



Univerzita Hradec Králové

Fakulta informatiky a managementu

Výběr managera pro pobočku

2. projekt (v programu Expert Choice 2000)

Systemy pro podporu rozhodování

**Petr Voborník
Lenka Vanická
Barbora Tesařová
Ondřej Vašíček**

5.12.2004

Obsah

Obsah	1
Úvod	2
Kritéria zvolená pro výběrové řízení v užším kole	4
Konečná struktura kritérií	5
Komentáře ke stanovení kritérií a přiřazených celkových hodnot	6
Komentář základního rozdělení	6
Komentář kritéria Osobnost	7
Komentář kritéria Vzdělání	8
Rozbor přihlášených osob	9
Závěrečné hodnoty	12
Vzdělání (0,750)	12
Osobnost (0,250)	14
Citlivostní analýza	16
Hlavní uzel (osobnost X vzdělání)	17
Vzdělání (obecné vzdělání X rozšiřující vzdělání)	18
Obecné vzdělání (VŠ vzdělání X aktivní znalost AJ)	20
Osobnost (schopnost tým. práce X kom. schopnosti X iniciativa X odolnost vůči stresu X reprezentativní vzhled) ...	21
Rozšiřující vzdělání (ochota dále se vzdělávat X orientace v ek. X praxe 2 roky v oboru X orientace v IT)	22
Závěr - analýza výsledků	23
Informování zúčastněných subjektů	24
+ Žadatel	24
- Žadatel	24
Vedení	24

Úvod

Uvažovaná společnost je středně velká firma BeCom s.r.o. distribuující základní počítačové vybavení. Tato firma zakládá pobočku v podnikatelském centru v Hradci Králové a hledá schopného manažera, který by tuto pobočku vedl. Firma proto vyhlásila konkurz pro jeho nalezení formou inzerátu, který byl uveřejněn v denním tisku.

BeCom s.r.o.

přijme zaměstnance na pozici

Manager

Požadavky

- VS vzdělání ekonomického směru
- Aktivní znalost anglického jazyka
- Osobní charisma a optimismus
- Spolehlivost a přesnost
- Ochota dále se vzdělávat
- Praxe v oboru nejméně roky
- Orientace v oblasti ekonomiky a informačních technologií
- Vysoké pracovní nasazení

Náplň práce

- Zodpovědnost za svěřenou pobočku naší firmy
- Aktivní tvorba obchodní strategie

Nabízíme

- Nadprůměrné platové ohodnocení
- Kolektiv mladých lidí - odborníků v oboru
- Dobré technické zázemí
- Tvůrčí uplatnění

Svůj profesní životopis zašlete do 5. 11. 2004 na adresu ředitelství firmy:

BeCom s.r.o.
Sadová 169
Praha 6
111 00

Přihlášení uchazeči prošli vstupními testy. Tyto testy nám pomohly nalézt pět nejvhodnějších kandidátů.

Josef Melounek
Jaroslav Široký
Josef Macháček
Petra Němcová
Jaroslava Čertová

V další fázi rozhodování o volbě manažera jsme se rozhodli využít možností systému pro podporu rozhodování a dále tuto problematiku řešit pomocí programu **Expert Choice 2000**.

Kritéria zvolená pro výběrové řízení v užším kole

Pokud hledáme vhodnou osobu na pozici manažera, musí nás zajímat pochopitelně vzdělání. Ovšem dobrý manažer nemá své kvality pouze ve vzdělání, ale z velké míry rozhoduje také jeho osobnost. Touto úvahou jsme se dostali k dvěma hlavním kritériím, které jsme hodnotili – Vzdělání a Osobnost. Vzdělání ovšem můžeme posoudit lépe a je průkazněji, proto mělo v našem rozhodování větší podstatnost.

Vzdělání jsme dále dělili na obecné a rozšiřující. Zde pro nás mělo větší význam vzdělání rozšiřující, protože obecné vzdělání (vysokoškolské vzdělání ekonomického směru a aktivní znalost anglického jazyka) bylo přímo nutnou podmínkou k tomu, aby se uchazeč dostal do užšího výběru.

Rozšiřující vzdělání zahrnuje kritérium hodnotící ochotu dále se vzdělávat, protože obor ve kterém působíme se neustále vyvíjí a vždy bude nutnost učit se něčemu novému. Dalším kritériem je praxe v oboru nejméně 2 roky. Pro nás nejdůležitější kritéria v této skupině jsou orientace v oblasti ekonomiky a financí a orientace v oblasti IT. Kládeme důraz na to, jaké má kandidát povědomí o současném stavu v těchto oblastech, protože pro dobré vedení naší firmy to považujeme za velmi podstatné a tato kritéria nám velmi pomohou ve výběru toho nejvhodnějšího manažera.

Osobnost potenciálního manažera jsme hodnotili hlavně podle toho jaké má komunikační a organizační schopnosti. Dobrý manažer musí umět jednat s lidmi,

uplatňovat svou tvůrčí fantazii v organizování, používat různé metody managementu a podobně. Komunikační a organizační schopnosti tyto nároky zahrnují.

Protože práce manažera je velmi náročná, požadujeme po vedoucím pracovníkovi také odolnost vůči stresu. Ne každý dokáže pracovat při plném nasazení delší dobu a ne pro každého je taková práce vhodná.

Náš manažer bude pracovat z velké části samostatně, proto je velmi vítaná iniciativa a tvůrčí myšlení při řešení rozvoje podniku nebo konkrétních problémů, které mohou při řízení nastat.

Reprezentativní vzhled by také neměl chybět nikomu, kdo je v neustálém kontaktu s lidmi a může svým vystupováním ovlivnit jejich přístup. Toto kritérium bereme sice v potaz, ale není pro nás výrazně důležité. Kvalitu manažera budeme hledat jinde. Je tedy pouze takovým pomyslným jazýčkem na vahách v případě nerozhodného výsledku jinak shodných kandidátů. Jakožto nelegální kritérium slouží tato informace pouze pro vnitřní záležitosti firmy.

Protože bychom byli rádi, aby náš manažer vedl pobočku liberálně a vycházel spíše z rovnoprávnosti mezi ním a dalšími zaměstnanci v pobočce a bral je spíše jako spolupracovníky, považujeme za důležité, aby měl schopnost týmové práce a dokázal přijmout návrhy i ze strany podřízených.

Konečná struktura kritérií

Při výběru vhodného manažera jsme tedy stanovili dvě základní kritéria. Prvním je vzdělání a druhým je osobnost člověka. Kritériu vzdělání jsme přiřadili 75% důležitost oproti kritériu osobnost, která tak získala podíl pouze 25%. Chceme tím vyjádřit že vzdělání vhodné osoby je pro nás důležitější.

