

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy
variant**

Lukáš Kaňovský

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kaňovský Lukáš

Provoz a ekonomika

Název práce

Výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy variant

Anglický název

Selection of employees using multiple attribute decision making

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je výběr nejvhodnějšího uchazeče o pracovní pozici vedoucího prodejny pomocí vícekriteriální analýzy variant a metody váženého součtu, na základě požadavků a přijímacích kritérií firmy Octopusdesign s.r.o..

Metodika

Podkladové informace pro bakalářskou práci budou čerpány z literatury zaměřené na vícekriteriální rozhodování a personalistiku, dále z internetových zdrojů. V první části práce bude rozebírána problematika výběrového řízení a zpracována teorie vícekriteriální analýzy variant. Praktická část bude postupovat jednotlivými kroky až k samotnému závěrečnému doporučení. Výsledné pořadí pro rozhodovací problém bude určeno pomocí metody váženého součtu.

Obsah praktické části:

- 1) Volba metody
- 2) Volba kritérií
- 3) Váhy kritérií
- 4) Výpočet a následně doporučená varianta
- 5) Analýza výsledků
- 6) Závěrečné doporučení

Harmonogram zpracování

Stanovení cílů, metodiky a výběr literatury - do konce května 2014

Vypracování teoretické části - do listopadu 2014

Aplikace metod na daný rozhodovací problém - do prosince 2014

Výpočty, závěry, doporučení a odevzdání - do konce března 2015

Rozsah textové části

30-40 stran

Klíčová slova

Vícekriteriální analýza, výběrové řízení, volné pracovní místo, přijímací kritéria, metoda váženého součtu

Doporučené zdroje informací

FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M. VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ, Praha: VŠE, 1997, 316 s ISBN 80-7079-748-7

BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M. a ŠUBRT, T.: MODEL PRO VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ, PRAHA: ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE, 2009, ISBN: 978-80-213-1019-3

ŠUBRT, T. a kolektiv: EKONOMICKO-MATEMATICKÉ METODY, PLZEŇ, 2011, ISBN: 978-80-7380-345-2

JIRÍ BLÁHA, ALEŠ MATEICIUL, ZDENKA KAŇÁKOVÁ: PERSONALISTIKA PRO MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY, 2005, ISBN: 8025103749

KOUBEK, JOSEF: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ: ZÁKLADY MODERNÍ PERSONALISTIKY, PRAHA: MANAGEMENTPRESS, 2007, 367 s. ISBN: 978-80-7261-168-3

Vedoucí práce

Dömeová Ludmila, doc. Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 20.10.2014

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10.11.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výběr zaměstnanců pomocí vícekritériální analýzy variant" 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 literatury. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. 3. 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Ludmile Dömeové, CSc. za cenné rady, vedení bakalářské práce a čas, který mi věnovala, při konzultacích.

Výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy variant

Selection of employees using multiple attribute decision making

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

Summary

The bachelor thesis with the topic of employees selection using the multiple attributes of the analysis is aimed at the selection of suitable workers applying for the working position of Head in the shop within the company Octopus design Plc. In the first part there are described findings about human resources management and multiple attributes models that were obtained by studying the expert literature. The second part occupies with solving of the decision making problem. In the practical part there are summarized all variations introducing each applicant and criterions used for evaluation. The applicants will be evaluated on the basis of these inputs and used multiple attributes models and afterwards one or more variations will be recommended to the company for solving, future studying and decision making.

Keywords: multiple attributes analysis, open competition, free working position, interviewing criterions, esteemed sum method

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Literární rešerše	12
3.1	Význam personalistiky	12
3.2	Význam lidských zdrojů	12
3.3	Úkoly řízení lidských zdrojů	13
3.4	Model řízení lidských zdrojů	14
3.4.1	Výběr	14
3.4.2	Hodnocení	15
3.4.3	Odměňování	16
3.4.4	Rozvoj	16
3.5	Fáze výběru pracovníků	16
3.6	Vytváření pracovních míst	17
3.7	Popis a specifikace pracovního místa	18
3.7.1	Specifikace pracovního místa	19
3.7.2	Požadavky na pracovníka	19
3.8	Získávání pracovníků	20
3.8.1	Zdroje uchazečů	20
3.9	Formulace nabídky	22
3.10	Přilákání uchazečů	23
3.11	Předvýběr uchazečů	23
3.12	Volba metod výběru pracovníků	23
3.13	Zkoumání životopisu	24
3.14	Pohovory	24
3.15	Testy osobnosti	25
3.16	Reference	26
3.17	Ostatní metody	26
3.18	Vícekritériální analýza variant	27
3.19	Varianty	27

3.20	Kritéria	27
3.21	Preference kritérií	29
3.21.1	Aspirační úrovně	29
3.21.2	Váha kritéria	29
3.22	Konjunktivní a disjunktivní metoda.....	29
3.23	Metoda váženého součtu	30
4	Užití vícekriteriální analýzy variant v praxi	32
4.1	Výběrové řízení	32
4.2	Podoba zveřejněného inzerátu.....	33
4.2.1	Náplň práce.....	33
4.2.2	Požadavky na pracovní pozici	33
4.2.3	Výhody pro zaměstnance	33
4.3	Vývojový diagram.....	34
4.4	Aplikace vícekriteriální analýzy variant	37
4.5	Kvantifikace kritérií	37
4.6	Odvození kritérií z požadavků	38
4.7	Váhy kritérií	39
4.8	Sestavení kritériální matice	40
4.9	Zúžení počtu variant na základě metody aspiračních úrovní	41
4.10	Konjunktivní metoda aspiračních úrovní	42
4.11	Dominance variant	42
4.12	Aplikace metody váženého součtu.....	43
4.12.1	Ideální a bazální varianta.....	43
4.13	Výpočet celkových užitků pomocí vzorce	45
5	Diskuse	46
6	Závěr.....	47
7	Seznam použité literatury a internetových zdrojů	48
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	49

1 Úvod

Rozhodování je činnost, se kterou se setkávají lidé a společnosti prakticky každý den a je to pro ně jeden z nejdůležitějších procesů každodenního světa. Pokud se rozhoduje člověk, přemýšlí nad tím, jaké má možnosti a jaká kritéria. Při základních rozhodnutích, která jsou pro život člověka nezbytná, vychází obvykle z jeho rozumu. Malé i velké společnosti, jsou na tom obdobně jako samotný člověk, jen jsou jejich některá rozhodnutí více obtížná a rozsáhlá. Pro společnosti a malé firmy existuje řada disciplín jak rozhodovat. Každá společnost by tedy měla svá rozhodnutí dobře zvažovat, informačně podkládat a správně provádět.

Správné rozhodnutí znamená pro společnost správný chod podniku a posléze například zisk. Samozřejmostí je, že výsledek vycházející z každého rozhodnutí se liší, to znamená, že ne každé rozhodnutí je správné. Některá rozhodnutí lehčího a každodenního typu jsou rychlá a nebývají podrobně zpracována. Rozhodnutí vyšších úrovní by už ale podložena být měla. Mezi taková rozhodnutí patří i rozhodnutí společnosti o tom, který uchazeč o zaměstnání je pro ně nejvýhodnější variantou. Pomocí k takovému rozhodnutí může být zrovna vícekriteriální analýza variant, která je také předmětem a praktickým úkazem této práce.

Analýza variant by v dnešním světě mohla pomoci zamezovat tomu, že společnosti vyberou špatného uchazeče o zaměstnání na danou pozici, v důsledku toho, že správně nezváží všechny varianty nebo zanedbají některé kritérium. To se týká především malých firem, v nichž se nachází pouze jeden vedoucí pracovník, obvykle majitel společnosti a neexistuje zde personální oddělení.

V této práci bude aplikována vícekriteriální analýza variant na výběr vhodného kandidáta na pracovní pozici vedoucího prodejny v malé společnosti. První část této práce je věnována literární rešerši, která se bude zabývat personalistikou, neboli řízením lidských zdrojů a v neposlední řadě vícekriteriální analýzou variant.

2 Cíl práce a metodika

2.1 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.

2.2 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.

3 Literární rešerše

3.1 Význam personalistiky

Aby firmy v dnešní době dosahovaly solidních výsledků a staly se konkurenceschopné, musí, vedle dalších podnikových aktivit, řešit otázky získávání zaměstnanců, jejich efektivní uplatnění, řízení a rozvoj. Personalistika neboli řízení lidských zdrojů tedy slouží především k získávání a udržení pracovníků, pro které je třeba vytvořit takové podmínky, aby podávali co nejvyšší výkon, který povede k dalšímu rozvoji podnikových cílů. Další součástí personální činnosti je snaha o odborný a osobní rozvoj zaměstnance za účelem zvyšování úrovně způsobilosti, především pro plnění budoucích pracovních úkolů. Organizace musí rozhodnout, jak bude lidské zdroje řídit a kolik do nich investuje a to vše v souladu se zákony a právními předpisy. Hlavním znakem dobře fungující personalistiky je, že organizace ví, jak k lidem přistupovat a jak s nimi jednat, aby z nich firma měla užitek a naopak (Bláha, 2005). Koubek také uvádí, že informace, které personální oddělení shromažďuje, jsou nesmírně důležité pro vedoucí pracovníky organizace, kteří na základě nich, odhadují vývoj a vztahy v oblasti lidských zdrojů. Nepostradatelná je tedy úzká spolupráce mezi personálním oddělením a jednotlivými vedoucími (Koubek, 2012).

3.2 Význam lidských zdrojů

Základem fungující organizace je propojení čtyř základních zdrojů. Mezi první dva patří materiální a finanční zdroje, které samy o sobě nemohou fungovat, protože to jsou zdroje neživého charakteru. Proto je zapotřebí uvést do pohybu živý zdroj a tím jsou právě lidé, poháněné různými informacemi, založenými zejména na znalostech a dovednostech (Koubek, 2012).

Z toho, co bylo nyní uvedeno vyplývá, že lidské zdroje znamenají pro organizaci jeden z nejcennějších a také nejdražších zdrojů, které organizace má. Lidé v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007). Samotné řízení lidských zdrojů je nejdůležitější a nejvýznamnější část celého řízení v organizaci. Také podle Koubka (Koubek, 2011) je klíčem

k úspěchu uvědomit si, že lidské zdroje jsou největším bohatstvím celé organizace, které ovlivňují celkovou výkonnost podniku a jeho konkurenční postavení.

