3

Odpovědnost pro něj/ni znamená velkou zátěž. Je zahlcen/a možnými důsledky a problémy. Přijetí se vyhýbá. | 2

O odpovědnosti mluví, ale když ji má převzít a nést důsledky, postaví se do role "oběti". | 1

Dodržuje své závazky a odpovídá za ně?

Nehodnoceno | 0

Závazky má plně ve svých rukou. Splní je a přebírá za ně odpovědnost. | 4

Je si vědom/a závazků, plní je. Někdy se ale rád/a podělí o zodpovědnost za ně. | 3

Rád slíbí práci nebo spolupráci. Často však tuto práci podcení a důsledky se snaží zlehčit. | 2

Slibuje a přebírá odpovědnost, ale dopředu ví, že tomuto závazku nemusí dostát. | 1

Umí zvážit své možnosti a podle toho (ne)přijmout osobní odpovědnost za úkol?

Nehodnoceno | 0

Je schopen/na velmi dobře odhadnout svoje možnosti a podle toho přijmout či odmítnout osobní odpovědnost za úkol. Pokud ví, že není kompetentní úkol řešit, dokáže ho odmítnout. | 4

Většinou dobře odhadne svoje možnosti, ale mívá potíže s přiznáním, že na úkol nestačí. | 3

Když se vyskytne potíže, hledá i vnější okolnosti, které ji zapříčinily. | 3

Někdy jsou úkoly nad jeho/její možnosti a pak se obhajuje a vytváří si pro sebe alibi. | 2

Není schopný/ná odhadnout, na co stačí. Při jakýchkoliv potížích se zbavuje osobní odpovědnosti a obviňuje druhé. | 1

Zná výsledek své práce a způsob, jak ho dosáhnout?

Nehodnoceno | 0

Zná výsledek své práce a mistrně ovládá způsob, jak ho dosáhnout, přičemž stále hledá nové a efektivnější cesty. | 4

Zná výsledek své práce, někdy však místo produktu své práce prezentuje činnosti a úsilí. | 3

Jako výsledek své práce prodává způsob a činnost, výsledek jeho/její práce je tudíž náhodný. | 2

Svou práci zastane, ale neví, jak by měl vypadat výstup jeho/její práce v požadované kvalitě. | 1

Jak nakládá s důvěrou a zplnomocněním, které má od nadřízeného a organizace?

Nehodnoceno | 0

Je proaktivní v rámci důvěry, kterou dostává. Kromě standardního výkonu své práce přináší i nová, neotřelá řešení a příležitosti. | 4

Je proaktivní nárazově a častěji v oblastech, které mu/jí vyhovují a baví ho/ji. Rozhodně však přináší pracovišti i celé organizaci přidanou hodnotu. | 3

Nebývá proaktivní, důvěru a zplnomocnění v případech, které vnímá pro sebe jako rizikové, přehazuje na druhé. | 2

Není proaktivní. Ignoruje veškerou důvěru, která do něj byla vložena. | 1

Umí odpovědnost přijímat i dávat?

Nehodnoceno | 0

Jeho/její schopnost přijímat i dávat je v rovnováze a vytváří tak kolem sebe stabilní prostředí. | 4

Umí přijímat i předávat odpovědnost. Někdy však více přijímá, než dává odpovědnost a může být přepracovaný/á. | 3

Přijímání odpovědnosti je často spojeno s napětím a/nebo odmítnutím stejně tak jako dávání. | 2

Přijímat i dávat u něj vyvolává obavy, že bude vytvořen závazek, který nechce. | 1

Kompetence vlastního rozvoje a kompetence k pracovnímu uplatnění

Pracuje sám/sama na sobě, na sebe-rozvoji a sebe-realizaci?

Nehodnoceno | 0

Zdá se být člověkem, který ví, kde je jeho/její místo, kam směřuje a který realizuje svůj talent i život. | 4

Pracuje na svém rozvoji a snaží se být lepším člověkem a odborníkem. | 3

Práce na sobě je pro něj/ni zajímavou možností, kterou občas využívá, zejména tehdy, osloví-li to jeho/její zájem. | 2

Neužívá něco, jako je sebe-rozvoj, nevěnuje se tomu a stagnuje. | 1

Jak je vnímán jeho/její odborný růst?

Nehodnoceno | 0

Jeho/Její odborný růst je nezpochybnitelný. | 4

Je to výborný odborník, ale zdá se být na stejné úrovni již nějakou tu dobu. | 3

Jeho/Její odborný růst není viditelný. Potřebuje k němu impuls z venčí. | 2

Nemá zájem naučit se nové věci a odborně růst. | 1

Zná své slabé stránky v odbornosti a vyhledává aktivně příležitosti pro odborný růst?

Nehodnoceno | 0

Má skutečně velkou schopnost sebereflexe. Je schopen/na vidět svoje kvality i slabé stránky a aktivně hledá příležitosti rozvoje pro sebe i druhé. | 4

Pravděpodobně ví o svých silných a slabých stránkách. V práci se snaží vyhledávat takové činnosti, kde může využívat své kvality. Rozvíjí se především dle aktuální potřeby. | 3

Maskuje své slabé stránky a drží se zpět. Rozvoj aktivně nevyhledává, ale když mu někdo rozvoj nabídne, zúčastní se. | 2

Popírá své slabé stránky, obhajuje se nebo se tváří, že vůbec neexistují. | 1

Je ochotný/á sdílet to, co umí a zná, se svými kolegy?

Nehodnoceno | 0

Vyhledává a sám/sama vytváří příležitosti pro sdílení a vzájemné učení se. Je pro všechny příkladem. | 4

To, co umí a zná, sdílí a vždy je velice ochotný/á poradit kolegům nebo je naučit něco nového. | 3

Občas nechce říct vše, co ví, a některé znalosti a zkušenosti si nechává pro sebe. Sdílení většinou není z jeho/její iniciativy. | 2

Své znalosti nikomu nepředává. Co ví a zná, si nechává pro sebe. | 1

Když něco neví nebo si není jistý/á, neostýchá se zeptat či věc konzultovat s kolegy a experty?

Nehodnoceno | 0

Své znalosti, dovednosti a zkušenosti nejen sdílí a předává, ale současně se učí od kolegů a expertů. Neostýchá se zeptat a projevit tak svou neznalost. | 4

Často konzultuje odborné znalosti s kolegy i odborníky z praxe. | 3

Raději neprojevuje neznalost. Pokud konzultuje, tak raději s externími poradci než s kolegy. | 2

Konzultace a ověřování znalostí pro něj/ni nejsou důležité, co ví a umí, to používá a mezery v odbornosti či zkušenostech ignoruje. | 1

Kompetence řešit samostatně problémy

Do jaké míry je schopen/na řešit problém?