Vzdělání jsme rozdělili na 2 podkritéria:

- obecné

V *obecném* vzdělání sledujeme následující vlastnosti:

- Aktivní znalost AJ,
- VŠ vzdělání ekonomického směru

- rozšiřující

V *rozšiřujícím* vzdělání jsou pak tyto vlastnosti:

- Ochota dále se vzdělávat
- Praxe v oboru nejméně roky
- Orientace v oblasti ekonomiky a financí
- Orientace v oblasti informačních technologií

Základní kritérium **osobnost** je rozdělena následovně:

- Schopnost týmové práce
- Iniciativa a tvůrčí myšlení
- Reprezentativní vzhled
- Komunikační a organizační schopnosti
- Odolnost vůči stresu

Komentáře ke stanovení kritérií a přiřazených celkových hodnot

Hodnoty, které jsme jednotlivým kritériím a podkritériím přiřadili jsou patrné z tabulek. Osoba, která se jeví jako nejvhodnější v dané kategorii je zvýrazněna barvou.

Komentář základního rozdělení

Rozbor vzdělání vs. osobnost

Při hledání manažera pro naši firmu jsme se řídili dvěma hlavními kritérii – vzdělání manažera a osobnost. Vzdělání oproti osobnosti (vzhledem k požadovanému výkonu a pozici na které bude) považujeme za velmi důležité.

	vzdělání	osobnost
vzdělání		3
osobnost		

Rozbor vzdělání obecné vs. rozšiřující

Obecné vzdělání aneb vlastnosti typu: Aktivní znalost AJ, VŠ vzdělání ekonomického směru jsou pro nás méně důležité než vlastnosti uváděné ve vzdělávání rozšiřujícím. Hledáme osobu, která nejen splňuje výše uvedené, ale také má zájem dále se vzdělávat, orientuje se v oboru a má již zkušenosti s požadovanou prací. Podle toho jsme také přiřadili hodnoty.

	obecné	rozšiřující
obecné		3
rozšiřující		

Komentář kritéria Osobnost

	schopnost týmové práce	komunikační a organizační schopnosti	iniciativa a tvůrčí myšlení	odolnost vůči stresu	reprezentativní vzhled
schopnost týmové práce		-2	-2	-2	4
komunikační a organizační schopnosti			2	2	6
iniciativa a tvůrčí myšlení				3	6
odolnost vůči stresu					3
reprezentativní vzhled					

První řádek: Schopnost týmové práce je méně podstatná než komunikační a organizační schopnosti, iniciativa a tvůrčí myšlení, či odolnost vůči stresu. Vůči kritérii reprezentativní vzhled je však dosti podstatné.

Druhý řádek: Organizační a komunikační schopnosti jsou vzhledem k iniciativě a tvůrčímu myšlení a odolnosti vůči stresu důležitější, avšak ne tolik jako vzhledem k reprezentativnímu vzhledu.

Třetí řádek: Iniciativu a tvůrčí myšlení považujeme v porovnání s odolností vůči stresu a reprezentativnímu vzhledu důležitější, proto jsme jim opět přiřadili kladné hodnoty.

Čtvrtý řádek: V tomto řádku srovnáváme odolnost vůči stresu s reprezentativním vzhledem. Je jasné že v pozici manažera bude důležitější první zmíněná vlastnost.

Komentář kritéria Vzdělání

Rozbor vzdělání obecné

Aktivní znalost anglického jazyka považujeme za téměř nedůležitou v porovnání s ekonomickým vzděláním, které by měl vhodný kandidát mít, neboť tato znalost byla již dostatečně prověřena v prvním kole výběrového řízení.

	aktivní znalost AJ	VŠ vzdělání ekonomického směru
aktivní znalost AJ		-4
VŠ vzdělání ekonomického směru		

Rozbor rozšiřujícího vzdělání

	ochota dále se vzdělávat	orientace v oblasti ekonomiky a financí	praxe v oboru nejméně 2 roky	orientace v oblasti IT
ochota dále se vzdělávat		-5	-3	-5
orientace v oblasti ekonomiky a financí			3	1
praxe v oboru nejméně 2 roky				-5
orientace v oblasti IT				

V této tabulce opět porovnáváme více kritérií.

V prvním řádku je to ochota dále se vzdělávat s ostatními kritérii. Z tabulky je na první pohled patrné, že ochota dále se vzdělávat má vždy nejmenší prioritu z všech kritérií.

Druhý řádek znázorňuje vztah mezi orientací v oblasti ekonomiky a financí a praxí v oboru nejméně dva roky a orientací v oblasti IT. Orientaci v oblasti ekonomiky a financí považujeme za důležitější v porovnání s oběma ostatními kritérii. Je

nezbytné, aby osoba, která bude vykonávat pozici manažera měla rozhled v tomto oboru.

Třetí řádek porovnává vztah mezi praxí v oboru nejméně dva roky a orientací v oblasti IT. Při porovnání těchto dvou vlastností upřednostníme osobu, která bude mít větší orientaci v oblasti IT, oproti té, která bude mít větší praxi.

Rozbor přihlášených osob

Po pohovorech s přihlášenými osobami a po našich týmových analýzách jsme ohodnotili jejich osobnostní kvality a předpoklady pro vykonávanou činnost do tabulek. Zhodnocení je vidět níže z tabulek. Čím vyšší je kladné číslo, tím lepší je ohodnocení pro osobu v pravém sloupečku ku osobě v horním řádku a čím nižší až záporné je číslo, tím je naše hodnocení negativnější.

Kritérium: OSOBNOST

Kategorie: Schopnost týmové práce

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		4	-3	-4	-4
J. Široký			-7	-8	-8
J. Macháček				-2	-2
P. Němcová					1
J. Čertová					

Kategorie: Komunikační a organizační schopnosti

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		5	1	1	1
J. Široký			-6	-7	-6
J. Macháček				1	1
P. Němcová					1
J. Čertová					

Kategorie: Iniciativa a tvůrčí myšlení

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		-3	-7	-6	-5
J. Široký			-5	-7	-7
J. Macháček				2	3
P. Němcová					2
J. Čertová					

Kategorie: Odolnost vůči stresu

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		5	-5	-4	-6
J. Široký			-9	-8	-7
J. Macháček				2	-2
P. Němcová					-2
J. Čertová					

Kategorie: Reprezentativní vzhled

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		-3	-8	-6	-8
J. Široký			-5	-4	-5
J. Macháček				3	1
P. Němcová					-2
J. Čertová					

