

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Employee Recruitment and Selection in Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

PATERA

DANIEL

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Patera</u>	Jméno:	<u>Daniel</u>	Osobní číslo:	<u>475131</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávající katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci</u>	
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Employee Recruitment and Selection in an Organization</u>	
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navrzení vhodných změn procesu získávání a výběru zaměstnanců.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců 3. Praktická část - představení organizace, posouzení procesu získávání a výběru zaměstnanců návrhy změn procesu získávání a výběru zaměstnanců 4. Závěr.</p>	
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.</p> <p>BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing, 2016.</p> <p>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.</p> <p>ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.</p>	
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií</u>	
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:		
Datum zadání bakalářské práce:	<u>12. 12. 2019</u>	Termín odevzdání bakalářské práce: <u>30. 4. 2020</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>30. 9. 2021</u>	
_____	_____	_____
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

_____	_____
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PATERA, Daniel. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 28. 03. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych zde poděkoval panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., který byl vedoucím mé bakalářské práce. Děkuji za jeho čas, odborné a užitečné rady a zkušenosti, které mi velice pomohly při vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat Michalu Kloudovi, Martinu Vavrečkovi a celé společnosti Livesport Data s.r.o. za čas a ochotu při získávání potřebných informací a podkladů, které byly nezbytné pro vypracování praktické části bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Livesport Data s.r.o., posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, postupy a metody získávání a výběru zaměstnanců. V praktické části je představena vybraná společnost a její proces získávání a výběru zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření je posuzována spokojenost zaměstnanců společnosti s procesem získávání a výběru zaměstnanců. Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, organizace, zaměstnanec

## **Abstract**

The aim of the bachelor thesis is to analyse the processes of recruitment and selection of employees in Livesport Data s.r.o. and identify opportunities for improvement and propose changes of recruitment and selection of employees. The theoretical part defines the basic concepts, procedures, and methods related to recruitment and selection. The practical part introduces the selected organization and describes processes of recruitment and selection of employees. The satisfaction with the process of recruitment and selection from the employee's perspective is analysed through the survey. Results of the thesis are proposals of improvement of recruitment and selection in the company.

## **Key words**

Human resources management, employee recruitment, employee selection, organization, employee

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 LIDSKÉ ZDROJE .....</b>	<b>7</b>
1.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	7
1.1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů.....	8
1.2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	9
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>10</b>
2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
2.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	11
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH ZDROJŮ .....	13
2.3.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců.....	13
2.3.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců .....	14
2.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	15
2.5 DOKUMENTY A INFORMACE VYŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ .....	18
2.6 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ .....	20
<b>3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>21</b>
3.1 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	21
3.1.1 Vyhodnocení životopisu .....	22
3.1.2 Výběrový pohovor .....	22
3.1.3 Testování uchazečů .....	24
3.1.4 Assessment centra .....	25
3.1.5 Zkoumání referencí .....	26
3.2 KONEČNÉ ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU UCHAZEČE .....	26
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LIVESPORT S.R.O. ....</b>	<b>29</b>
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	29
4.2 PRODUKT SPOLEČNOSTI LIVESPORT S.R.O.....	30
<b>5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V LIVESPORT DATA S.R.O. ....</b>	<b>31</b>
5.1 CO V LIVESPORT DATA S.R.O. DĚLAJÍ? .....	31
5.2 ZÍSKÁVÁNÍ V LIVESPORT DATA .....	31
5.3 PRACOVNÍ DOTAZNÍK V LIVESPORT DATA .....	32
5.4 VÝBĚR V LIVESPORT DATA .....	33
5.4.1 Test sportovních znalostí .....	33
5.4.2 Test sportovních pravidel.....	33

5.4.3	Test vyhledávání.....	34
5.4.4	Pohovor.....	35
<b>6</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI .....</b>	<b>36</b>
6.1	RESPONDENTI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	36
6.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	38
6.3	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	44
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>46</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>49</b>
	<b>WEBOVÉ ZDROJE .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>54</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>55</b>



# ÚVOD

V současnosti jsou získávání a výběr zaměstnanců považovány za jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Na základě těchto činností dochází k obsazování volných pracovních míst nejlepšími uchazeči, a to s minimálními náklady.

Lidské zdroje jsou v současnosti to nejcennější, čím organizace může disponovat. Samotní zaměstnanci a jejich práce zvyšují výkonnost organizace. Úspěch organizace tedy stojí právě na lidských zdrojích a organizace je tak musí patřičně docenit.

Za účelem zabezpečení nejlepších zaměstnanců musí organizace volit vhodné metody získávání a výběru zaměstnanců v závislosti na tom, jaký druh pracovních míst chce obsadit.

Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Livesport Data s.r.o., posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny.

Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se nejprve zabývá významem řízení lidských zdrojů a charakteristikou činností řízení lidských zdrojů. Následně jsou vymezeny zdroje a metody získávání a výběru zaměstnanců. Představeny jsou nejružnější možnosti, jaké organizace pro získání a výběr nejvhodnějšího uchazeče může mít, včetně vymezení jejich výhod a nevýhod.

V praktické části je představena společnost Livesport Data s.r.o., kde je analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců. Provedené dotazníkové šetření zjišťovalo, jakým způsobem probíhá získávání a výběr z pohledu samotných zaměstnanců, kteří byli respondenty šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s vedením společnosti je proces získávání a výběru zaměstnanců zhodnocen a jsou vypracovány návrhy a doporučení na jeho změny a zlepšení.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje jsou definovány jako lidé, kterými může organizace disponovat a s jejichž pomocí dosahuje strategických cílů. Organizace správně funguje jen tehdy, pokud má k dispozici nejen zdroje lidské, ale také materiální (materiál, stroje, budovy), informační (informace o konkurenci, dodavateli, ...) nebo finanční (finanční prostředky). Lidské zdroje bývají považovány za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace (Koubek, 2015, s. 14)

Organizace potřebuje dostatek způsobilých a motivovaných lidí, neboť tyto vlastnosti určují výkon lidí (chování a výsledek práce) a také celé organizace (výsledek hospodaření). (Šikýř, 2012, s. 16)

„Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.“ (Drucker, 2006, s. 131)

Čím více má organizace schopných a motivovaných lidí, tím více se může odlišit od konkurence, což organizaci může zajistit prosperitu a konkurenční výhodu. (Armstrong, 2009, s. 36)

## 1.1 Význam řízení lidských zdrojů

Nejen v literatuře, ale také v praxi se můžeme setkat s termíny jako je personalistika, personální práce, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Pokud chceme tuto činnost popsat co nejobecněji, použijeme pojmy personální práce či personalistika. Personální řízení a řízení lidských zdrojů charakterizují koncepty personální práce a také vývojové úrovně. (Koubek, 2015, s. 14)

Řízení lidských zdrojů je velmi široký pojem, který souvisí s veškerým zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Pojem zdroje se v souvislosti s označením lidí setkává i s kritikou. Osterby a Coster (1992, s. 31) uvedli: „Pojem lidské zdroje snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty.“ Na základě tohoto se tedy někdy upřednostňuje pojem řízení lidí, přestože řízení lidských zdrojů je stále nejvyužívanějším pojmem.

### 1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 48) definovali řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání a uspokojování lidí pracujících v organizacích.

Ještě více komplexní definici formuloval Watson (2010, s. 919):

„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“

### **1.1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů**

V současných moderně vedených firmách je řízení lidských zdrojů základním stavebním kamenem celé společnosti.

Cílem řízení lidských zdrojů je co neoptimálněji využít lidský a investiční potenciál k tomu, aby organizace dosáhla svých stanovených cílů prostřednictvím personálních procesů. (Kociánová, 2010, s. 149)

Úkoly řízení lidských zdrojů na úrovni organizace zajišťují zpravidla personalisté a linioví vedoucí pracovníci. Úkoly řízení lidských zdrojů jsou realizovány pomocí dílčích personálních procesů. Úkoly jsou prostředkem k dosažení cíle. (Kociánová, 2010, s. 215)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří (Kociánová, 2010, s. 215):

- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení kvality pracovního života,
- optimální využití pracovníků,
- zvýšení připravenosti na změny,
- zlepšení rozvoje pracovníků,
- dodržování zákonů v oblasti práce a lidských práv.

Pomocí výše zmíněných úkolů řízení lidských zdrojů je možné dosáhnout cílů řízení lidských zdrojů, které mimo jiné formulovali Armstrong a Taylor (2015, s. 49):

- podpora dosažení strategických cílů pomocí strategií lidských zdrojů,
- rozvoj kultury zaměřené na vysoký výkon,
- zabezpečení kvalifikovaných, talentovaných a oddaných lidí v organizaci,
- vytváření pozitivních pracovních vztahů a budování důvěry mezi zaměstnanci a managementem,
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Podle Boxella (2007, s. 63) je „posláním řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly.“

## 1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů neboli personální činnosti vykonávají manažeři a personalisté za účelem realizování cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Personální práce velmi ovlivňuje hospodářské výsledky podniku a jeho konečný zisk.

Cílem činností řízení lidských zdrojů je zajistit nejen kvantitativní, ale také kvalitativní stránku lidských zdrojů. Kvantitativní stránka znamená optimální počet, strukturu, či formální kvalifikace, zatímco kvalitativní stránkou je myšlena tvořivost, výkonost nebo motivace. (Synek a kol., 2010, s. 224)

Mezi činnosti spadající pod tento pojem patří mimo jiné strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení pracovního výkonu nebo odměňování zaměstnanců. Dále sem spadá také zabezpečování lidských zdrojů, či vzdělávání a rozvoj pracovních vztahů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46)

Koubek (2015, s. 21) vymezil personální práci a personální činnosti takto:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- pracovní vztahy,
- odměňování,
- průzkum trhu práce,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- vzdělávání pracovníků,
- péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů,
- zdravotní péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Podle Koubka (2015, s. 22-23) je velmi důležitá provázanost cílů a zásad uplatňovaných při jednotlivých personálních činnostech, aby byly sladěny a vzájemně se podporovaly.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců se řadí mezi nejdůležitější personální činnosti a má za úkol identifikaci, přitáhnutí a také najímání kvalifikované pracovní síly.

Mezi hlavní cíle získávání zaměstnanců řadíme pracovníky s co možná nejnižšími náklady, kteří mají zároveň takovou kvalitu pro uspokojení potřeby lidských zdrojů podniku. (Dale, 2007, s. 181)

Koubek (2015, s. 126) definoval získávání zaměstnanců takto: „Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“

Získávání zaměstnanců v potřebném počtu a struktuře provádí zaměstnavatel sám, případně mu v této činnosti pomáhá krajská pobočka úřadu práce nebo agentura práce (§ 34 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

Proces získávání zaměstnanců vzniká kvůli potřebě podniku získat novou pracovní sílu. Tyto potřeby můžeme rozdělit na plánované a neplánované. Šikýř (2012, s. 74) formuloval rozdělení takto:

- **potřeba plánovaná** - Odhad současné a budoucí potřeby zaměstnanců, který bude podnik potřebovat pro zajištění požadované práce a splnění stanovených cílů.
- **potřeba neplánovaná** - Tato potřeba nastává, když se v podniku nečekaně uvolní pracovní místo (např. náhlé ukončení pracovního poměru).

### 2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je v činnostech řízení lidských zdrojů samostatnou jednotkou stejně jako získávání zaměstnanců. Obě činnosti ale spolu úzce souvisí a činnost získávání zaměstnanců z procesu plánování vychází.

Podstatou plánování lidských zdrojů je hledání cest, pomocí kterých dosáhne stanovených cílů. Může se jednat jak o krátkodobé plány (do jednoho roku), tak plány dlouhodobé (2 a více let). (Dvořáková a kol., 2012, s. 123)

Jak uvádí Koubek (2015, s. 93), tak cílem plánování lidských zdrojů je zajištění pracovníků v dostatečném množství, s dostatečnými znalostmi, motivací, a to vše s co nejnižšími náklady.



Obrázek 1 - Fáze personálního plánování

Zdroj: Koubek (2015, s. 100)

## 2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Potencionální uchazeči na volná pracovní místa reagují na jisté okolnosti a podmínky. Tyto podmínky se dělí na vnější a vnitřní. Vnitřní podmínky souvisí s konkrétním pracovním místem, případně s celou organizací. Koubek (2015, s. 128) formuloval vnitřní konkrétní podmínky, které souvisí s pracovním místem a s organizací, která toto místo nabízí.

Podmínky týkající se pracovního místa jsou:

- povaha práce,
- postavení v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti, aj.),

- rozsah pracovní pravomoci, povinnosti, odpovědnosti,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonané práce,
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, aj.).

Podmínky související s organizací podle Koubka (2015, s. 128) jsou:

- význam organizace a její úspěšnost (hospodářské výsledky),
- prestiž organizace,
- pověst organizace,
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
- úroveň péče o pracovníky,
- možnost vzdělání nabízeného organizací a možnost personálního rozvoje,
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v okolí.

