

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



## **Bakalářská práce**

**Výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy  
variant**

**Eliška Jamborová**

**© 2023 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Eliška Jamborová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy variant**

Název anglicky

**Selection of employees using multi-criteria analysis of variants**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je najít nejvhodnějšího zaměstnance na pozici skladníka do rodinné firmy Stavebniny Balkán v Poděbradech, pomocí nejvhodnější metody vícekriteriální analýzy variant a na základě požadavků a přijímacích kritérií firmy.

### Metodika

Teoretická část práce je zpracována na základě odborné literatury a zabývá se způsoby výběru zaměstnanců, funkcí assessment centra a průběhem výběrového řízení. Dále se zaměřuje na vícekriteriální rozhodování, metody výpočtu a jejich použití.

Praktická část práce vychází z charakteristiky vybrané stavební firmy, následuje popis výběru zaměstnanců v dané firmě.

Práce se zabývá výběrem zaměstnance na konkrétní pozici. Podle požadavků uživatele jsou stanovena rozhodovací kritéria. Následuje výběr a aplikace vhodné metody vícekriteriální analýzy variant. Výpočet je zaměřený na výběr nejvhodnějšího kandidáta.

V závěru práce budou vypočtené výsledky porovnány se skutečným rozhodnutím.

**Doporučený rozsah práce**

35-40 stran

**Klíčová slova**

Rozhodování, vícekriteriální analýza variant, výběrové řízení, assessment centrum

---

**Doporučené zdroje informací**

BLÁHA, Jiří. Personalistika pro malé a střední firmy. Computer Press (CP Books), 2005. ISBN 80-251-0374-9.

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2020. ISBN 978-80-213-2664-4.

MARTIN, David. Personalistika od A do Z. 2007. BizBooks. ISBN 80-251-1496-1.

ŠÍŠOVÁ, Veronika a Jana PECHOVÁ. Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců. Management Press, 2016. ISBN 9788072614523.

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Ludmila Dömeová, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 12. 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy variant" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Ludmile Dömeové, CSc., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování bakalářské práce poskytovala, a dále firmě Stavebniny Balkán za poskytnutí dat a informací k vypracování praktické části.

# Výběr zaměstnanců pomocí vícekriteriální analýzy variant

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá výběrem zaměstnance pomocí jedné z metod vícekriteriální analýzy do rodinné firmy Stavebniny Balkán.

První teoretická část práce je zaměřena na rozbor knih z oblasti výběru zaměstnanců od vytváření a uvolňování pracovního místa, přes vyhledávání uchazečů, až po jejich samotný výběr. Dále je zde zahrnuta problematika vícekriteriálního rozhodování, do které jsou zahrnuty metody výpočtu a jejich použití.

Druhá praktická část se zaměřuje na aplikaci jedné z metod vícekriteriální analýzy variant při výběru vhodného kandidáta na danou pracovní pozici. K této části poskytla firma Stavebniny Balkán autentické materiály z výběrového řízení, které byly upraveny ve spolupráci s vedením firmy pro výpočet vhodného kandidáta na pozici skladník/řidič pomocí jedné z metod vícekriteriální analýzy variant. Na základě pečlivých výpočtů a aplikace vícekriteriální analýzy variant byl kandidát č. 6 jednoznačně identifikován jako optimální volba pro pozici skladníka/řidiče ve firmě. Jeho výrazně převyšující kvalifikace, dovednosti a zkušenosti vedly k tomu, že získal nejvyšší hodnocení ve srovnání s ostatními uchazeči. S tímto objektivním výsledkem korespondovalo i subjektivní hodnocení z pohovorů, což potvrdilo jeho schopnosti a vhodnost pro danou pozici. Tímto způsobem byl kandidát č. 6 doporučen a vybrán pro obsazení této klíčové pracovní pozice.

**Klíčová slova:** rozhodování, vícekriteriální analýza variant, výběrové řízení, assessment centrum, přijímací pohovor, zaměstnanec, kritérium, váhy kritérií, uchazeč, výběr zaměstnanců

# **Selection of employees using multi-criteria analysis of variants**

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the selection of an employee using one of the methods of multi-criteria analysis for the family firm Stavebniny Balkán.

The first theoretical part of the thesis focuses on the analysis of books in the field of employee selection, from the creation and vacancy of the job, through the search for candidates, to the actual selection. Furthermore, the issue of multi-criteria decision making is included, which includes calculation methods and their application.

The second practical part focuses on the application of one of the methods of multi-criteria analysis of variance in the selection of a suitable candidate for a given job. For this part, the company Stavebniny Balkán provided authentic materials from the selection procedure, which were adapted in cooperation with the company management to calculate a suitable candidate for the position of warehouse worker/driver using one of the methods of multi-criteria analysis of variance. Based on careful calculations and the application of multi-criteria analysis of variance, candidate 6 was clearly identified as the optimal choice for the position of warehouseman/driver in the company. His vastly superior qualifications, skills and experience resulted in him receiving the highest rating compared to the other candidates. This objective result was matched by the subjective interview scores, which confirmed his ability and suitability for the position. Candidate number 6 was recommended and selected for this key post.

**Keywords:** decision making, multi-criteria analysis of variance, selection procedure, assessment centre, job interview, employee, criterion, criterion weights, candidate, employee selection





# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Výběrové řízení.....</b>	<b>13</b>
3.1 Příprava na proces výběrového řízení .....	13
3.2 Popis pracovního místa a formulace nabídky .....	13
3.3 Vyhledávání a získávání pracovníků.....	14
3.3.1 Povýšení v rámci organizace .....	15
3.3.2 Osobní doporučení od stávajícího zaměstnance .....	15
3.3.3 Úřad práce.....	16
3.3.4 Inzerce .....	16
3.4 Metody výběru zaměstnanců .....	16
3.4.1 Zkoumání životopisu.....	16
3.4.2 Přijímací pohovor.....	16
3.4.3 Assessment centra .....	17
3.4.4 Reference .....	18
3.4.5 Testy pracovní způsobilosti a výběrové testy .....	18
3.4.6 Ostatní metody .....	18
<b>4 Vícekriteriální analýza variant.....</b>	<b>19</b>
4.1 Základní pojmy .....	19
4.2 Využití vícekriteriální analýzy v praxi.....	20
4.3 Aspirační úrovně.....	20
4.4 Metoda stanovení vah kritérií .....	21
4.4.1 Bodovací metoda.....	21
4.5 Metoda výběru kompromisní varianty .....	22
4.5.1 Bodovací metoda.....	22
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>23</b>
5.1 Výběrové řízení.....	23
5.2 Podoba inzerátu.....	24
5.3 Popis kritérií na pracovní pozici .....	25
5.4 Určení aspiračních úrovní pro výběr kandidáta.....	27
5.5 Výběr metody pro určení vah kritérií .....	27
5.6 Určení vah kritérií .....	28
5.7 Obodování uchazečů .....	29

5.7.1	Řidičské oprávnění skupiny C.....	29
5.7.2	Profesní kvalifikace .....	30
5.7.3	Ovládání hydraulické ruky .....	31
5.7.4	Průkaz k obsluze vysokozdvížného vozíku.....	32
5.7.5	Praxe .....	33
5.7.6	Vzdělání .....	34
5.8	Kritériální matice – všichni obodovaní kandidáti.....	35
5.9	Výběr kompromisní varianty pomocí bodovací metody s váhami .....	35
5.10	Porovnání výsledků se skutečným rozhodnutím .....	37
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Seznamy .....</b>	<b>42</b>
8.1	Seznam Obrázků.....	42
8.2	Seznam Tabulek.....	42
8.3	Seznam Grafů .....	42

# 1 Úvod

Tématem této bakalářské práce, je výběr zaměstnance pomocí jedné z metod vícekriteriální analýzy variant pro rodinnou firmu Stavebniny Balkán.