Nehodnoceno | 0

Problémy, které nastaly, skutečně řeší a neodkládá je. Hledá ta nejefektivnější řešení.

Pozornost udržuje na prevenci problémů. | 4

Zvažuje řešení vzniklých problémů a řadu jich úspěšně řeší. | 3

Za některé problémy nechce přijímat odpovědnost a těžko hledá způsob řešení. | 2

Mnoho problémů zůstává nevyřešených nebo se opakovaně odkládají. | 1

Jak je schopen/na odstraňovat příčiny problémů?

Nehodnoceno | 0

Hledá a odstraňuje skutečné příčiny problémů. Zaměřuje se na prevenci. | 4

Někdy se trochu ztratí v hledání viníka spíše než příčiny problému, ale i přes to má snahu je řešit. | 3

Řeší jen příčiny, které se ho/jí přímo netýkají. Ty, které se týkají jeho/jejího chování a práce, nereší. | 2

Riskuje neúspěch, než by měl/a přiznat chybu. Příčiny nehledá a neodstraňuje. | 1

Pomáhá zajistit, aby byly zavedeny nejefektivnější a nejvhodnější řešení?

Nehodnoceno | 0

Povzbuzuje ostatní k vytváření více alternativ řešení a k hledání nejefektivnějších a kvalitních řešení. | 4

Systematicky vyhodnocuje výhody a nevýhody několika alternativ řešení, je schopen/na vymyslet prozatímní řešení. | 3

Alternativy řešení a jejich kombinace ho/ji činí nejistým/ou a nervózním/í. | 2

Neprojevuje zájem o hledání efektivních řešení, vyhovují mu/jí ta řešení, která mu/jí umožní problém opustit. | 1

5.3.3 Sociální kompetence

Interpersonální komunikace a zpětná vazba

Jakým způsobem oznamuje důležitá rozhodnutí?

Nehodnoceno | 0

Oznamuje je otevřeně, jasně a v souvislostech. Podává k nim potřebná vysvětlení a vždy zohledňuje posluchače. | 4

Oznámí je přímo a vysvětlí je s fakty a detaily. | 3

Obchází rozhodnutí bez podrobného vysvětlení. | 2

Vyjadřuje se nejasně, s nepřesnými a neúplnými informacemi, bez podrobností. | 1

Jak umí aktivně naslouchat?

Nehodnoceno | 0

Je dobrý/á v aktivním naslouchání včetně očního kontaktu, postoje, gest, reflexe citů, parafrázování, kladení otevřených otázek. Více naslouchá, než sám/sama hovoří. | 4

Umí pozorně naslouchat ale především k pracovním tématům. | 3

Naslouchá jen tématům, která ho/jí zajímají. | 2

Nejraději poslouchá sebe, ostatní ho nezajímají. | 1

O co se snaží v komunikaci při kladení otázek?

Nehodnoceno | 0

Podpořit své myšlení i myšlení ostatních. Klade "otevřené otázky". | 4

Chce především získat informaci, proto klade "zjišťovací otázky". | 3

Chce si potvrdit svůj vlastní názor, a proto často klade "ujišťovací otázky". | 2

Otázkami se snaží druhé manipulovat, donutit ostatní k souhlasu s jeho/jejími názory a návrhy. | 1

Jak je v komunikaci otevřený/á?

Nehodnoceno | 0

Jeho/její komunikace je otevřená, říká to, co chce sdělit a je otevřený/á k dotazům druhých. | 4

Je otevřený/á a sdílí/á, ale kontroluje si to, co, komu a jak říká. | 3

Předává jen málo informací. Někdy jsou nejasné a mohou být i zkreslené. | 2

Je uzavřený a nesdílný. | 1

Je čitelný/á a opravdový/á v komunikaci?

Nehodnoceno | 0

Je upřímný a čitelný, i když jde o nepříjemné záležitosti. | 4

Ve většině situací je čitelný/á a upřímný/á. | 3

Je problém rozeznat, zda myslí to, co říká, upřímně. | 2

V komunikaci je nedůvěryhodný a vzniká z ní také pocit manipulace. | 1

Umí dávat zpětnou vazbu a skutečně ji dává?

Nehodnoceno | 0

Umí dávat zpětnou vazbu, kde odděluje emoce od faktů. Nekritizuje, neshazuje, nepochlebuje. Podporuje změny a ukazuje možnosti, jak vystoupit ze stereotypu či návyku. | 4

Občas spojuje realitu se svými pocity, jeho/její zpětná vazba je pak méně čitelná. Ale obecně zná techniku dávání zpětné vazby. | 3

Zná techniku dávání zpětné vazby teoreticky, ale nedává ji. Spíše ale vytýká chyby. | 2

Jeho/Její zpětná vazba je formou kritiky nebo výčitek. Lidé ztrácejí motivaci a chuť něco měnit. | 1

Týmová práce a smysl pro spolupráci

Jak se chová po lidské stránce v týmu či pracovní skupině?

Nehodnoceno | 0

Velice přirozeně a přátelsky. Je empatický/á a vnímavý/á k potřebám druhých. | 4

Pracovní výkon je pro něho/ni v týmu důležitý, ale někdy je to na úkor mezilidských vztahů. | 3

V týmu se mu/jí hůře komunikuje, a tak se méně začleňuje. | 2

Není přirozený/á, čitelný/á a s druhými spíše nevychází. | 1

Pokud je nositelem nové informace důležité pro výkon týmu či pracovní skupiny, jak s ní naloží?

Nehodnoceno | 0

Informace otevřeně sdílí. Dokáže je vhodně formulovat a přizpůsobit druhým. | 4

Informace sdílí a sám/sama se snaží je využít pro lepší výkon týmu. | 3

Spíše zvažuje, co říct a co ne. Pokud je to výhodné pro něj/ni, tak informace předá. | 2

Z nových informací se snaží vytěžit maximum především pro sebe. | 1

Jak byste hodnotil/a jeho/její důvěryhodnost?