3.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem v oblasti řízení lidských zdrojů je provádět taková opatření, aby organizace prosperovala a neustále zlepšovala výkon organizace. Jak již bylo uvedeno, pro organizaci jsou důležité materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Pro stálé zvyšování výkonu je bezprostředně nutné, aby organizace všechny tyto zdroje udržovala a zlepšovala. Pokud dojde ke zlepšení lidských zdrojů, zákonitě dojde ke zlepšení ostatních zdrojů (Koubek, 2012).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- 1) Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. V poslední době se ovšem tato činnost poněkud transformuje. Dochází k tomu, že personalisté již nehledají správného člověka na správné místo, nýbrž správnou náplň práce pro člověka, kvůli kvalitnímu využití jeho schopností. Této modifikaci se říká Tailoring.
- 2) Optimálně využívat pracovní síly v organizaci, což představuje optimální využití pracovní doby zaměstnance a optimální využití kvalifikace pracovníků.
- 3) Třetí úkol se zaměřuje především na efektivitu vedení lidí, mezilidské vztahy a formování týmů.
- 4) Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, který představuje zejména zkvalitňování pracovního života. K tomu napomáhá rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry, zlepšování pracovních a životních podmínek. Důležitost a smysl tohoto úkolu spočívá ve ztotožnění se pracovníka s cílem a zájmy organizace.
- 5) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Tento pátý úkol řeší jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníka. Je důležitý zejména pro konkurenceschopnost na trhu práce, kvůli získání a udržení dobrých a kvalitních pracovníků (Koubek, 2012).

3.4 Model řízení lidských zdrojů

Model shody je odvozen od názoru představitelů první formulace řízení lidských zdrojů a patří mezi jeden z nejčastěji aplikovaných modelů. Tito představitelé totiž prosazovali teorii o tom, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace musí být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Znázornili také, jak vypadá cyklus lidských zdrojů a uvedli čtyři jeho procesy (Armstrong, 2007).

- 1) Výběr
- 2) Hodnocení
- 3) Odměňování
- 4) Rozvoj

(Koubek, 2012) tyto procesy podrobně popisuje.

3.4.1 Výběr

Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci. Také je důležité, aby byl schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispíval k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury. V neposlední řadě, aby byl dostatečně flexibilní a měl rozvojový potenciál pro to, přizpůsobit se předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci (Koubek, 2012).

V procesu výběru pracovníka se posuzuje, zda je uchazeč schopen dostát požadavkům na danou pracovní pozici a je tedy nezbytné, aby personalista určil kritéria, podle kterých bude pracovník vybírán a dále také posoudil, do jaké míry jsou tato kritéria spolehlivá pro budoucí požadovaný výkon pracovníka. Dále by měl zvolit vhodnou metodu výběru, která dokáže nejlépe tato kritéria zohlednit, protože na základě toho, se zvolí uchazeč, který je k těmto kritériím adekvátní. Výběr by neměl řešit pouze otázky odbornosti, ale také osobnostní charakteristiku uchazeče, jeho flexibilitu a potencionální rozvoj do budoucna. Bohužel v současné době neexistuje žádná metoda výběru, která by dokázala s úplnou přesností vybrat

nejlepšího pracovníka a zaručila, že dostojí všem požadavkům, které jsou na něm vyžadovány. Jednou z hlavních a velmi obtížných otázek, kterou si malé firmy kladou, je kolik a jaké pracovníky budou potřebovat. Malé firmy totiž těžko odhadují množství produkce výrobků či služeb a jsou často vystaveny kolísání nabídky a poptávky na trhu. Výběr zaměstnanců je zde orientován spíše na pracovníky s širším odborným profilem. Děje se tak zejména proto, že malá firma si většinou nemůže dovolit širokou škálu odborníků, proto požaduje méně zaměstnanců, kteří budou schopni flexibilního přesunu mezi různými pracovními pozicemi (Koubek, 2012).

3.4.2 Hodnocení

Hlavní podstatou hodnocení pracovníků je zjišťování, zda pracovník dobře vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky kladené na jeho pracovní místo. Dále je také důležité, zda pracovník vyhovuje svým chováním zákazníkům, kolegům a jiným, s kterými přijde do styku. Personalisté tyto informace shromáždí, vyhodnotí a sdělí příslušnému pracovníkovi a také je s ním projednávají. Třetí fáze spočívá v řešení takového hodnocení s pracovníkem. Personalista se pak snaží s pracovníkem jednat o tom, jak zlepšit jeho výkon a jaká je potřeba stanovit opatření. Pokud jde o hodnocení v malé firmě, je výhodou, že personalista je v neustálém kontaktu s pracovníky a může je stále pozorovat. Nevýhodou jsou ale mezilidské vztahy na pracovišti, které jsou mnohem užší než ve velké organizaci a to má pro pracovníka větší význam. Personalista nebo majitel firmy by proto měl hledat citlivý a taktní způsob, jak pracovníkovi říci o jeho nedostacích a jak by bylo vhodné je řešit. Celkem existují dvě formy hodnocení pracovníků - formální a neformální.

S neformálním hodnocením se setkává hodnotitel a hodnotící pracovník každý den. Nadřízený v roli hodnotitele kontroluje plnění pracovních úkolů a pracovního chování svého podřízeného. Má příležitostní povahu a je ovlivněné pocitem, náladou a dojmem hodnotícího. Oproti tomu formální hodnocení se drží určitého standardu a periody jeho realizování jsou přesně naplánovány. Výsledky hodnocení podřízených jsou pak zařazovány do osobních spisů pracovníků a slouží jako podklady pro další personální činnosti, které se zaměřují na jednotlivce i celé skupiny podřízených (Koubek, 2011).

3.4.3 Odměňování

Odměny v moderním řízení lidských zdrojů řeší nejen otázky mezd, ale také ostatních odměn, které pracovníci dostávají za vykonanou práci a dále také za to, že jsou zaměstnanci dané organizace. Odměna může být kompenzací za povahu a význam vykonávané práce, množství práce, samotný výkon pracovníka, jeho schopnosti a potenciál. Nepeněžní odměny mohou být ve formě povýšení, kariérního růstu, pochval a zaměstnaneckých výhod, které jsou nezávislé na výkonu daného pracovníka. Na problém odměňování by se měli zaměřovat především malé firmy, jelikož zaměstnanci v malém podniku pracují navzájem v těsné blízkosti a snadno tak objeví jakoukoli nespravedlnost nebo nesrovnalost, zejména tehdy, když dva pracovníci pracují stejnou dobu a se srovnatelným výkonem (Koubek, 2011).

3.4.4 Rozvoj

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává procesem na celý život, protože požadavky na pracovníky se neustále mění. Proto se pracovníci musí stále zdokonalovat a vzdělávat. Původní vzdělání totiž přestává stačit a člověk své znalosti musí rozšiřovat, aby byl zaměstnatelný. K tomu dopomáhají vzdělávací aktivity organizací, díky nimž by pracovníci měli být v určitém předstihu s dynamikou a strukturou techniky a jiných důležitých článků, které se mění v čase. Pokud jde o rozvoj, jedná se o jednu z nejdůležitějších aktivit personálního oddělení organizace. Při výběru zaměstnanců by proto měli personalisté zkoumat, zda je dotyčný dostatečně flexibilní a dokáže podpořit a akceptovat změny. Vzdělávání pracovníků má velký význam ve velkých firmách, ale i malé organizace se touto činností musí zabývat. Posílají své zaměstnance na stáže, jejich nadřízení jim předávají své zkušenosti nebo také realizují návštěvy do velkých firem na vzdělávací kurzy, například v rámci technologických pokroků (Koubek, 2012).

3.5 Fáze výběru pracovníků

Výběr pracovníků má dvě fáze. První fáze je předběžná a je popsána jednotlivými body:

- Definice příslušného pracovního místa a s ním spojené úkony a podmínky pro jeho získání.

- Zkoumání toho, jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by měl uchazeč o zaměstnání mít, aby mohl úspěšně vykonávat nabízenou práci.
- V třetím kroku se provádí podrobnější specifikace vzdělání, které je pro výkon práce důležité, dále pak délka praxe nebo zvláštní schopnosti, které budou pro dané povolání nezbytné. Všechny tyto popisy by měly být uvedeny v nabídce práce, například v inzerátech.

Druhou fází je fáze vyhodnocovací a skládá se z těchto kroků:

- Pečlivé zkoumání dotazníků, životopisů nebo jiných dokumentů, které uchazeč předložil.
- Pohovor, který by měl doplnit informace v životopise a rozšířit tak obzor a představu o uchazeči.
- Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti, kdy jsou uchazeči například záměrně vystavováni stresu, aby personalista věděl, jak budou reagovat.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí, tedy kontaktování minulých zaměstnavatelů apod.. (podnikator.cz)

3.6 Vytváření pracovních míst

Prvotním úkonem, který musí personální oddělení realizovat před dalšími činnostmi ohledně výběru pracovníka, je vytvoření pracovního místa a podrobné zanalyzování jeho náplně. Armstrong uvádí definici vytváření pracovního místa, jako specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa, zejména pro uspokojení technologických a organizačních požadavků firmy. Na druhé straně zohledňuje sociální a osobní požadavky pracovníků na dané pozici. Hlavním cílem vytváření pracovních míst, je propojení cílů organizace a jednotlivých pracovníků. Tento proces vytváření začíná analýzou úkolů, které jsou potřeba realizovat v zájmu dosahování cílů organizace nebo samostatné organizační jednotky. Pracovník, který se vytvářením pracovního místa zabývá, by měl sestavovat jednotlivé práce, které budou zabezpečovat výkon a produktivitu organizace, ale budou zároveň maximalizovat míru vnitřní motivace toho, kdo práci vykonává. Výsledkem

vytváření je potom popis pracovního místa. Úlohy, které jsou na lidi kladeny, se považují za jejich role, které při své práci mají. Role tedy úzce souvisí s pracovním místem, které obsahuje předepsané úkoly a činnosti, které je potřeba vykonávat. Analýza pracovního místa definuje tyto úlohy za účelem vytvoření popisu pracovního místa a přesně uvádí, co musí držitel pracovního místa dělat (Armstrong, 2007).