Koubek (2015, s. 128-129) dále formuluje také druhou skupinu podmínek získávání zaměstnanců, kterými jsou podmínky vnější. Mezi tyto podmínky patří:

- **demografické podmínky** - Proměnlivost reprodukce obyvatelstva v souvislosti s reprodukcí pracovních zdrojů.
- **ekonomické podmínky** - Souvisejí s cyklickým vývojem národního hospodářství nebo strukturálních změn, které vedou do změn poměru mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil.
- **sociální podmínky** - Mají souvislost s hodnotovými orientacemi lidí (profesní kvalifikace, orientace na vzdělávání, rodinná orientace žen apod.).
- **technologické podmínky** - Tyto podmínky vytvářejí nová zaměstnání a zároveň modifikují zaměstnání stará.
- **sídelní podmínky** - Souvisí především s charakterem osídlení v okolí organizace, preferencí určitého typu sídel.
- **politicko-legislativní podmínky** - Tyto podmínky ovlivňují proces získávání pracovníků například tím, že regulují trh práce, nebo nařizují zaměstnávání určitých osob (osoby se změnou pracovní schopnosti).

Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců jsou svázány spíše s rozhodováním jednotlivých potencionálních uchazečů a mají na ně vliv při reakci na nabídku organizace. Zatímco vnější podmínky jsou objektivní a organizace je nemůže ovlivňovat a musí s nimi při svém rozhodování počítat a považovat je za dané.



## 2.3 Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

Získávání zaměstnanců zahrnuje rozhodnutí organizace, ve které si určí, zda bude při potřebě obsazovat volná pracovní místa zaměstnanci, které již v organizaci zaměstnává, či potencionálními vhodnými kandidáty na trhu práce. (Koubek, 2015, s. 126)

Získávání nových zaměstnanců je velmi rizikové, z tohoto důvodu se musí každý zaměstnavatel dobře rozmyslet, jestli získá zaměstnance z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Zaměstnavatel by se tak měl nejdříve zaměřit na získání pracovníků ze zdrojů vnitřních, tedy z organizace samotné. (Stýblo, 1994, s. 123)

### 2.3.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Jako vnitřní zdroje získávání zaměstnanců můžeme označovat současné zaměstnance organizace. Zaměstnávat pracovníky z vnitřních zdrojů je pro organizaci nejvýhodnější. Mezi tyto zaměstnance řadíme ty, kteří jsou již schopní přejít na složitější práci s vyšší kvalifikací, mají o volnou pozici zájem, či ztratili svoji pracovní pozici v důsledku technologického rozvoje.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů a také získávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších má své výhody i nevýhody. Kociánová (2010, s. 84) je definuje jako:

#### **Výhody:**

- Znalost organizace slabých a silných stránek potencionálního zaměstnance.
- Znalost organizace ze strany uchazeče.
- Zvyšuje se motivace a morálka zaměstnance díky možnosti kariéerního postupu.
- Nízké náklady na získání pracovníka, ušetřené prostředky se mohou využít například na vzdělání zaměstnance.

#### **Nevýhody:**

- Zaměstnanci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na pozici, na kterou již nebudou stačit a nebudou pro ni dostatečně kvalifikovaní (tzv. Peterův zákon).
- Mohou se zhoršit mezilidské vztahy a pracovní morálka z důvodu soutěžení o konkrétní pracovní místo.
- Díky tomuto způsobu získávání zaměstnanců neproudí do organizace nové myšlenky zvenčí.

## 2.3.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší organizaci možnost získat pracovní sílu z vnějšího trhu práce. Tuto možnost využívá organizace v případě, když nemá dostatek pracovníků, aby využila možnost získat zaměstnance z vnitřních zdrojů. Kolik se na dané pracovní místo bude hlásit uchazečů, záleží na mnoha faktorech. Mezi tyto faktory patří prosperita podniku, situace na trhu práce, či pracovní podmínky konkrétní pozice.

Koubek (2015, s. 129-130) formuloval hlavní vnější zdroje získávání zaměstnanců takto:

- Volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní na úřadu práce).
- Absolventi škol či jiných institucí, které připravují mládež na práci.
- Pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele, či reagují na nabídku organizace.

Koubek (2015, s. 130) uvádí také několik doplňkových vnějších zdrojů, kterými jsou ženy v domácnosti, důchodci, studenti, anebo pracovní zdroje v zahraničí.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má také své výhody, které Kociánová (2010, s. 84) vysvětlila tímto způsobem:

### **Výhody:**

- široký výběr schopností a talentu mimo organizace, je tak mnohem větší než v organizaci samotné,
- noví uchazeči mohou do organizace přinést jiné nápady, názory, poznatky, či zkušenosti,
- zpravidla je levnější a snadnější získat kvalifikované pracovníky na pracovním trhu, než je vychovat v organizaci,
- nový zaměstnanec má znalost konkurence.

Vajner (2007, s. 16) dále formuloval nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

### **Nevýhody:**

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je složitější, časově náročné a také více nákladné (drahá inzerce),
- adaptace a orientace pracovníků trvá déle,
- dosavadní pracovníci mohou vytvářet problémy v organizaci z důvodu příchodu nových zaměstnanců na konkrétní místo, na které se cítili kvalifikovaní,
- možná chybovost ve výběru pracovníka - méně informací, méně spolehlivé zdroje.

Pravidlem dobře fungující organizace bývá, že získává zaměstnance primárně ze zdrojů vnitřních a k získání zaměstnanců z vnějších

zdrojů se organizace uchyluje, až když jsou vnitřní zdroje vyčerpány. (Cole, 1998, s. 99)



Obrázek 2 - Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců

Zdroj: Koubek (2015, s. 127)

## 2.4 Metody získávání zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, organizace se nejdříve k získání zaměstnanců snaží vyčerpat své vlastní vnitřní zdroje, pokud jsou tyto zdroje vyčerpány, případně jich není dostatek, zaměří se organizace na získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů. Dvořáková a kol. (2007, s. 147) považují volbu správné metody získávání zaměstnanců za jednu z nejdůležitějších personálních činností v organizaci.

Metod, jak získat zaměstnance, je velké množství. Patří mezi ně například online recruitment, využití sociálních sítí, inzerce, zprostředkovatelské agentury, úřad práce, vzdělávací instituce, či outsourcing procesu získávání pracovníků. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 277)

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2020) vytvořil průzkum, jaké metody zaměstnavatelé nejvíce využívají, zde jsou jeho výsledky:

- 77 % vlastní webové stránky,
- 68 % sociální sítě (LinkedIn),
- 64 % vnitřní inzerce do existujících talent poolů (databáze pracovníků, u kterých se dá předpokládat posun),
- 60 % zprostředkovatelské agentury,
- 56 % pracovní servery,
- 43 % sociální sítě,

- 27 % vzdělávací instituce,
- 25 % veletrh pracovních příležitostí,
- 23 % doporučení od zaměstnanců,
- 13 % inzerce v online novinách,
- 8 % úřad práce,
- 6 % inzerce v tištěných novinách.

Konkrétní metody získávání zaměstnanců:

**a) Uchazeči se nabízejí sami**

Uchazeči o práci v organizaci se nabízejí sami, přicházejí, nebo se na organizaci obracejí písemně hlavně v případě, když má organizace dobrou pověst, nabízí dobře placenou a zajímavou práci. Organizace si tak může dovolit používat velmi pasivní metodu získávání zaměstnanců.

Největší výhodou této metody je, že se organizaci výrazně sníží náklady na inzerci. Nevýhodou však je, že se často rozcházejí představy o potřebách organizace a uchazeče. I přesto, že je uchazeč pro organizaci nevyužitelný, musí se jím personalista zabývat. (Koubek, 2015, s. 135)

**b) Doporučení současného zaměstnance organizace**

Tato metoda je další pasivní metodou získávání zaměstnanců. V tomto případě je velmi důležité, aby současní pracovníci byli dobře informováni o volném pracovním místě a zároveň znali povahu pracovní pozice. Současní zaměstnanci mohou být za přivedení nového pracovníka do firmy i finančně odměněni.

U této metody jsou opět výhodou nižší náklady, které musí organizace vynaložit na získání pracovníků. Vybraný potenciální pracovník bývá obvykle vhodným kandidátem na danou pozici, jelikož si současný zaměstnanec nechce zkažit reputaci ve firmě.

Hlavní nevýhodou je, že si zaměstnavatel nemůže vybrat z většího množství zájemců.

Tato metoda je často využívána při povýšení současného pracovníka nadřazeným. (Kociánová, 2010, s. 88)

**c) Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

V současné době je to nejvyužívanější metoda získávání zaměstnanců. Jedná se hlavně o inzerci v tisku, televizi nebo rozhlasu.

Pro získávání zaměstnanců na méně kvalifikovanou práci se využívají sdělovací prostředky spíše na regionální úrovni. Naopak pro získání zaměstnanců s vysokou kvalifikací využíváme celorepublikové sdělovací prostředky, případně můžeme uveřejnit inzerát i mimo území našeho státu.

Nespornou výhodou této metody je to, že se inzerát dostane rychle k adresátovi a zároveň má velmi široký dosah, což znamená, že se tak o nabízené pozici dozví velké množství lidí.

Jedná se o velmi drahou metodu získávání zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 138)

#### **d) Spolupráce s personálními agenturami**

Největší výhody této metody spočívají v kvalitním zmapování konkurence personální agenturou. Personální agentura zároveň může mít větší přehled o situaci na trhu práce.

Nevýhodou jsou ale vysoké náklady této metody a možnost nesplněného očekávání ze strany organizace. (Šikýř 2012, s. 77)

Podle Vajnera (2007, s. 22) je velmi důležité, jakou personální agenturu si organizace vybere. Reference nebo dobré jméno personální agentury nemusí být dostačující, záleží také na zkušenostech konkrétního konzultanta přiděleného organizaci a jeho schopnosti vybrat toho správného člověka na konkrétní pozici v organizaci. S personální agenturou je také možné se domluvit na dílčích činnostech, které bude pro organizaci vykonávat. Jednou z nich může být prvotní předvýběr zaslaných životopisů.

#### **e) Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Organizace využívají tuto metodu takovým způsobem, že samotná organizace provozuje vzdělávací instituce, které mohou připravit mládež na dělnické profese.

Jiné organizace spolupracují se středními či vysokými školami. Tato spolupráce napomáhá v získávání mladých absolventů s odbornými znalostmi a příslušným vzděláním.

Jako výhodu této metody můžeme považovat, že sama vzdělávací instituce doporučuje vhodné absolventy organizacím a výběr je pak pro organizaci jednodušší.

V případě využití spolupráce se vzdělávacími institucemi není možné využívat absolventy v průběhu celého roku, ale až po jejich konci v instituci. Organizace tak musí překlenout toto období a dočasně pracovní pozici obsadit někým jiným. (Koubek, 2015, s. 138)

#### **f) Veletrhy pracovních příležitostí**

Zaměstnavatelé zde představují sebe a konkrétní pracovní pozici a zároveň se již přímo setkávají s potenciálním uchazečem. Uchazeč navštíví stánek dané společnosti, který si sám vybere, a již na místě je s ním možné udělat rychlý pracovní pohovor. Při tomto pohovoru se obě strany dozví ty nejdůležitější informace a v případě vzájemné shody si mohou sjednat standardní pohovor v organizaci. Na takovýchto veletrzích or-

ganizace nabízejí nejen pracovní pozice na hlavní pracovní poměr, ale také práce formou brigády, či trainee programu (Dytrt, 2006, s. 141)

#### **g) Získávání pracovníků pomocí počítačových sítí**

Získávání pracovníků pomocí počítačových sítí neboli E-recruitment je získávání zaměstnanců především přes internetové portály s nabídkou práce. Jsou zde online publikovány inzeráty s pracovními pozicemi. Inzerát obsahuje veškeré informace o konkrétní pracovní pozici a také formulář, pomocí kterého může uchazeč reagovat na vybranou pracovní pozici. U nás je těchto portálů celá řada, mezi nejznámější ale patří Jobs.cz, nebo Prace.cz. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 277-288)

Armstrong a Taylor (2015, s. 277-278) spatřují největší výhody této metody v možnosti oslovení velkého okruhu potenciálních uchazečů. Zároveň se jedná o levnější a rychlejší druh inzerce. Současně s tím se ale dle autorů personalisté musí probírat velkým množstvím žádostí od nevhodných uchazečů.

V současnosti se setkáváme s celou řadou moderních metod získávání zaměstnanců. Jednou z nich je sociální síť LinkedIn, kterou využívá v dnešní době velké množství jak zaměstnavatelů, tak případných potencialních uchazečů. Uživatelé této sociální sítě, která vznikla roku 2003, zde mohou sdílet své životopisy, či pracovní reference. (Burian, 2014, s. 84-85)

Mezi další využívané metody získávání zaměstnanců Koubek (2015, s. 139-142) řadí:

- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce se sdružením odborníků,
- spolupráce s úřady práce,
- využití služeb komerčních zprostředkovatelen.