Rozhodování je proces, se kterým se setkáváme ve všedním životě. Často se jedná o nepříliš důležitá rozhodnutí, která učiníme intuitivně. Existují ale také situace, které vyžadují pečlivější zvážení, zejména pokud musíme brát v úvahu různá kritéria. A právě v těchto situacích nám mohou pomoci různé metody vícekriteriální analýzy variant. Proces výběru zaměstnance představuje specifický rozhodovací problém, který vyžaduje pečlivost, protože kvalitní zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro úspěšný provoz firmy. Rozhodujeme se na základě stanovených kritérií a preferencí, pro které lze využít metody vícekriteriální analýzy variant v kombinaci s postupy výběru zaměstnanců. Tím bude zajištěno, že výsledky budou kvalitní a budeme mít větší jistotu, že vybraný uchazeč bude mít potřebné pracovní dovednosti a rychle se začlení do práce.

Struktura práce je rozčleněna na dvě samostatné části – na část teoretickou a praktickou.

První teoretická část se věnuje především vymezení a vysvětlení všech důležitých pojmů potřebných pro část praktickou. Tato část je věnována samotnému výběru zaměstnance a vysvětlení pojmů s tím spojenými. Jsou zde popsány prvotní kroky, které by se měly uskutečnit ještě před samotným výběrem. Uvedeno je zde například, jak by měla vypadat samotná příprava na takový výběrový proces, jak by měl vypadat popis pracovního místa a nejčastější metody, které se používají při výběru zaměstnance. Dále se tato část také věnuje vícekriteriální analýze variant, která pojednává o metodách rozhodování, jejím využitím v praxi a postupem řešení jejích úloh, které jsou rovněž potřebné pro praktickou část práce.

Druhá praktická část je zaměřena na aplikaci poznatků z dříve popsané teoretické části na výběr konkrétního zaměstnance na pozici skladník/řidič pomocí jedné z metod vícekriteriální analýzy variant.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této práce je výběr zaměstnance na volné pracovní místo ve firmě Stavebniny Balkán, pomocí jedné z metod vícekriteriální analýzy variant.

Pro dosažení tohoto cíle je nutné učinit několik mezikroků. Prvním z nich je studium odborné literatury, které se přímo týká problematiky výběru zaměstnanců a vícekriteriální analýzy variant. Výsledky tohoto studia jsou prezentovány v teoretické části práce. Pro sestavení modelu vícekriteriální analýzy variant je nezbytné, aby byla stanovena kritéria a jejich preference, zvolena správná metoda pro výběr a následně zanalyzování jejích výsledků.

### **2.2 Metodika**

Pro výběr vhodného zaměstnance na pozici skladník/řidič, byl navržen postup na základě vícekriteriální analýzy variant. Pro stanovení vhodných kritérií a jejich preferencí byly využity pohovory a rozbor životopisu. Na základě analýzy reálné situace, studia odborné literatury a požadavků vedení firmy, byla zvolena jedna adekvátní metoda vícekriteriální analýzy variant pro určení vah kritérií a výběr kompromisní varianty. Pomocí této metody byly provedeny výpočty a výsledky těchto výpočtů byly doporučeny a dále konfrontovány s reálnou situací.

### **3 Výběrové řízení**

Celý proces výběrového řízení se rozkládá do dvou hlavních částí, a to část počáteční a vyhodnocovací. V počáteční fázi se zaměřujeme hlavně na vytvoření pracovního místa, případně na jeho uvolnění. Vyhodnocovací fáze se pak zaměřuje na konkrétní skupinu, ucházející se o pracovní pozici. (Koubek, 2015)

#### **3.1 Příprava na proces výběrového řízení**

Prvním nejdůležitějším úkolem, který musí personalista nebo vedoucí pracovník uskutečnit před jinými aktivitami, které se týkají výběru nového pracovníka, je vytvoření nového pracovního místa nebo jeho uvolnění a podrobné vyhodnocení jeho pracovní náplně.

Dalším důležitým krokem je jednoznačné vytyčení požadavků pro danou pracovní pozici. O tento úkol se stará odpovědná osoba, která má za úkol sestavit a zformulovat podmínky spojené s pracovním místem. Díky tomu se nám vytvoří jasný obraz ideálního uchazeče. Aby byl výběr opravdu efektivní, je potřeba, aby tato specifikace byla srozumitelná a zároveň precizní. Je žádoucí, aby tato specifikace obsáhla všechny klíčové body a činnosti, které souvisí s danou pracovní pozicí. Z těchto bodů by mělo vzejít, jakou kvalifikaci, vlastnosti, praxi, vědomosti, schopnosti a osobní vlastnosti by měl mít ideální kandidát ucházející se o pracovní pozici.

Díky výše stanoveným kritériím pak můžeme sestavovat pracovní inzerát, pomocí kterého potom firma hledá uchazeče (Koubek, 2015), (Vajner, 2007).

#### **3.2 Popis pracovního místa a formulace nabídky**

Charakteristika pracovní pozice a její detaily jsou nezbytné nejen pro určení vhodného kandidáta pro nabízenou pracovní pozici, ale také uchazeči sdělí, jakou metodou se bude rozhodovat o jeho přijetí a jaké dokumenty od něj budou požadovány.

Nabídka pracovní pozice by měla obsahovat informace, na základě kterých si uchazeč zvládne realisticky představit, co bude práce obnášet a jaké na něj budou kladeny požadavky, bez kterých je zcela nezpůsobilý na danou pracovní pozici (Koubek, 2015)

### **Informace o pracovní pozici**

- Název pracovní pozice, funkce
- Stručný popis práce
- Odpovědnost pracovníka a jeho úkoly
- Místo výkonu práce
- Pracovní podmínky (pracovní doba, mzda/plat, odměny, výhody, pracovní režim)

### **Požadavky na pracovníka**

- Vzdělání
- Praxe a zkušenosti
- Schopnosti a dovednosti
- Vlastnosti

V rámci pracovní nabídky je vhodné uvést požadavky v takové formě, která neodradí potenciální uchazeče (např. nezbytné a vítané požadavky). Až při samotném výběru by personalisté měli zhodnotit, zda uchazeč splňuje škálu těchto požadavků. (Koubek, 2015), (Bláha, 2005)

## **3.3 Vyhledávání a získávání pracovníků**

Zajišťování personálu je proces, jehož cílem je zajistit, aby volná místa pracovních pozic přitáhla dostatečný počet vhodných uchazečů o práci, a to za přijatelné náklady a včas. Z toho vyplývá, že klíčem k vytváření kvalitní pracovní síly v organizaci, která má podíl na úspěchu, rozvoji a konkurenceschopnosti firmy, je získávání nezbytné pracovní síly. (Koubek, 2015), (Bláha, 2005)

V souladu s Koubkovým míněním lze říct, že získávání uchazečů můžeme posuzovat ze dvou směrů, a to interním (vnitropodnikové zdroje) nebo externím (mimopodnikové zdroje). V tomto případě je potřeba přemýšlet, za jakých konkrétních podmínek a kdy je jeden z těchto způsobů výhodnější pro danou společnost a co za tímto rozhodnutím stojí. Pokud nastane okamžik, kdy se firma rozhodne obsadit volnou pracovní pozici, má před sebou dvě alternativy. Může potenciálního zaměstnance hledat interně

(uvnitř firmy), což znamená, že musí vybrat vhodného kandidáta na danou pracovní pozici z již stávajících zaměstnanců a poté jej přesunout na novou pracovní pozici, pro kterou se snažil najít vhodného kandidáta. Nebo může zvolit druhou variantu, a to tuto pozici nabídnout mimo organizaci vnějším zdrojům. Obvykle firma preferuje pracovníka z interních zdrojů. Důvodem k tomuto kroku bývá rychlejší a ekonomicky výhodnější proces, ale také zejména předchozí zkušenosti zaměstnanců v dané organizaci, které mohou dále využívat i na nové pracovní pozici. Tento krok také snižuje náklady spojené s náborem nového pracovníka ve srovnání s přijímáním externího kandidáta. Je ale důležité si uvědomit, že není vždy vhodné obsadit volné pracovní místo stávajícím zaměstnancem firmy. Neměli bychom ale nového kandidáta podceňovat, může totiž přinést do firmy mnoho cenných zkušeností a nových nápadů. (Koubek, 2015), (Bláha, 2005)