3.7 Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa slouží ke zjištění, koho nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty by měly být od uchazečů požadovány a jaká kritéria stanovit ve fázi předvýběru a následného výběru.

Podrobnější specifikace požadavků by podle Armstronga mohla být sestavena podle těchto bodů:

- Odborné schopnosti, které by daný pracovník měl jak znát, tak být schopen použít v praxi a to včetně požadovaných vloh a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje požadované k úspěšnému výkonu pracovní pozice, které budou vhodné vzhledem ke kultuře organizace. Vhodné je také řešit, jaké postoje budou mít za následek vhodné chování, na kterém je závislý výkon.
- Odborná příprava a výcvik, které uchazeč získal určitou formou vzdělání a výcviku.
- Zkušenosti a praxe, kterých pracovník dosáhl ve stejném oboru, dosud vykonávané činnosti a úspěšnosti v nich, na základě kterých bude organizace předpovídat úspěchy a výkony u daného uchazeče v příslušné organizaci.
- Zvláštní požadavky, které budou kladeny na pracovníka (Zlepšování prodeje, nacházení nových trhů a zákazníků, zavedení nových systémů).
- Dalšími požadavky mohou být neobvyklé pracovní doby, proměnlivé pracoviště nebo například pobyt mimo bydliště pracovníka.
- Možnost splnit očekávání uchazeče představuje, do jaké míry je schopna organizace poskytnout kariérní růst, mzdy nebo vzdělávání příslušnému uchazeči (Armstrong, 2007).

Protože popis a specifikace pracovního místa jsou předmětem nabídky, je nutné vytvořit takový soubor popisů a specifik, na základě kterých zájemce získá realistický obraz o práci a přehled o požadavcích, které jsou natolik nezbytně nutné, že při jejich absenci je uchazeč zcela nezpůsobilý na dané místo. (Koubek, 2011) uvádí následující, základní popis a specifikace pracovního místa, které jsou vhodné pro nabídku, například ve formě inzerátů.

3.7.1 Specifikace pracovního místa

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání
- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný
- Místo výkonu práce
- Možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce
- Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky

3.7.2 Požadavky na pracovníka

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

Zejména u manažerských a obchodních profesí jsou hlavními požadavky takzvané měkké vlastnosti, které představují odbornou způsobilost vykonávat určitou profesi. Jsou to takové vlastnosti lidí, které svědčí o tom, že daní lidé umí komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty, organizovat a rozhodovat (managementmania.cz).

V nabídce zaměstnání je vhodné uvést nezbytné, vybrané a vítané požadavky v takové formě, aby neodrazovaly potencionální uchazeče. Až při samotném rozhodování o výběru pracovníka by měli personalisté řešit, zda uchazeč vyhovuje celé škále požadavků (Koubek, 2011).

Na co by si ve stanovení specifik požadavků měly dát organizace pozor, je nadhodnocování. Společnosti, které zbytečně nadhodnocují požadavky na uchazeče o pracovní místo, tak přichází o uchazeče, které odradí nerealisticky požadovaná specifika. Na druhé straně mohou být nespokojeni pracovníci, kteří byli vybráni a

nyňi nejsou využití natolik, jak bylo stanoveno v požadavcích firmy. Stejně tak to platí v případě podhodnocení, které se ale děje pouze zřídka (Armstrong, 2007).

3.8 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a včas. Z definice vychází předpoklad, že získávání potřebných pracovníků je základním úkonem pro kvalitní formování pracovní síly v organizaci, na které je závislá úspěšnost, prosperita a konkurenceschopnost.

Podle Koubka se dá získávání pracovníků posuzovat ze dvou směrů. Uvádí rozdíl mezi vnitřními a vnějšími pracovními silami a srovnává výhody a nevýhody každé z těchto stran. V této teorii je třeba zamyslet se nad tím, kdy, a za jaké kombinace podmínek, je který způsob získání pracovníka pro společnost výhodnější a proč. Pokud se tedy firma dostane do fáze, kdy potřebuje obsadit volnou pracovní pozici vhodným kandidátem, má vcelku dvě možnosti. Buď může hledat vhodného pracovníka ve vnitřní sféře, to znamená, že hledá ve svých řadách zaměstnanců v rámci organizace a následně takového pracovníka pouze přesune na jinou pracovní pozici, na kterou hledá právě tak vhodného kandidáta. Nebo tuto pozici nabízí ve vnější sféře, to znamená mimo organizaci, z vnějších zdrojů. Obvykle bývá pro společnosti přijatelnější vnitřní strana potenciálních pracovníků, protože je levnější, rychlejší, pracovníci tak lépe využijí předešlé zkušenosti ze stejnojmenné organizace a společnost nemá takové výdaje na nabízení pracovní pozice, jako je tomu v případě té vnější strany. Nutno ale říct, že ne vždy je uchazeč ze stejné organizace pro danou pozici vhodný, protože nový člověk, který do společnosti přijde, s sebou může přinést spoustu cenných zkušeností a návrhů. Koubek zde také uvádí, že výborná znalost povahy volné pracovní pozice je nesmírně důležitá pro efektivitu celého procesu získávání pracovníků (Koubek, 2012).

3.8.1 Zdroje uchazečů

- Uchazeči se mohou nabízet sami, pokud zaměstnavatel má dobrou pověst a je známo, že nabízí zajímavou, dobře placenou a prestižní práci. Uchazeči tak

do organizace sami nosí nebo zasílají své životopisy, za účelem získat práci. Pro organizaci jsou výhodné zejména nulové náklady na inzerci. Nevýhodou pro organizaci bývají zástupy ne zcela vhodných a potřebných uchazečů. Personalisté pak s těmito uchazeči musí nepravidelně jednat a vhodně je odmítat, aby nedošlo k poškození jména organizace.

- Vedoucí pracovníci sledují, kdo je v daném oboru vhodný pro jejich pracovní pozici a tak se účastní odborných setkání, využívají pracovních kontaktů jiných organizací a dalšími různými způsoby získávají informace o pracovnících, ovšem ne vždy plně etickým způsobem. V praxi bychom se mohli setkat s termínem “lovci mozků“.
- Vývěsky jsou jednou z méně nákladných metod získávání pracovníků. Vývěsky se zpravidla umísťují v prostorách organizace, kde prochází nejvíce pracovníků, kteří tak mohou na místo někoho doporučit nebo se sami ucházet. Pokud má organizace zájem o vnější zdroje potenciálních pracovníků umístí vývěsku tam, kde k ní má přístup veřejnost.
- Letáky jsou druhou fází vývěsek, kdy leták s nabídkou je vhozen do všech schránek obyvatelů na určitém území a obdržitel tak s největší pravděpodobností nabídku práce zaregistruje.
- Informace ve sdělovacích prostředcích jako jsou noviny, rozhlas a televize. Inzerce v tisku jsou nejrozšířenější metodou, jakou lze získat zaměstnance. Může být zaměřena na region, kde se organizace nachází nebo na celé území republiky či zahraničí, dle toho jak moc specializovaný pracovník se hledá.
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi může být dalším způsobem, jak získat zaměstnance. Organizace spolupracují se školami, kde si mohou vyhlédnout vhodného pracovníka a domluvit se s ním na budoucí spolupráci a například ho na studiích podporovat.
- V dnešní době také existuje spousta internetových a e-mailových adres, kam organizace umísťují své nabídky. Často na nich také bývá odkaz na samotný web společnosti, kde se zájemci mohou dovědět více. Výhodou této možnosti je nízká cena a možnost filtrovat zájemce prostřednictvím formulářů, které uchazeči vyplňují elektronicky, přímo u nabídky. Proces získávání se tak urychluje.

- Velmi výhodné je pro organizace také spolupracovat s úřadem práce, protože úřad pomáhá jak najít zaměstnání uchazečům, tak organizacím pracovníky a to zcela bezplatně.
- Mezi další varianty získávání patří například využití služeb komerčních zprostředkovatelen (outsourcing), spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému nebo se sdruženími odborníků a vědeckými společnostmi (Koubek, 2011).

3.9 Formulace nabídky

Forma nabídky práce se odvíjí od požadavků na kvalifikaci. Stručně mohou společnosti vytvářet nabídky, pokud se jedná o práci, u které není vyžadována příliš vysoká kvalifikace, její povaha je dostatečně známá a existuje dostatek potencionálních uchazečů. Jde-li o práci vyžadující vysoce kvalifikovaného člověka a úzce specializovaného pracovníka, kterých není na trhu práce mnoho, je potřeba provádět více detailnější nabídky. Mezi často využívanou formu nabídky patří inzerát, který by měl zahrnovat následující prvky:

- Název práce (pracovního místa, zaměstnání).
- Stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristiku činnosti organizace.
- Místo, kde se bude práce vykonávat.
- Název a adresu organizace.
- Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče.
- Požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to skutečně nezbytné a legální.
- Pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod..
- Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje.
- Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání.
- Pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat (Koubek, 2012).

3.10 Přilákání uchazečů

Touto problematikou by se měly zabývat především organizace, jejichž místa nejsou příliš atraktivní pro potenciální uchazeče. Společnost, aby přilákala uchazeče, by se měla zaměřit na jméno a celkovou image organizace. Důležitým měřítkem může být například celostátní pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji pracovníka, perspektiva kariéry a umístění pracoviště. Všechny tyto prvky by měly být stále srovnávány s konkurencí. Organizace tedy musí zkoumat své potřeby a vytvářet požadavky na pracovníky, v závislosti na tom, co sama může nabídnout, protože jak uvedl Armstrong, uchazeči se snaží prodat sami sebe, ale zároveň kupují to, co nabízí organizace (Armstrong, 2007).