## **2.5 Dokumenty a informace vyžadované od uchazečů**

Pro organizaci je velice důležité, aby získala co největší množství informací o uchazeči k tomu, aby poté mohla vybrat toho nejvhodnějšího pro danou pozici a celou organizaci.

Vyžadovanými dokumenty obvykle jsou (Kociánová, 2010, s. 80):

- životopis (CV),
- motivační dopis,
- reference z přechozího pracoviště,

- doklady o vzdělání a praxi,
- výpis z rejstříku trestů (vyžadováno jen u některých pozic),
- osvědčení o lékařské způsobilosti,
- speciální dotazník organizace,
- certifikáty dokládající kvalifikaci.

### **Životopis**

Životopis je v současné době nedílnou součástí získávání zaměstnanců a je vyžadován drtivou většinou organizací. V životopise se zaměstnavatel dozví důležité informace o osobním rozvoji a profesním životě uchazeče. Životopis by měl být systematický a srozumitelný.

Jsou využívány 3 druhy životopisů (Koubek, 2015, s. 145):

- **volný životopis** - Obtížnější zpracování dat, každý uchazeč může mít rozdílnou formu a strukturu životopisu. Pro zaměstnavatele je tak složitější srovnat uchazeče mezi sebou.
- **polostrukturovaný životopis** - Uchazeč ví, jaké informace by měl do životopisu uvádět, není však dané jejich pořadí, zároveň tam může některé informace přidat.
- **strukturovaný životopis** - Zde je předem daná struktura a sled informací. Personalisty je tato forma preferována, mohou jednodušeji porovnat uchazeče mezi sebou.

### **Motivační dopis**

Motivační dopis se nejčastěji přikládá k životopisu. Uchazeč zde vyjádří svůj zájem o práci v konkrétní organizaci a na konkrétním pracovním místě, zároveň se zde uchazeč více představí. Motivační dopis by měl zaměstnavatele zaujmout. (Mládková, 2009, s. 87)

### **Dotazník**

Využívání této formy získávání informací je v současnosti velmi rozšířené. Organizace si je nechávají vytvářet či tvoří vlastní dotazníky. Zaměstnavatelé tak od uchazečů dostanou standardizované informace. (Koubek, 2015, s. 143)

Koubek (2015, s. 143) dále formuluje dva typy dotazníků, které organizace využívají:

- **jednoduchý dotazník** - V něm se uvádí jen holá fakta o uchazeči. V tomto dotazníku se uvádí hlavně osobní údaje a nezachází se do detailů.
- **otevřený dotazník** - Uchazeč v tomto typu dotazníku může uvést mnohem více detailnějších informací. Uchazeč o sobě prozradí více a dotazník je tak přesnější.

## 2.6 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů probíhá na základě dokumentů a informací získaných od uchazečů. Na základě dostupných informací se vyřadí uchazeči, kteří nesplňují kritéria konkrétní pozice. Uchazeči, kteří tyto podmínky splňují, postoupí do samotného procesu výběru. (Dvořáková a kol., 2007, s. 512)

Nedílnou součástí předvýběru je rozbor zaslaných dokumentů od uchazečů. Tyto dokumenty by měly ukazovat (Dvořáková a kol., 2012, s. 559):

- jestli je uchazeč kompetentní na danou pracovní pozici,
- jestli se dokáže adaptovat do kolektivu organizace,
- jaká je motivace a zájem uchazeče o danou pracovní pozici.

Výsledek předvýběru rozdělí uchazeče do 3 skupin (Koubek, 2015, s.154):

- **velmi vhodní** - tyto uchazeči jsou pozváni k výběrovému pohovoru,
- **vhodní** - uchazeči není pozice nabídnuta ihned, ale jeho dokumenty si organizace ponechá pro případnou budoucí spolupráci,
- **nevhodní** - uchazeč je odmítnut.



## 3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Hlavním cílem výběru zaměstnanců do organizace je zajištění dostatečného počtu vhodných kandidátů na určité pracovní místo. V případě, že je dostatečný počet vhodných kandidátů, projdou tito kandidáti výběrovým řízením dané organizace, ze kterého vyjde nejvhodnější kandidát na volné pracovní místo. Tento kandidát musí odpovídat požadavkům organizace na konkrétní pozici, které si daná organizace předem stanoví.

Výběr zaměstnanců má velké množství metod, ve kterých se organizace řídí různými kritérii, mezi které patří: žádoucí, nezbytné, vítané a okrajové požadavky. Pro zaměstnavatele je samozřejmě nejlepší volbou vybrat uchazeče, který splňuje všechna tato kritéria. Tito potencionální zaměstnanci pak mají vyšší potenciál pro kariéerní postup, či mohou vnést do organizace nové nápady a myšlenky. (Šikýř, 2012, s. 84-85)

Horalíková (2006, s. 57) formulovala kritéria výběru, která zahrnují:

- znalosti a vědomosti, které jsou požadovány na konkrétním pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti,
- specifické schopnosti, které vyžaduje jen konkrétní pracovní místo,
- druh a stupeň dosaženého vzdělání,
- osobnostní charakteristiky.

### 3.1 Metody výběru zaměstnanců

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“ (Šikýř, 2012, s. 85)

Metod výběru zaměstnanců existuje celá řada, některé z nich jsou přesnější, některé spolehlivější. Organizace vybírá, kterou metodu pro výběr zaměstnanců využije, případně může metody kombinovat.

Armstrong a Taylor (2015, s. 287) formulovali takzvané „klasické trio“ metod výběru zaměstnanců. Patří sem dotazníky, pohovory a reference. Podle autorů je možné k tomuto triu přidat výběrové testy či assessment centra.

Mezi konkrétní metody výběru zaměstnanců Šikýř (2012, s. 85) řadí:

- vyhodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,

- assessment centra,
- zkoumání referencí.

### **3.1.1 Vyhodnocení životopisu**

Jak uvádí Koubek (2015, s. 175), jedná se o velmi oblíbenou metodu získávání zaměstnanců. Tato metoda se však v drtivé většině případů nevyužívá samostatně. Společně s ní zaměstnavatel využije i další z metod výběru zaměstnanců.

Jedná se o základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, kterou zaměstnavatelé využívají jak pro předvýběr uchazečů o pracovní pozici, tak i pro výběr nejvhodnějších uchazečů. (Šikýř, 2012, s. 86)

Hodnocení životopisu je takovou přípravou na výběrový pohovor, který podá zaměstnavateli širší obrázek o uchazeči a zároveň získá podrobnější informace, které nejsou v životopisu. (Šikýř, 2012, s. 86)

Dale (2007, s. 181) popsal, které informace jsou pro personalistu v životopise uchazeče nejzásadnější:

- jak často uchazeč měnil zaměstnavatele, popřípadě vzdělávací instituce,
- zda má ukončené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jsou-li časové mezery mezi vzděláním, či zaměstnáním,
- jestli nebyly pracovní poměry ukončeny k nějakému neobvyklému datu.

### **3.1.2 Výběrový pohovor**

Mezi další výběrovou metodu řadíme výběrový pohovor. Tato metoda se mezi personalisty považuje za nejoblíbenější a také se nejčastěji využívá. Hlavním cílem této metody je poznat uchazeče osobně. Většina personalistů přisuzuje výběrovému pohovoru velkou váhu během celého výběrového procesu. Výběrový pohovor je ale považován za nedostatečně validní a méně spolehlivý. Velká část uchazečů totiž nemá dostatečnou dovednost, jak se správně chovat u pracovního pohovoru. Zároveň si personalista často udělá obrázek o uchazeči během prvních minut pohovoru a dá přednost tomu, se kterým sdílí přístupy a názory. (Sakslová a Šimková, 2005, s. 153)

Během pohovoru personalista posuzuje, zda je uchazeč vhodný na danou pozici a snaží se získat ještě více informací, které se nedo-

četl v uchazečově životopisu. Naopak zástupce organizace představuje uchazeči samotnou pracovní pozici, případně celou organizaci.

Existuje několik rozdělení výběrových pohovorů. Kociánová (2010, s. 102) rozdělila rozhovory podle struktury takto:

- **strukturovaný pohovor** - U tohoto typu pohovorů jsou již předem připravené otázky pro uchazeče, které slouží k tomu, aby byli kandidáti porovnáváni na základě stejných kritérií. Tento typ pohovorů neumožní hlubší rozhovor a uchazeči mohou mít předem nastudované odpovědi.
- **nestrukturovaný pohovor** - Zde nejsou otázky předem připravené. Otázky jsou kladeny podle konkrétního kandidáta. Tento druh pohovoru neumožňuje organizaci dobře srovnat uchazeče o pracovní místo.
- **polostrukturovaný pohovor** - Otázky jsou předem připravené. Je zde ale prostor pro improvizaci. Mimo stanovené otázky personalista s uchazečem konverzuje tak, jak potřebuje.

Koubek (2015, s. 179-180) dále rozděluje výběrové pohovory podle množství a struktury zúčastněných:

- **pohovor 1+1** - Pohovor probíhá mezi uchazečem a kompetentní osobou organizace. U tohoto typu pohovoru bývá zpravidla uvolněnější atmosféra, uchazeč není pod tak velkým tlakem. Posuzování uchazeče je však velmi subjektivní, jelikož o přijetí či nepřijetí rozhoduje pouze jeden člověk.
- **pohovor před komisí** - komisí většinou tvoří tři až čtyři kompetentní osoby. Mezi účastníky takového typu pohovoru patří personalista, přímo nadřízený vedoucí pozici, o kterou se potenciální budoucí zaměstnanec uchází a u pohovoru může být také přítomný psycholog. Rozhodnutí o uchazeči bývá v tomto případě objektivnější, uchazeč je však také mnohem více ve stresu. Využívá se na náročnější pracovní pozice.
- **postupný pohovor** - Jedná se o pohovor kompetentní osoby a uchazeče, ale vždy jen typu 1+1. Výhodu můžeme spatřovat v uvolněnější atmosféře a zároveň by se měla eliminovat subjektivita v posuzování uchazeče. Tento typ pohovoru je však velmi časově náročný a uchazeč je pak méně spontánní ve svých odpovědích.
- **hromadný pohovor** - u tohoto typu pohovoru se nachází skupina uchazečů a jeden či více posuzovatelů. Z hromadného pohovoru posuzovatelé zjišťují, jak se uchazeč chová ve skupině. Tento typ pohovoru není časově náročný, zároveň ale není možné posoudit uchazeče tak podrobně, jako u předešlých pohovorů.

### **Postup výběrového pohovoru**

Postup během pohovoru si určuje kompetentní osoba, která pohovor vede, ať už je to personalista či manažer, pod kterého pozici spadá. Hlavní podstatou je, aby obě strany získaly dostatečné množ-

ství informací. Uchazeč chce ukázat své kvality a přesvědčit zaměstnavatele, že on je ten pravý na danou pozici.

Šikýř (2012, s. 86) formuluje postup výběrového pohovoru následovně:

- **úvod** - přivítání, nastínění programu pohovoru,
- **představení zaměstnavatele** - seznámení uchazeče s pracovní pozicí a celou organizací,
- **představení uchazeče** - základní představení uchazeče, stručná prezentace životopisu,
- **otázky a odpovědi** - posouzení motivace a způsobilosti uchazeče, otázky o podmínkách práce a zároveň může pokládat otázky uchazeč,
- **Závěr** - s uchazečem se dohodne další postup, zároveň jak bude uchazeč obeznámen s výsledkem.

### **Otázky kladené na pohovoru**

Každý personalista se musí na pohovor řádně připravit a předem by měl vědět, jaké otázky bude uchazeči pokládat. Personalisté mívají připravené obecné otázky, které pokládají všem uchazečům, dále ale musí při pohovoru položit takové otázky, které budou uzpůsobeny konkrétnímu uchazeči či pozici. Existuje velké množství typů otázek, které se při výběrovém pohovoru pokládají, existují ale i takové, které by se pokládat neměly. (Thomson, 2007, s. 28)

Konkrétní typy otázek, které jsou u pohovoru kladeny, rozdělil Armstrong (2007, s. 78) takto:

- **otevřené otázky** - uchazeč by na takovou otázku neměl být připraven a měl by reagovat spontánně,
- **jednoduché otázky** - zpravidla velmi rychlá a stručná odpověď na tento typ otázek,
- **hypotetické otázky** - posuzovatel může díky této otázce zjistit, jak by teoreticky uchazeč reagoval v dané situaci,
- **otázky jdoucí do hloubky** - tento typ otázky se využije v případě, kdy je potřeba získat podrobnější a specifitější odpověď,
- **reflexivní otázky** - otázky k zamyšlení o situaci, kterou již uchazeč prožil, a jestli by se v současnosti zachoval jinak,
- **diskriminační otázky** - otázky tohoto typu by se u výběrového pohovoru rozhodně neměly objevovat. Jedná se hlavně o otázky týkající se například rodinného stavu či náboženského vyznání.