Nehodnoceno | 0

Je člověkem, který je důvěryhodný díky svým výkonům, odbornosti, zralosti a integrity osobnosti. | 4

Vzhledem k tomu, že výborně naplňuje své pracovní odpovědnosti a dbá na kvalitu své práce, vkládají do něho druzí důvěru. | 3

Lidé v něj/ni musí důvěru opakovaně vkládat či ji ověřovat. | 2

Není důvěryhodný/á, opakovaně důvěru ztrácí a neudělá nic pro její nápravu. | 1

Do jaké míry dokáže identifikovat potřeby druhých lidí?

Nehodnoceno | 0

Je pozorný/á a empatický/á při jednání s lidmi a rozeznává jejich potřeby. | 4

Je hodně zaměřený/á na vlastní výkon, proto někdy může přehlédnout potřeby druhých lidí a nevnímat je. | 3

Obvykle se nestará o potřeby druhých lidí, jde často pouze za svým zájmem. | 2

Ignoruje potřeby lidí kolem sebe, je soustředěný/á především na sebe. | 1

Zaměření na spokojenost druhých a budování vztahů

Jakým způsobem přistupuje ke kolegům?

Nehodnoceno | 0

Je otevřený/á, vstřícný/á, podporující a odpovědný/á. | 4

Je přátelský/á, spolehlivý/á. Někdy se více zaměřuje na sebe než na druhé. | 3

Je náladový/á, chaotický/á a mnohdy se na něj nedá spolehnout. | 2

Je nepřátelský/á a druzí se na něj neradi obrací s žádostí. | 1

Do jaké míry je schopen/na navázat pozitivní pracovní vztah?

Nehodnoceno | 0

Dokáže vztahy navazovat, ale i udržet a dlouhodobě podporovat. | 4

Je schopen/na navázat a často i udržet kvalitní pracovní vztah. | 3

Vytvořit a udržovat kvalitní pracovní vztah pro něj/ni může být problém. | 2

Nevytváří s kolegy pracovní vztahy. | 1

5.3.4 Manažerské kompetence

Management orientovaný na cíle a kompetence

Jak stanovuje cíle pro podřízené a celé pracoviště?

Cíle stanovuje kaskádovitě v závislosti na strategii organizace a pracoviště. Takže i cíle pro jednotlivé pracovníky postupně naplňují cíle pracoviště a organizace a vytvářejí pyramidu. | 4

Cíle stanovuje zejména podle agendy pracoviště, podle toho, jaké úkoly se na pracovišti plní.

Dbá na to, aby byly cíle smysluplné a reálné. | 3

Má potíže s formulací cílů, zejména cílů pro jednotlivé pracovníky, aby je pochopili a byli reálné. | 2

Nevytváří cíle pro pracoviště či cíle pro pracovníky. Jediným cílem je, aby byla práce hotová. | 1

Kdy provádí kontroly a jaký je následný dojem z jeho/její kompetence?

Nehodnoceno | 0

Kontroluje v termínu předem dohodnutém a je zcela kompetentní k této kontrole. | 4

Kontroluje na žádost při potížích. Vzniká nejistota z jeho kompetencí pomoci a podpory. | 3

Kontroluje jen při problémech a jeho/její kompetence je spíše obvinít než pomoci. | 2

Kontroluje, kdy se mu/jí zachce, a vměšuje se libovolně do záležitostí, které mu/jí nepřísluší. | 1

Když vytýká chybu, jeho/jejím cílem je:

Nehodnoceno | 0

podpořit kolegu a příležitost ke změně. | 4

vyřešení problému. | 3

zpochybňování kompetence kolegy. | 2

diskuze o kvalitě osoby (znevážení dané osoby). | 1

Jakou úroveň samostatnosti poskytuje svým kolegům při řešení úkolů?

Nehodnoceno | 0

Povzbuzuje kolegy při hledání jejich vlastních řešení a poskytuje jim potřebnou podporu. | 4

Poradí a poté je nechá pracovat na úkolech samostatně. | 3

Prosazuje své způsoby práce a plnění úkolů. | 2

Neprojevuje zájem, ale když je úkol vyřešený, zakládá si na bezvýznamných detailech. | 1

Umění vést lidi

Do jaké míry je přirozenou autoritou?

Nehodnoceno | 0

Je vůdcem a současně uznáván/a jako přirozenou a silnou autoritu. | 4

Je autoritou v jistých oblastech, zejména jako odborník, a vůdce v některých konkrétních situacích. | 3

Je potíží se od něho/ní nechat vést a uznávat ho/ji. | 2

Není možné ho/ji uznávat a přijmout jako vůdce. | 1

Jak si počíná při sestavování týmu či pracovní skupiny za účelem plnění daného úkolu?

Nehodnoceno | 0

Začíná jasnou formulací cílů, vymezením potřebných kompetencí pro plnění úkolů a rolí členů týmu. Podle cílů a kompetencí pak sestavuje a vyhodnocuje práci týmu. | 4

Má představu o cílech a úkolech. Tým sestavuje především na základě odbornosti a výkonnosti pracovníků. | 3

Tým sestavuje spíše chaoticky. Chybí mu/jí počáteční formulace cílů a vymezení kompetencí a úkolů. | 2

Vědomě si do týmu vybírá pracovníky podle oblíbenosti a loajality. Ignoruje cíle, jejich odbornost a kompetence. | 1

Do jaké míry sdílí své znalosti a informace týkající se chodu pracoviště?

Nehodnoceno | 0

Zvládá výborně komunikaci směrem k nadřízeným i podřízeným. Informuje pravdivě o chodu pracoviště, dává pracovníkům jistotu, podporuje jejich aktivitu a motivaci. | 4

Informuje o všem, co má vliv na výkon i chod pracoviště. Někdy ale zvažuje, zda informaci předat. | 3

Komunikuje spíše s nadřízenými, ale svým podřízeným často nesděljuje informace, které se týkají pracoviště. | 2

Nepovažuje za důležité tyto informace sdílet. Jeho podřízení jsou neinformovaní. | 1

Jak deleguje úkoly?

Nehodnoceno | 0

Když deleguje, dbá na to, aby jasně formuloval/a zadání úkolu a výstupů práce. S delegovaným úkolem předává odpovědnému pracovníkovi i důvěru. | 4

Dbá na přesné zadání úkolu a požadavků na kvalitu výstupů. Má potřebu si ověřovat, zda pracovník na řešení úkolu stačí svými znalostmi a zkušenostmi. | 3

Místy se snaží delegovat, ale nezvládne s úkolem předat i důvěru. | 2

Nedeleguje, ale úkoluje. Nesdělí cíle práce, jen zadá dílčí úkol. Výstupy pak neodpovídají cílům. | 1

Jak řídí plnění delegovaných úkolů?