3.11 Předvýběr uchazečů

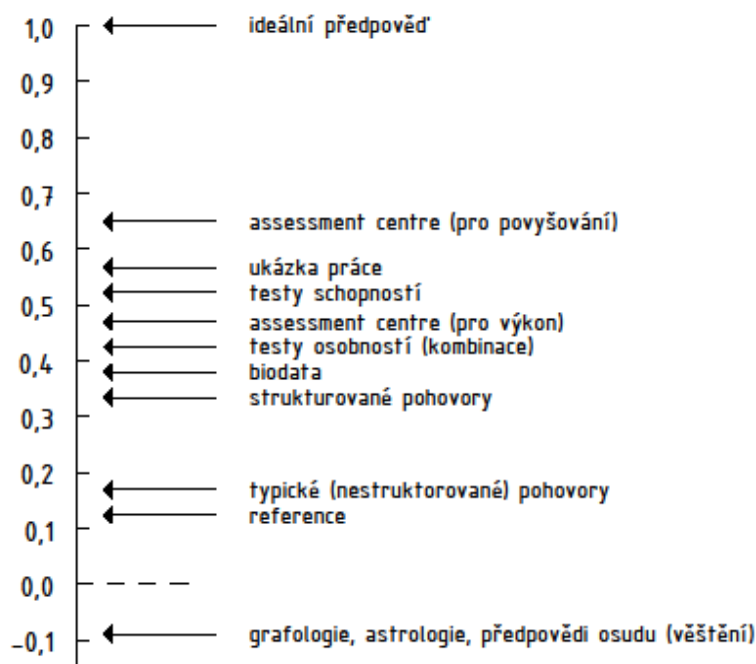
Předvýběr představuje významnou fázi v procesu získávání pracovníků. Uchazeči se vybírají zejména na základě jimi předložených dokumentů, například ve formě životopisů. Porovnává se způsobilost uchazeče, vyplývající z předloženého dokumentu a požadavky na obsazované místo. Zpravidla se však neporovnávají uchazeči mezi sebou, protože to je až úkolem samotného výběru. Po předvýběru na základě písemností, ještě může proběhnout druhá fáze předvýběru, v podobě předběžných pohovorů, kam ale nejsou zváni naprosto nevyhovující uchazeči. Následně proběhne sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám, což je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků (Koubek, 2012).

3.12 Volba metod výběru pracovníků

Základní trojici metod výběru pracovníků tvoří pohovory, dotazníky a reference. Neustále se ale ukazuje to, že samotné pohovory k výběru nestačí (Smart, 1983). v nestruturovaném pohovoru zjistil, že pouze 94 z 1000 účastníků pohovoru odpovídali poctivě a pravdivě. Z tohoto a dalších důvodu jsou pohovory doplňovány například o testy osobnosti nebo reference. Ve větších firmách nejsou výjimkou assesment centra nebo biodata. (Taylor, 1998) také uvádí, že testy pracovní způsobilosti, assesment centra, biodata a strukturované pohovory představují

přesnější metody výběru. Přesnost jednotlivých metod výběru zaznamenal do níže zobrazeného schématu (Armstrong, 2007).

Obrázek 1 Volba metod výběru pracovníků



Zdroj: Taylor (1998), Armstrong 2007, Řízení lidských zdrojů

3.13 Zkoumání životopisu

Je universální metodou výběru zaměstnance a používá se zejména ve fázi předvýběru. Posuzovatelé se v životopisu soustředí především na dosažené vzdělání a praxi. Z volného, nestrukturovaného životopisu mohou také vyčíst informace o osobnosti uchazeče (Koubek, 2012).

3.14 Pohovory

Pohovory slouží jako jeden z elementárních prostředků, jak vybírat zaměstnance a měly by tedy být jakýmsi předvojem dalších výběrových praktik. Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které jiné metody výběru nemohou poskytnout. Existuje mnoho výhod, které pohovor může přinést pro

zaměstnavatele a uchazeče. Získávají se tak další a hlubší informace o cílech a očekáváních uchazeče. Dále tak personalisté posoudí jeho osobnost a povahové rysy, což je důležité jak pro samotnou pozici, tak pro kolektiv na pracovišti. Na druhé straně jsou tak uchazečům poskytovány informace o firmě, aby získali realističtější představu o obsazovaném místě a mohli se rozhodnout, zda jim pozice vyhovuje. Personalisté také mohou v rámci pohovorů získat různé podněty od uchazečů, jako například co by bylo ve firmě dobré změnit. Vypovídá to o tom, kolik informací si uchazeč obstaral a jak vysoké samostudium provedl. Na výběr je několik typů rozhovorů a mezi nejznámější patří rozhovor 1+1, neboli uchazeč a jeden posuzovatel nebo pohovor před panelem posuzovatelů. Výhodou pohovoru 1+1 je zejména navození neformální atmosféry, uchazeč se tak cítí uvolněněji a nemá pocit, že se proti němu „hraje přesilovka“. Problém je, že posuzovatel se může nechat unést svými osobními sympatiemi, či antipatiemi k určitému typu lidí. Pohovor před panelem posuzovatelů se při výběru pracovníka stává velmi oblíbeným a častým. Panel posuzovatelů v menších firmách se obvykle skládá z majitele firmy, nadřízeného daného pracovního místa nebo experta, který velmi dobře zná tuto pozici nebo pracuje na obdobném místě. V některých případech je lepší, když o výběru zaměstnance rozhoduje více článků organizace. Rozhodnutí je pak přesnější, mnohostrannější a méně subjektivní. Po přilákání uchazečů a výběru uchazečů například jenom podle životopisu, je tedy realizace pohovoru na místě (Armstrong, 2007) (Koubek 2011).

3.15 Testy osobnosti

Protože někteří uchazeči o zaměstnání nemusí v pohovoru odpovídat poctivě a pravdivě, měl by být proces výběru ještě rozšířen o další výběrové procedury. Jednou z nich jsou testy osobnosti, které by se daly použít i v menších firmách. Ty jsou založeny na schopnosti posoudit osobnost uchazečů, tak aby bylo možné předpovědět jejich chování v různých, budoucích situacích. Existuje mnoho typů takových testů, buď v podobě dotazníků vyplňovaných samotnou testovanou osobou, nebo v podobě dalších typů, které se pokoušejí změřit zájmy, hodnoty a pracovní chování jedince. Model, který definuje klíčové charakteristiky jedince je takzvaný pětifaktorový model. Rozlišuje uchazeče jako extroverty nebo introverty a hodnotí jejich emoční stabilitu, příjemnost, svědomitost i otevřenost vůči zážitkům a

zkušenostem. Mezi základní testy osobnosti patří testy schopností, testy potencionálních schopností a získaných schopností (Armstrong, 2007).

3.16 Reference

Po absolvování pohovorů a testování je dobré, aby personalisté před vybráním pracovníka získali nějakou důvěrnou informaci, například od jeho bývalého zaměstnavatele. Informace, které mohou být přínosné, vypovídají zejména o jeho charakteru a vhodnosti na danou pracovní pozici. Předchozí zaměstnavatelé obvykle poskytují informace o povaze pracovní pozice, době zaměstnání, důvodu odchodu, výši platu nebo charakteristikách jeho pracovního chování. Je nutné, aby s referenčními informacemi bylo zacházeno opatrně, protože zaměstnavatelé mohou o bývalých pracovnících poskytnout takové informace, aby pracovník nebyl příliš poškozen nebo naopak. Reference jsou tedy důvěrná sdělení, pokud jsou poskytovány bez zlé vůle a jsou věcně správné. Nejvhodnější formou jsou písemné reference (dotazníky), alternativou může být reference pomocí telefonu (Armstrong, 2007).

Referenční dotazník by měl podle (Armstrong, 2007) zahrnovat několik základních otázek:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaký byl mzdový tarif či plat?
- Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních dvanácti měsíců?
- Zaměstnali byste jej znovu?

3.17 Ostatní metody

Koubek doplňuje metody výběru zaměstnanců ještě o dotazníky, testy pracovní způsobilosti, lékařské vyšetření, assessment centre a přijetí uchazeče na zkušební dobu. V dnešní době existuje metod pro výběr pracovníka skutečně mnoho a následně bude podrobně popsána vícekriteriální analýza variant, která bude metodou výběru zaměstnance v praktické části (Koubek, 2012).

3.18 Vícekriteriální analýza variant

Cílem analýzy je najít takovou variantu, která ve všech kritériích vyšla jako nejlépe hodnocena, tedy variantu kompromisní a tu doporučit k realizaci. Ve vícekriteriální analýze variant je dána množina m variant, které jsou hodnoceny podle n kritérií. Jistou výhodou je, pokud analytik, který model vyhodnocuje a řeší, je jiný člověk než zadavatel tohoto modelu. Analytik pak není zainteresován na výsledku řešení a postupuje tedy maximálně objektivně. Problém je jen v tom, že analytik nemusí být obeznámen se všemi detaily úlohy, které není možno v modelu zachytit. V tom případě může být pak vhodnější jiná varianta než ta, co byla vyhodnocena jako nejvhodnější (Tomáš Šubrt, 2011).

3.19 Varianty

Varianty jsou jednotlivé možnosti vlastního rozhodování. Nesmí být ovšem nerealizovatelné nebo logickým nesmyslem. Obvykle je možné setkat se s pěti typy variant, a to s variantou dominovanou, nedominovanou, ideální, bazální a kompromisní. Dominovaná varianta, je dominována nějakou jinou variantou, alespoň v jednom kritériu. Naopak nedominovaná varianta, jinak řečeno také paretoovská, není dominována jinou variantou a v některém kritériu dosahuje lepšího výsledku, i když zároveň dojde ke zhoršení jiného z kritérií. Ideální varianta je ve všech kritériích nejlepší, bazální pak nejhorší. Zde je důležité říct, že ideální varianta je takřka nereálná, protože by byla jedinou nedominovanou a tedy optimální variantou v řešení daného problému. Obdobně to platí i u bazální varianty a proto se tyto varianty považují pouze za hypotetické. Kompromisní varianta je jedinou z variant, která není dominována a je tedy doporučena pro řešení. Nalezení kompromisní varianty záleží na zvoleném postupu řešení, které může vypadat různě (Brožová, 2014) (Tomáš Šubrt, 2011).

3.20 Kritéria

Při výběru kritérií je zapotřebí dávat pozor na to, aby kritéria nebyla závislá a zároveň dobře zachytila všechna hlediska výběru. Kritérií by přitom nemělo být příliš mnoho, aby se model nestal nepřehledný. Základní rozdělení rozlišuje kritéria na maximalizační a minimalizační, dále na kvantitativní a kvalitativní.