### **3.1.3 Testování uchazečů**

Výběrové testy bývají jen doplňkovou metodou, kterou organizace využívají ke zjištění uchazečových schopností, znalostí, dovednos-

tí, či temperamentu. Testy by neměly být hlavním kritériem při rozhodování o nejideálnějším kandidátovi na danou pracovní pozici, zároveň však při dobré přípravě mohou poskytnout spolehlivé informace. (Koubek, 2015, s. 175)

Šikýř (2012, s. 88) rozdělil výběrové testy tímto způsobem:

- **testy inteligence** - Zaměřují se na duševní schopnosti uchazečů. Tyto testy prověří uchazečův intelekt, paměť, nebo verbální a numerické myšlení.
- **testy osobnosti** - Zde se testy zaměřují na charakteristické rysy uchazečovi osobnosti. Nejčastěji je zde využívána forma dotazníku.
- **testy schopností** - Testy jsou určeny na prozkoumání konkrétních znalostí a dovedností, které jsou nutné pro výkon na konkrétní pracovní pozici. Při této příležitosti se využívají modelové situace a uchazečovo chování v nich.

Existuje velké množství výběrových testů. Sasklová a Šimková (2005, s. 153) jmenují další typy testů, které mohou zaměstnavatelé využívat. Patří sem psychologické testy, testy psychické způsobilosti, testy fyzické způsobilosti, či speciální testy.

### 3.1.4 Assessment centra

Podle Kolmana (2010, s. 85) jsou assessment centra metodou získávání zaměstnanců, při které se kombinuje více dříve zmiňovaných metod najednou. Uchazeči se setkávají zpravidla ve skupinách, kde je po nich často vyžadována týmová spolupráce.

Assessment centra se nejčastěji účastní osm až deset osob a jedná se o jednodenní či vícedenní program, v jehož průběhu jsou účastníci postupně hodnoceni posuzovateli. Mezi posuzovateli by neměl chybět personalista, manažer či psycholog. (Šikýř, 2012, s. 89)

Tato metoda se nejčastěji využívá na obsazování pozic manažerů či specialistů. Může být využita nejen na samotný výběr, ale také k povyšování, vzdělávání, či rozvoj těchto pracovníků. Pozorovatelé hodnotí způsobilost konkrétního kandidáta, a to při řešení případových studií, pomocí různých her, či práce ve skupině. (Dvořáková, 2007, s. 485)

Vaculík uvádí tři základní účely využití assessment centra:

- výběr či povyšování zaměstnanců,
- diagnostika dovedností a schopností,
- rozvoj dovedností, které jsou potřeba pro konkrétní pracovní pozici.

Výhodou assessment centra je možnost posuzování většího množství uchazečů najednou. Nevýhodou jsou však vyšší náklady, náročnost na

přípravu a mít předem jasně daný cíl, jakým způsobem bude výsledek zpracován. (Dale, 2007, s. 181)

„Cílem assessment centra je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků.“ (Kociánová, 2010, s. 118)

### **3.1.5 Zkoumání referencí**

Zaměstnavatel získává reference od osob, které uchazeče již znají. Mohou to být osoby z předešlého zaměstnání (nadřízený), případně lidé z některé vzdělávací instituce (učitelé). O získávání referencí by měl být uchazeč informován a měl by k tomu dát souhlas. Touto metodou může zaměstnavatel posoudit jeho pracovní výsledky, či chování uchazeče. Tato metoda se nevyužívá na osobní život. (Šikýř, 2012, s. 90)

Je to využívaná metoda pro získávání informací. Zaměstnavatel ji však využívá až v momentě, kdy je již vybraný konkrétní uchazeč. (Kolman, 2010, s. 95)

Armstrong a Taylor (2015, s. 294) formulují několik otázek, které by mohl zaměstnavatel pokládat pro získání potřebných informací:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká byla mzda?
- Jaká byla absence během posledního roku?
- Jestli by uchazeče opět zaměstnal?

Zaměstnavatel může využít jak písemnou, tak telefonickou formu referencí, které jsou méně časově náročné a častokrát i spolehlivější.

## **3.2 Konečné rozhodnutí o výběru uchazeče**

V této konečné fázi by již měla mít organizace uchazeče rozdělené do třech skupin. Uchazeči se rozdělí na nevyhovující, potencionální a vyhovující. Oslovují se kandidáti ze skupiny vyhovujících a druhá skupina potencionálních je oslovena v případě, že by ani jeden uchazeč ze skupiny vyhovujících neměl o práci zájem. Toto rozhodnutí však musí probíhat co nejrychleji, aby uchazeč nepřijal pozici v jiné organizaci. Nejen, že si organizace vybírá ideálního uchazeče, ale i samotný uchazeč si může vybrat svého budoucího zaměstnavatele. (Stýblo, 2011, s. 138-139)

Vybranému uchazeči je potvrzena nabídka zaměstnání, a to v případě, že má organizace o uchazeči pozitivní reference a uchazeč zároveň prošel zdravotní prohlídkou. Pro vítězného ucha-

zeče je vypracována pracovní smlouva. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 295)

Velice důležitou součástí výběrového řízení je informování nevyhovujících uchazečů o jejich nepřijetí. Špatně informování či neinformování nepřijatí uchazeči mohou poškodit dobré jméno organizace. Každý takový uchazeč je zároveň i případným zákazníkem.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



Praktická část zkoumá získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Livesport s.r.o. a její dceřinou společností Livesport Data s.r.o. Představeny jsou obě zmiňované společnosti, jelikož ani jedna by bez druhé nemohla fungovat, ale více se praktická část zaměří na společnost Livesport Data s.r.o.

Cílem práce je zjistit, jakým způsobem probíhá získávání zaměstnanců v této společnosti. O tom, jakým způsobem přijímací pohovor probíhá, hovořil autor s personalistou společnosti, který se pohovorů osobně účastní. Dále je pomocí dotazníkového šetření zjištěno, jak proces získávání a výběru působil na samotné zaměstnance společnosti. Jelikož autor procesem získávání a výběru v Livesport Data s.r.o. sám prošel, jsou jeho zkušenosti uplatněny v této části práce.

Praktická část vychází z informací dostupných na webu společnosti a také z materiálů, které byly autorovi poskytnuty samotnou společností. Byly poskytnuty informace o tom, jakým způsobem přijímací řízení probíhá už od samotného úvodního kontaktu s potencionálním zaměstnancem až po zaškolení daného kandidáta.

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### LIVESPORT S.R.O.

#### 4.1 Základní informace o společnosti

Livesport s.r.o. je česká technologická společnost, která byla založena roku 2006 Martinem Hájkem a Jiřím Marešem. Od té doby se stala jedním z předních poskytovatelů sportovních služeb, mezi které můžeme zařadit poskytování sportovních výsledků, statistik a velké množství dalších informací ze 38 různých sportů.

Jejich data ve více než 30 světových jazycích vyhledává zhruba 90 milionů uživatelů měsíčně. Počet zaměstnanců a spolupracovníků společnosti Livesport s.r.o. k dnešnímu dni přesahuje osm stovek. Roční obrat společnosti činí 2,5 miliardy Kč (2019).

Skupina Livesport se v současnosti nachází nejen v České republice, ale také v celé Evropě. V Česku má společnost Livesport tři centra, a to v Praze, Brně a také



Obrázek 3 - Logo společnosti Livesport s.r.o.

Zdroj: Livesport.cz. In: Facebook [online]. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Livesport.cz/photos/a.1370234516380465/2235263019877606/?type=3>

v Třeběchovicích pod Orebem. Mimo zmiňovaná centra napříč Českou republikou má Livesport spolupracovníky například v bulharské Sofii, na Maltě nebo také v severní Evropě, a to konkrétně v Dánsku.

## 4.2 Produkt společnosti Livesport s.r.o.

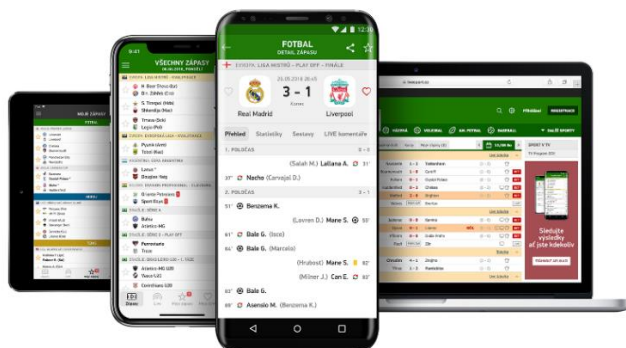
Hlavním produktem společnosti Livesport s.r.o. jsou webové stránky Livesport.cz. Tyto webové stránky přináší českým uživatelům sportovní zpravodajství z celého světa. Pro zahraniční uživatele má Livesport webové stránky s názvem Flashscore.com, které nabízí stejný obsah jako zmiňované Livesport.cz.

Webové stránky Livesport.cz jsou v provozu od 7. dubna 2006, a byly tedy spuštěny jen několik dní po tom, co byla založena celá společnost Livesport s.r.o. S webovými stránkami jde ruku v ruce aplikace Livesport, která je dostupná na všech platformách, mezi které patří například Android nebo iOS. První mobilní verze pro iOS byla vydána v říjnu 2013, o pár měsíců později následovala také mobilní verze na Android.

Díky těmto hlavním produktům mají nejen sportovní fanoušci nejaktuálnější informace o sportovním dění ve světě. V aplikacích a na webu může uživatel najít nejen výsledky jeho oblíbeného týmu, ale také živé komentáře, videa, aktualizované tabulky a mnoho dalšího.

Díky skupině Livesport se mohou uživatelé dostat nejen k nejaktuálnějším sportovním výsledkům, ale také k nejnovějším sportovním zprávám prostřednictvím nového projektu, kterým je služba Flashsport. Zde si uživatel může najít fotbalové zprávy o jeho oblíbeném klubu, či aktuální zprávy ze sportovního světa.

Projekt Flashsport je zcela novým projektem, který byl spuštěn v roce 2020. Stejně jako Livesport.cz jsou k dispozici webové stránky a mobilní aplikace.



Obrázek 4 - Produkt Livesport s.r.o.

Zdroj: *Livesport* [online]. Praha: Livesport Media, 2021 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.livesport.eu/>

# 5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V LIVESPORT DATA S.R.O.

Po představení společnosti Livesport s.r.o. je práce dále zaměřena na nepostradatelnou součást skupiny Livesport, a to společnost Livesport Data s.r.o., v níž je zkoumán proces získávání a výběru zaměstnanců.

Jakým způsobem proces získávání a výběru zaměstnanců (nebo také zkráceně výběrové řízení) ve společnosti probíhá a jaké metody jsou k tomu využívány, to bylo zjišťováno zejména prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Dále byl průběh celého výběrového řízení konzultován s personalistou společnosti, který poskytl i konkrétní podklady.

## 5.1 Co v Livesport Data s.r.o. dělají?

V Livesport Data s.r.o. zpracovávají veškerá sportovní data, která jsou skrze web či aplikaci distribuována uživatelům.

Ve společnosti Livesport Data s.r.o. se data zpracovávají dvacet čtyři hodin, sedm dní v týdnu. Uživatel má tedy k dispozici mimo jiné aktuální výsledky a statistiky v jakoukoliv denní a noční hodinu.

Nezpracovávají se zde data jen pro web Livesport.cz, ale pro další sesterské aplikace, mezi které patří například už zmiňovaný Flashsport.cz.

Všechna data se zpracovávají v moderních kancelářích v Nových Butovicích na Praze 5.



Obrázek 5 - Logo Livesport Data s.r.o.

Zdroj: Livesport Data. In: LinkedIn [online]. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/company/livesport-data>

## 5.2 Získávání v Livesport Data

Jedním z hlavních předpokladů pro práci v Livesport Data z pohledu uchazeče je, že by měl být aktivním uživatelem webu či aplikace společnosti, zároveň velkým sportovním nadšencem, který má zájem se vzdělávat a zdokonalovat v tématu sportovních výsledků a sportu obecně. O uchazeči již leccos prozradí úvodní motivační e-mail s projevem zájmu o práci. Většina pracovníků společnosti Livesport Data jsou studenti, či absolventi na DPP nebo DPČ. Tento nábor je tedy cílený přímo na ně.

Počáteční komunikace s uchazečem ze strany zaměstnavatele je postavena na velmi přátelském a zároveň profesionálním přístupu.

V odpovědi na úvodní e-mail přichází poděkování za zájem, a pokud je třeba, je od uchazeče vyžádán životopis. Následně je uchazeči představena náplň práce, je seznámen se zásadami GDPR a je požádán o vyplnění pracovního dotazníku s tím, že po vyplnění se společnost uchazeči ozve s případnou pozvánkou k pohovoru a výběrovému řízení.

## 5.3 Pracovní dotazník v Livesport Data

Úvodní pracovní dotazník slouží zaměstnavateli k získání prvních důležitých informací o uchazeči a jeho možnostech týkajících se práce v Livesport Data.