### **3.3.1 Povýšení v rámci organizace**

Pracovní místo může být obsazeno tímto způsobem v rámci jednoho oddělení. Je však pravděpodobnější, že bude zaměstnanec přesunut z jiného oddělení. Z tohoto důvodu je vhodné poskytnout povýšené osobě odborné školení. Dále by měla být povýšené osobě přidělena zkušební doba, během které lze zhodnotit dosažený pokrok. I když se preferuje obsazování volných pozic zevnitř organizace, je třeba se mít na pozoru ohledně příliš častého povyšování uvnitř firmy, neboť to může vést k oslabení inovačních procesů. (Martin, 2007)

### **3.3.2 Osobní doporučení od stávajícího zaměstnance**

Tento způsob může představovat užitečný zdroj, ale nese v sobě i určitá rizika, zejména v oblasti udržení dobré pověsti mezi stávajícími zaměstnanci. Je důležité informovat stávající personál, že proces přijímání se k nim přímo nevztahuje, avšak mohou hrát roli jako garantové pro nově přijímané zaměstnance. Existuje riziko, že tento přístup může vést k preferování manželů nebo jiných příbuzných při nábořech, což může způsobit neshody, zejména pokud jsou příbuzní umístěni na různých úrovních řízení v organizaci. Doporučení často bývají spojována s možnými odměnami pro existující zaměstnance v případě, že jak oni, tak nově přijatý jednotlivec zůstanou v pracovním vztahu po určenou dobu, například šest měsíců od přijetí doporučeného kandidáta. (Martin, 2007)

### **3.3.3 Úřad práce**

Při obsazování dostupných pozic je možné zvážit využití služeb úřadu práce. Návrh pracovní pozice, profil zaměstnance a mzdový systém by měl probíhat ve spolupráci a konzultaci s místním úřadem práce. Pokud by se měl tento postup opakovat pravidelně, mohla by přijímající organizace vytvořit speciální formulář pro úřad práce. Tento formulář by sloužil k vyplňování ze strany zájemců o pracovní místo. V případě efektivní spolupráce a vzájemného porozumění mezi úřadem práce a přijímající organizací by bylo přínosné začlenit stručný popis pracovní pozice. Tuto informaci může využít zaměstnanec úřadu práce, který provádí pohovor s uchazeči, jako součást procesu ověření jejich znalostí. (Martin, 2007)

### **3.3.4 Inzerce**

Pro šíření informací o volné pracovní pozici lze využít reklamu prostřednictvím letáků v místním tisku, nebo prostřednictvím rozhlasu či televize. (Martin, 2007)

## **3.4 Metody výběru zaměstnanců**

### **3.4.1 Zkoumání životopisu**

Tato metoda je často řazena mezi univerzální postupy, ale častěji se využívá ve spojení s jinými metodami. (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2020)

Hlavní důraz je kladen na vzdělání a pracovní zkušenosti uchazeče. Tato metoda také pomáhá částečně odhalit osobnost uchazeče, díky volnému a nestrukturovanému životopisu. (Koubek, 2015)

### **3.4.2 Přijímací pohovor**

Pohovory představují základní nástroj při výběru nových zaměstnanců a měly by být považovány za první krok při jejich výběru. Jsou to nejčastěji využívaná metoda a pokud jsou provedeny správně, mohou být i nejefektivnějším prostředkem pro výběr vhodných kandidátů. Nedostatkem tohoto procesu je, že se často spoléhá na informace poskytnuté uchazečem a není vždy možné v průběhu pohovoru vše zcela prověřit. Pohovor, který je pečlivě připravený má mnoho výhod, které jsou jedinečné a nemohou být dosaženy jinými metodami výběru. Tyto výhody přináší jak pro zaměstnavatele, tak pro



uchazeče. Během pohovoru je možné získat další informace a hlouběji se zaměřit na cíle a očekávání uchazeče. Kromě toho poskytuje personalistům možnost hodnotit osobnostní charakteristiky a povahové rysy uchazeče, což je klíčové jak pro konkrétní pracovní pozici, tak pro harmonii v pracovním týmu. Na straně uchazečů pak pohovor slouží k získání informací o firmě, což jim umožňuje získat reálnější představu o dané pozici a rozhodnout se, zda je pro něj vhodná. Během pohovorů mohou personalisté také získat od uchazeče podněty, například ohledně potenciálních změn ve firmě. Tyto zpětné vazby poskytují informace o tom, jak dobře se uchazeč připravil a jak důkladně se seznámil s firmou a jejími aktuálními potřebami.

Existuje několik různých druhů pohovorů, z nichž některé jsou významnější a častěji používané. Patří sem například individuální pohovor 1+1, kde se setkává uchazeč s jedním posuzovatelem, nebo se skupinou posuzovatelů. V tomto případě uchazeč komunikuje s více členy hodnotícího týmu. Pohovor 1+1 má výhodu v tom, že umožňuje vytvořit neformální atmosféru, která pomáhá uchazeči cítit se uvolněněji. Pohovor 1+1 může mít nevýhodu v tom, že posuzovatel se může nechat ovlivnit svými osobními nesympatiemi vůči konkrétním typům lidí. V menších firmách je tento panel posuzovatelů obvykle tvořen z majitel firmy, nadřízeným na dané pracovní pozici nebo odborníkem, který má hluboké znalosti týkající se této pozice nebo pracoval na podobných místech. V určitých situacích je vhodné, když o výběru nového zaměstnance rozhoduje více členů organizace. Toto kolektivní rozhodování má tendenci být preciznější a méně zatížené subjektivitou. Po prvním kroku, kdy se uchazeči „přilákali“ a vybrali na základě jejich životopisů, je provádění pohovoru na místě důležité. (Armstrong, 2007), (Koubek, 2015)

### **3.4.3 Assessment centra**

Metoda Assessment Centra (dále AC) představuje komplexní prostředek pro výběr vhodných zaměstnanců. V rámci personalistiky patří mezi velmi náročné metody, co se týče potřebných zdrojů, finančních nákladů a časové náročnosti. Zkušení odborníci v oblasti personální psychologie a personálního managementu mohou z této metody získat mnohem užitečnější informace o uchazečích ve srovnání s ostatními přístupy.

Během realizace AC se často odhalují běžné vzorce chování, které účastníci používají při řešení reálných situací. Tato metoda umožňuje poměrně snadno identifikovat tyto vzorce chování. AC také umožňuje odhalit aktuální chování uchazeče, který se může během pohovoru snažit chovat tak, aby zapůsobil na zaměstnavatele. Tyto poznatky

mohou být užitečné při posuzování vhodnosti uchazeče pro danou pozici. Rovněž se zkoumají typy úkolů, jako například samostatné, týmové, kreativní nebo analyticko-logické úkoly. Současně jsou sledovány specifické znalosti a dovednosti v závislosti na konkrétních pozicích, které jsou obsazovány.

Metoda AC sebou nese jak výhody, tak nevýhody. Mezi její pozitivní stránky patří obdržení rozsáhlého množství informací o účastnících, odhalení vzorců chování a možnost sledovat interakce mezi účastníky v rámci modelových situací, což dosud jiné přístupy k výběrovému řízení neposkytují. Dále stojí za zmínku vyšší míra objektivity, kterou poskytuje díky většímu počtu kvalifikovaných pozorovatelů. Mezi nevýhody patří například náročnost na přípravu a realizaci. Proces přípravy AC může trvat klidně až několik dní. Do tohoto procesu příprav se zahrnuje detailní analýza pracovního místa, vypracování přijatelného kompetenčního modelu a zajištění potřebných prostor. Vzhledem k tomu, že kapacita účastníků bývá omezená, AC se může zúčastnit pouze omezený počet účastníků. (Vaculík, 2010), (Šišová a Pechová, 2016)

#### **3.4.4 Reference**

Jedná se o hodnocení nebo doporučení, které poskytuje informace o tom, jak se uchazeči dařilo ve předchozích zaměstnáních. Reference poskytuje jiná důvěryhodná osoba, kterou bývá nadřízený uchazeče z jeho předchozího zaměstnání. Toto doporučení by se mělo od předchozího zaměstnavatele ideálně získat osobní cestou (prostřednictvím setkání s nadřízeným/manažerem). Kvůli zachování objektivity je vhodné získat doporučení od více nezávislých zdrojů. (Čopíková, Bláha, Horváthová; 2015)