Kritérium: VZDĚLÁNÍ OBECNÉ**Kategorie: Aktivní znalost AJ**

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		-4	-8	-7	-8
J. Široký			-4	-3	-4
J. Macháček				-2	1
P. Němcová					-2
J. Čertová					

Kategorie: VŠ vzdělání ekonomického směru

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		-4	-6	-3	-5
J. Široký			-2	2	-2
J. Macháček				3	2
P. Němcová					-2
J. Čertová					

Kritérium: VZDĚLÁNÍ ROZŠIŘUJÍCÍ**Kategorie: Ochota dále se vzdělávat**

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		2	-8	-8	-7
J. Široký			-9	-9	-8
J. Macháček				1	2
P. Němcová					2
J. Čertová					

Kategorie: Orientace v oblasti ekonomiky a financí

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		-4	-6	-3	-4
J. Široký			-2	1	1
J. Macháček				3	2
P. Němcová					-2
J. Čertová					

Kategorie: Praxe v oboru nejméně roky

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		-6	-6	-3	-8
J. Široký			1	3	-3
J. Macháček				3	-2
P. Němcová					-5
J. Čertová					

Kategorie: Orientace v oblasti IT

	J. Melounek	J. Široký	J. Macháček	P. Němcová	J. Čertová
J. Melounek		-4	-7	-8	-7
J. Široký			-3	-4	-3
J. Macháček				-2	1
P. Němcová					2
J. Čertová					

Závěrečné hodnoty

Vzdělání (0,750)

Obecné (0,250)

Aktivní znalost AJ (0,200)

Nejlépe anglicky se domluví p. Macháček, Němcová a Čertová. Vzhledem k praxi, kterou kandidáti uvedli, paní Čertová užívala tento jazyk nejvíce a také má nejvíce zkušeností s anglicky mluvícími osobami.

Jméno	Hodnota
Jaroslav Čertová	0,340
Petra Němcová	0,280
Josef Macháček	0,259
Jaroslav Široký	0,088
Josef Melounek	0,032

VŠ vzdělání ekonomického směru (0,800)

Toto vzdělání splňují kromě pana Melounka všechny osoby. Přihlíželi jsme proto k závěrečným zkouškám, kteří naši kandidáti v době studií vykonávali a také jak zvučné jméno má jejich absolvovaná univerzita.

Jméno	Hodnota
Josef Macháček	0,382
Jaroslav Čertová	0,259
Jaroslav Široký	0,187
Petra Němcová	0,122
Josef Melounek	0,050

Rozšiřující (0,750)

Ochota dále se vzdělávat (0,666)

Zde nastalo opět sporné hodnocení dotázaných. Pan Macháček a paní Němcová skončili stejným ohodnocením, které je postavilo na nejlepší místo. Jsou to lidé, kteří se aktivně účastní kurzů a pořádají semináře pro veřejnost. Mají mnoho mimopracovních aktivit.

Jméno	Hodnota
Josef Macháček	0,351
Petra Němcová	0,351
Jaroslav Čertová	0,223
Josef Melounek	0,045
Jaroslav Široký	0,031

Orientace v oblasti ekonomiky a financí (0,370)

Zde zvítězil opět pan Macháček. Má vzdělání VŠ ekonomického směru a široký rozhled v oblasti ekonomiky a financí.

Jméno	Hodnota
Josef Macháček	0,390
Jaroslav Čertová	0,220
Jaroslav Široký	0,191
Petra Němcová	0,146
Josef Melounek	0,053

Praxe v oboru nejméně 2 roky (0,131)

Toto kritérium splňuje nejlépe paní Čertová.

Jméno	Hodnota
Jaroslav Čertová	0,443
Josef Macháček	0,224
Jaroslav Široký	0,210
Petra Němcová	0,085
Josef Melounek	0,038

Orientace v oblasti IT (0,434)

V této kategorii si nejlépe vedli p. Macháček, p. Němcová a p. Čertová. Vzhledem ke své dosavadní praxi nás nejvíce přesvědčila paní Němcová.

Jméno	Hodnota
Petra Němcová	0,395
Jaroslav Čertová	0,237
Josef Macháček	0,237
Jaroslav Široký	0,097
Josef Melounek	0,035

Osobnost (0,250)

Schopnost týmové práce (0,146)

Co se týče schopností týmových prací, nejlépe uspěli kandidáti Petra Němcová a Jaroslava Čertová. Mají shodný počet bodů.

Jméno	Hodnota
Jaroslav Čertová	0,336
Petra Němcová	0,336
Josef Macháček	0,205
Josef Melounek	0,090
Jaroslav Široký	0,033

Komunikační a organizační schopnosti (0,355)

V této kategorii se nejlépe jeví Petra Němcová. V jejím úzkém „závěsu“ jsou však hned dva kandidáti – p. Macháček a p. Čertová. Ti získali jen o 2 setiny méně bodů.

Jméno	Hodnota
Petra Němcová	0,248
Jaroslav Čertová	0,240
Josef Macháček	0,240
Josef Melounek	0,232
Jaroslav Široký	0,040

Iniciativa a tvůrčí myšlení (0,270)

Schopnost tvůrčího myšlení a iniciativy má bezesporu pan Macháček. Je jasným „vítězem“ v této kategorii.

Jméno	Hodnota
Josef Macháček	0,405
Petra Němcová	0,290
Jaroslav Čertová	0,205
Jaroslav Široký	0,061
Josef Melounek	0,038

Odolnost vůči stresu (0,171)

Nejodolnější vůči stresu se nám zdála být paní Čertová. K tomuto závěru jsme dospěli poté, co jsme dotazovaným položili otázky vztahujícím se k zátěžovým a krizovým situacím. Paní Čertová se zdá být neklidnější a nejvyrovnanější osobou.

Jméno	Hodnota
Jaroslav Čertová	0,391
Josef Macháček	0,295
Petra Němcová	0,208
Josef Melounek	0,076
Jaroslav Široký	0,030

Reprezentativní vzhled (0,057)

Hodnocení tohoto kritéria je bezesporu individuálním názorem. S týmem jsme se však shodli na dvou kandidátech: p. Čertová a p. Macháček. Nakonec zvítězil p. Macháček.

Jméno	Hodnota
Josef Macháček	0,371
Jaroslav Čertová	0,334
Petra Němcová	0,189
Jaroslav Široký	0,071
Josef Melounek	0,035

Citlivostní analýza

Citlivostní analýza vychází ze znovuzvážení vah jednotlivých kritérií, především v případech, kde by malá změna mohla znamenat změnu výsledku, ať již částečného (z pohledu daného podkritéria) či celkového. V následující části budou rozebrány a okomentovány grafy jednotlivých uzlů struktury kritérií. Při analýze byly využity grafy: Performance Sensitivity, Gradient Sensitivity, Dynamic Sensitivity a Two Dimensional Sensitivity programu Expert Choice 2000. Následuje krátký popis nejdůležitějších z nich.