Níže je uveden výčet otázek, které se v úvodním dotazníku objevují. Jedná se hlavně o otázky týkající se společnosti samotné a zároveň časové vytíženosti uchazeče. Zde se na konkrétní otázky můžeme podívat:

- V jakých konkrétních časech jste ochotný brigádu vykonávat?
- Jste ochotný pracovat o víkendech či svátcích, preferujete takové dny?
- Jaká je Vaše představa hodinového ohodnocení Vaší práce?
- Znáte naše stránky [www.livesport.cz](http://www.livesport.cz)?
- Znáte další projekty společnosti Livesport?
- V kolikátém ročníku SŠ/VŠ aktuálně jste, jaké máte plány potom?
- Jakou máte představu o pracovní náplni Vaší případné brigády v Livesport Data?
- Máte zkušenosti s prací na internetu ve sportovním odvětví? Pokud ano, jaké?
- Provozujete závodně nějaký sport? Pokud ano, jaký a jak dlouho?
- Kterým sportům se věnujete pasivně?
- Jak byste na stupnici 1-10 (10 nejlepší) ohodnotil své sportovní znalosti.
- Proč myslíte, že byste byl pro projekty společnosti Livesport přínosem? Jak byste vyjádřil Váš zájem o spolupráci?

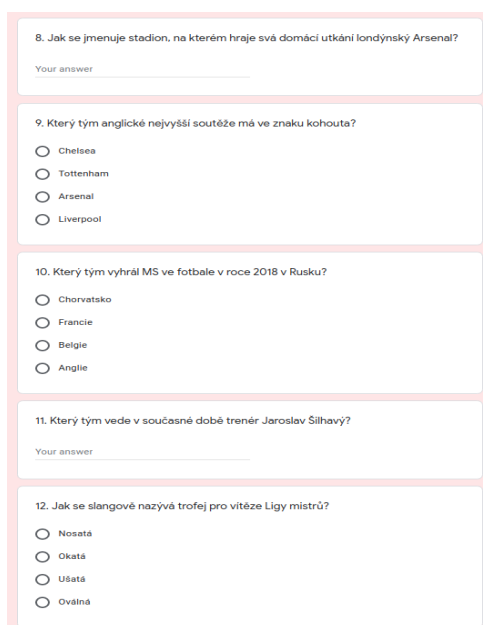
Po vyhodnocení dotazníku a životopisu si společnost pozve konkrétní uchazeče k výběrovému řízení.

## 5.4 Výběr v Livesport Data

Pokud uchazeč projde procesem získávání zaměstnanců do společnosti Livesport Data, je pozván k výběru zaměstnanců, který se skládá z testu sportovních znalostí, testu sportovních pravidel, testu vyhledávání na webu Livesport.cz a pohovoru.

### 5.4.1 Test sportovních znalostí

Test sportovních znalostí se skládá celkem ze 40 otázek a skládá se jak z otevřených, tak uzavřených otázek. Pro jeho úspěšné absolvování je nutné splnit alespoň minimální limit. V testu se nachází otázky z velkého množství sportovních odvětví. Uchazeč tak musí mít znalosti napříč všemi sportovními okruhy, mimo jiné také poznat konkrétní slavné hráče v jednotlivých sportech.



8. Jak se jmenuje stadion, na kterém hraje svá domácí utkání londýnský Arsenal?

Your answer

9. Který tým anglické nejvyšší soutěže má ve znaku kohouta?

- Chelsea
- Tottenham
- Arsenal
- Liverpool

10. Který tým vyhrál MS ve fotbale v roce 2018 v Rusku?

- Chorvatsko
- Francie
- Belgie
- Anglie

11. Který tým vede v současné době trenér Jaroslav Šilhavý?

Your answer

12. Jak se slangově nazývá trofej pro vítěze Ligy mistrů?

- Nosata
- Okatá
- Ušatá
- Oválná

Obrázek 6 - Test sportovních znalostí

Zdroj: Interní dokumenty Livesport Data s.r.o.

### 5.4.2 Test sportovních pravidel

Tento test je zaměřený hlavně na systematiku sportů, tedy například počet částí a jejich trvání. Test sportovních pravidel se skládá z 20 otázek a mimo tradiční a všem známé sporty se zde objevují i sporty méně známé, a ne tolik populární, které znají jen ti největší milovníci sportu, kterých je ve společnosti Livesport Data požehnaně.

Obrázek 7 - Test sportovních pravidel

Zdroj: Interní dokumenty Livesport Data s.r.o.

### 5.4.3 Test vyhledávání

Třetím a posledním testem ve výběrovém řízení je test vyhledávání na webu Livesport.cz. Tímto testem musí uchazeč prokázat znalost webu a potvrdit tak, že se na webu vyzná a že ho pravidelně používá, čehož se již dotýkala otázka v úvodním dotazníku. Test je splněn po zodpovězení 3 vyhledávacích otázek.

Obrázek 8 - Test vyhledávání

Zdroj: Interní dokumenty Livesport Data s.r.o.

Po dokončení těchto 3 výše zmíněných testů je s uchazečem uskutečněn ústní pohovor.

## 5.4.4 Pohovor

Nejdůležitější částí výběru zaměstnanců Livesport Data je ústní pohovor. Celá společnost je nastavena na velmi přátelské bázi a tímto způsobem probíhá i pohovor. Velká část zaměstnanců společnosti jsou stále studenti, a proto se jedná v mnoha případech o jejich první pracovní zkušenosti.

Personalista nejdříve nastíní, co uchazeče v nejbližších okamžicích čeká. Nejdříve je nutné projít si výsledky vědomostních testů. Uchazeč by měl mít také zájem o sport, ať už aktivně či pasivně. Většina zaměstnanců Livesport Data jsou však aktivní sportovci a zároveň velcí sportovní fanoušci. Proto se i toto na pohovoru probere, tedy jestli uchazeč sportuje, či jakému týmu fandí, což výborně slouží k odlehčení situace, či uklidnění nervózního uchazeče.

Dále je vždy věnována pozornost produktu společnosti, jako je Livesport.cz a dalším. Co vše uchazeč využívá, jestli je seznámen i s ostatními produkty mimo Livesport.cz, a zda má například staženou aplikaci nebo využívá i rozšířené funkce.

Během pohovoru personalista též uchazeče seznámí se základními informacemi o společnosti Livesport Data, které se nedočel v samotném inzerátu. S tím souvisí i samotná pracovní náplň. Zde je velmi důležitá kooperace s uchazečem, se kterým personalista diskutuje jeho představy o konkrétních pracovních činnostech. Většina uchazečů má přehled o tom, co společnost poskytuje, ale ne všichni tuší, jak se společnost k datům dostane.

Důležitým bodem pohovoru jsou osobní informace o uchazeči. Tedy jestli, případně kde studuje, jestli vykonává další brigádu, či jaký je jeho časový harmonogram. Na to personalista naváže s požadovanou docházkou. Po těchto nezbytných informacích přijdou na řadu informace o smlouvě a ohodnocení.

Na závěr pohovoru se personalista domlouvá na dalších krocích, kdy se v případě úspěchu na pohovoru sjedná s uchazečem termín prvního zaškolení. Uchazeč nakonec vždy dostane prostor pro vlastní otázky.

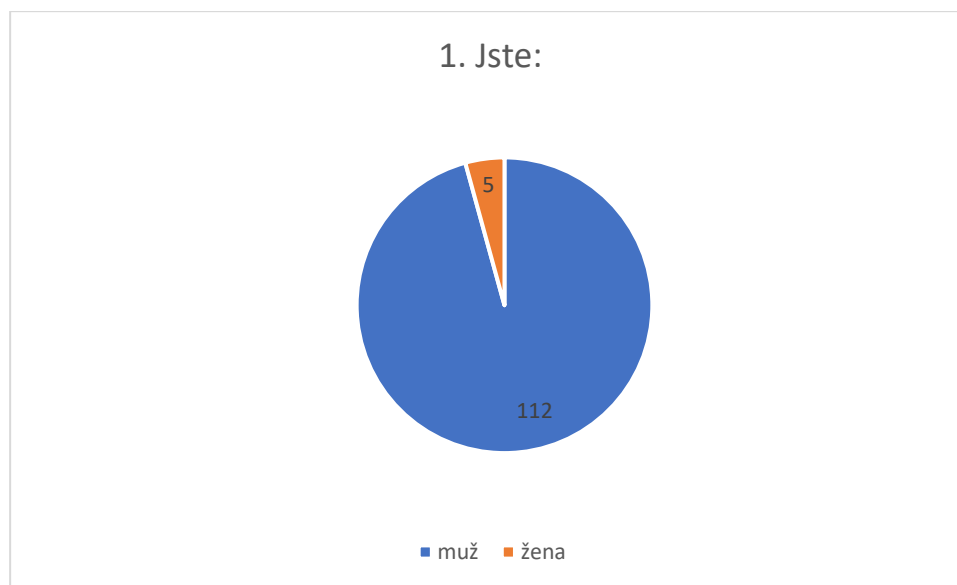
# 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI

Zatímco v předešlých kapitolách byl zkoumán proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Livesport Data s.r.o. hlavně ze strany zaměstnavatele, dotazníkové šetření zkoumalo pohled zaměstnanců. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký pohled mají současní zaměstnanci společnosti, kteří procesem získávání a výběru zaměstnanců prošli. Mezi respondenty byli zařazeni nejen brigádníci, ale také ostatní pracovníci společnosti od personalistů po administrativní pracovníky, aby spektrum odpovědí bylo co nejširší a aby se ze šetření dalo vyčíst co nejvíce informací.

Dotazník byl složen z celkem 15 otázek (viz příloha 2) a vyplnilo ho 117 zaměstnanců společnosti Livesport Data s.r.o.

## 6.1 Respondenti dotazníkového šetření

Dle grafu číslo 1 lze odvodit zastoupení jednotlivých pohlaví v této společnosti. Z grafu vyplývá, že 95,7 % tvoří muži a jen pouhá 4,3 procenta ženy. Tyto údaje jsou vzhledem k zaměření podniku pochopitelné, muži zde jakožto sportovní fanoušci a nadšenci pracují hlavně se sportovními daty, ženy zde zastávají spíše administrativní pozice.

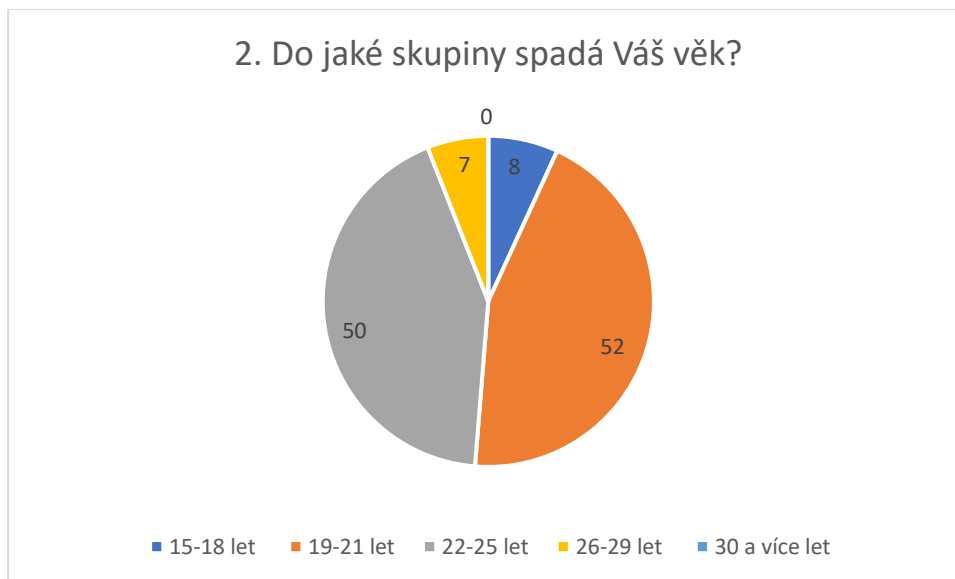


Graf 1 - Pohlaví

Zdroj: autor



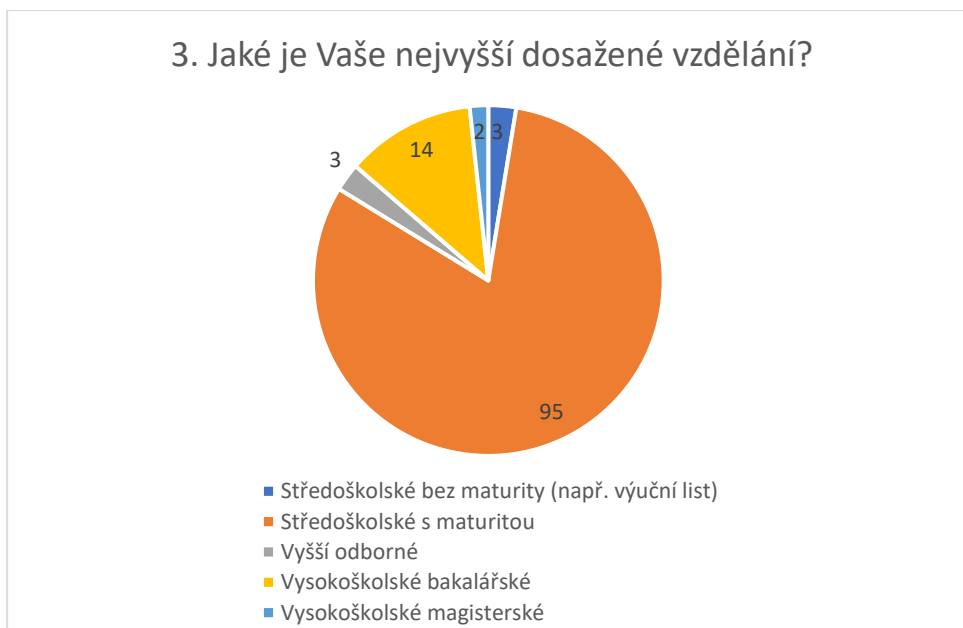
Společnost Livesport Data s.r.o. má velmi mladý kolektiv, který je z největší části složen hlavně ze studentů středních a vysokých škol. Zajímavostí může být, že žádnému z dotázaných nebylo více než 30 let.