#### **3.4.5 Testy pracovní způsobilosti a výběrové testy**

Do této metody výběru zaměstnanců jsou zařazeny psychologické testy, které se dále rozdělují na testy mentálních schopností a na testy osobnosti. Do testů mentálních schopností patří například testy inteligence a vědomostní testy. Testy osobnosti testují například povahu a obvyklou reakci uchazeče. (Čopíková, Bláha, Horváthová; 2015)

#### **3.4.6 Ostatní metody**

Do ostatních a méně často používaných metod výběru zaměstnanců se řadí například odborné testy, zkoumání výrazového chování a grafologie, která zkoumá rysy osobnosti na základě stylu písma uchazeče. (Čopíková, Bláha, Horváthová; 2015)

## 4 Vícekriteriální analýza variant

Pod tímto pojmem rozumíme situace, kdy se jednotlivci ocitnou před úkolem vybrat si jednu nebo více variant z množiny možných řešení. Tento scénář se v životě vyskytuje téměř každému, například při koupi nového vysavače. Máme několik možností a hodnotíme je na základě několika kritérií. Je důležité, aby byl seznam těchto možností omezený a předem definovaný, aby mohlo být provedeno vícekriteriální rozhodování.

V rámci tohoto procesu jsou všechny alternativy posuzovány na základě kritérií, která rozhodovatelé používají k určení nejvhodnější varianty nebo variant. Máme k dispozici mnoho metod, které usnadňují tento výběr a pomáhají vybrat tu nejlepší možnost. Hlavním cílem v rámci vícekriteriální analýzy variant je vybrat alternativu, která celkově získává nejlepší hodnocení. (Fotr a Švecová, 2016)

### 4.1 Základní pojmy

**Vícekriteriální analýza variant** – jejím záměrem je vybrat jednu nebo i více variant, které se jeví jako nejlepší. Výběr probíhá na základě různých kritérií z potenciálně realizovatelných možností. Jejím výsledkem by měla být varianta, která je dle kritérií hodnocena nejlépe. (Brožová, Houška, Šubrt, 2014), (Fotr a Švecová, 2016)

Různé varianty jsou posuzovány a hodnoceny v tzv. kritériální matici.

**Rozhodovatel** – též nazýván jako subjekt rozhodnutí. Může jít o jednotlivce či kolektiv, který má pravomoc provádět výběr mezi různými variantami a rozhodnout se pro možnost, která bude realizována. (Brožová, Houška, Šubrt; 2014)

**Varianty** – prakticky proveditelné konkrétní volby, mezi kterými se rozhodujeme. Z těchto možností vybíráme určitou metodou tu, která odpovídá našim požadavkům a předpokladům rozhodovatele. Každá z možností je hodnocena podle předem stanovených kritérií. (Brožová, Houška, Šubrt; 2014)

**Kritérium** – konkrétní aspekt, který posuzuje možnosti (varianty) a má vliv na jejich hodnocení. Jedná se o faktor, který ovlivňuje rozhodovací situaci a každá možnost

(varianta) je podle něho hodnocena. Každé kritérium musí být jednoznačně definováno a ta, která jsou rozhodující nebo důležitá musí být přenesena do modelu. Je důležité, aby nebylo zahrnuto nadbytečné množství kritérií a model zůstal přehledný. Dalším důležitým aspektem je, aby na sobě byla kritéria navzájem nezávislá. (Brožová, Houška, Šubrt; 2014)

## **4.2 Využití vícekritériální analýzy v praxi**

Vícekritériální analýza variant si nachází své uplatnění v situacích, kdy rozhodnutí není jednoznačné a je vyžadováno zohlednění různých aspektů. Do těchto situací se dá zahrnout rozhodování s významnějšími dopady na společnost, jako je výběr dodavatele pro státní zakázku, nebo mohou být součástí našeho každodenního života, jako je například výběr počítače, vysavače, automobilu nebo třeba i školy. Stejně tak mohou i firmy využívat vícekritériální analýzu variant pro rozhodování o výběru vhodného počítače do kanceláře, automobilu nebo při obsazování pracovních pozic.

(Fotr, Dědina, Hrůzová; 2003)

## **4.3 Aspirační úrovně**

V případě, že máme k dispozici informace o nejhorším přípustném ohodnocení pro jednotlivá kritéria a známe jejich kardinální hodnoty, můžeme využít aspirační úrovně. Tato metoda umožňuje identifikovat přijatelné varianty dvěma způsoby. Konjunktivní přístup považuje za přijatelná pouze ta řešení, která splňují všechny stanovené aspirační úrovně současně. Disjunktivní metoda vyžaduje splnění alespoň jedné aspirační úrovně. V některých případech může nastat situace, kdy není žádná varianta považována za přijatelnou, což indikuje, že nároky aspirační úrovně jsou příliš vysoké a je vhodné je zmenšit. Naopak, pokud jsou všechny varianty hodnoceny jako přijatelné, může to signalizovat, že stanovené požadavky jsou příliš nízké, což by mohlo vyžadovat zvýšení nároků. (Šubrt, 2011)

## 4.4 Metoda stanovení vah kritérií

Na začátku analýzy modelu vícekriteriálního rozhodování provádíme stanovení vah jednotlivých kritérií nebo jinými slovy zjištění jejich relativní důležitosti.

(Šubrt a kolektiv, 2019), (Brožová, Houška, Šubrt; 2014)

Většina metod pro vícekriteriální rozhodování vyžaduje, abychom rozlišili jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti, proto se stanovují váhy kritérií. Tyto váhy, někdy označované také jako koeficienty významnosti, numericky vyjadřují, jak významná jsou jednotlivá kritéria z pohledu rozhodující osoby. Čím větší je důležitost a význam kritéria, tím vyšší je jeho váha. Existuje rozmanité spektrum metod pro přidělení vah jednotlivým kritériím, která se odlišují zejména svou složitostí způsobenou rozdílnými algoritmičnými základy a tím, jak srozumitelné jsou pro ty, kdo provádějí hodnocení. Dále se liší v tom, jak náročné jsou na získání informací od hodnotitelů potřebných k určení vah kritérií. (Fotr, 2020)

### 4.4.1 Bodovací metoda

V bodovací metodě je předpokládáno, že rozhodovatel dokáže kvantitativně vyjádřit důležitost různých kritérií. V rámci této metody musí rozhodovatel přiřadit každému kritériu ( $i$ ) hodnotu ( $b_i$ ), která se nachází na určité stupnici. Čím je kritérium důležitější, tím vyšší hodnota se mu přiřadí. Stupnice nemusí nutně obsahovat pouze celá čísla, a hodnota může být použita opakovaně pro různá další kritéria, pokud jsou jim přisouzeny stejné hodnoty. Bodovací metoda zvládne detailněji vyjádřit subjektivní preference oproti metodě založené na pořadí. Bodovací stupnice je obvykle desetibodová, někdy může být i stobodová. Například pokud použijeme stupnici od 0 do 10, může kritérium, které je podle experta zcela bezvýznamné, obdržet 0 bodů, zatímco nejdůležitější kritéria (pokud jsou takto označena) mohou dostat bodů 10. Pokud máme jasné představy o důležitosti jednotlivých kritérií pro hodnocení variant, můžeme jim přiřadit plný možný počet bodů hned na začátku. Výpočet vah dílčích kritérií se rovněž provádí normalizací vah těchto kritérií.

Vzorec pro výpočet vah kritérií pomocí bodovací metody:

$$V_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i}$$

$i = 1, 2, 3, 4, \dots, k$

$b_i$  představuje součet bodů od jednotlivých expertů, které byly přiřazeny  $i$ -tému kritériu těmito experty (Fiala, 2013)

## 4.5 Metoda výběru kompromisní varianty

Celkové úsilí je zaměřeno na vybrání optimální varianty. Jak uvádějí Grasseová, Mašlej a Brechta (2010), hlavním cílem je „*na základě celkového hodnocení variant stanovit preferenční uspořádání variant, které slouží k výběru implementační varianty*“.