Performance Sensitivity

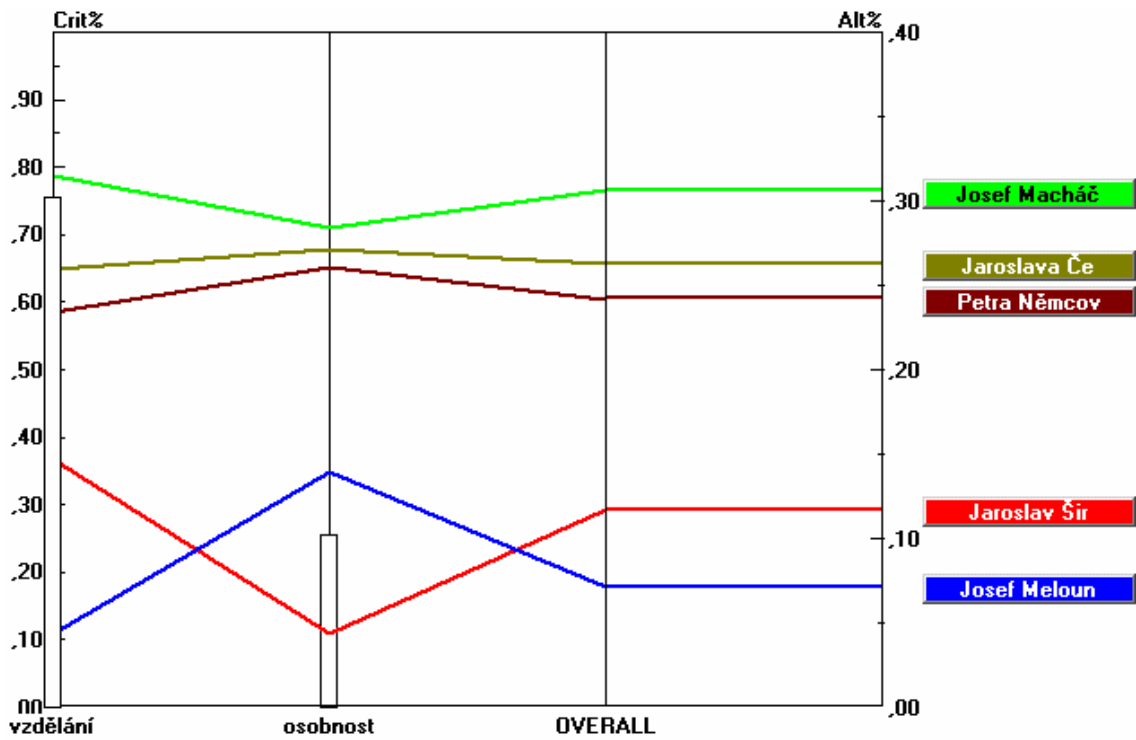
Výhoda tohoto typu výstupu je v tom, že v sobě nese největší množství informací, ze všech dostupných grafů. Na vertikální ose je umístěno procentuální vyjádření váhy jednotlivých kritérií (levá strana) a procentní výše úspěšnosti kandidáta (pravá strana). Horizontální osa je rozdělena jednotlivými kritérii na několik částí, přičemž poslední díl připadá vždy na Celkové shrnutí – hledané pořadí (OverAll).

Gradient Sensitivity

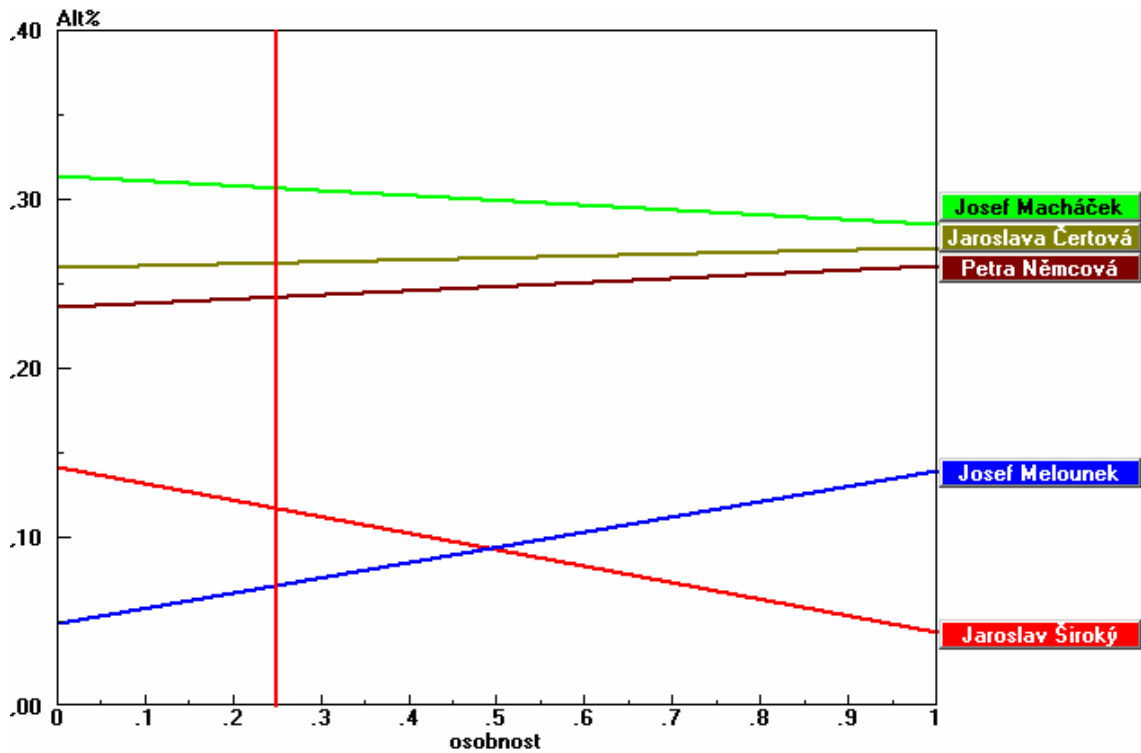
Přínos tohoto typu grafu spočívá ve snadném zjišťování možných kritických situací (křížení jednotlivých charakteristik). Na vertikální ose je zobrazena procentní výše úspěšnosti kandidáta, horizontální osa ukazuje vyjádření váhy určitého zvoleného kritéria. Pohyby červeného posuvníku je tedy možné zjišťovat pořadí subjektů v závislosti na důležitosti daného kritéria.