Nehodnoceno | 0

Podporuje a kontroluje dle předem stanovených pravidel. Přebírá pouze hotové řešení. | 4

Po stránce odborné je vždy k dispozici ke konzultaci. Průběžně kontroluje dle vlastního uvážení. | 3

O delegovaný úkol i pracovníka, který úkol plní občas, ztrácí zájem. | 2

Deleguje úkol a dále ho ignoruje, nebo bez jasných pravidel kontroluje a kritizuje jeho plnění. | 1

Poskytuje podřízeným pravidelnou zpětnou vazbu? Pokud ano, jakou formou?

Nehodnoceno | 0

Kromě pravidelného hodnocení dává zpětnou vazbu v podstatě každý den. Je konstruktivní, odděluje emoce od faktů a nejvíce se věnuje podpoře, motivaci a možnostmi rozvoje. | 4

Zaměřuje se především na pravidelné hodnocení výkonu. Někdy opomíjí každodenní zpětnou vazbu týkající se nejen výkonu ale i osobních kvalit. | 3

Zpětnou vazbu dává spíše nahodile a zejména v situacích, kdy se něco nedaří. Často pak spíše kritizuje. | 2

Namísto zpětné vazby kritizuje a vyčítá. | 1

Jak se chová, když čelí konfliktu v týmu mezi podřízenými?

Nehodnoceno | 0

Zůstává nezaujatý vně konfliktu. Jeho/jejím cílem je dosažení dohody a převzetí odpovědnosti za toto řešení oběma pracovníky. Podporuje je, aby sami dokázali konstruktivně řešit problémy a vytvářet dohody. | 4

Vstoupí do konfliktu a usiluje o to, aby se pracovníci dohodli a co nejméně ovlivnili konfliktem výkon práce. | 3

Vyčkává a zvažuje, co získá nebo ztratí, když do konfliktu zasáhne. Často pak zůstává stranou. | 2

Konflikty v týmu ignoruje. Tomu následně odpovídá i atmosféra na pracovišti. | 1

Jaký je pro něj/ni typický styl vedení?

Nehodnoceno | 0

Vzbuzuje důvěru, loajalitu, angažovanost. Poskytuje vizi, inspiruje a stimuluje. Podporuje rozvoj a inovace. Ke každému přistupuje individuálně. | 4

Řídí své podřízené na základě cílů a jejich výkonu. Za výkon a kvalitu uděluje odměny. | 3

Nevede a neangažuje se, dokud se určitý problém či chyby nestanou kritickými. | 2

Střídá se u něj ignorace vedení s autoritativním vedením. | 1

Je pro podřízené vzorem a inspiruje je?

Nehodnoceno | 0

Je vzorem jak po odborné, tak po lidské stránce. | 4

Je především odborníkem na svém místě. | 3

Je spíše nenápadný/á a ničím nevybočuje. | 2

Není vzorem po odborné ani po lidské stránce. | 1

Do jaké míry zná své lidi po pracovní a osobní stránce?

Nehodnoceno | 0

Zná kvality a limity svých podřízených, jak v oblasti práce, tak po stránce osobnostní. Vytváří příležitosti, při kterých se lidé na pracovišti mohou lépe poznat a budovat vztahy. | 4

Zná své lidi zejména po odborné stránce. Někdy se ale nechce pouštět do hovorů na téma osobního života. | 3

Vybírá si podřízené především dle osobní preference, tudíž některé z kolegů opomíná. | 2

O lidech se nezajímá. Zájem projeví jen tehdy, cítí-li příležitost vytěžit něco pro sebe. | 1

Stimulace a podpora

Jak vybírá nástroje stimulace pracovníků?

Nehodnoceno | 0

Především se o své podřízené zajímá a zná jejich životní potřeby, zájmy a pracovní cíle. Podle toho vybírá a mění nástroje stimulace. | 4

Vybírá z celé řady benefitů, stimuluje odborným a kariérovým růstem. Myslím, že by pomohlo, kdyby lépe znal/a podřízené a jejich potřeby a podle toho je stimuloval/a. | 3

Myslím, že neví, jaké jsou možnosti v stimulaci podřízených. Dokázal/a by asi použít jen finanční odměny. | 2

Nesnaží se stimulovat podřízené. | 1

Jak naplňuje svoji kompetenci rozvíjet a motivovat k rozvoji podřízené?

Nehodnoceno | 0

Vytváří prostor pro rozvoj podřízených – finanční, časový i odborný. Podporuje jejich vnitřní motivaci k rozvoji. S podřízenými vždy vytváří dohodu o rozvoji a ověřuje si její plnění. | 4

Na pracovišti chce mít skutečné odborníky, proto dbá o odborný růst podřízených. Někdy má vlastní představu o jejich rozvoji a tu si vynucuje bez vzájemné dohody. | 3

Tuto kompetenci nechává často na podřízených a pak bývá překvapen/a, že nemají dostatečné znalosti a dovednosti pro výkon práce. | 2

O rozvoj podřízených se nezajímá. Pak ale kritizuje jejich případnou neznalost. | 1

Do jaké míry zapojuje své podřízené do rozhodování, plánování, prezentací atd.?

Nehodnoceno | 0

Podřízené zapojuje a tyto kroky používá k zvýšení jejich loajality, motivace a odpovědnosti. Současně jim tak umožňuje podílet se na chodu pracoviště a rozvíjet manažerské schopnosti. | 4

Zapojuje se pouze do aktivit spojených s výkonem práce daného pracovníka. | 3

Vybírá si koho, a také do jaké aktivity ho/ji zapojí. Kritérium výběru se ale zdá být náhodné či zaujaté. | 2

Podřízené nezapojuje nikdy a do ničeho. | 1

Rozhodování

Rozhodování je pro něj/ni otázkou osobní odpovědnosti. Rozhoduje-li, přebírá odpovědnost za důsledky rozhodnutí?

Nehodnoceno | 0

Ano. Za své rozhodnutí i jeho důsledky přebírá odpovědnost. | 4

Je odpovědný/á, někdy však neidentifikuje důsledky rozhodnutí a není na ně připravený/á. | 3

Spíše vyčkává s přebíráním odpovědnosti za rozhodnutí podle toho, jaké reálné dopady bude mít. | 2

Nebere odpovědnost za rozhodnutí ani důsledky. | 1

Jak činí rozhodnutí?