- Kritéria maximalizační vychází při rozhodování z toho, že nejlepší variantou je varianta s nejvyššími hodnotami.
 - Kritéria minimalizační naopak jako nejlepší variantu označují na základě nejnižších hodnot.
 - Kritéria kvantitativní jsou kritéria, jejichž hodnoty jsou objektivně měřitelnými údaji.
 - Kritéria kvalitativní představují hodnoty, které se objektivně změřit nedají.
- (Brožová, 2014)

Příkladem kvantitativních kritérií může být zisk, rentabilita kapitálu, čistá současná hodnota nebo například čas potřebný k realizaci zakázky. Kvalitativní kritéria mají obvykle širší náplň a agregovanější charakter, například dopad na jméno firmy, barva výrobku nebo ekologická zátěž investičních variant (Fotr, 2010).

Pokud je již hodnocení variant podle kritérií kvantifikováno, je možné vytvořit kritériální matici Y , kde prvek y_{ij} vyjadřuje hodnocení i -té varianty podle j -tého kritéria.

V matici představují sloupce kritéria a řádky jednotlivé varianty. Pokud by matice obsahovala kvantitativní i kvalitativní kritéria, považovala by se matice za kritériální tabulku. V případě, že matice obsahuje nějaké kvalitativní kritéria, je nezbytné je převést na kvantitativní vyjádření pomocí bodovací stupnice nebo relativního hodnocení variant. Stejně tak by měla být převedena všechna kritéria buď na minimalizační nebo všechna na maximalizační, často je totiž výhodné pracovat se stejnými povahami kritérií. Prvním způsobem, kterým zde lze postupovat, je vynásobení celého sloupce v matici hodnotou -1 ($y_{ij} = -y_{ij}$). Druhá možnost spočívá ve vypočítání hodnot, které udávají zlepšení oproti nejhorší kritériální hodnotě ($y'_{ij} = y_{ij} - \max_i (y_{ij})$). U prvního způsobu je důležité brát zřetel na to, že interpretace nového kritéria nemusí být vždy zcela jasná. A u druhého způsobu na to, že pro některé vícekritériální metody by takový výpočet hodnot znamenal neúnosné zkreslení vstupní informace (Brožová, 2014).

Dále je také potřeba rozlišovat, jaký typ informace se v kritériální matici nachází. Kardinální informace představují takové hodnoty, kterých jednotlivé varianty dosáhly při hodnocení kritérii. Ordinální informace určují pořadí varianty

v rámci hodnocení kritérií. Zbývající relativní informace jsou zjištěním poměru mezi jednotlivými variantami, podle kritérií (Fiala, 1997).

3.21 Preference kritérií

Všem kritériím v modelu rozhodování jsou přiřazovány jednotlivé preference od nejnižší po nejvyšší a vyjadřují důležitost daných kritérií. Ten, kdo realizuje proces rozhodování, by měl pečlivě zvážit, jakému kritériu přiřadí jakou preferenci, protože právě to může zajistit dobrý či špatný výsledek, tedy špatné rozhodnutí. Preference mohou být stanoveny prostřednictvím následujících prostředků:

- Aspirační úrovně kritérií
 - Pořadí kritérií
 - Váhy jednotlivých kritérií
 - Způsob kompenzace kritériálních hodnot
- (Tomáš Šubrt, 2011)

3.21.1 Aspirační úrovně

Aspirační úroveň je taková úroveň, která udává, jaké hodnoty má být alespoň dosaženo. Udává tedy pouze to, čeho má být dosaženo a neřeší se zde otázky preferencí. Aspirační úroveň pro minimalizační kritérium je nejvyšší možná hodnota, pro maximalizační pak nejnižší možná hodnota. Jak už bylo řečeno, preferencí se aspirační úrovně nezabývají, ovšem pořadí kritérií vyjadřuje posloupnost kritérií od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Přísnější požadavek představuje kritérium důležitější, čím je naopak požadavek volnější tím je kritérium méně důležité (Tomáš Šubrt, 2011).

3.21.2 Váha kritéria

Mezi jednotlivá kritéria se rozděluje určitá váha a to z intervalu $\langle 0;1 \rangle$. Součet všech vah ze všech kritérií musí pak dát dohromady 1 (Tomáš Šubrt, 2011).

3.22 Konjunktivní a disjunktivní metoda

Hlavním rysem těchto metod je práce s nominálními informacemi o preferencích mezi kritérii. Informace o důležitosti jednotlivých kritérií zde není vyjádřena pomocí váhového vektoru, nýbrž pomocí aspiračních úrovní kritérií.

Pokud je tedy známa nominální informace a kardinální ohodnocení variant podle kritérií, považuje se tato metoda za použitelnou. Metody, které pracují s informacemi o aspiračních úrovních, jsou založeny na porovnávání kriteriálních hodnot všech variant s aspiračními úrovněmi všech kritérií.

Konjunktivní metoda pracuje tak, že připouští pouze takové varianty, které splňují všechny aspirační úrovně.

$$M = \{a_i, y_{ij} \geq z_j \text{ pro všechna } j = 1, \dots, n\}$$

Kde z_j je minimální požadované hodnocení variant podle j -tého kritéria (aspirační úroveň kritéria j).

Oproti tomu disjunktivní metoda připouští všechny varianty, které splňují alespoň jeden požadavek.

$$M = \{a_i, y_{ij} \geq z_j \text{ pro alespoň jedno } j = 1, \dots, n\}$$

Při sestavování aspiračních úrovní je nutné důkladné promyšlení přísnosti jednotlivých kritérií. Pokud budou kritéria příliš přísná, výsledná množina variant po vyhodnocení aspiračními úrovněmi bude velmi malá a pokud budou kritéria příliš volná, vznikne naopak velký soubor variant a účel této metody ztratí význam (Brožová, 2014).

3.23 Metoda váženého součtu

Podkladem pro tuto metodu je kriteriální matice Y a váhy kritérií. Tato metoda je založena na maximalizaci užitku, proto se ze standardizované matice R počítají jednotlivé celkové užitky jednotlivých variant. Dosáhne-li varianta a_i podle kritéria j určité hodnoty y_{ij} , přináší tak uživateli užitek, který lze vyjádřit pomocí lineární funkce užitku. Celkový užitek se pak skládá ze součtu všech dílčích funkcí užitků kde u_i představují dílčí funkce užitku jednotlivých kritérií a v_j váhy kritérií.

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

Dále je nutno zvolit ideální a bazální variantu z každého sloupce, tedy z kritéria z kriteriální matice. Původní matice se přepočítává na standardizovanou kriteriální matici R , jejichž prvky lze získat podle následujícího vzorce.

$$r_{ij} = \frac{y_{ij} - d_j}{h_j - d_j}$$

Posléze matice R představuje matici hodnot funkce užitku z i-té varianty podle j-tého kritéria. Pomocí skalárního součinu vektoru vah kritérií a vektoru kritérií dané varianty, dochází tato metoda k výpočtu všech celkových užitek jednotlivých variant, které následně ohodnotí přirozenými čísly podle hodnot $u(a_i)$ od nejvhodnější varianty po nejméně vhodnou. Nejvhodnější variantě odpovídají nejvyšší hodnoty užitku, ta je hodnocena jako kompromisní a doporučena k řešení problému (Brožová, 2014).

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

4 Užití vícekriteriální analýzy variant v praxi

Ve vlastní části práce bude popsáno výběrové řízení, které v podniku proběhlo a následně bude aplikována vícekriteriální analýza variant, která určí vlastní řešení výběru. Konkrétní firma se zabývá truhlářskou a obchodní činností, a předmětem jejího řešení byl výběr zaměstnance na pozici vedoucí prodejny s výrobky a zbožím. Protože se jedná o poměrně malou firmu, bylo rozhodnuto, že výběrové řízení bude provádět majitel firmy se svým podřízeným zaměstnancem, který se doposud staral o celý chod podniku. Pro přehlednější popis bude výběrové řízení zobrazeno v níže uvedeném diagramu. Model vícekriteriální analýzy bude poté představovat soubor variant, jako jednotlivých uchazečů a několik kritérií stanovených na základě požadavků, které by měl uchazeč podle firmy splňovat. Konečným cílem praktické části práce je tedy výběr jedné nebo několika nejvhodnějších variant a vyloučení zcela nepřijatelných variant.

4.1 Výběrové řízení

Společnost zahájila výběrové řízení v měsíci červnu roku 2014 prostřednictvím zveřejněného inzerátu na webu. První předvýběr probíhal na základě vyhodnocování přijatých životopisů, kdy byli vyloučeni uchazeči, kteří nesplňovali základní podmínky již v životopise. Následně byli zbývající uchazeči pozváni k osobnímu pohovoru, který vedl majitel firmy a zaměstnanec, který má zkušenosti s tím, co se týká této náplně práce. Po osobních pohovorech firma získala zúžený soubor uchazečů, který se stal předmětem podrobnějšího zkoumání. U uchazečů, kteří byli úspěšní u pohovoru, firma dále řešila, jaké mají reference z předchozích zaměstnání a testovala jejich schopnosti a dovednosti při plnění základnějších úkolů. Na konci výběrového řízení byl vybrán jeden uchazeč, který upoutal svým životopisem, dokázal se prosadit u osobního pohovoru a obhájit své dovednosti, popřípadě kladné reference. Majitel firmy se tedy přesvědčil o tom, že tento uchazeč bude pro prodejnu a celou firmu přínosem a svým činěním přispěje k prosperitě podniku a spokojenosti zákazníku.

4.2 Podoba zveřejněného inzerátu

Při zveřejňování své nabídky použila firma formu inzerátu. V inzerátu byla uvedena specifikace pracovního místa, požadavky, které by měl uchazeč splňovat a dále také pracovní podmínky, za kterých by zaměstnanec pracoval.