Existuje široká škála metod pro výběr variant, a lze je rozdělit podle informačních nároků, které vyžadují. Důraz na výběr správné metody je klíčový, a to v závislosti na povaze a množství dostupných informací. Zavedení systematického hodnocení a preferenčního uspořádání variant poskytuje strukturovaný přístup k rozhodování, což zvyšuje efektivitu v procesu výběru. Zohlednění kvantitativních a kvalitativních kritérií umožňuje komplexní zhodnocení variant a přispívá k objektivitě v rozhodovacím procesu.

(Fotr a Švecová; 2016)

### 4.5.1 Bodovací metoda

Metody odhadu vah lze přizpůsobit i pro hodnocení variant prostřednictvím následujícího postupu. Každá varianta je hodnocena číslem ( $b_{ij}$ ). Tato metoda vyžaduje použití stejné bodové stupnice pro všechny varianty. (Brožová a Houška, 2002)

Výpočet celkového hodnocení variant, lze provést pomocí následujícího vzorce:

$$b_i = \sum_{j=1}^k v_j b_{ij}$$

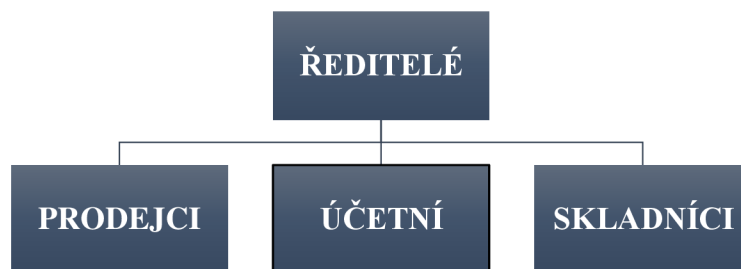
## 5 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce je věnována výpočtu metody vícekriteriální analýzy variant pro výběr budoucího zaměstnance firmy Stavebniny Balkán na pozici skladník/řidič.

Firma Stavebniny Balkán působí na trhu již od roku 1993 a je rodinnou firmou sídlící v Choťánkách u Poděbrad. Zabývá se výrobou a prodejem stavebních plastů, náradí, obkladů, dlažeb a také veškerým materiálem potřebným pro stavby. V budově se také nachází nově vybudované koupelnové studio.

Jedná se o menší rodinnou firmu s deseti zaměstnanci. Pracují zde dva výkonní ředitelé, tři prodejci, čtyři skladníci a jedna účetní.

**Obrázek 1:** Organizační struktura firmy



**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 5.1 Výběrové řízení

Z obrázku č. 1 je zřejmé, že se ve firmě nenachází žádné personální oddělení které by mělo na starosti nábor nových zaměstnanců. O celé výběrové řízení se tedy starají oba výkonní ředitelé firmy osobně.

Nabídka práce byla zveřejněna 6. 2. 2022. Důvodem hledání nového zaměstnance je odchod stávajícího pracovníka do důchodu. Pro zveřejnění nabídky volné pracovní pozice si firma vybrala formu inzerátu, kterou vyvěsila na sociálních sítích, úřední desce města Poděbrady a v budově firmy. Během 14 dnů na inzerát zareagovalo 7 zájemců zasláním životopisu na uvedenou emailovou adresu. Všech 7 zájemců bylo později pozváno na pracovní pohovor, u kterého byli přítomni oba ředitelé.

## 5.2 Podoba inzerátu

V inzerátu se nachází upřesnění pracovní pozice společně s požadavky, které by měl uchazeč splňovat a všechny benefity, které ve firmě získá.

**Obrázek 2:** Inzerát na pozici skladník/řidič



### **Přijmeme kolegu na pozici skladník/řidič**

#### Náplň práce:

- Přijímání zboží na sklad a jeho fyzická kontrola podle dodacích listů
- Příprava a balení zboží k expedici
- Vykládání a nakládání materiálu pomocí vysokozdvizného vozíku
- Rozvoz materiálu po ČR
- Evidence stavu zásob
- Michání barev
- Komunikace se zákazníky
- Spolupráce při úklidu skladu

#### Požadujeme:

- Týmového ducha
- Řidičské oprávnění skupiny C
- Zkoušku profesní kvalifikace
- Schopnost ovládat hydraulickou ruku
- Průkaz k obsluze vysokozdvizného vozíku
- Středověkolské vzdělání s výučním listem
- Flexibilita, samostatnost, zodpovědnost a ochota učit se novým věcem
- Vše ostatní Vás rádi naučíme

#### Nabízíme:

- 30 000 Kč měsíčně (hrubá mzda)
- 5 týdnů dovolené
- Volné víkendy
- Jednosměnný provoz
- Firemní akce a benefity
- Pracovní oblečení
- Pracovní poměr na dobu neurčitou
- Přátelský kolektiv
- Nástup možný ihned

V případě zájmu nás prosím kontaktujte na email [stavebniplasty@seznam.cz](mailto:stavebniplasty@seznam.cz)

**Zdroj:** Vlastní zpracování



### **5.3 Popis kritérií na pracovní pozici**

Požadavky, které byly stanoveny v pracovním inzerátu (Obrázek č. 2), byly určeny vedením firmy jako rozhodující pro přijetí nového zaměstnance na danou pozici skladník/řidič.

#### **Řidičské oprávnění skupiny C**

Jednou ze služeb, které firma nabízí, je rozvoz materiálu ke svým zákazníkům i ke svým partnerům a naopak. Proto je nezbytně nutné, aby měl uchazeč řidičské oprávnění skupiny C, které bude potřebovat k řízení těžkého nákladního vozidla s hmotností nad 3,5 tuny. Toto oprávnění umožňuje řídit i menší vozidla, kterými jsou například nákladní dodávky, ve kterých se převládá menší stavební materiál, palety a stavební nářadí.

#### **Profesní kvalifikace**

Pro řízení těžkých nákladních vozidel nad 3,5 tuny je nutné mít zkoušku profesní kvalifikace, která je nutná pro výkon povolání. Bez platné profesní zkoušky nemá zaměstnanec právo řídit nákladní vozidla skupiny C. Profesní kvalifikaci zaměstnanec prokazuje, že má dostatečné znalosti a dovednosti k řízení nákladního vozidla (např. správné techniky řízení, nakládání s nákladem, bezpečnost a zdraví při práci atd.)

#### **Ovládání hydraulické ruky**

Ovládání hydraulické ruky je další součástí práce skladníka v této firmě a je součástí nákladního vozidla, na které je potřeba řidičské oprávnění skupiny C. Hydraulická ruka se používá k nakládce a vykládce materiálu na nákladní vozidlo. Zaměstnanec musí mít dostatečné znalosti a zkušenosti k ovládání hydraulické ruky, aby mohl pracovat efektivně a hlavně bezpečně.

#### **Průkaz k obsluze vysokozdvížného vozíku**

Dalším důležitým průkazem pro zaměstnance, je průkaz k obsluze vysokozdvížného vozíku. Vysokozdvížné vozíky se používají k zacházení se zbožím a nákladem v regálech na vysokých úrovních. Proto je potřeba je umět správně a bezpečně ovládat. Pokud uchazeč nemá tento průkaz platný, může si ho u firmy nechat udělat. Svým zaměstnancům je firma

schopna nabídnout certifikaci a školení pro obsluhu vysokozdvížného vozíku s platnými předpisy.

### **Praxe**

Je důležité, aby měl nový zaměstnanec praxi jako skladník, a i jako řidič s těžkým nákladním vozidlem. Skladník v praxi potřebuje získat praktické zkušenosti a dovednosti potřebné pro efektivní správu a organizaci skladových prostorů a skladování zboží. Celkově tedy praxe umožňuje skladníkovi získat praktické zkušenosti a dovednosti, které jsou potřebné pro efektivní a bezpečnou správu a organizaci skladových prostorů, skladování zboží, nakládku a vykládku těžkého zboží na nákladní vozidlo pomocí hydraulické ruky. Proto firma na tuto pozici přijme pouze uchazeče s praxí.