Hlavní uzel (osobnost X vzdělání)

Performance Sensitivity



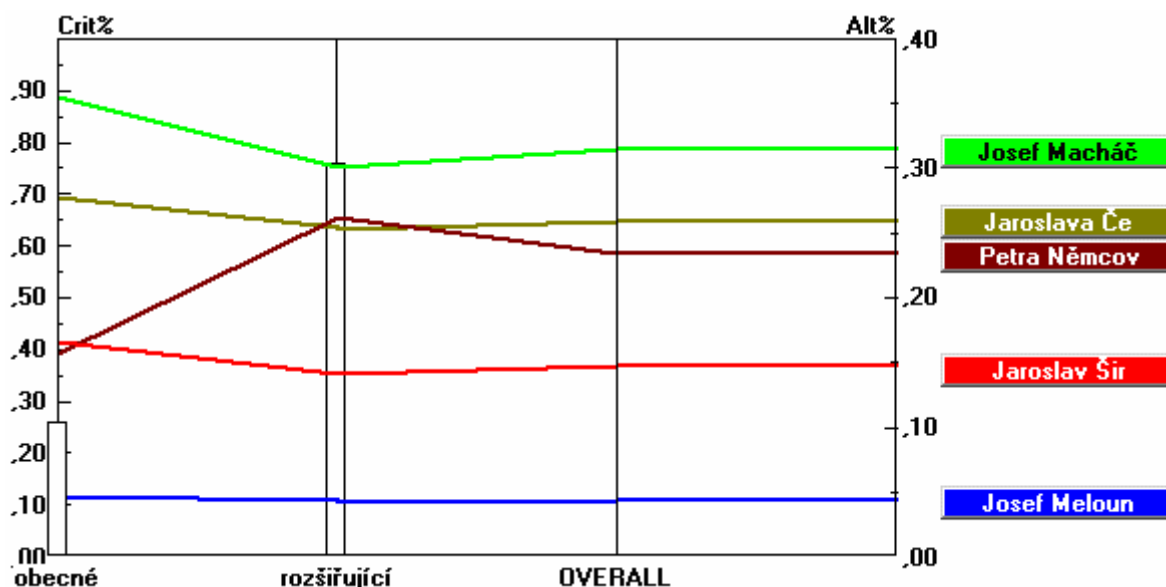
Gradient Sensitivity



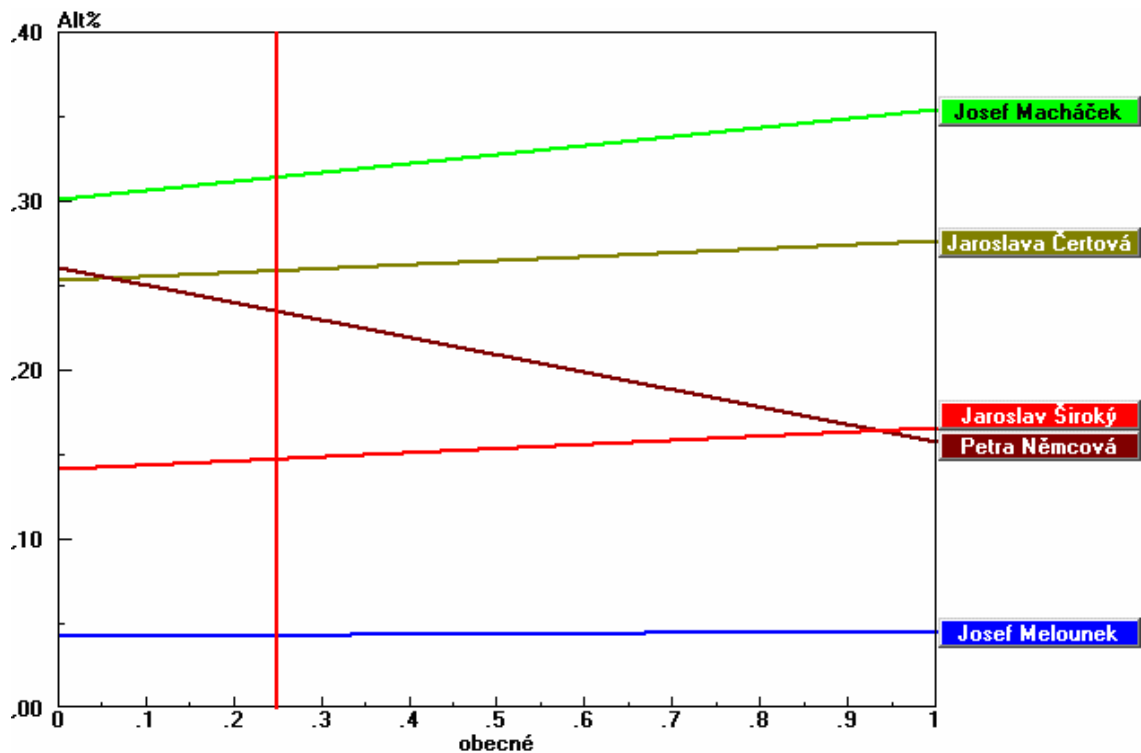
Z těchto dvou grafů je zřetelně patrná situace, kde se může shodovat 4. místo s 5. V případě, že by se ohodnocení osobnosti blížila k 50%, rozdíl mezi Josefem Melounkem a Jaroslavem Širokým by se minimalizoval. Při vzrůstající důležitosti vzdělání se Jaroslav Široký dostává před Josefa Melounka. Změny vah těchto dvou kritérií ovlivňují pořadí pouze u dvou posledních adeptů. Pořadí prvních tří ovlivněno není, pouze se mírně mění rozestupy. Rozdíly v kritériích první skupinky jsou minimální, zato poslední dva kandidáti představují s ohledem na dané vlastnosti zcela odlišné typy. Je však nutné zdůraznit, že vyšší priorita byla přidělena vzdělání (75%). Josef Melounek se tedy i přes lepší osobnost dostává v pořadí za Jaroslava Širokého.