4.2.1 Náplň práce

- Vyřizování faktur a objednávek
- Organizace dodávek zboží
- Doplnění zásob a materiálů
- Řešení novinek a inovací zboží
- Organizace práce
- Propagace
- Práce s účetním programem
- Údržba e-shopu

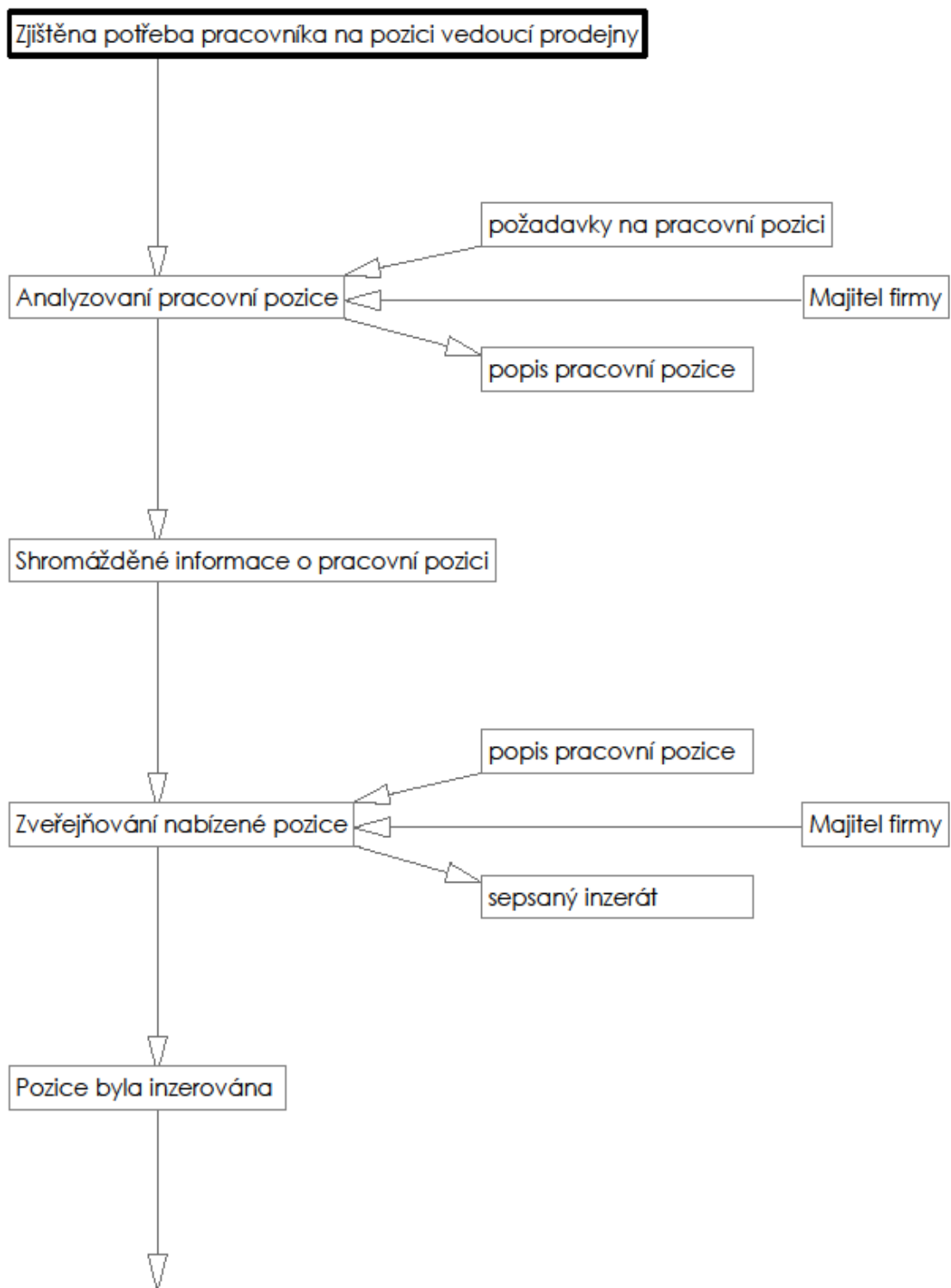
4.2.2 Požadavky na pracovní pozici

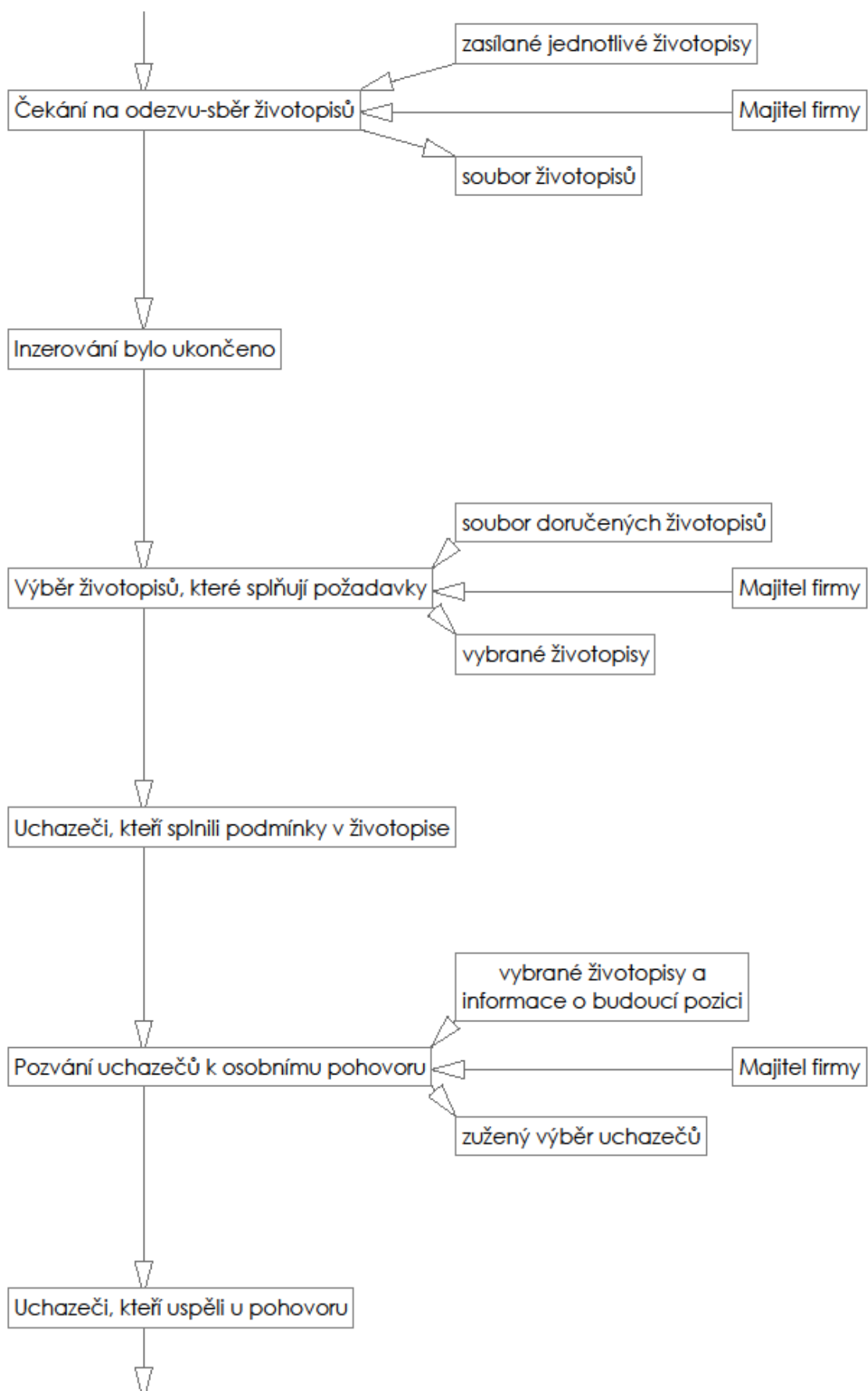
- Praxe na obdobné pozici s daným sortimentem zboží
- Dobrá dovednost s prací na PC (office, komunikace atd.)
- Používání účetního programu, znalost účetnictví
- Samostatnost, flexibilita
- Znalost AJ (alespoň střední)
- Řidičské oprávnění Sk. B
- SŠ nebo VŠ ekonomického směru