Nehodnoceno | 0

Než rozhodne, zváží varianty řešení, jejich dopad. Rozhodnutí je jasně formulované a komunikované. Když rozhoduje, řídí se principem efektivity a současně bere v potaz i všechny, koho se rozhodnutí týká. | 4

Rozhoduje na základě předchozího zvážení všech možností. Rozhodnutí komunikuje těm, kterých se týká. | 3

Rozhoduje lehce chaoticky, kdy nezváží možné varianty a hlavně dopad svého rozhodnutí. | 2
Vyhýbá se rozhodnutím, protože za ně nechce nést osobní odpovědnost. | 1

Učiní-li rozhodnutí, co následuje?

Nehodnoceno | 0

Své rozhodnutí jasně a včas komunikuje. Sleduje a hodnotí dopady svého rozhodnutí. | 4

Když rozhodne a rozhodnutí oznámí, chce, aby se ihned jednalo. Sám/sama je aktivní. | 3

Rozhodnutí učiní, ale nekomunikuje ho. Občas ale nastane situace, kdy se věci nedějí v souladu s rozhodnutím. | 2

Rozhodne, ale nesleduje dopady svého rozhodnutí. | 1

Jak se zachová, zpochybní-li někdo jeho/její rozhodnutí?

Nehodnoceno | 0

Naslouchá, zváží argumenty proti. Jsou-li oprávněné, přehodnotí své rozhodnutí a tuto změnu jasně komunikuje. | 4

Pokud jsou argumenty proti relevantní, své rozhodnutí změní. Někdy se pouští do dlouhých debat, protože se mu/jí nechce opouštět vlastní stanoviska. | 3

Nerad/a slyší, že někdo zpochybní jeho/její rozhodnutí. Zřídka změní své rozhodnutí. | 2

Argumenty proti ignoruje, trvá si dále na svém. | 1

5.4 AHP metoda

Prvním krokem je třeba určit, jaké z kompetenčních oblastí jsou pro model významnější s ohledem na danou pracovní pozici. Jak bylo již dříve definováno a s pomocí personálního oddělení budeme přiřazovat nejvyšší význam manažerské oblasti, následně sociálním a personálním kompetencím a v neposlední řadě také pracovním dovednostem.

	1.	2.	3.	4.
PREFERENCE:	MANAŽERSKÉ	SOCIÁLNÍ	PERSONÁLNÍ	PRACOVNÍ

Tabulka 1: Preference oblastí KM, Zdroj: Vlastní tvorba

Pro základ hladiny významnosti je nyní nutné jednotlivé oblasti navzájem porovnat a zkonstruovat Saatyho matici.

Kompetence	PRACOVNÍ	PERSONÁLNÍ	SOCIÁLNÍ	MANAŽERSKÉ	GEOMEAN	VÁHY
PRACOVNÍ	1,00	0,25	0,20	0,14	0,290715368	0,052162161
PERSONÁLNÍ	4,00	1,00	0,33	0,25	0,759835686	0,136334971
SOCIÁLNÍ	5,00	3,00	1,00	0,33	1,495348781	0,268305815
MANAŽERSKÉ	7,00	4,00	3,00	1,00	3,027400104	0,543197053
				SUMA	5,573299939	

Tabulka 2: Výchozí Saatyho matice, Zdroj: Vlastní tvorba

Počet bodů	Popis
1	Kritéria stejně významná
3	První k. slabě významnější než druhé
5	Dtto dosti významnější
7	Dtto prokazatelně významnější
9	Dtto absolutně významnější

Obrázek 3: Hodnocení Saatyho matice, Zdroj: <https://slideplayer.cz/slide/3193934/>

Váhy kritérií jsme získali na základě párového porovnání jednotlivých kompetencí s použitím systému, jež využívá škálu kvantifikovatelných dat pro charakteristiku významnosti (viz. Obrázek 3) jedné oblasti v kombinaci s jinou porovnávanou.

Nyní je zapotřebí definovat geometrický průměr jednotlivých kompetencí, na jehož základě následně vypočítáme konečné váhy kritérií, které budou následně využity v pozdější fázi metody AHP.

Názorný výpočet geometrického průměru (tučně vyznačeno v tabulce 2):

$$\sqrt[4]{1 * 0,25 * 0,2 * 0,14} \text{ €} = 0,29$$

Po výpočtu všech čtyř řádků Saatyho matice můžeme následně sečíst veškeré geometrické průměry jednotlivých kompetenčních oblastí, tedy (viz. Tabulka 2):

$$0,290715368 + 0,759835686 + 1,495348781 + 3,027400104 = 5,573299939$$

Vzniklá suma geometrických průměrů slouží jako celek pro výpočet jednotlivých podílů vah. To znamená, že výsledné váhy musíme jednotlivě vydělit ku vzniklé sumě.

V případě pracovních kompetencí by tento výpočet vypadal následujícím způsobem:

$$0,290715368/5,573299939 = 0,052162161$$

Je patrné, že pracovní kompetence mají v našem modelu nejmenší hladinu významnosti, což můžeme pozorovat na jednotlivých výsledných váhách, kde manažerské dovednosti významně převyšují veškeré ostatní kompetence. Je také důležité, že tato prvotní matice může být v budoucnu změněna a po její úpravě, není za potřebí měnit celý model, což může být dozajista využíváno odpovědnými personalisty, jež budou model využívat.

Po výpočtu výchozí Saatyho matice přecházíme do jednotlivých výsledků, kterých dosáhli uchazeči na manažerskou pozici ve firmě RENTEL a.s. Vzhledem k vyvarování se kandidátům, jejichž výsledky s ohledem na jednotlivé oblasti nesplňují požadavky na přijetí je nutné nastavit minimální bodovou škálu. Ta byla po zvážení nastavena na ~33 % v pracovních a personálních oblastech. Následně na 50 % v sociálních kompetencích a ~60 % u manažerských dovedností.

Aspirační úrovně jednotlivých oblastí			
PRACOVNÍ	PERSONÁLNÍ	SOCIÁLNÍ	MANAŽERSKÉ
<20	<35	<24	<50
60	104	48	84

Tabulka 3: Aspirační úrovně jednotlivých oblastí, Zdroj: Vlastní tvorba

Následně, jak můžeme vidět v následující bodové tabulce, již jednotliví kandidáti obdrželi, můžeme s jistotou tvrdit, že nastavené aspirační úrovně vyřadili kandidáty K11, K12 a K13.