Vzdělání (obecné vzdělání X rozšiřující vzdělání)

Performance Sensitivity



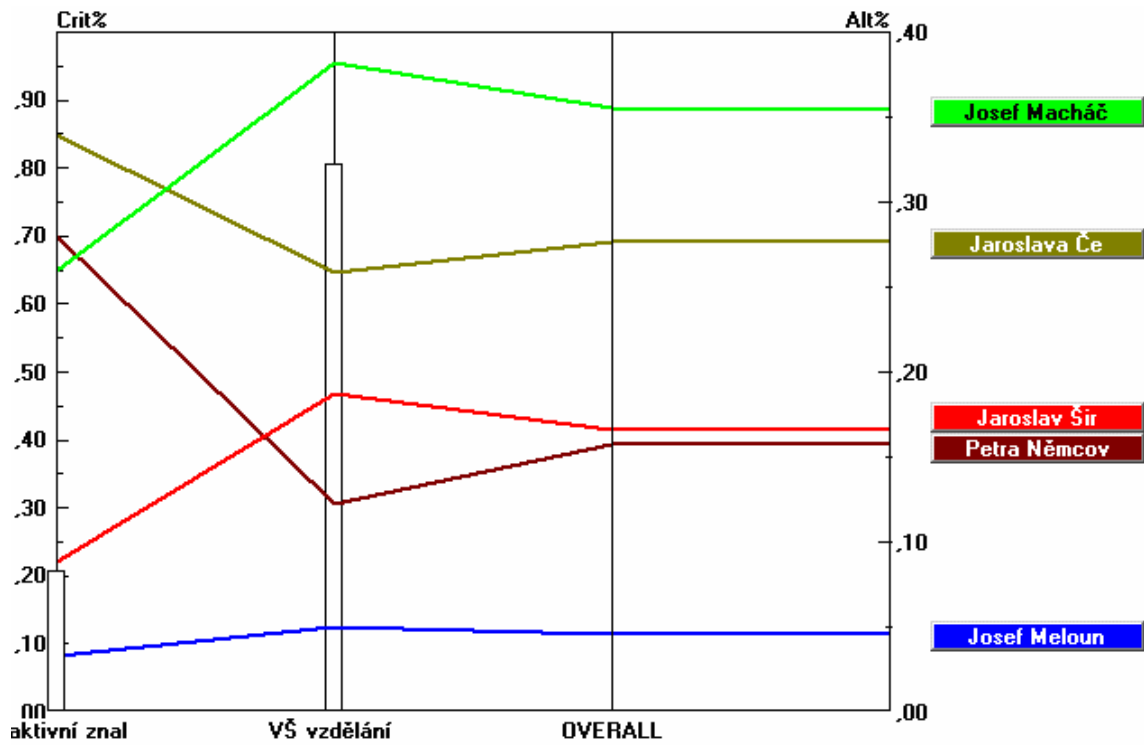
Gradient Sensitivity



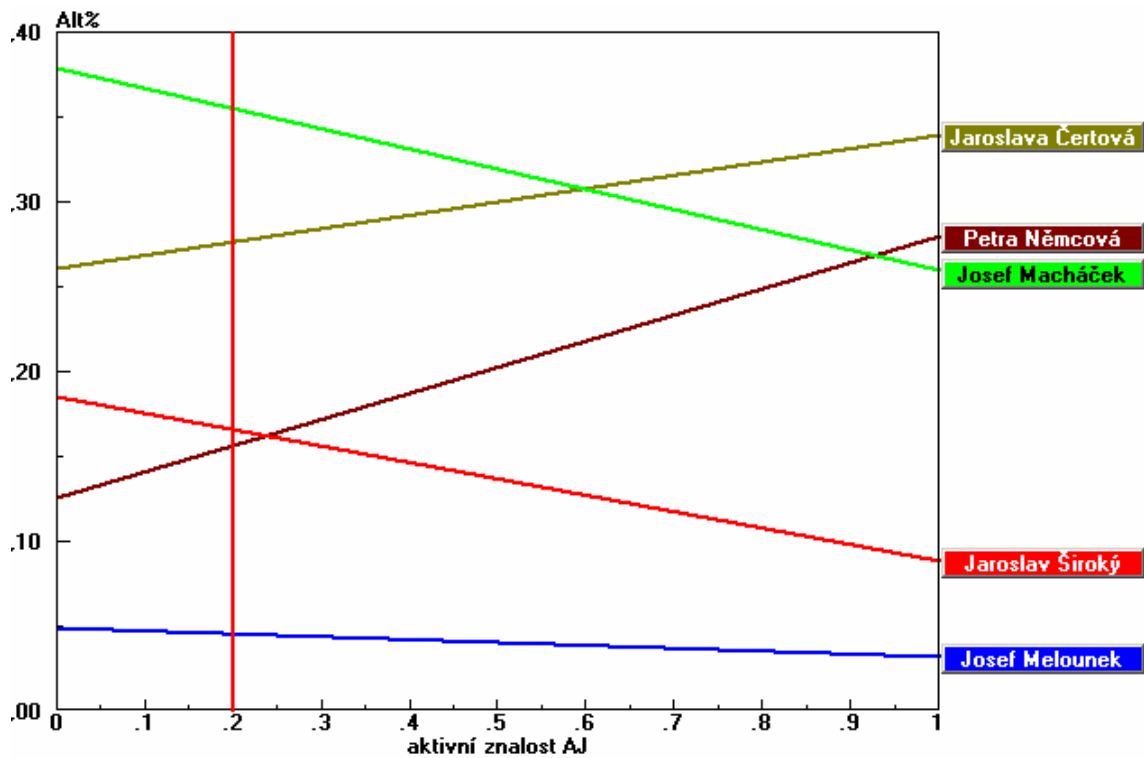
Z přiložených grafů jsou opět patrné dva důležité klíčové případy. První je aktuální v případě, že by se důležitost obecného vzdělání rovnala 5%. Za této situace je druhá pozice obsazena současně Petrou Němcovou a Jaroslavou Čertovou. S rostoucím významem rozšiřujícího vzdělání má Petra Němcová tendenci výrazně klesat v žebříčku kandidátů. Druhá situace, odpovídá stavu, kdy je váha vzdělání nastavena na 95%. V tomto případě se o 3. místo v pořadí dělí Jaroslav Široký a Jaroslava Čertová. Se vzrůstající důležitosti obecného vzdělání se Petra Němcová propadá až na 4. místo. Odstupy ostatních kandidátů se mění jen nepatrně, pořadí jinak zůstává nezměněno. V našem případě bylo obecné vzdělání nastaveno na hodnotu zhruba 25%, což zvýhodňuje Jaroslavu Čertovou před Petrou Němcovou a zároveň znevýhodňuje Jaroslava Širokého oproti Petře Němcové.