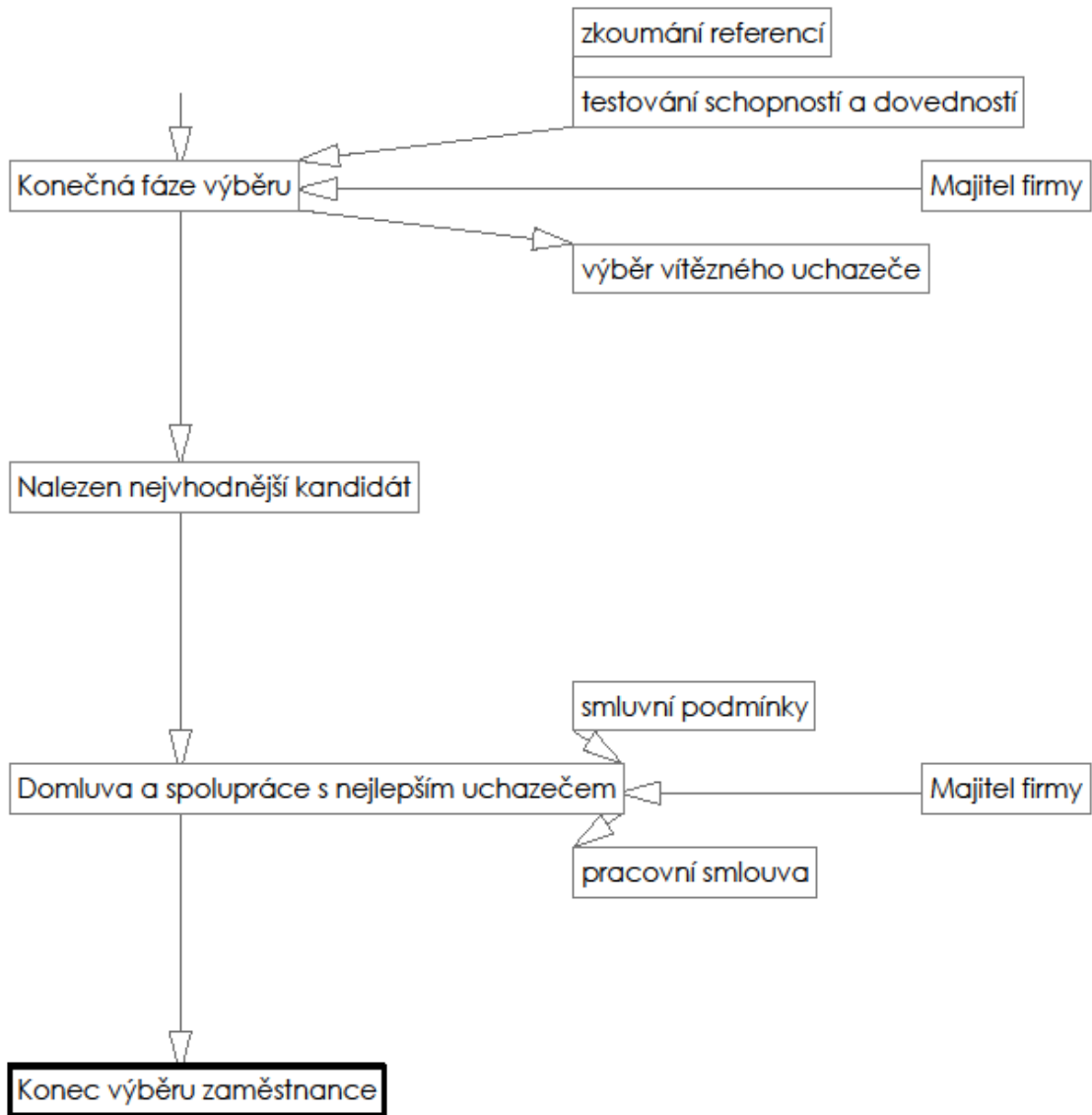
4.2.3 Výhody pro zaměstnance

- Flexibilní pracovní doba
- Poskytnutí automobilu, firemní telefon
- Slušné platové ohodnocení

4.3 Vývojový diagram







4.4 Aplikace vícekriteriální analýzy variant

Nyní bude výběrový proces řešen za pomoci vícekriteriální analýzy variant. K vytvoření modelu je nutný soubor jednotlivých variant, kritérií a hodnocení kritérií a variant z kriteriální matice. Kriteriální matice bude odvozena z hodnot kritérií, které byly kvantifikovány ze základních požadavků. Jednotlivé varianty u modelu představují všechny uchazeče, kteří projeví zájem o zaměstnání a zaslali svůj životopis na základě zveřejněné nabídky. Množina kritérií je odvozena od požadavků kladených na uchazeče. Pro řešení výběru jedné nejvýhodnější varianty bude použita metoda váženého součtu, která je založena na výpočtu funkce užitku.

4.5 Kvantifikace kritérií

Jak již bylo řečeno, kritéria se odvozují z požadavků, kladených na jednotlivé uchazeče. Kritéria, která budou z těchto požadavků odvozena, mohou být kvalitativní nebo kvantitativní povahy. Hlavním důvodem, proč se aplikace vícekriteriální analýzy variant zabývá kvantifikací kritérií, je schopnost pracovat pouze s kritérii kvantitativními. V případě, že požadavky vyvodí kritérium kvalitativní povahy, je nezbytné toto kritérium převést na kvantitativní. Hodnoty variant podle kvalitativních kritérií není totiž možné objektivně změřit a velmi často jde o hodnoty subjektivně odhadnuté uživatelem. Oproti tomu hodnoty variant podle kvantitativních kritérií tvoří objektivně měřitelné údaje, s kterými je možné provádět další výpočty, a které je pak možné převést do kriteriální matice Y kde prvek Y_{ij} vyjadřuje hodnocení i -té varianty podle j -tého kritéria. Nyní tedy budou odvozena všechna kvantitativní kritéria, aby bylo možné sestavit kriteriální matici a pokračovat v dalších výpočtech.

4.6 Odvození kritérií z požadavků

Tabulka 1 Odvození kritérií

Požadavek	Odvození	Kritérium
Praxe na obdobné pozici a zkušenost s daným druhem zboží alespoň 1 rok	Vyjadřuje počet let vykonané praxe, podmínkou je alespoň 1 rok	Počet let praxe
SŠ/VŠ vzdělání ekonomického směru	Pouze vzdělání ekonomického směru VŠ nebo SŠ. Vzdělání jiného směru nebo nižší, není akceptovatelné	1 - SŠ nebo VŠ ekonomického směru 0 - Jiný obor nebo nižší vzdělání
Dobrá schopnost pracovat s PC, minimálně na každodenní úrovni	Schopnost zvládat minimálně každodenní práci s PC (Microsoft office, komunikační programy)	1 - Ovládání každodenní práce s PC 0 - Neschopnost ovládat PC ani na každodenní úrovni
Znalost AJ na úrovni B1	Uchazeč musí být na komunikační a písemné úrovni B1, vyšší úroveň je vítána	1 - Znalost AJ na úrovni B1 0 - Znalost AJ na úrovni nižší než B1 nebo neznalost
Samostatnost, flexibilita, odpovědnost	Firma oceňuje, pokud je uchazeč schopný pracovat samostatně s dobrou mírou odpovědnosti a flexibilně. Tyto vlastnosti jsou definovány jako měkké a v kritériu budou vyjádřeny počtem těchto vlastností. S rostoucím počtem uvedených vlastností v životopise bude uchazeč zajímavější.	Počet měkkých vlastností

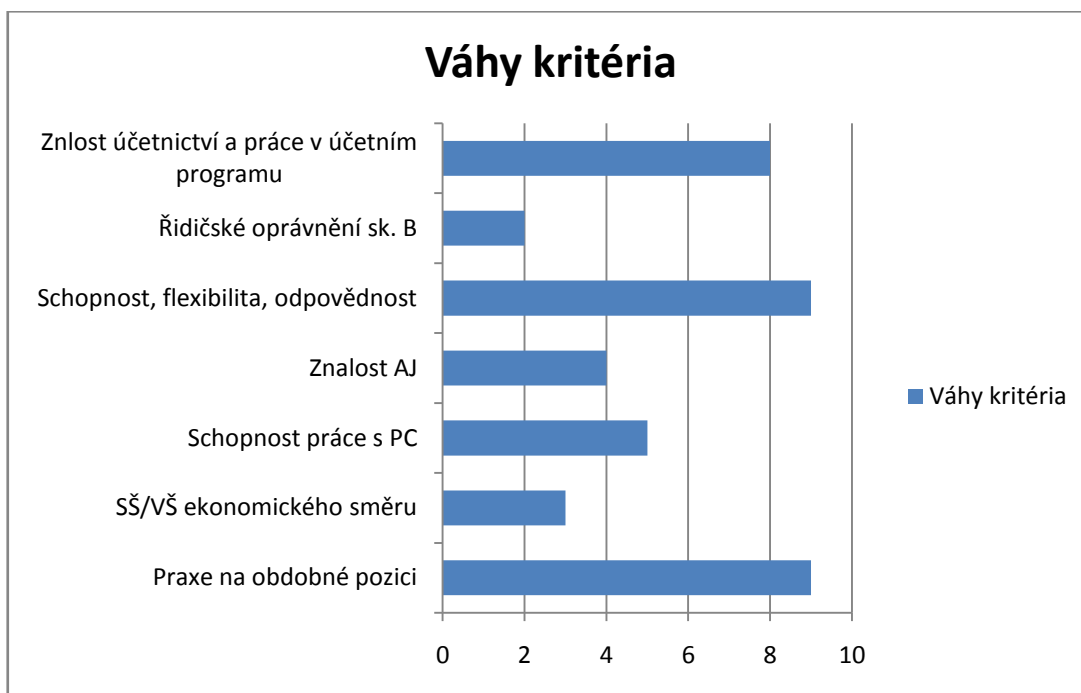
Řidičské oprávnění Sk. B	Výhoda vlastnit řidičský průkaz Sk. B	1 – vlastní řidičský průkaz Sk. B 0 – nevlastní řidičský průkaz Sk. B
Znalost účetnictví a zkušenost s účetním programem	Požaduje se, aby uchazeč ovládal základy účetnictví a byl schopen pracovat s účetním programem	1 – znalost účetnictví a dovednost s účetním programem 0 – neznalost účetnictví nebo neschopnost pracovat s účetním programem

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Váhy kritérií

Váha daného kritéria určuje důležitost tohoto kritéria v porovnání s ostatními kritérii. Váha kritéria se pohybuje v intervalu $\langle 0;1 \rangle$ a součet vah všech kritérií je roven 1. V řešeném rozhodovacím problému byly určeny váhy kritérií na základě stanovení důležitosti jednotlivých kritérií, při výběru zaměstnance prostřednictvím majitele firmy. Důležitost kritéria odpovídá jeho hodnotě. Čím vyšší hodnotou kritérium disponuje, tím je kritérium důležitější. Daná kritéria budou obodována na stupnici od jedné do deseti. Poměrem k celkovému součtu bodů vznikne váha daného kritéria. Obodování jednotlivých kritérií bude znázorněno v následujícím grafu.

Graf 1 Váhy kritéria



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že největší důležitost přikládá majitel firmy praxi, samostatnosti při práci, odpovědnosti a flexibilitě. Jako nejméně důležité, avšak významné bylo vyhodnoceno řidičské oprávnění.

Tabulka 2 Váhy kritérií

	Praxe	SŠ/VŠ	PC	AJ	Vlastnosti	Řo. B	Účetnictví	Celkem
Body	9	3	5	4	9	2	8	40
Váha	0,225	0,075	0,125	0,1	0,225	0,05	0,2	1

Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Sestavení kritériální matice

Kritéria, která, byla odvozena z požadavků a následně kvantifikována, budou nyní obsažena v sestavené kritériální matici. Podle těchto kritérií budou hodnoceny jednotlivé varianty. Čím více bude varianta hodnocena podle jednotlivých kritérií, dosahovat vyšších hodnot od 0, tím více se bude považovat za výhodnější, protože všechna kritéria jsou maximalizační povahy. Celkem o zaměstnání projevilo zájem 15 uchazečů, kteří budou představovat varianty v kritériální matici a budou hodnoceny podle odvozených kritérií.