Graf 2 – Věk

Zdroj: autor

Třetí otázkou v dotazníkovém šetření byla otázka na nejvyšší dosažené vzdělání. Zde můžeme vidět, že dosažené vzdělání většiny zaměstnanců společnosti je středoškolské s maturitou. Procentuální zastoupení tohoto vzdělání je 81,2 procenta. To opět odpovídá situaci, kdy většina studentů stále ještě vysokou školu studuje.

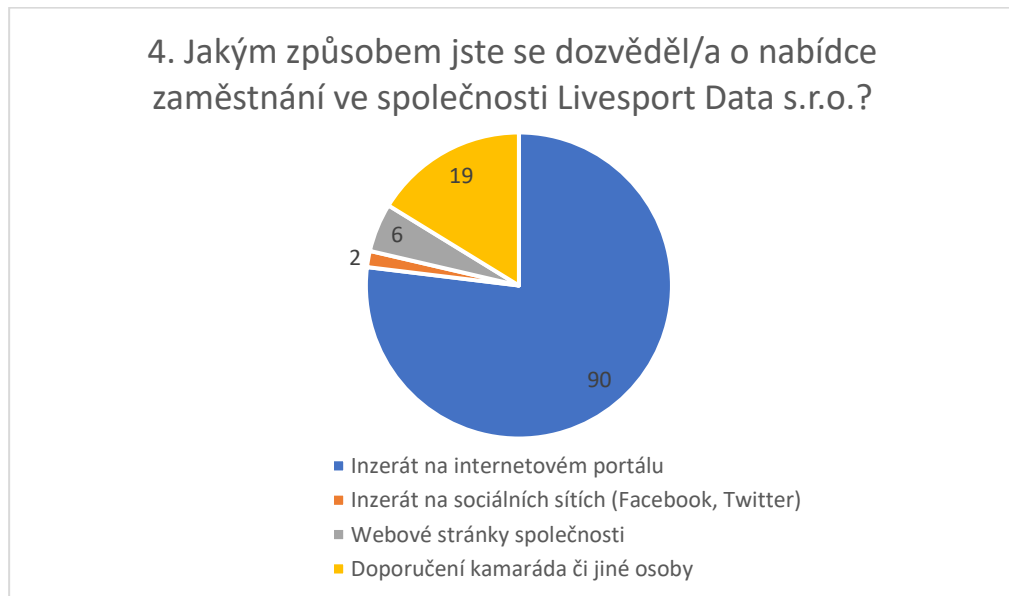


Graf 3 – Dosažené vzdělání

Zdroj: autor

## 6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Z grafu číslo 4 vyplývá, že více jak tři čtvrtiny současných zaměstnanců společnosti se dozvěděly o nabídce zaměstnání díky inzerátu na internetovém portálu. Společnost Livesport má své inzeráty na mnoha pracovních portálech jako například Prace.cz.

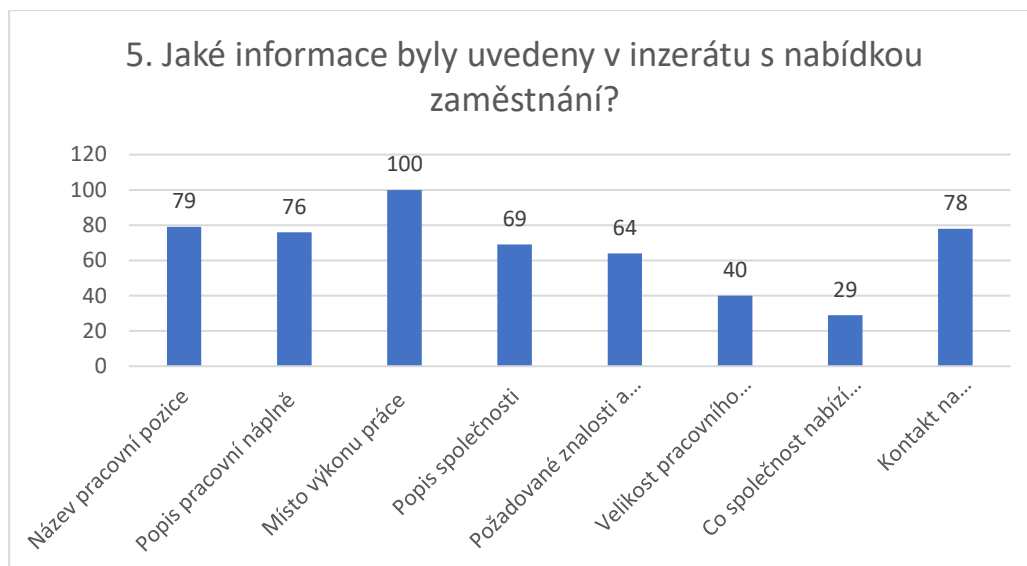


Graf 4 - Nabídka zaměstnání

Zdroj: autor

Jak na otázku ohledně informací v inzerátu s nabídkou zaměstnání respondenti odpovídali, můžeme vidět v tomto grafu. Zde je patrné, že nejvíce se soušní zaměstnanci společnosti setkali s inzerátem, ve kterém se skoro vždy objevovalo místo výkonu práce.

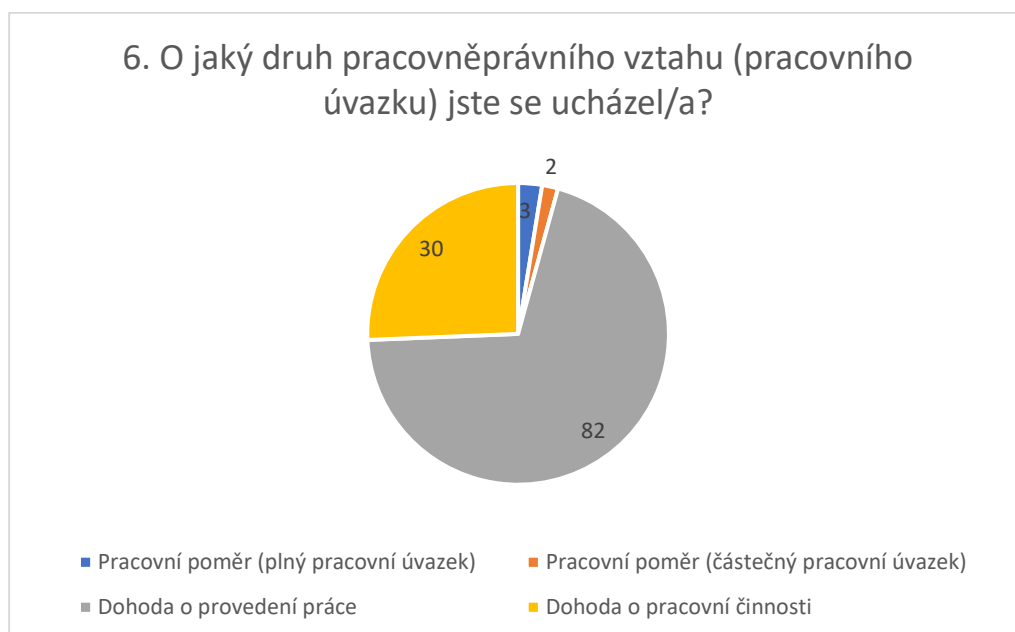
Nejméně tak respondenti reagovali na možnost, co společnost nabízí, což značí, že s tímto se dotázaní v inzerátech setkávali jen ve 29 případech.



Graf 5 - Informace v inzerátu

Zdroj: autor

Z dalšího grafu je patrné, že naprostá většina zaměstnanců společnosti Livesport Data jsou brigádníci na dohodu o provedení práce, či dohodu o pracovní činnosti. Tomuto faktu nahlávají i výsledky šetření v předešlých otázkách. Většina zaměstnanců jsou stále studenti, a proto zvolili práci v této společnosti jako brigádu ke studiu. V případě spokojenosti z obou stran (zaměstnanec a zaměstnavatel), dobrých pracovních výkonů a praxe na dané pozici, je možné přejít z dohody na hlavní pracovní poměr.



Graf 6 - Druh pracovního vztahu

Zdroj: autor

V grafu číslo sedm se naplno projevuje výsledek předešlého grafu. Ve společnosti Livesport Data s.r.o. probíhá výběrové řízení na brigádnické pracovní pozice formou jednokolového výběrového řízení.



Graf 7 - Průběh výběrového řízení

Zdroj: autor

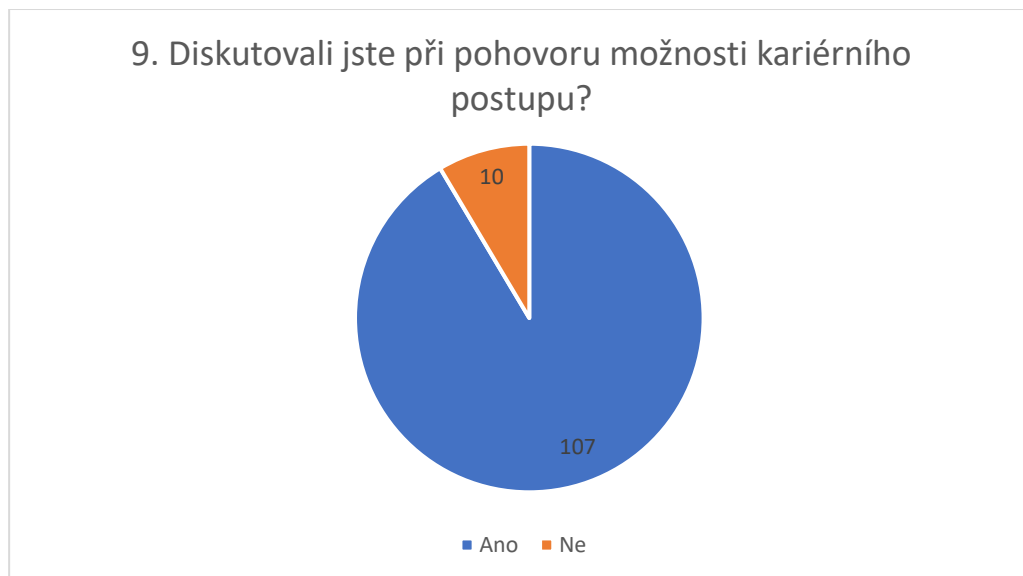
V otázce číslo osm jsou výsledky šetření poměrně jednoznačné a dobře ukazují, jakým způsobem výběrové řízení ve společnosti probíhá, tedy pomocí testování a ústního pohovoru.



Graf 8 - Metody výběru

Zdroj: autor

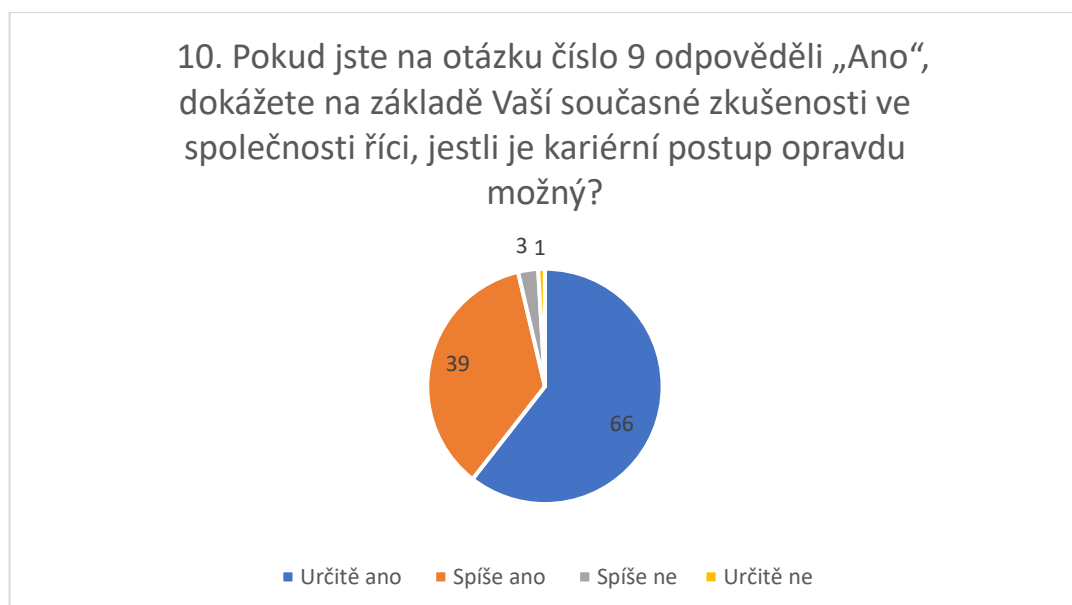
Ve společnosti Livesport Data je mnoho příležitostí pro kariérní postup, což dokazují i hodnoty v grafu číslo 9, kde 91,5 procent respondentů uvedlo, že s nimi byla diskutována možnost kariérního postupu již při pohovoru.