Subjekt K11 nedosáhl požadovaných bodů v oblasti pracovní a manažerské, K12 splnil nastavený bodový limit pouze v oblasti pracovních kompetencí a Kandidát K13 nedosáhl ani jedné z požadovaných bodových hranic.

S ohledem na nastavené aspirační úrovně je třeba tyto kandidáty z modelu vyřadit. Dále je zřejmá možnost ústního pohovoru, jakožto substituční možností náboru, kterou se ale náš model již nezaobírá a nadále budeme tedy pracovat pouze s kandidáty K1 až K10.

	60	104	48	84
Kompetence	PRACOVNÍ	PERSONÁLNÍ	SOCIÁLNÍ	MANAŽERSKÉ
K1	46	103	37	59
K2	51	65	40	61
K3	54	87	48	60
K4	57	68	36	69
K5	51	61	34	71
K6	44	101	27	62
K7	40	73	27	59
K8	34	90	35	77
K9	44	80	30	55
K10	58	64	45	79
K11	19	55	35	44
K12	37	30	17	39
K13	15	33	14	33

Tabulka 4: Bodový zisk kandidátů, Zdroj: Vlastní tvorba

Před následnou konstrukcí Sattyho matic v jednotlivých oblastech kompetencí ještě musíme definovat, zda je třeba v bodovém ohodnocení definovat tzv. interval zanedbatelnosti, jež pomáhá s porovnáním dosažených bodů. Pro tento model jsme vytyčili zanedbatelné rozdíly mezi dosaženými výsledky následujícím způsobem, a to především s ohledem na celkové bodové v zisky v našich unikátních kategoriích.

		Interval zanedbatelnosti
PRACOVNÍ KOMPETENCE	60	0-1
PERSONÁLNÍ KOMPETENCE	104	0-2
SOCIÁLNÍ KOMPETENCE	48	0-1
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	84	0-2

Tabulka 5: Interval zanedbatelnosti, Zdroj: Vlastní tvorba

Tato metoda zaručí, že například s kandidátem, jenž v pracovních dovednostech dosáhl 59 bodů bude zacházeno stejným způsobem, jako s kandidátem se ziskem 58 bodů. Je to především z důvodu vyvarování se užívání častých měkkých bodových rozdílů škál 2, 4, 6 a 8.

Následující Saatyho matice jakožto tabulky 6, 7, 8 a 9 byly vytvořeny totožnou metodou jako prvotní tabulka s ohledem na data, jež v tomto případě představují bodové ohodnocení deseti kandidátů v jednotlivých oblastech kompetencí namísto kompetenčních oblastí.

	SOCIÁLNÍ	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Geomean
37	K1	1,00	0,50	0,25	1,00	2,00	5,00	5,00	2,00	4,00	0,33	1,324905415
40	K2	2,00	1,00	0,33	2,00	3,00	6,00	6,00	3,00	5,00	0,50	2,010677303
48	K3	4,00	3,00	1,00	4,00	5,00	8,00	8,00	5,00	7,00	2,00	4,010042039
36	K4	1,00	0,50	0,25	1,00	2,00	5,00	5,00	1,00	3,00	0,33	1,201124434
34	K5	0,50	0,33	0,20	0,50	1,00	5,00	5,00	1,00	3,00	0,25	0,890194696
27	K6	0,20	0,17	0,13	0,20	0,20	1,00	1,00	0,25	0,50	0,13	0,276418355
27	K7	0,20	0,17	0,13	0,20	0,20	1,00	1,00	0,25	0,50	0,13	0,276418355
35	K8	0,50	0,33	0,20	1,00	1,00	4,00	4,00	1,00	3,00	0,25	0,912443537
30	K9	0,25	0,20	0,14	0,33	0,33	2,00	2,00	0,33	1,00	0,17	0,421348735
45	K10	3,00	2,00	0,50	3,00	4,00	8,00	8,00	4,00	6,00	1,00	2,980364431
											SUM	14,3039373

Váhy	Kontrolní pořadí	Kompetence
0,092625225	4	K1
0,140568101	3	K2
0,280345331	1	K3
0,083971595	5	K4
0,062234242	7	K5
0,019324634	9	K6
0,019324634	9	K7
0,063789677	6	K8
0,029456836	8	K9
0,208359724	2	K10

Tabulka 6: AHP – Sociální kompetence, Zdroj: Vlastní tvorba

Dle tabulky 6 můžeme pozorovat, že pořadí kandidátů je jasně zřetelné a odráží se rovněž na bodovém zisku, který je zobrazený na levé straně tabulky 6. K6 a K7 se dělí o 9. a 10. místo po dosažení stejného počtu bodů (27). Je rovněž patrné, že v sociální kompetenci mají nezpochybnitelnou převahu kandidáti K3 a K10.

Saatyho matice pracovních dovedností, zobrazena v tabulce 7, upřednostňuje kandidáty K4 a K10 vzhledem k dosaženému počtu bodů v této oblasti kompetenčního modelu. Této kategorii, jak bylo určeno v prvotní matici náleží nejnižší hladina významnosti, každopádně pro HR pracovníka, který nábor uskutečňuje je důležitá pro případnou změnu výchozí matice kompetencí. V případě, že se později rozhodne upřednostnit pracovní dovednosti kandidátů, bude tato matice klíčovou pro další vyhodnocení.

	PRACOVNÍ	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Geomean	
46	K1	1,00	0,33	0,33	0,20	0,33	2,00	3,00	5,00	2,00	0,20	0,785027278	
51	K2	3,00	1,00	0,50	0,33	1,00	4,00	5,00	7,00	4,00	0,33	1,573996193	
54	K3	3,00	2,00	1,00	0,33	2,00	4,00	5,00	7,00	4,00	0,50	2,018002976	
57	K4	5,00	3,00	2,00	1,00	3,00	6,00	7,00	9,00	6,00	1,00	3,396163233	
51	K5	3,00	1,00	0,50	0,33	1,00	4,00	5,00	7,00	4,00	0,33	1,573996193	
44	K6	0,50	0,25	0,25	0,17	0,25	1,00	2,00	4,00	1,00	0,17	0,529611921	
40	K7	0,33	0,20	0,20	0,14	0,20	0,50	1,00	3,00	0,50	0,14	0,36398492	
34	K8	0,20	0,14	0,14	0,11	0,14	0,25	0,33	1,00	0,25	0,11	0,20777867	
44	K9	0,50	0,25	0,25	0,17	0,25	1,00	2,00	4,00	1,00	0,17	0,529611921	
58	K10	5,00	3,00	2,00	1,00	3,00	6,00	7,00	9,00	6,00	1,00	3,396163233	
												SUMA	14,37433654