### **Vzdělání**

Středoškolské vzdělání s výučním listem může skladníkovi poskytnout výhodu při hledání zaměstnání a poskytnout mu základní teoretické znalosti ke správě a organizaci skladových prostor. I přes to je pro firmu důležitější, jaké praktické zkušenosti a dovednosti získal uchazeč během své praxe.

### **Zodpovědnost, přesnost, organizační schopnost**

Skladník je klíčovou součástí každé firmy, která vlastní skladové prostory, proto by měl být zodpovědný, přesný a měl by mít také organizační schopnosti. Je zodpovědný za správu a organizaci skladových prostor a zásob zboží. Přesnost je klíčová pro správné skladování a manipulaci se zbožím, aby se minimalizovaly chyby a ztráty na zboží. Měl by mít také přehled o tom, co je kde uloženo, proto je důležitá i schopnost organizace. Práce skladníka je dost často fyzicky náročná. Například při zvedání a přesouvání těžkých předmětů, proto by měl mít i fyzickou zdatnost.

Všechny tyto schopnosti jsou pro skladníka velmi důležité, ale bohužel je není možné obodovat v rámci výběrového řízení na základě pohovoru nebo životopisu. Tyto schopnosti se projeví až při výkonu práce, a proto je důležité zajistit pravidelnou kontrolu a například i pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Z tohoto důvodu nebudou tato kritéria zanesena do žádných následujících výpočtů.

## 5.4 Určení aspiračních úrovní pro výběr kandidáta

Je nutné rozřadit kandidáty na vyhovující a nevyhovující dle stanovených aspiračních úrovní, která byla stanovena na základě původních požadavků. Stanovená aspirační úroveň pro uchazeče je následující – vlastnictví Řidičského průkazu skupiny C.

Pokud uchazeči nesplní toto kritérium, nebudou splňovat ani minimální požadavky stanovené pro danou pozici a nebudou tak oprávněni účastnit se výběrového řízení. Všichni kandidáti, kteří se ucházeli o danou pracovní pozici, úspěšně dosáhli stanovené aspirační úrovně.

## 5.5 Výběr metody pro určení vah kritérií

Z toho důvodu, že zaměstnavatel nikdy v minulosti nepoužíval žádné matematické metody k výběru zaměstnanců a chtěl zvolit takovou metodu, kterou by sám mohl použít pro případné budoucí náборы nových zaměstnanců. Proto byla po důkladném prodiskutování zvolena praktická bodovací metoda, která byla zaměstnavatelem zvolena jako nejsrozumitelnější a nejvhodnější volbou.

Dalším bodem bylo určení důležitosti všech výše vypsanych kritérií, která jsou již sepsána od nejdůležitějšího po nejméně důležité. V následné tabulce č. 1 jsou obodována kritéria body 1-10, kdy 10 je nejvíce důležité, 5 je důležité a 1 je nejméně důležité. Nejvyšší hodnocení bylo 10 bodů, kterého dosáhlo jedno kritérium, a to *Profesní kvalifikace*. Nejméně bylo ohodnoceno kritérium vzdělání, které je ohodnoceno 2 body a je pro zaměstnavatele nejméně podstatné. Kritérium *Zodpovědnost, přesnost a organizační schopnost* se nedá u uchazečů zatím nijak ohodnotit, z tohoto důvodu nebylo zaneseno ani do bodového hodnocení.

**Tabulka 1:** Obodování jednotlivých kritérií

Pořadí	Kritérium	Body
1.	Profesní kvalifikace	10
2.	Ovládání hydraulické ruky	8
3.	Průkaz k obsluze vysokozdvížného vozíku	6
4.	Praxe	4
5.	Vzdělání	2

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 5.6 Určení vah kritérií

V následující tabulce jsou vypočítány váhy jednotlivých kritérií. Význam daného kritéria je stanoven vahou, která reflektuje jeho důležitost ve srovnání s ostatními kritérii. Tato váha se pohybuje v rozmezí od 0 do 1, přičemž součet vah všech kritérií činí 1.

Výpočet vah byl proveden podle následujícího vzorce:

$$V_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i}$$

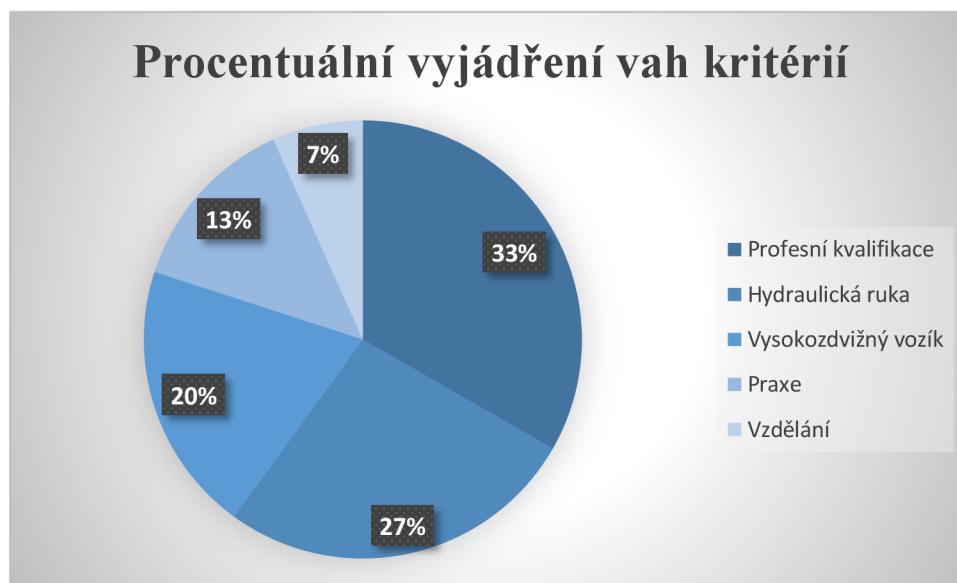
**Tabulka 2:** Určení vah dílčích kritérií

Kritérium č.	1	2	3	4	5	$\Sigma$
<i>Body</i>	10	8	6	4	2	<b>30</b>
<i>Váhy</i>	0,333	0,267	0,200	0,133	0,067	<b>1</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

V následujícím grafu můžeme vidět procentuální vyjádření vah kritérií, kde je ukázáno, kolik procent zastupují jednotlivá kritéria stanovená vedením firmy. Kritérium *profesní kvalifikace* – 33%, *ovládání hydraulické ruky* – 27%, *průkaz k obsluze vysokozdvížného vozíku* – 20%, *praxe* – 13% a na posledním místě *vzdělání* – 7%.

**Graf 1:** Procentuální vyjádření vah kritérií



**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 5.7 Obodování uchazečů

### 5.7.1 Řidičské oprávnění skupiny C

Výběrové řízení pro kandidáty na danou pozici stanovuje řadu kritérií, která slouží k jejich objektivnímu vyhodnocení schopností a kvalifikací. Jedním z těchto kritérií je držení řidičského oprávnění skupiny C. Kritérium týkající se držení řidičského oprávnění skupiny C není v procesu hodnocení bodováno. Bylo stanoveno jako nezbytný předpoklad pro účast výběrového řízení, a proto není považováno za volitelné k hodnocení.

### 5.7.2 Profesní kvalifikace

V tomto případě byly uchazečům přiděleny body dle toho, zda mají platnou nebo neplatnou profesní kvalifikaci. V případě, že uchazeč disponuje neplatnou profesní kvalifikací, existuje možnost přezkoušení. Přezkoušení je nutné podstoupit, pokud je profesní kvalifikace starší více jak 5 let, tedy neplatná. Veškeré náklady, související s přezkoušením je firma ochotna uhradit.

#### Přidělení bodů:

- 10 bodů – platná profesní kvalifikace
- 5 bodů – neplatná profesní kvalifikace
- 0 bodů – bez profesní kvalifikace

**Tabulka 3:** Profesní kvalifikace – obodování kandidátů

Kandidáti	Body
č. 1	10
č. 2	5
č. 3	10
č. 4	5
č. 5	10
č. 6	10
č. 7	5

**Zdroj:** Vlastní zpracování

V tomto případě dostali největší počet bodů (10) celkem 4 kandidáti – č. 1, č. 3, č. 5 a č. 6 za držení platné profesní kvalifikace. Kandidáti č. 2, č. 4 a č. 7 dostali po 5 bodech – za držení neplatné profesní kvalifikaci.