Graf 9 - Kariérní postup

Zdroj: autor

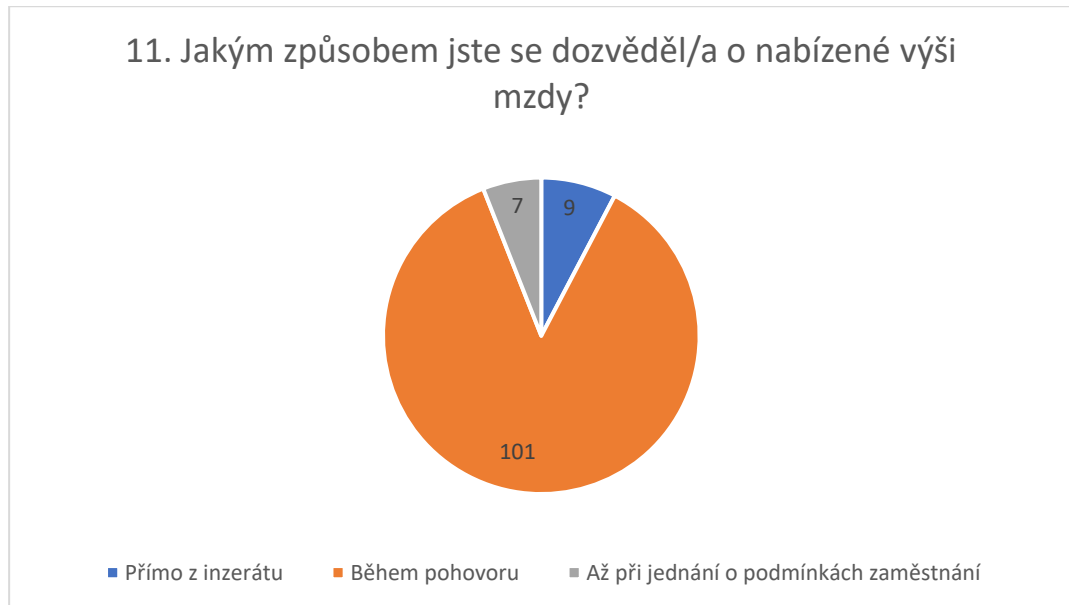
Otázka číslo deset přímo navazuje na předešlý graf a jen potvrzuje, že kariérní postup ve společnosti Livesport Data je opravdu možný. Tuto skutečnost může potvrdit i autor, jelikož pohovor sám absolvoval. S autorem souhlasí i 97 procent respondentů, kteří odpověděli ať už možnost určitě ano nebo spíše ano.



Graf 10 - Možnost kariérního postupu

Zdroj: autor

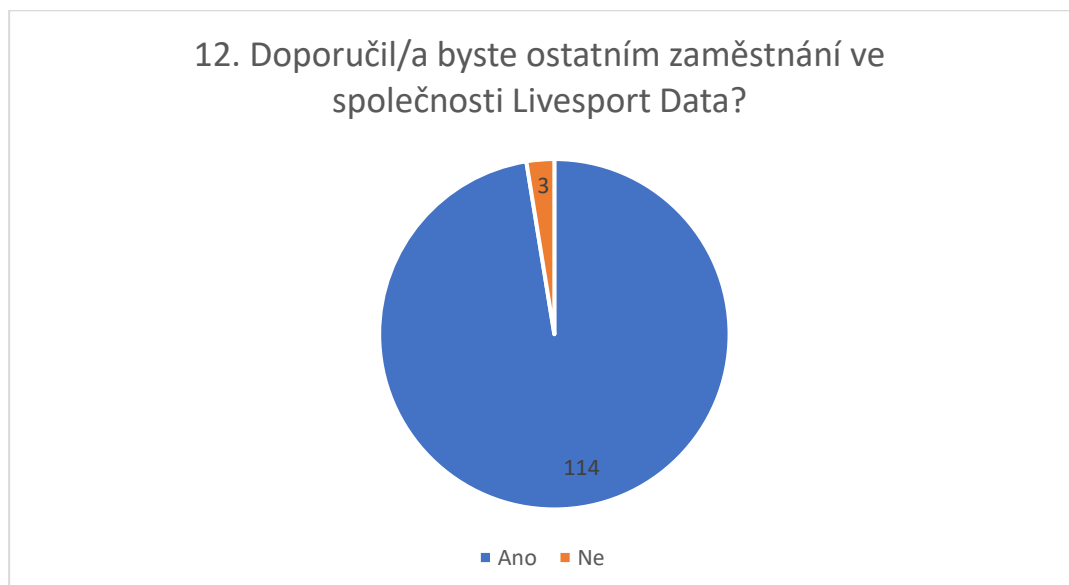
Ve společnosti Livesport je přesně daná mzdová tabulka, která je diskutována přímo na ústním pohovoru. To se tedy týká hlavně brigádníků, o čemž svědčí i přiložený graf, kde 86 procent respondentů odpovědělo, že s nimi výše mzdy byla diskutována již během pohovoru.



Graf 11 - Výše mzdy

Zdroj: autor

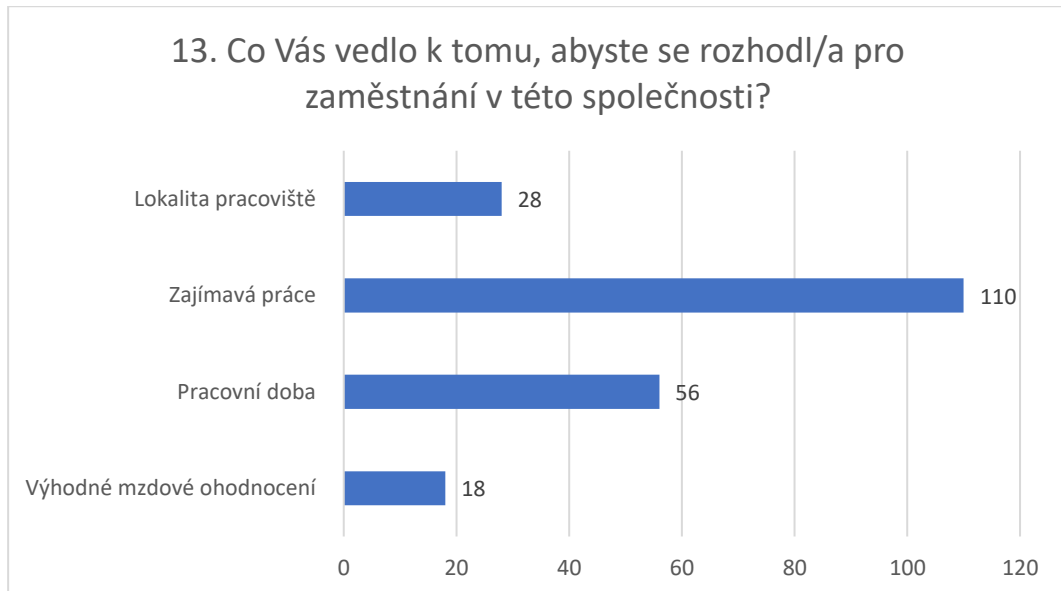
Nejjednoznačnější výsledek šetření můžeme vidět u grafu číslo dvanáct, ve kterém by 97 % současných zaměstnanců společnosti doporučilo zaměstnání ve společnosti ostatním. Společnost Livesport má velmi dobré zázemí a pracovní podmínky a tento graf to jen potvrzuje.



Graf 12 - Doporučení společnosti ostatním

Zdroj: autor

Graf číslo 13 zobrazuje, co vedlo respondenty k volbě zaměstnání ve společnosti Livesport Data. Můžeme zde vidět, že pro většinu respondentů byla důvodem zajímavá práce, kterou společnost Livesport Data nabízí. Práce v této společnosti je ideální pro sportovce a sportovní fanoušky.



Graf 13 - Důvod výběru Livesport Data s.r.o.

Zdroj: autor

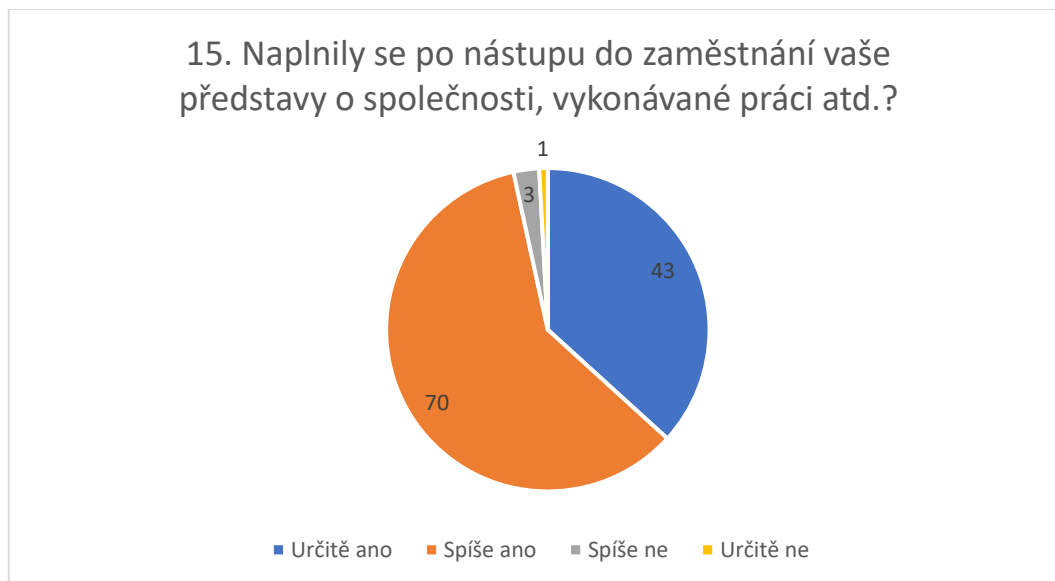
Další velice jednoznačný výsledek můžeme vyčíst z grafu číslo 14. 95 % respondentů uvedlo, že mělo možnost pokládat své vlastní dotazy během pohovoru. Pohovory ve společnosti jsou vedeny velice přátelskou formou, a proto se vždy najde prostor i pro dotazy.



Graf 14 - Možnost dotazů

Zdroj: autor

Poslední otázkou v dotazníkovém šetření bylo, jestli se naplnily představy o společnosti či vykonávané práci. Z výsledků je patrné, že u 97 % zaměstnanců se představy naplnily, ať už z části či zcela.



Graf 15 - Představy o zaměstnání

Zdroj: autor

## 6.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě odpovědí respondentů můžeme usoudit, že společnost Livesport Data s.r.o. využívá k inzerci pracovních nabídek převážně internetové portály. Touto cestou se o nabídky dozvěděly více jak tři čtvrtiny respondentů. Z průzkumu dále vyplývá, že společnost málo využívá k nabídce zaměstnání sociální sítě. V samotném inzeračním poměru společnost uvádí zpravidla všechny důležité informace o nabízené pozici. Z odpovědí respondentů je však patrné, že by společnost mohla klást větší důraz na informace o tom, co sama uchazeči nabízí.

Společnost Livesport Data s.r.o. zaměstnává drtivou většinu svých pracovníků na základě dohody o pracovní činnosti, případně dohody o provedení práce. Jedná se hlavně o vysokoškolské studenty, kteří pracují ve společnosti formou brigády. V případě oboustranného zájmu jim je však umožněno přejít na hlavní pracovní poměr a zůstat tak ve společnosti i po ukončení studia.

Z dotazníkového šetření je dále patrné, jakým způsobem probíhá výběrový proces do společnosti. Jsou využívány hlavně metody testování a výběrového pohovoru. Během pohovoru jsou s uchazečem mimo jiné diskutovány možnosti případného kariérního postupu, či výše



mzdy. Prostor dostane i samotný uchazeč a má příležitost pro pokládání vlastních dotazů.

Respondenti na základě svých odpovědí potvrzují, že kariérní postup, který s nimi byl diskutován na pohovoru, je možný a na základě různých kritérií ho může dosáhnout každý zaměstnanec společnosti.

Společnost Livesport Data s.r.o. má jasně stanovené mzdové podmínky pro své zaměstnance. Tyto podmínky jsou dány tabulkově a jsou uchazeči představeny na pracovním pohovoru. Mzdové podmínky se v drtivé většině neobjevují na inzerátu s nabídkou práce.