Váhy	Kontrolní pořadí	Kompetence
0,054613114	6	K1
0,109500441	4	K2
0,140389295	3	K3
0,236265738	1	K4
0,109500441	4	K5
0,036844269	7	K6
0,025321859	9	K7
0,014454835	10	K8
0,036844269	7	K9
0,236265738	1	K10

Tabulka 7: AHP – Pracovní kompetence, Zdroj: Vlastní tvorba

Váhy preference kandidátů jsou zde jasně dané, nicméně je patrné, že vznikají dvojice, jež mají totožné pořadí. Je to právě z důvodu podobných výsledků, kterých dosáhli dvojice kandidátů K4, K10; K2, K5 a K6, K9.

Matice personálních kompetencí (viz. tabulka 8) s dvěma kandidáty převyšujícími hranici sta bodů má již dle geometrického průměru patrné upřednostnění kandidátů K1 a K6, kteří mají oproti třetímu uchazeči v pořadí o více než 10 bodů náskok v této oblasti kompetencí.

	PERSONÁLNÍ	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Geomean	
103	K1	1,00	6,00	3,00	6,00	9,00	1,00	5,00	3,00	4,00	7,00	3,639917627	
65	K2	0,17	1,00	0,14	0,50	2,00	0,17	0,25	0,17	0,17	1,00	0,349964262	
87	K3	0,33	7,00	1,00	6,00	8,00	0,33	5,00	0,50	3,00	7,00	2,134153274	
68	K4	0,17	2,00	0,17	1,00	3,00	0,17	0,33	0,17	0,20	2,00	0,477582603	
61	K5	0,11	0,50	0,13	0,33	1,00	0,11	0,20	0,13	0,14	0,50	0,232385257	
101	K6	1,00	6,00	3,00	6,00	9,00	1,00	5,00	3,00	4,00	7,00	3,639917627	
73	K7	0,20	4,00	0,20	3,00	5,00	0,20	1,00	0,20	0,33	4,00	0,814181063	
90	K8	0,33	6,00	2,00	6,00	8,00	0,33	5,00	1,00	3,00	7,00	2,413998119	
80	K9	0,25	6,00	0,33	5,00	7,00	0,25	3,00	0,33	1,00	6,00	1,386477834	
64	K10	0,14	1,00	0,14	0,50	2,00	0,14	0,25	0,14	0,17	1,00	0,334148611	
												SUMA	15,42272628

Váhy	Kontrolní pořadí	Kompetence
0,23601	1	K1
0,022691466	8	K2
0,138377174	4	K3
0,03096616	7	K4
0,015067716	10	K5
0,23601	1	K6
0,052790995	6	K7
0,15652214	3	K8
0,089898362	5	K9
0,021665989	9	K10

Tabulka 8: AHP – Personální kompetence, Zdroj: Vlastní tvorba

Personální kompetenci náleží významnosti ve výši $\sim 0,136$. Vzhledem k preferenci manažerské, není tato hodnota rozhodující, nicméně se bude dozajista podílet na celkovém pořadí kandidátů, jež metoda AHP stanoví.

Jako poslední a nejdůležitější oblast, zde v tabulce 9, můžeme registrovat výsledky v oblasti s nejvyšší hodnotou významnosti, tedy $\sim 0,543$. Hodnota preference manažerské oblasti je vzhledem k pracovnímu místu, na které společnost RENTEL a.s. uchazeče nabírá, zcela nezpochybnitelná.

	MANAŽERSKÉ	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Geomean
59	K1	1,00	0,50	1,00	0,25	0,20	0,50	1,00	0,14	3,00	0,14	0,487959209
61	K2	2,00	1,00	1,00	0,33	0,25	1,00	2,00	0,20	4,00	0,20	0,745933089
60	K3	1,00	1,00	1,00	0,25	0,20	0,50	1,00	0,20	3,00	0,17	0,549280272
69	K4	4,00	3,00	4,00	1,00	0,50	3,00	4,00	0,25	6,00	0,25	1,597137753
71	K5	5,00	4,00	5,00	2,00	1,00	4,00	5,00	0,33	7,00	0,33	2,235072176
62	K6	2,00	1,00	2,00	0,33	0,25	1,00	2,00	0,20	4,00	0,20	0,79947129
59	K7	1,00	0,50	1,00	0,25	0,20	0,50	1,00	0,17	3,00	0,17	0,503237362
77	K8	7,00	5,00	6,00	4,00	3,00	5,00	6,00	1,00	9,00	1,00	3,830684906
55	K9	0,33	0,25	0,33	0,17	0,14	0,25	0,33	0,11	1,00	0,11	0,241700859
79	K10	7,00	5,00	6,00	4,00	3,00	5,00	6,00	1,00	9,00	1,00	3,830684906
											SUMA	14,82116182

Váhy	Kontrolní pořadí	Kompetence
0,032923142	9	K1
0,050328921	6	K2
0,037060541	7	K3
0,107760631	4	K4
0,150802765	3	K5
0,053941202	5	K6
0,033953975	8	K7
0,258460501	1	K8
0,016307821	10	K9
0,258460501	1	K10

Tabulka 9: AHP – Manažerské kompetence, Zdroj: Vlastní tvorba

V této kategorii dovedností dle vah v tabulce 9 excelují kandidáti K8 a K10. Vzhledem k použité metodě AHP, jež využívá preference jednotlivých oblastí, a patrné převaze právě té manažerské, můžeme již nyní tvrdit, že tito kandidáti se umístí na předních příčkách. Nicméně tvrdit, že vzhledem k bodovému zisku bude K8 a K10 jasně tím nejlepším je zatím předčasné.

Veškeré Saatyho matice, včetně té výchozí, byly podrobeny kontrolou konzistence, aby nevznikly nepřesnosti v následné finální tabulce 10. Hodnoty (CR), jak je definováno v teoretické části musí být nižší než hodnota 0,1, pro zachování konzistence.

Výsledné hodnoty CR:

Prvotní matice - 0,059775281; pracovní - 0,029008203; personální - 0,063676361; sociální - 0,028195377; manažerské - 0,030976883.