V tomto případě všichni uchazeči splnili požadavek držení profesní kvalifikace a žádný z nich tedy nedostal 0 bodů.

### 5.7.3 Ovládání hydraulické ruky

Zde byly uchazečům přiděleny body 5 a 0, podle toho, zda umí nebo neumí manipulovat s hydraulickou rukou. Toto kritérium bylo bodováno pouze na základě informací ze životopisu.

Přidělení bodů:

- *5 bodů* – umí manipulovat s hydraulickou rukou
- *0 bodů* – neumí manipulovat s hydraulickou rukou

**Tabulka 4:** Ovládání hydraulické ruky – obodování kandidátů

Kandidáti	Body
č. 1	0
č. 2	5
č. 3	5
č. 4	5
č. 5	5
č. 6	5
č. 7	0

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Kandidáti č. 2, 3, 4, 5 a 6 umí manipulovat s hydraulickou rukou a dostali každý po 5 bodech. Kandidáti č. 1 a 7 s hydraulickou rukou nemají žádnou zkušenost a byli obodováni body 0.

#### 5.7.4 Průkaz k obsluze vysokozdvížného vozíku

Pokud má uchazeč neplatný průkaz na vysokozdvížný vozík, může si ho obnovit. V České republice se stává průkaz neplatným po 5 letech. Pro obnovení platnosti průkazu je nutné navštívit odborné školicí centrum. Veškeré náklady spojené s tímto procesem hradí firma. To zahrnuje nejen samotné odborné školení, ale také všechny potřebné poplatky. Tímto způsobem firma podporuje udržení a aktualizaci dovedností svých zaměstnanců na vysokozdvížném vozíku, což zajišťuje bezpečný a efektivní provoz v pracovním prostředí.

V tomto případě uchazeči dostávali 5, 3 nebo 0 bodů.

##### Přidělení bodů:

- 5 bodů – platný průkaz na vysokozdvížný vozík
- 3 body – neplatný průkaz na vysokozdvížný vozík
- 0 bodů – bez průkazu na vysokozdvížný vozík

**Tabulka 5:** Průkaz k obsluze vysokozdvížného vozíku – obodování kandidátů

Kandidáti	Body
č. 1	5
č. 2	0
č. 3	3
č. 4	5
č. 5	0
č. 6	5
č. 7	3

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Na prvních místech se umístili kandidáti č. 1, 4 a 6, kteří získali 5 bodů. Všichni tito 3 kandidáti mají platný průkaz na vysokozdvížný vozík. Dalšími v pořadí byli kandidáti č. 3 a č. 7, kteří získali 3 body – vlastní neplatný průkaz. Na posledním místě se umístili kandidáti č. 2 a 5, kteří nikdy s vysokozdvížným vozíkem nepracovali, nevlastní průkaz a získali tedy 0 bodů.



### 5.7.5 Praxe

Vzhledem k tomu, že všichni uchazeči v minulosti pracovali v oboru, bylo jim přiděleno 1–7 bodů v závislosti na délce jejich praxe v oboru stavebnictví.

#### Přidělení bodů:

- 7 bodů – 21 let praxe v oboru (kandidát č. 7)
- 6 bodů – 16 let praxe v oboru (kandidát č. 4)
- 5 bodů – 10 let praxe v oboru (kandidát č. 6)
- 4 body – 8 let praxe v oboru (kandidát č. 2)
- 3 body – 5 let praxe v oboru (kandidát č. 5)
- 2 body – 3 roky praxe v oboru (kandidát č. 3)
- 1 bod – 1 rok praxe v oboru (kandidát č. 1)

**Tabulka 6:** Praxe – obodování kandidátů

Kandidáti	Body
č. 1	1
č. 2	4
č. 3	2
č. 4	6
č. 5	3
č. 6	5
č. 7	7

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Nejvyšší počet bodů získal kandidát č. 7, který se v oboru pohybuje již 21 let a získal nejvyšší počet 7 bodů. Hned pod ním se zařadil kandidát č. 4, který se svými 16 lety praxe získal 6 bodů. Na třetím místě se umístil kandidát č. 6 s 10 lety praxe, který získal 5 bodů. Na posledním místě se umístil kandidát č. 1 s nejkratší praxí 1 rok a získal 1 bod.

### 5.7.6 Vzdělání

V tomto případě bylo uchazečům přiděleno 6, 4 nebo 2 body v závislosti na jejich vzdělání. Pro zaměstnavatele je vzdělání nejméně podstatné kritérium, ale jako nejpřínosnější shledal střední školu s výučním listem, poté střední školu s maturitou, a nakonec jen dokončené základní vzdělání. Žádný z uchazečů jiné vzdělání neměl.

#### Přidělení bodů:

- *6 bodů* – střední škola s výučním listem
- *4 body* – střední škola s maturitou
- *2 body* – základní vzdělání

**Tabulka 7:** Vzdělání – obodování kandidátů

Kandidáti	Body
č. 1	4
č. 2	2
č. 3	6
č. 4	4
č. 5	6
č. 6	6
č. 7	6

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Nejvyšší počet bodů získali hned 4 uchazeči. A to uchazeč č. 3, č. 5, č. 6 a č. 7. Všichni tito kandidáti mají dokončenou střední školu s výučním listem přímo v oboru stavebnictví. Kandidát č. 1 a č. 4 dostali každý po 4 bodech. Jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední škola zakončená maturitou. Na posledním místě se umístil kandidát č. 2 se 2 body, který má dokončené pouze základní vzdělání.

## 5.8 Kriteriaální matice – všichni obodovaní kandidáti

Vytvořená sada kritérií, která byla odvozená z konkrétních požadavků a dále číselně kvantifikovaná, bude nyní začleněna do sestavené kriteriaální matice.

**Tabulka 8:** Kriteriaální matice – všichni obodovaní kandidáti

<b>Kritérium/ Kandidáti</b>	<b>Profes. kvalifikace</b>	<b>Hydraulická ruka</b>	<b>VZV</b>	<b>Praxe</b>	<b>Vzdělání</b>
<i>Kandidát č. 1</i>	10	0	5	1	4
<i>Kandidát č. 2</i>	5	5	0	4	2
<i>Kandidát č. 3</i>	10	5	3	2	6
<i>Kandidát č. 4</i>	5	5	5	6	4
<i>Kandidát č. 5</i>	10	5	0	3	6
<i>Kandidát č. 6</i>	10	5	5	5	6
<i>Kandidát č. 7</i>	5	0	5	7	6

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 5.9 Výběr kompromisní varianty pomocí bodovací metody s váhami

Dle bodovací metody byly na základě vah jednotlivých kritérií a obodovaných variant určeny výsledky jednotlivých kandidátů.

Vzorec, který byl použit pro výpočet výsledné kriteriaální matice:

$$b_i = \sum_{j=1}^k v_j b_{ij}$$

Postup výpočtu konečných výsledků je následující. Bodové hodnoty jednotlivých kritérií jsou násobeny váhou příslušného kritéria. Tyto hodnoty jsou následně sečteny, čímž vzniká konečný výsledek.

V následující tabulce jsou uvedeny výsledné hodnoty všech uchazečů (v tabulce uvedeno jako „**K**“) obodovaných dílčími kritérii (v tabulce uvedeno jako „**k**“).