Obecné vzdělání (VŠ vzdělání X aktivní znalost AJ)

Performance Sensitivity



Gradient Sensitivity

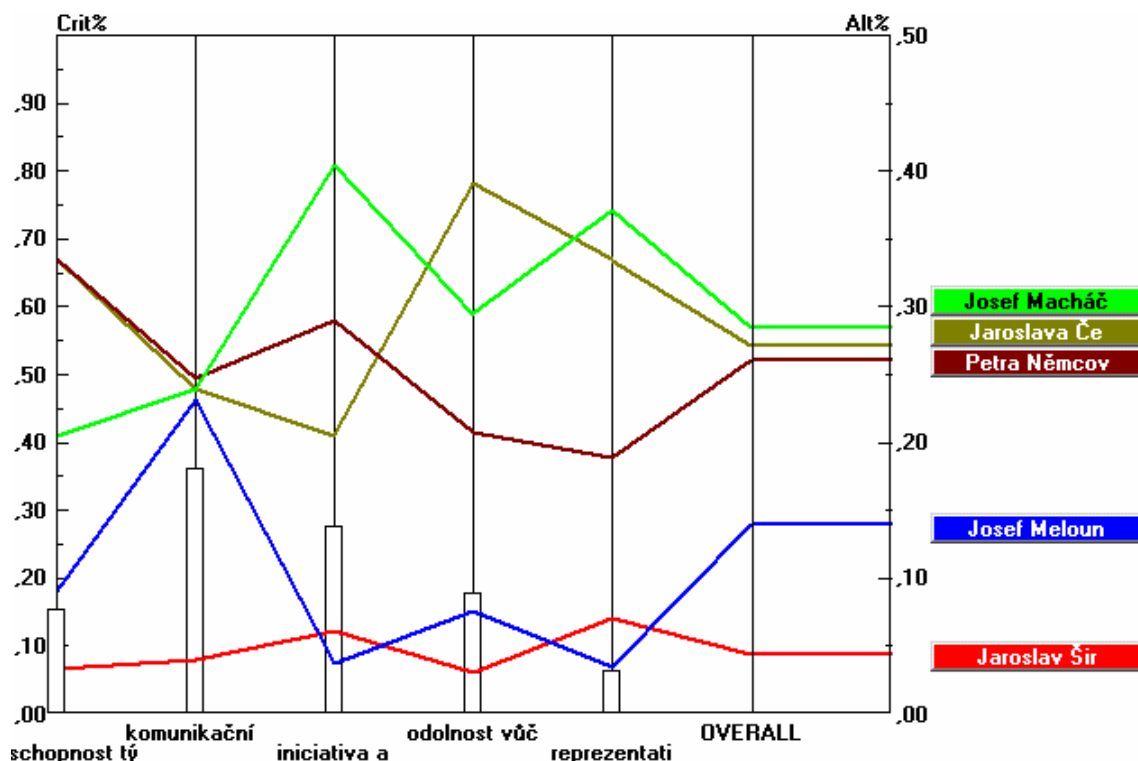


Pro uzel obecného vzdělání můžeme nalézt tři možné kritické oblasti. První z nich by vznikla v situaci, kdy by byla váha aktivní znalosti AJ nastavena na 60%. V takovém případě by se o první a druhou pozici dělili Jaroslava Čertová a Josef Macháček. Se vzrůstající vahou zvoleného kritéria by ale mohlo dojít i k situaci, kdy se o druhé a třetí místo budou dělit Petra Němcová a Josef Macháček, tj. druhá situace. Tzn., že se vzrůstající prioritou aktivní znalosti AJ by byli Jaroslava Čertová a Petra Němcová stále více zvýhodňovány, zatímco Josef Macháček spolu s ostatními kandidáty stále více v nevýhodě. To je dáno pozitivním, respektive negativním sklonem křivek v grafu Gradient Sensitivity.

A konečně třetí kritická oblast by se objevila, rovnala-li by se váha aktivní znalosti AJ 25%, kdy by se na 3. a 4. pozici společně umístili Petra Němcová a Jaroslav Široký. V tomto případě by změna váhy kritéria sice neovlivnila první pozice, ale do pořadí žebříčku by zasáhnout mohla a to zvýšením důležitosti aktivní znalosti AJ o pouhých 5%. Nicméně, pro nás je toto kritérium důležité „pouze“ z 20% a z obecného vzdělání vychází vítězně Josef Macháček.

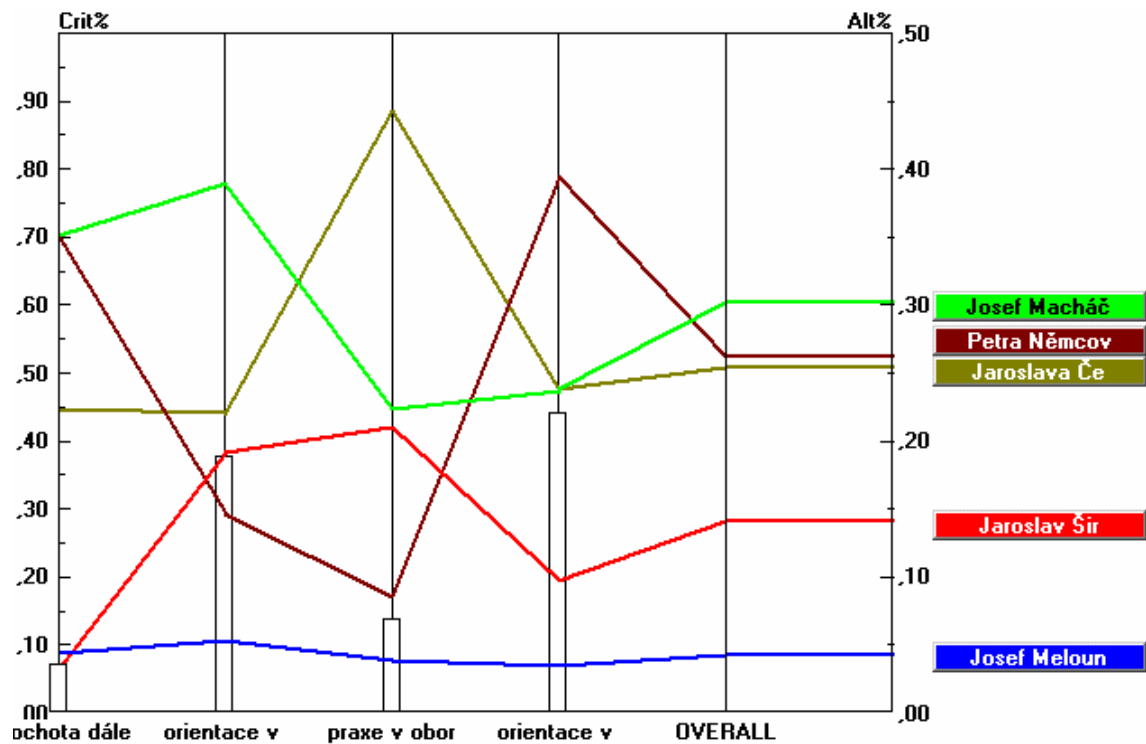
Osobnost (schopnost tým. práce X komunikační schopnosti X iniciativa X odolnost vůči stresu X reprezentativní vzhled)