Nyní máme dostupná veškerá data, která jsou za potřebí k doplnění finální tabulky metody AHP, jež nám navrhne pořadí kandidátů v závislosti na stanovených preferencích a bodovém ohodnocení každého z uchazečů.

V tabulce 10 představují data pracovních, personálních, sociálních a manažerských kompetencí váhy, které vznikly z předešlých tabulek 6, 7, 8 a 9. Součtem vah kandidátů ve všech oblastech vzniká celkové skóre preference kandidáta, nicméně je třeba porovnat je s našimi předdefinovanými váhami kompetenčních oblastí, které jsou v tabulce představeny jako „Váhy kompetencí“.

	PRACOVNÍ	PERSONÁLNÍ	SOCIÁLNÍ	MANAŽERSKÉ	SOUČET	POŘADÍ KANDIDÁTŮ
K1	0,055	0,236	0,093	0,033	0,077760795	6
K2	0,110	0,023	0,141	0,050	0,073859181	7
K3	0,140	0,138	0,280	0,037	0,121538116	3
K4	0,236	0,031	0,084	0,108	0,097611227	5
K5	0,110	0,015	0,062	0,151	0,106379463	4
K6	0,037	0,236	0,019	0,054	0,068583907	8
K7	0,025	0,053	0,019	0,034	0,032146713	9
K8	0,014	0,157	0,064	0,258	0,17960356	2
K9	0,037	0,090	0,029	0,016	0,030939968	10
K10	0,236	0,022	0,208	0,258	0,211577071	1
Váhy kompetencí	0,052	0,136	0,268	0,543		

Tabulka 10: AHP – Pořadí kandidátů, Zdroj: Vlastní tvorba

Pro výpočet součtu vah kandidátů za každou z kategorií využijeme matematickou metodu nazývanou skalární součin.

Pro K1 se tedy součet vah vypočítá takto:

$$0,055*0,052+0,236*0,136+0,093*0,268+0,033*0,543= 0,0778$$

Na základě metody AHP tedy získáme pořadí kandidátů, kde podle očekávání z tabulky 10, můžeme jasně vidět efekt, který mělo nastavení vysoké hodnoty preference v oblasti manažerských dovedností. K10 a K8 získali v této kategorii jasnou převahu, a právě z tohoto důvodu jsou na prvních dvou příčkách našeho pořadí. S ohledem na bodový zisk v oblasti sociální a pracovní oproti kandidátovi K8 má K10 náskok v celkovém součtu, tudíž se umístil na 1. místě. Následuje kandidát K8 a následně K3 a K4, kteří oba převyšují celkovou preferenční hranici 0,1. Tito uchazeči byli doporučeni především díky manažerským dovednostem v případě kandidáta K5 a v sociální sféře u kandidáta K3.

6 Závěr

Závěrem této bakalářské práce lze konstatovat, že nasazení metody AHP jako analytického nástroje pro podporu rozhodování v náborovém procesu společnosti RENTEL a.s. představuje účinný přístup, jehož výsledky zajišťují především přesnost výběru oproti původní metodě, založené na subjektivním hodnocení personálního zaměstnance.

Integrace aspiračních úrovní a kompetenčního modelu do této metody umožnila vytvoření kvalitního, a především objektivního pořadí kandidátů, které se zcela shodovalo s nastavenými preferencemi a požadavky na manažerskou pozici.

Tento výsledek potvrzuje schopnost metody AHP přinést relevantní a racionální rozhodnutí v náborových procesech, a to prostřednictvím kvantitativního hodnocení a systematického porovnání kandidátů.

Důkladná analýza a implementace metodologie AHP do náborové praxe společnosti RENTEL a.s. ukázala na možnosti optimalizace rozhodovacích procesů a zvýšení efektivity výběru vhodných zaměstnanců. Tímto způsobem lze využití metody AHP považovat za užitečný nástroj pro podporu a optimalizaci náborových procesů v organizacích, přičemž důraz je kladen na objektivitu, racionálnost a soulad s požadavky na obsazované pracovní pozice.

Nicméně nejen časová náročnost metody AHP, ale také míra informovanosti zaměstnance, jenž bude tuto metodu využívat, vykazují patrnou ekonomickou náročnost pro podnik, neboť je třeba zaměstnance proškolit v této metodě stejně tak, jako vytvořit či modifikovat kompetenční model pro každou pozici jiného charakteru než byla námi zkoumaná, která se ve společnosti může v budoucnu obsazovat.

Výsledky této práce tedy nabízejí ucelený pohled na efektivní využití analytických metod v kontextu personálního managementu a zároveň podněcují k dalšímu zkoumání, zda jsou pro podnik výhodné a má smysl do jejich možného zavedení investovat.

7 Seznam použitých zdrojů

JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-44-3.

PALÍŠKOVÁ, M. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: Vydavatelství a nakladatelství C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

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

Research and the Management Sciences. Retrieved from Pubsonline informs: <https://www.informs.org/Explore/History-of-O.R.-Excellence/Biographical-Profiles/Saaty-Thomas-L>

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

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

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura AHP, Zdroj: Vlastní tvorba dle Obrázku 5.5 (ŠUBRT, 2011)	11
Obrázek 2: Struktura kompetenčního modelu, Zdroj: Vlastní tvorba	25
Obrázek 3: Hodnocení Sattyho matice, Zdroj: https://slideplayer.cz/slide/3193934/	41
Tabulka 1: Preference oblastí KM, Zdroj: Vlastní tvorba	41
Tabulka 2: Výchozí Saatyho matice, Zdroj: Vlastní tvorba	41
Tabulka 3: Aspirační úrovně jednotlivých oblastí, Zdroj: Vlastní tvorba	42
Tabulka 4: Bodový zisk kandidátů, Zdroj: Vlastní tvorba	43
Tabulka 5: Interval zanedbatelnosti, Zdroj: Vlastní tvorba	43
Tabulka 6: AHP – Sociální kompetence, Zdroj: Vlastní tvorba	44
Tabulka 7: AHP – Pracovní kompetence, Zdroj: Vlastní tvorba	45
Tabulka 8: AHP – Personální kompetence, Zdroj: Vlastní tvorba	46
Tabulka 9: AHP – Manažerské kompetence, Zdroj: Vlastní tvorba	47
Tabulka 10: AHP – Pořadí kandidátů, Zdroj: Vlastní tvorba	48