Tabulka 3 Kriteriační matice

Varianty	Kritéria						
	Praxe	SŠ/VŠ	PC	AJ	Vlastnosti	Řo. sk. B	Účetnictví
1	12	1	1	1	2	0	1
2	3	0	1	0	2	1	0
3	6	0	0	0	2	1	1
4	5	1	1	1	3	1	0
5	1	1	1	1	2	1	1
6	7	1	1	1	3	1	1
7	2	1	0	1	4	1	0
8	10	1	1	1	2	0	1
9	9	1	1	0	2	1	1
10	14	1	1	1	1	1	1
11	3	1	1	1	2	0	0
12	7	1	1	1	0	1	1
13	5	1	1	1	4	1	1
14	11	1	1	1	2	1	1
15	4	1	1	1	3	1	1
Typ kritéria	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9 Zúžení počtu variant na základě metody aspiračních úrovní

Před samotným určením pořadí jednotlivých variant pomocí metody váženého součtu, bude soubor těchto variant ještě zredukován pomocí aspiračních úrovní. Aspirační úrovně kritérií představují informaci o důležitosti jednotlivých kritérií na základě toho, jak přísný požadavek aspirační úroveň vyjadřuje. Metody, které pracují s informací o aspiračních úrovních kritérií, porovnávají hodnoty všech kritérií u jednotlivých variant s aspirační úrovní kritérií, která byla sestavena na základě původních požadavků. Z předepsané kriteriační matice se vyloučí nepřijatelné varianty, které budou mít horší hodnoty kritérií než dané aspirační meze. Na druhé straně zůstanou varianty označované, jako přijatelné, které naopak dosahují lepších, nebo alespoň stejných kriteriačních hodnot. Disjunktivní metoda zde prováděna nebude, protože je založena na podmínce, že varianta musí dosahovat alespoň jedné kriteriační hodnoty v stanoveném aspiračním rozpětí a tuto podmínku splňovaly všechny varianty. Počet variant by se tedy nijak nezredukoval.

Z původních požadavků byly aspirační úrovně nastaveny takto:

Tabulka 4 Aspirační úrovně

Kritérium	Praxe	SŠ/VŠ	PC	AJ	Vlastnosti	Řo. sk. B	Účetnictví
Aspirační úroveň kritéria	1	1	1	1	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10 Konjunktivní metoda aspiračních úrovní

V případě konjunktivní metody budou připuštěny pouze takové varianty, které budou vyhovovat všem aspiračním úrovním. Ostatní varianty budou vyloučeny a nebude s nimi dále pracováno. Po aplikaci této metody byla kritériální matice zredukována následujícím způsobem:

Tabulka 5 Aplikace metody aspiračních úrovní

Varianty	Kritéria						
	Praxe	SŠ/VŠ	PC	AJ	Vlastnosti	Řo. sk. B	Účetnictví
1	12	1	1	1	2	0	1
5	1	1	1	1	2	1	1
6	7	1	1	1	3	1	1
8	10	1	1	1	2	0	1
10	14	1	1	1	1	1	1
12	7	1	1	1	0	1	1
13	5	1	1	1	4	1	1
14	11	1	1	1	2	1	1
15	4	1	1	1	3	1	1
Typ kritéria	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11 Dominance variant

Před všemi výpočty metody váženého součtu proběhne ještě druhá redukce variant, a to formou vyřazením dominovaných variant.

Dominance variant řeší to, zda nějaká z variant dominuje jinou variantu, tzn., že ve všech kritériích, nebo alespoň v jednom dosahuje dominující varianta lepších, a ani v jednom kritériu horších hodnot. Přínosem je zejména přehlednější rozhodovací model a rychlé vyloučení nepřijatelných variant. Po vyřazení dominovaných variant zbylo 5 uchazečů, kteří budou dále řešeni v metodě váženého součtu. Dominovanou variantou byli uchazeči č. 5,8,12,15.

Tabulka 6 Dominance

Varianty	Kritéria						
	Praxe	SŠ/VŠ	PC	AJ	Vlastnosti	Řo. sk. B	Účetnictví
1	12	1	1	1	2	0	1
6	7	1	1	1	3	1	1
10	14	1	1	1	1	1	1
13	5	1	1	1	4	1	1
14	11	1	1	1	2	1	1
Typ kritéria	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max

Zdroj: Vlastní zpracování

4.12 Aplikace metody váženého součtu

Nyní bude použita metoda váženého součtu, na základě které se určí pořadí uchazečů a jedna kompromisní varianta. Uchazeči budou seřazeni od nejlepšího po nejméně vhodného. K aplikaci této metody je vyžadována kardinální informace o kritériích v podobě vah a informace o variantách v podobě kritériální matice s kardinálními hodnotami. Metoda pracuje na základě maximalizace užítku, to znamená, že stanovuje funkce užítku jednotlivých kritérií a po sečtení těchto jednotlivých užítků vypočítá celkový užitek dané varianty.

Po vyloučení nepřijatelných uchazečů, kteří nesplňovali meze stanovené aspiračními úrovněmi a po vyloučení takových variant, které jsou alespoň v jednom kritériu horší a ani v jednom lepší než jiné varianty, lze nyní aplikovat metodu váženého součtu s pěti uchazeči, kteří se jeví jako přípustní a rozhodnout o variantě, která bude považována za kompromisní.

V prvním kroku tato metoda postupuje stanovením ideální a bazální varianty ze základní kritériální matice, kde ideální varianta představuje variantu poskládanou z nejlepších hodnot jednotlivých kritérií, a bazální variantou je naopak varianta, která je složena z nejhorších hodnot všech kritérií.

4.12.1 Ideální a bazální varianta

Tabulka 7 Ideální a bazální varianta

Varianta	Kritérium						
	Praxe	SŠ/VŠ	PC	AJ	Vlastnosti	Řo. Sk. B	Účetnictví
Ideální	14	1	1	1	4	1	1
Bazální	1	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovené hodnoty ideální a bazální varianty s upravenou kritériální maticí budou použity k výpočtu normalizované matice R pomocí následujícího vzorce.

$$r_{ij} = \frac{y_{ij} - d_j}{h_j - d_j}$$

V tomto vzorci představuje Y_{ij} prvek z kritériální matice, od kterého se odečítá příslušná hodnota bazální varianty. Ve jmenovateli vzorce dochází k rozdílu příslušné ideální a bazální varianty. Výsledná normalizovaná matice tedy vznikne z hodnot vypočítaných za pomoci tohoto vzorce, na základě přítomných hodnot z kritériální matice a ideálních a bazálních variant. Standardizovaná matice pak vypadá takto:

Tabulka 8 Standardizovaná matice

Varianty	Kritéria						
	Praxe	SŠ/VŠ	PC	AJ	Vlastnosti	Řo. sk. B	Účetnictví
1	0,8462	1	1	1	0,5	0	1
6	0,4615	1	1	1	0,75	1	1
10	1	1	1	1	0,25	1	1
13	0,3077	1	1	1	1	1	1
14	0,7692	1	1	1	0,5	1	1
Typ kritéria	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice R nyní představuje matici hodnot funkce užítku z i -té varianty podle j -tého kritéria, protože prvky této matice jsou transformovanými kritériálními hodnotami tak, že R_{ij} leží v intervalu $\langle 0,1 \rangle$. Potom bazální variantě odpovídá hodnota 0 a ideální hodnota 1. Na základě této matice a vah kritérií (viz. Tabulka 2) je nyní možné sestavit pro jednotlivé varianty agregovanou funkci užítku.

4.13 Výpočet celkových užitek pomocí vzorce

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

Tabulka 9 Výpočet užitek a určení pořadí

Varianta	Užitek	Pořadí
1	0,8029	5.
6	0,8226	4.
10	0,8313	3.
13	0,8442	1.
14	0,8356	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výše vypočítaných celkových užitek bylo stanoveno pořadí variant sestupně od varianty s nejvyšším užitekem po variantu s celkovým užitekem nejnižším. Nyní lze říci, že varianta s nejvyšším užitekem představuje kompromisní variantu a z hlediska této metody je možné ji považovat za vyřešení rozhodovacího problému, kterého uchazeče o zaměstnání zvolit. Nejvyššího užitku dosáhl, podle standardizované kritériální matice a vah kritérií, uchazeč číslo 13, který nedisponuje nejvyšším počtem let z praxe, ale splňuje všechna kritéria a má nejvíce přínosných vlastností pro danou pozici.

5 Diskuse

Z vypočítaných hodnot lze říci, že podle metody váženého součtu se jako nejvýhodnější 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 nejvýhodnější 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.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vybrat nejvhodnějšího 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 vícekritériální 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 vícekritériální 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 vícekritériální 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.

7 Seznam použité literatury a internetových zdrojů

- ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno: CP Books a.s., 2005, ISBN 80-251-0374-9
- BROŽOVÁ, HOUŠKA, ŠUBRT, *Modely pro vícekriteriální rozhodování*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014, ISBN 978-80-213-1019-3
- FIALA, JABLONSKÝ, MAŇAS, *Vícekriteriální rozhodování*, Praha: VŠE, 1997, ISBN 80-7079-748-7
- FOTR, ŠVECOVÁ, kolektiv, *Manažerské rozhodování*, Praha: Ekopress s.r.o., 2010, ISBN 978-80-86929-59-0
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3823-9
- 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
- SMART, *Selection Interviewing*, New York, Wiley, 1983
- TAYLOR, *Employee Resourcing*, London: Institute of Personnel and Development, 1998
- MANAGEMENTMANIA.CZ; *Business encyklopedie*, [Online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>>, ISSN 2327-3658
- PODNIKATOR.CZ; *Příjem zaměstnanců*, [Online]. [cit. 2014-06-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:17739/Faze-vyberu-pracovniku>>

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Volba metod výběru pracovníků	24
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Odvození kritérií	38
Tabulka 2 Váhy kritérií	40
Tabulka 3 Kriteriaální matice	41
Tabulka 4 Aspirační úrovně	42
Tabulka 5 Aplikace metody aspiračních úrovní	42
Tabulka 6 Dominance	43
Tabulka 7 Ideální a bazální varianta	43
Tabulka 8 Standardizovaná matice	44
Tabulka 9 Výpočet užitků a určení pořadí	45

Seznam grafů

Graf 1 Váhy kritéria	40
----------------------------	----