Z průzkumu jasně vyplývá, že drtivá většina zaměstnanců je ve společnosti spokojená a práci by doporučila ostatním. Mezi hlavní důvody, proč si respondenti práci v Livesport Data s.r.o. vybrali, je atraktivita práce, či flexibilní pracovní doba. 97 % respondentů práce v této společnosti naplnila očekávání, které měli před nástupem do Livesport Data s.r.o.

# 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy stávajícího stavu a výsledků dotazníkového šetření v porovnání s teoretickými východisky byly vypracovány návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Livesport Data s.r.o.

## **Návrh 1 – Uvedení mzdy v inzerátu**

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že se většina respondentů dozvěděla výši mzdy až při výběrovém pohovoru. Mým prvním navrhovaným doporučením je zmínit výši mzdy, mzdového rozpětí či případné benefity již v inzerátu. Personalisté by se tedy měli pokusit o zahrnutí podrobnějších informací o dané pozici, aby nalákali a zaujali co největší množství potencionálních kandidátů. Pro mnoho lidí je totiž zejména výše mzdy jedním z rozhodujících faktorů při výběru zaměstnání.

## **Návrh 2 – Inzerce na sociálních sítích**

Z odpovědí respondentů je patrné, že pouze dva z nich se dozvěděli o nabídce pracovní pozice ze sociálních sítí. Velké množství lidí v dnešní době využívá sociální sítě typu Facebook a Instagram, proto by propagace pracovních nabídek na těchto platformách mohla přinést do společnosti větší množství uchazečů. Jelikož se společnost Livesport Data s.r.o. zaměřuje na angažování hlavně studentů vysokých škol, je tento způsob inzerce vhodnou variantou. Lepší využití sociálních sítí může nejen přinést do organizace více uchazečů, ale také zajistit kontakt s novými potencionálními uživateli, kteří tyto platformy využívají.

## **Návrh 3 – Vytvoření vzorového životopisu**

Pro zjednodušení a zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců je navrženo další doporučení týkající se životopisů uchazečů. Společnost by vytvořila vzorový životopis, který by umístila na svých webových stránkách. Toto opatření by urychlilo úvodní předvýběr uchazečů a zjednodušilo by porovnávání jednotlivých uchazečů mezi sebou.

## **Návrh 4 – vývěsné bannery a Newsletter**

Z dotazníkového šetření je patrné, že by drtivá většina respondentů doporučila práci ve společnosti svým známým, což svědčí o dobrém jménu společnosti a dobrých vnitropodnikových vztazích. Ve společnosti tedy velmi dobře funguje získávání nových zaměstnanců pomocí doporučení těch současných. Dalším doporučením tedy je nejen ponechat vystavené bannery s nabídkou práce v kancelářích, ale přidat je i na další jiná viditelná a frekventovaná místa v rámci prostor organizace. Společnosti Li-

vesport Data s.r.o. se dále doporučuje obnovit zasílání Newsletterů zaměstnancům a zahrnout do nich informaci o nabídce práce, která by se ke každému zaměstnanci tímto způsobem dostala jednotlivě a bylo by ji pak možné předávat dále.

# ZÁVĚR

Proces získávání a výběru zaměstnanců je pro organizaci klíčovou personální činností. Pokud bude mít organizace tento proces správně zvládnutý, naskytne se jí příležitost vybírat z velkého množství uchazečů, kteří se hlásí na konkrétní pracovní místo. Organizace tak má příležitost vybrat z uchazečů toho nejvhodnějšího kandidáta, který by splňoval stanovené parametry dané pozice.

Tato bakalářská práce měla za cíl analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Livesport Data s.r.o., posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována z dostupné odborné literatury. Praktická část je zpracována z interních dokumentů, které byly autorovi organizací poskytnuty, a z webových zdrojů.

Součástí praktické části bakalářské práce je také dotazníkové šetření. Respondenty tohoto šetření byli zaměstnanci organizace Livesport Data s.r.o. Šetření se zúčastnilo 117 zaměstnanců organizace. Výstupem dotazníkového šetření bylo, jakým způsobem probíhá získávání a výběr zaměstnanců v organizaci z pohledu samotných zaměstnanců. Patrné zde je, že drtivá většina zaměstnanců byla s výběrovým procesem spokojena. Organizace si zakládá na dobrých vztazích se svými zaměstnanci a jak z šetření vyplývá, většina respondentů by práci v organizaci doporučila.

Proces získávání a výběru zaměstnanců funguje v organizaci Livesport velice dobře. Livesport Data s.r.o. je atraktivním zaměstnavatelem hlavně pro uchazeče, kteří jsou zapálení do sportu a mají o něm alespoň základní přehled. Takovýchto zaměstnanců je v organizaci největší množství. Panuje zde přátelská atmosféra a ve stejném duchu probíhá také celý výběrový proces.

I přesto, že proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Livesport Data s.r.o. funguje velice dobře, bylo na základě dotazníkového šetření navrženo několik opatření, která by mohla proces zefektivnit.

Těmito návrhy jsou:

- uvedení mzdy v inzerátu,
- inzerce na sociálních sítích,
- vytvoření vzorového životopisu,
- vývěsné bannery a newsletter.

Realizování těchto návrhů by mohlo vést k zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BOXALL, Peter, PURCELL, John a M. WRIGHT, Patrick, 2007. ed. *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199282517.
- BURIAN, Pavel, 2014. *Internet inteligentních aktivit*. Grada. ISBN 978-80-247-5137-5.
- COLE, Gerald A, 1988. *Personnel management: theory and practice*. London: D.P.Publications. 492 s. ISBN 1-870941-91-8.
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. 192 s. ISBN 978-802-5115-220.
- DRUCKER, Peter Ferdinand a MACIARIELLO, Joseph A, 2006. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2007. *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck. 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9.
- DYTRT, Zdeněk a kol, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 196 s. ISBN 80-247-1589-9
- HORALÍKOVÁ, Marie, 2006. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 260 s. ISBN 9788021315853.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. 238 s. ISBN: 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. s. 87. ISBN 978-80-7380-230-1.
- OSTERBY, B. a COSTER, C, 1992. Human resource development - a sticky label. *Training and development*. April, 31-32
- SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva, 2005. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus. 154 s. ISBN 80-7041-187-2.
- STÝBLO, Jiří, 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- STÝBLO, Jiří, URBAN Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita a ŘEZNÍČEK, Petr, ed, 2011. *Personalistika*. 4. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. Meritum. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 480 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- WATSON, Tony J, 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 21(6), 915-931 [cit. 2021-03-12]. DOI: 10.1080/09585191003729374. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585191003729374>

## WEBOVÉ ZDROJE

- CIPD. *Resourcing and talent planning survey 2020* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020\\_tcm18-85530.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020_tcm18-85530.pdf)
- ČÁSENSKÝ, Robert. Jak dostat Messiho gól do Indova mobilu. *Reportér* [online]. 4.8.2019 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://reportermagazin.cz/a/pnQ4W/jak-dostat-messiho-gol-do-indova-mobilu/>
- ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>
- HOLZMAN, Ondřej. Rychlé sportovní výsledky už doručuje. Teď chce český Livesport posílat nejrychleji ze světa sportu i zprávy. *Czechcrunch* [online]. 17.4.2020 [cit. 2021-01-03] Dostupné z:

<https://www.czechcrunch.cz/2020/04/rychle-sportovni-vysledky-uz-dorucuje-ted-chce-cesky-livesport-posilat-nejrychleji-ze-sveta-sportu-i-zpravy/>

*Livesport* [online]. Praha: Livesport Media, 2021 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.livesport.eu/>

Livesport.cz. In: Facebook [online]. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Livesport.cz/photos/a.1370234516380465/2235263019877606/?type=3>

*Livesport Data* [online]. Praha: Livesport Media, 2021 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.livesportdata.cz/>

Livesport Data. In: LinkedIn [online]. [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/company/livesport-data>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Fáze personálního plánování .....	11
Obrázek 2 - Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců ..	15
Obrázek 3 - Logo společnosti Livesport s.r.o. ....	29
Obrázek 4 - Produkt Livesport s.r.o. ....	30
Obrázek 5 - Logo Livesport Data s.r.o. ....	31
Obrázek 6 - Test sportovních znalostí .....	33
Obrázek 7 - Test sportovních pravidel .....	34
Obrázek 8 - Test vyhledávání .....	34



# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Pohlaví .....	36
Graf 2 - Věk .....	37
Graf 3 - Dosažené vzdělání .....	37
Graf 4 - Nabídka zaměstnání .....	38
Graf 5 - Informace v inzerátu .....	39
Graf 6 - Druh pracovního vztahu .....	39
Graf 7 - Průběh výběrového řízení .....	40
Graf 8 - Metody výběru .....	40
Graf 9 - Kariéerní postup .....	41
Graf 10 - Možnost kariéerního postupu .....	41
Graf 11 - Výše mzdy .....	42
Graf 12 - Doporučení společnosti ostatním .....	42
Graf 13 - Důvod výběru Livesport Data s.r.o. ....	43
Graf 14 - Možnost dotazů .....	43
Graf 15 - Představy o zaměstnání .....	44

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Příklad inzerátu společnosti Livesport Data s.r.o. .	55
Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance společnosti Livesport Data s.r.o. ....	56

# PŘÍLOHY

Příloha 1 - Příklad inzerátu společnosti Livesport Data s.r.o.



## Zaměstnání

Hledáme nové kolegy, kteří milují sport a chtějí s nám tvořit svět sportovních výsledků pro web Livesport.cz a mnoho dalších světových projektů!

**BRIGÁDA:**  
**ADMINISTRÁTOR SPORTOVNÍCH DATABÁZÍ**

Místo výkonu práce: Praha, Nové Butovice  
Datum nástupu: ihned

**Požadujeme:**

- student VŠ
- nadšení do sportu, znalost webu Livesport.cz
- všeobecný sportovní přehled
- preciznost, spolehlivost
- selský rozum a vlastní úsudek
- proaktivní přístup

**Nabízíme:**

- výdělek formou zábavy
- supermoderní pracoviště
- časová flexibilita
- kariérní růst
- možnost stále spolupráce po dokončení studia

Příloha 2 - Dotazník pro zaměstnance společnosti Livesport Data s.r.o.

1. Jste:
  - muž
  - žena
  
2. Do jaké skupiny spadá Váš věk? (jedna odpověď)
  - 15–18 let
  - 19–21 let
  - 22–25 let
  - 26–29 let
  - 30 a více let
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (jedna odpověď)
  - středoškolské s maturitou
  - středoškolské bez maturity (např. výuční list)
  - vyšší odborné
  - vysokoškolské bakalářské
  - vysokoškolské magisterské
  
4. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti Livesport Data s.r.o.? (jedna odpověď)
  - inzerát na internetovém portálu
  - inzerát na sociálních sítích (Facebook, Instagram, Twitter)
  - přes známé
  - webové stránky společnosti
  - jiné...
  
5. Jaké informace byly uvedeny v inzerátu s nabídkou zaměstnání? (více odpovědí)
  - název pracovní pozice
  - popis pracovní náplně
  - místo výkonu práce
  - popis společnosti
  - požadované znalosti a dovednosti
  - velikost pracovního úvazku
  - co společnost nabízí (benefity, bonusy)
  - kontakt na kompetentní osobu
  
6. O jaký druh pracovněprávního vztahu (pracovního úvazku) jste se ucházel/a? (jedna odpověď)
  - pracovní poměr (plný pracovní úvazek)
  - pracovní poměr (částečný pracovní úvazek)
  - dohoda o provedení práce
  - dohoda o pracovní činnosti

7. Absolvoval/a jste jednokolové či vícekolové výběrové řízení? (jedna odpověď)
- jednokolové
  - dvoukolové
  - vícekolové
8. Jaké metody výběru byly využity? (více odpovědí)
- pohovor
  - assessment centrum
  - testování (test znalostí apod.)
  - získání referencí (od bývalého zaměstnavatele apod.)
9. Diskutovali jste při pohovoru možnosti kariérního postupu? (jedna odpověď)
- Ano
  - Ne
10. Pokud jste na otázku číslo 9 odpověděli „Ano“, dokážete na základě Vaší současné zkušenosti ve společnosti říci, jestli je kariérní postup opravdu možný? (jedna odpověď)
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
11. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabízené výši mzdy? (jedna odpověď)
- přímo z inzerátu
  - během pohovoru
  - až při jednání o podmínkách zaměstnání
12. Doporučil/a byste ostatním zaměstnání ve společnosti Live-sport Data? (jedna odpověď)
- Ano
  - Ne
13. Co Vás vedlo k tomu, abyste se rozhodl/a pro zaměstnání v této společnosti? (více odpovědí)
- výhodné mzdové ohodnocení
  - pracovní doba
  - zajímavá práce

- lokalita pracoviště
- jiné důvody...

14. Měl/a jste během pohovoru možnost pokládat vlastní dotazy?  
(jedna odpověď)

- Ano
- Částečně
- Ne

15. Naplnily se po nástupu do zaměstnání vaše představy  
o společnosti, vykonávané práci atd.? (jedna odpověď)

- Určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