**Tabulka 9:** Kriteriaální matice – výsledky kandidátů

	<b>k1</b>	<b>k2</b>	<b>k3</b>	<b>k4</b>	<b>k5</b>	<b>Výsledek</b>
<i>K 1</i>	10	0	5	1	4	4,731
<i>K 2</i>	5	5	0	4	2	3,666
<i>K 3</i>	10	5	3	2	6	5,933
<i>K 4</i>	5	5	5	6	6	5,200
<i>K 5</i>	10	5	0	3	6	5,466
<b>K 6</b>	10	5	5	5	6	<b>6,732</b>
<i>K 7</i>	5	0	5	7	6	3,998
<b>Váhy</b>	0,333	0,267	0,200	0,133	0,067	---

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Podle předchozích výpočtů byli kandidáti uspořádáni vzestupně v následující tabulce č. 10, přičemž jejich výsledky poukazují na celkové hodnocení v souladu s bodovací metodou a váhami přiřazenými jednotlivým kritériím. Tato seřazená tabulka poskytuje přehled o výkonech jednotlivých kandidátů v rámci sledovaného výběrového procesu

**Tabulka 10:** Výběr kompromisní varianty

Pořadí	Kandidáti	Výsledek
1.	Kandidát č. 6	<b>6,732</b>
2.	Kandidát č. 3	5,933
3.	Kandidát č. 5	5,466
4.	Kandidát č. 4	5,200
5.	Kandidát č. 1	4,731
6.	Kandidát č. 7	3,998
7.	Kandidát č. 2	3,666

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Na základě výpočtu byl určen kandidát s nejlepšími výsledky – Kandidát č. 6. Tento kandidát byl doporučen vedení jako nejlepší pro přijetí na danou pracovní pozici skladník/řidič

## 5.10 Porovnání výsledků se skutečným rozhodnutím

Po provedení pečlivého hodnocení byl vybrán kandidát č. 6, který vynikl jako ta nejlepší možná volba pro danou pracovní pozici.

Výpočet byl proveden na základě komplexní analýzy kvalifikací, dovedností a zkušeností každého kandidáta. Zohledněny byly také specifické požadavky a potřeby pracovní pozice. Kandidát č. 6 se v tomto ohledu výrazně ukázal jako nejvhodnější, a to zejména díky jeho dovednostem a dlouholetým zkušenostem.

Nicméně, rozhodování není pouze o číslech a faktech. Pohovory s kandidáty představují klíčový prvek, kterým je možné doplnit objektivní výpočet subjektivním hodnocením. U kandidáta č. 6 se již během pohovorů potvrdilo, že jeho prezentace a

schopnost komunikace odpovídají standardům, což je v souladu s očekáváními stanovenými pro danou pracovní pozici. Tímto způsobem bylo dosaženo shody mezi výpočtem a subjektivním dojmem z pohovorů a kandidát č. 6 byl přijat na pracovní pozici skladník/řidič.

Je zajímavé, že i přes objektivní výběrový proces, který vychází z konkrétních dat a kritérií, může subjektivní hodnocení z pohovorů poskytnout další perspektivu na schopnosti a osobnost kandidáta. V případě kandidáta č. 6 tato perspektiva pouze potvrdila jeho vhodnost pro danou pozici.

Celkově lze tedy říct, že výběrový proces kombinující objektivní výpočet a subjektivní hodnocení z pohovorů vedl k rozhodnutí doporučit kandidáta č. 6 na pracovní pozici. Jeho schopnosti a kvality byly potvrzeny jak v rámci analytického výpočtu, tak i prostřednictvím interakce a prezentace během pohovorů. To zajišťuje, že výběr byl proveden co nejkomplexněji a s ohledem na všechny relevantní aspekty potřebné pro úspěšné zastávání dané pracovní pozice.

## 6 Závěr

V závěru této pracovní analýzy, která se zaměřovala na výběr vhodného kandidáta pro pozici skladníka/řidiče ve stavebninách, lze konstatovat, že navržený postup pomocí vícekriteriální analýzy variant spolu s bodovací metodou představuje efektivní a systematický nástroj pro hodnocení kandidátů a jejich srovnání podle stanovených kritérií.

Použití bodovací metody bylo zvoleno z důvodu jednoduchosti a srozumitelnosti. Tuto metodu jsem zvolila nejen z vlastního uvážení, ale i ve shodě s vedením firmy. Vedení se v rámci rozhodování nechtělo zabývat komplexními výpočty a bodovací metoda jim přišla jako nejjednodušší a praktická, což by jim umožňovalo v budoucnu provádět podobné hodnocení samotným.

Výpočty provedené v rámci této analýzy jednoznačně ukazují, že uchazeč č. 6 překonal ostatními uchazeče. Jeho kvalifikace, dovednosti a zkušenosti výrazně převyšují požadavky stanovené pro danou pracovní pozici. Bodovací metoda umožnila objektivně vyhodnotit každého kandidáta na základě konkrétních faktů a parametrů.

Při porovnání výpočtů se subjektivním hodnocením z pohovorů bylo potěšující zjistit, že oba přístupy hodnocení kandidátů vedly ke stejnému výsledku. Tento postup není pouze aplikovatelný na konkrétní výběrové řízení, ale lze ho efektivně využít i pro další výběrová řízení v oblasti lidských zdrojů. Jeho transparentní charakter umožňuje opakovatelnost a srovnatelnost výsledků.

Celkově lze tedy říct, že navržený postup vícekriteriální analýzy variant spolu s bodovací metodou představuje efektivní nástroj pro výběr zaměstnanců. Získané výsledky v porovnání se subjektivním hodnocením potvrzují jeho aplikovatelnost a schopnost poskytovat objektivní a kvalitní informace pro rozhodování v oblasti lidských zdrojů.

Tímto výběrem se potvrzuje efektivita zvolené metody a její schopnost přinášet kvalitní a prakticky použitelná rozhodnutí, což odpovídá cílům mé bakalářské práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BLÁHA, Jiří. Personalistika pro malé a střední firmy. Computer Press (CP Books), 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BROŽOVÁ, Helena a Milan HOUŠKA, 2002. Základní metody operační analýzy. 1. vyd. Praha: Credit. ISBN 80-213-0951-2.
- BROŽOVÁ, Helena, HOUŠKA, Milan, ŠUBRT, Tomáš. Modely pro vícekriteriální rozhodování. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3.
- ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. 2015. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- FIALA, Petr. Modely a metody rozhodování. 3., přeprac. vyd. V Praze: Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1981-4
- FOTR, Jiří a ŠVECOVÁ, Lenka. Manažerské rozhodování – Postupy, metody a nástroje. 3. Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
- FOTR, Jiří. Vícekriteriální rozhodování za nejistoty. 1. Oeconomica, 2020. ISBN 978-80-245-2399-6.
- FOTR, Jiří; DĚDINA a HRŮZOVÁ, Helena. Manažerské rozhodování. 2. Praha: EKOPRESS, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- GRASSEOVÁ, Monika; MAŠLEJ, Miroslav a BRECHTA, Bohumil. Manažerské rozhodování: Teoretická východiska a praktické příklady – část 1. 1. Brno: FEM UO, 2010. ISBN 978-80-7231-730-1.



KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2020. ISBN 978-80-213-2664-4.

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

MARTIN, David. Personalistika od A do Z. 2007. BizBooks. ISBN 80-251-1496-1.

ŠÍŠOVÁ, Veronika a Jana PECHOVÁ. Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců. Management Press, 2016. ISBN 9788072614523.

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

VACULÍK, Martin. Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. NC Publishing, 2010. ISBN 9788090385887.

VAJNER, Luděk. 2007. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717395.

## 8 Seznamy

### 8.1 Seznam Obrázků

**Obrázek 1:** Organizační struktura firmy .....23

**Obrázek 2:** Inzerát na pozici skladník/řidič .....24

### 8.2 Seznam Tabulek

**Tabulka 1:**Obodování jednotlivých kritérií.....28

**Tabulka 2:** Určení vah dílčích kritérií.....28

**Tabulka 3:** Profesionální kvalifikace - obodování kandidátů .....30

**Tabulka 4:** Ovládání hydraulické ruky - obodování kandidátů.....31

**Tabulka 5:** Průkaz k obsluze vysokozdvizného vozíku - obodování kandidátů .....32

**Tabulka 6:** Praxe - obodování kandidátů .....33

**Tabulka 7:** Vzdělání - obodování kandidátů .....34

**Tabulka 8:** Kriteriační matice - všichni obodování kandidátů .....35

**Tabulka 9:** Kriteriační matice – výsledky kandidátů .....36

**Tabulka 10:** Výběr kompromisní varianty .....37

### 8.3 Seznam Grafů

**Graf 1:** Procentuální vyjádření vah kritérií .....29