Performance Sensitivity



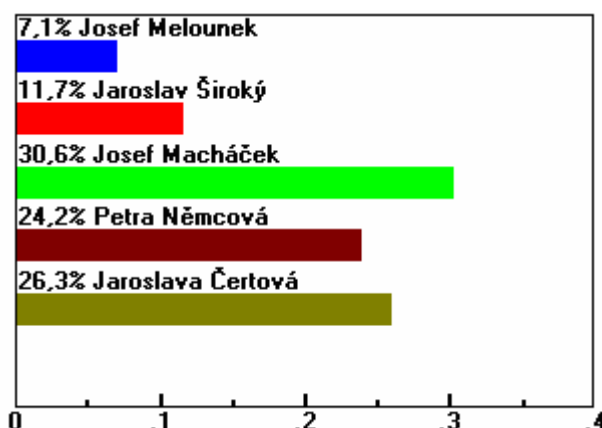
Rozšiřující vzdělání (ochota dále se vzdělávat X orientace v ekonomice X praxe 2 roky v oboru X orientace v IT)

Performance Sensitivity

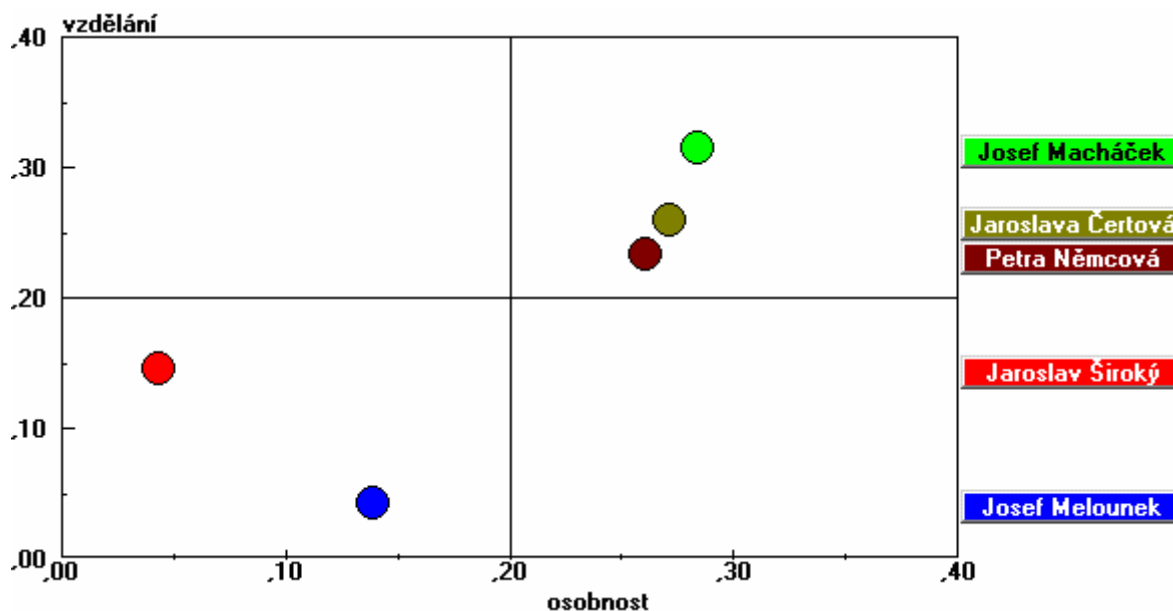


Závěr - analýza výsledků

Dynamic Sensitivity



Two Dimensional Sensitivity



Jako nejvýhodnější kandidát byl nakonec určen a vybrán Josef Macháček. Nad ostatními konkurenty v měl téměř ve všech kritériích navrch. I přes to, že odstupy byly v některých případech zanedbatelné, celkově není možné o vítězství pochybovat. Jako druhá se umístila Jaroslava Čertová a třetí Petra Němcová. Tady lze říci, že obě osoby jsou z globálního pohledu srovnatelné, avšak v dílčích vlastnostech se někdy i výrazně liší. Odstup druhého a třetího místa je o něco menší, než odstup první a druhé pozice. Další pořadí kandidátů je: 4. Jaroslav Široký a 5. Josef Melounek. Poslední dva uchazeči by nejspíš podmínkám přijetí vůbec nevyhověli.

Informování zúčastněných subjektů

+ **Žadatel**

Na základě výběrového řízení prováděného v termínu od 15.11. – 30.11.2004 na obsazení vedoucí funkce manažera v naší společnosti Vám s radostí oznamujeme, že jste **byl** vybrán jako nejvhodnější kandidát. V nejbližší době budete kontaktován naší kanceláří.

- **Žadatel**

Na základě výběrového řízení prováděného v termínu od 15.11. – 30.11.2004 na obsazení vedoucí funkce manažera v naší společnosti Vám s politováním oznamujeme, že jste **nebyl** vybrán jako nejvhodnější kandidát. Byli upřednostněni uchazeči s lepšími předpoklady. Vaše hodnocení jsme si dovolili uložit do centrální databáze společnosti a v případě výběrového řízení na podobnou pozici budete automaticky zařazen.

Vedení

Na základě výběrového řízení prováděného v termínu od 15.11. – 30.11.2004 na obsazení vedoucí funkce manažera v naší společnosti byl sestaven následující žebříček uchazečů:

1. **Josef Macháček (30,6%)**
2. Jaroslava Čertová (26,3%)
3. Petra Němcová (24,2%)
4. Jaroslav Široký (11,7%)
5. Josef Melounek (7,1%)

Nejlepším kandidátem byl shledán Josef Macháček (30,6%). Ve valné většině kritérií měl nejlepší statistiky a v porovnání s ostatními byl vždy o krok vpředu. Je sice pravda, že k jeho vybrání napomohl i ne zcela legální požadavek reprezentativního vzhledu, ale z údajů vyplývá, že by zvítězil i v případě upuštění od tohoto požadavku. Relativně srovnatelného hodnocení dosáhla i Jaroslava Čertová (26,3%) a Petra Němcová (24,2%). Poslední dva kandidáti Jaroslav Široký (11,7%) a Josef Melounek (7,1%) jsou v porovnání s prvními příčkami žebříčku velmi slabí. Nesplňují základní požadavky pro místo manažera společnosti. Nedoporučujeme s nimi počítat ani do budoucích výběrových řízení.