

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Teze bakalářské práce**

**Výběr zaměstnanců pomocí vícekritériální analýzy  
variant**

**Lukáš Kaňovský**

© 2015 ČZU v Praze

# Výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy variant

## Souhrn

Bakalářská práce na téma výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy variant se zaměřuje na výběr vhodných pracovníků, ucházejících se o pracovní pozici vedoucího prodejny ve firmě Octopusdesign s.r.o.. V první části práce jsou popsány poznatky o řízení lidských zdrojů a vícekriteriálních modelech, které byly získány studiem odborné literatury. Druhá část práce se zabývá vlastním řešením rozhodovacího problému. V praktické části jsou zahrnuty veškeré varianty, představující jednotlivé uchazeče a kritéria, podle kterých jsou varianty hodnoceny. Na základě těchto vstupních dat a užitých vícekriteriálních modelů budou uchazeči zhodnoceni, a následně bude jedna, nebo více variant, doporučena firmě k řešení nebo dalšímu zkoumání a rozhodování.

**Klíčová slova:** Vícekriteriální analýza, výběrové řízení, volné pracovní místo, přijímací kritéria, metoda váženého součtu

# **1 Cíl práce a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem probíhá v dané firmě výběrové řízení a následně na výběr zaměstnance aplikovat vícekriteriální analýzu variant s metodou váženého součtu, která stanoví pořadí vhodnosti uchazečů. Konečným cílem je určení jednoho nejvhodnějšího uchazeče o pracovní pozici vedoucí prodejny a tedy určení kompromisní varianty. Posléze bude firmě doporučen jeden nebo více uchazečů.

## **1.2 Metodika**

Teoretická část práce je zpracována zejména na základě studia odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů a modelů zaměřených na vícekriteriální rozhodování. Její zpracování představuje teoretické podklady pro řešení praktické části.

Hlavní metodou zpracování vlastní části je vícekriteriální analýza variant, která pracuje s několika variantami rozhodovacího problému a ty jsou hodnoceny podle několika kritérií. Dílčí metodou je metoda aspiračních úrovní. Při její aplikaci dojde k redukci počtu variant, které představují jednotlivé uchazeče. Posléze následuje poslední metoda váženého součtu, jenž má stanovit pořadí uchazečů od nejvhodnějšího po nejméně vhodného.

Pro užití daných metod byly použity zaslané životopisy uchazečů. Dále kritéria, která byla konzultována s majitelem firmy a váhy, které jsou přikládány jednotlivým kritériím. Firma také popsala model výběrového řízení, kterým se řídila při výběru zaměstnance. Nedílnou součástí aplikace vícekriteriální analýzy variant byly také odborné zdroje, zabývající se kvantifikací kritérií.

## 2 Diskuse

Z vypočítaných hodnot lze říci, že podle metody váženého součtu se jako nejméně vhodný uchazeč jeví varianta číslo 13, která dosahuje podle životopisu nejvíce kladných vlastností, co se řízení ve firmě týče. Jako druhý byl vyhodnocen 14. uchazeč, který dosahuje poměrně vysoké praxe a disponuje dvěma kladnými vlastnostmi. Vyhodnocené varianty 1 a 10 se do celkového vyhodnocení dostaly zejména díky vysokému počtu let praxe a 6. uchazeč se zde nachází, protože dosahuje třech kladných vlastností a jeho praxe se nedá pokládat za příliš nízkou. Na prvním místě se příslušný uchazeč umístil zejména díky vlastnostem, které uvedl v životopise, protože majitel firmy si přál, aby vedoucí prodejny disponoval dostatečnou flexibilitou, samostatností, odpovědností, smyslem pro organizaci a podobnými vlastnostmi, kterých si jsou daní uchazeči o sobě vědomi. Všech pět uchazečů se dostalo do výsledného hodnocení díky kritériím, kterým dal majitel firmy největší prioritu, tedy praxi a vlastnostem.

Jak už bylo řečeno, jako nejméně vhodný a tedy kompromisní variantu, určila metoda váženého součtu uchazeče číslo 13. Vítěz podle této metody tedy stanoven byl, avšak doporučit ho firmě jako jedinou vhodnou variantu není možné a ani rozumné. Vhodnější by bylo doporučit celý soubor uchazečů, z nichž by si daná firma vybrala sama. Těchto pět uchazečů by tedy následně po jejich zvolení touto metodou mělo jít do firmy a účastnit se například osobních pohovorů. Výsledným doporučením je tedy všech pět uchazečů.

## 3 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vybrat nejméně vhodného uchazeče na pracovní pozici vedoucího prodejny pomocí vícekritériální analýzy variant. V první části vlastní práce byl popsán postup výběru zaměstnance prováděným firmou, bez užití vícekritériální analýzy variant. Tento postup byl zaznamenán do diagramu. Poté byla na výběrové řízení v dané firmě aplikována vícekritériální analýza variant, která stejně jako samotná firma pracovala s celým počátečním souborem jednotlivých životopisů. Po stanovení kritérií a vah, které jim majitel firmy přidělil, byla provedena samotná vícekritériální analýza variant. Celý soubor uchazečů byl

následně zredukován pomocí stanovení aspiračních úrovní i vyřazením dominovaných variant, a výsledná tabulka kritérií a variant byla předmětem pro vyhodnocení metodou váženého součtu.

Tato metoda stanovila sestupně pořadí pěti nejvýhodnějších uchazečů a varianta č. 13, která se umístila na prvním místě, by se dala považovat za kompromisní variantu a řešení celého problému. Tím by měl být cíl těchto metod naplněn, ovšem výsledné doporučení by mělo spočívat v doporučení všech pěti nejvýhodnějších uchazečů, kteří by pak měli projít konečným výběrem samotnou firmou.

V rámci výběrového řízení prováděným samotnou firmou a bez užití vícekriteriální analýzy variant, bylo rozhodnuto, že pro firmu by největším přínosem byla varianta číslo 14, která se ve vlastním řešení umístila na 2. místě. Jak je vidět, varianta, zvolená firmou, se nachází i v konečné množině doporučených variant metody váženého součtu. To potvrzuje, že není vhodné doporučit pouze variantu, která je na základě vícekriteriální analýzy variant hodnocena nejlépe, ale je lepší doporučit firmám zúžený a ohodnocený soubor variant, ze kterého si firma vybere uchazeče dle svých rozhodnutí. Z práce lze usoudit, že užití vícekriteriální analýzy variant a výběrových metod spočívá zejména v usnadnění práce personalistům nebo výběrovým pracovníkům ve velkých nebo menších firmách, kde je zájem o danou pracovní pozici velký a je tedy potřeba pracovat s velkým počtem životopisů a uchazečů. Z praktického hlediska by bylo výhodné, kdyby některé společnosti zasadily tyto metody do jejich specifických výběrových řízení a našly tak pro ně místo v obdobném diagramu, jenž byl uveden v této práci.

## 4 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

BROŽOVÁ, HOUŠKA, ŠUBRT, *Modely pro vícekriteriální rozhodování*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014, ISBN 978-80-213-1019-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management press, 2012, ISBN 978-80-7261-168-3

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