

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců Bakalářská práce**

**Josef Kraus**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Josef Kraus**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců**

Cíl: Charakterizovat proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v konkrétním podniku a identifikovat silné a slabé stránky těchto procesů.

Rámcový obsah:

1. Personální činnosti v podniku.
2. Proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.
3. Aktuální trendy a vlivy na personální činnosti.
4. Proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v konkrétním podniku.
5. Výzkumné šetření formou strukturovaných rozhovorů s personalisty a zaměstnanci podniku s cílem identifikovat silné a slabé stránky procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.
6. SWOT analýza procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v konkrétním podniku.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. STŘÍTESKÝ, M. – LEGNEROVÁ, K. – PALÍŠKOVÁ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
2. PECHOVÁ, J. – LOCHMANOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.
3. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
4. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
5. FRISCHMANN, P. – ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2022

**Josef Kraus**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 11. 5. 2022

**Ing. Jana Pechová, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 11. 5. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 12. 5. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 5. 12. 2022

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych chtěl poděkovat podniku Zásilkovna s.r.o., která mi poskytla přístup k informacím k praktické části mé práce. Tereze Krajčovičové, Bc. Barboře Krajčovičové a Lukášovi Michálkovi za přátelský přístup a zprostředkování termínů k rozhovorům a v neposlední řadě také všem respondentům řízených rozhovorů.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Proces získávání zaměstnanců .....	9
1.1 Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců .....	9
1.2 Tvorba profilu pracovního místa.....	10
1.3 Výběr lidských zdrojů .....	10
1.4 Postup výběrového procesu .....	13
1.5 Strategie získávání zaměstnanců .....	13
1.6 Možnosti oslovení kandidátů .....	14
2 Výběr zaměstnanců .....	15
2.1 Analýza dokumentů předložených kandidáty .....	16
2.2 Metody výběru a posuzování zaměstnanců .....	17
2.3 Rozhodnutí o výběru kandidáta.....	20
2.4 Nové trendy ve výběru zaměstnanců .....	20
3 Adaptace přijatých zaměstnanců .....	22
3.1 Cíl adaptace .....	22
3.2 Orientace nových zaměstnanců .....	22
3.3 Zpětná vazba .....	23
3.4 Nejnovější trendy adaptace v podniku.....	25
4 Metodika bakalářské práce .....	26
4.1 Charakteristika podniku.....	26
4.2 Metody získávání zaměstnanců .....	27
4.3 Výběr lidských zdrojů .....	28
4.4 Oslovení kandidátů.....	28
4.5 Dokumenty o kandidátech.....	29
4.6 Výběr a posuzování kandidátů .....	29
4.7 Rozhodnutí o výběru kandidáta.....	30
4.8 Nové trendy .....	31
4.9 Proces adaptace .....	31
4.10 Orientace nových zaměstnanců.....	31
4.11 Zpětná vazba .....	32
4.12 Nové trendy v oblasti adaptace a rozvoje zaměstnanců .....	33

4.13	Řízené polostrukturované rozhovory .....	33
5	Vlastní návrh řešení .....	42
5.1	SWOT Analýza.....	42
5.2	Vlastní řešení .....	43
	Závěr .....	45
	Seznam literatury .....	46
	Seznam obrázků a tabulek .....	48
	Seznam příloh .....	49

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

AC Assessment centrum

Generace Y Lidé narození mezi lety 1986 až 2000

Generace Z Lidé narození mezi lety 2000 až 2012

HR Human Resources

CEO Chief Executive Officer

DPČ Dohoda o pracovní činnosti



## Úvod

Lidské zdroje jsou to nejcennější, co podniky mají. Jsou to právě lidé, kteří ho formují, definují jeho hodnoty, kulturu a znalosti. Získávání, výběr a následná adaptace zaměstnanců by tak měla být každodenním tématem HR oddělení, jelikož dobře zvládnuté procesy jsou základem kvalitního a správně fungujícího podniku. Konkurence na trhu je obrovská a každý zaměstnavatel chce dostat největší talenty právě do svého podniku. Během náboru dojde mnohokrát na první seznámení kandidáta s podnikem a pokud zde proces výběru nefunguje, odradí tím potenciální zaměstnance.

Cílem bakalářské práce je zjistit proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podniku Zásilkovna s.r.o. (dále jen Zásilkovna). Zanalyzovat, jak dané procesy fungují a zkoumat shody a rozdíly mezi teorií a praxí na základě rozhovoru s HR Business Partnerem. Dále za pomoci strukturovaných rozhovorů zjistit vlastní zkušenosti respondentů v těchto tématech. Výsledkem bude SWOT analýza, kde budou ukázány nejen silné a slabé stránky Zásilkovny, ale také jejich příležitosti a hrozby.

Motivací pro výběr tohoto tématu byla má praxe, během které jsem měl možnost seznámit se s procesy získávání, výběru a adaptace. Z mého pohledu jsou témata rozebíraná v této práci nezbytná pro kvalitní nábor zaměstnanců jakýkoliv podniků. Právě poznání těchto procesů může pomoci k pochopení a zlepšení náborových taktik a v neposlední řadě pomůže i kandidátům, protože budou vědět, co je při náboru čeká.

# 1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání nových zaměstnanců je nedílnou součástí personální práce.

BERNDT Ralph a kol. (2007) říkají, že na základě vnějších vlivů, jakým je například globální konkurence, se personální politika podniku stala významnou. Na zaměstnance podniku se nahlíží jako na investici do budoucna a z tohoto důvodu je klíčové mít zvládnutý proces získávání zaměstnanců.

„Celý proces získávání se dá rozdělit do několika kroků.

1. Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců.
2. Tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic včetně očekávaných nákladů.
3. Požadavky na kandidáty.
4. Volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců s kalkulací nákladů.
5. Postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností“

(Palíšková a kol., 2021, s. 85).

Armstrong (2007) poukazuje na obecný cíl zisku zaměstnanců, kterým je získat co nejlepší zaměstnance, kteří uspokojí podnikové potřeby za vynaložení minima nákladů. Dále definuje tři fáze, které jsou:

1. definování požadavků
2. přilákání uchazečů
3. vybírání uchazečů

Každá z těchto fází je nedílnou součástí správně zvládnutého procesu získávání.

## 1.1 Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců

Stanovení potřeb jasně určuje cíle podniku v oblasti náboru.

HR oddělení společně s manažery podniku stanoví potřeby počtu a struktury zaměstnanců. Toto plánování je důležité s ohledem k budoucím potřebám a nákladům společnosti. Personální náklady jsou pro firmu velmi podstatné, protože vytvářejí významnou část všech nákladů podniku. Ve firmách, které se specializují

na služby tyto náklady mohou přesahovat přes 80 % celkových nákladů (Palíšková a kol., 2021).

Jak říká Yate (1990) neexistují lidé, kteří jsou bezchybní a kteří budou stoprocentně vhodní pro naši organizaci. Z tohoto důvodu je stanovení potřeb klíčové, protože se díky tomu budeme ve výběru lépe orientovat, zejména když se budeme muset smířit s kompromisy. Může se stát, že bychom mohli získat perfektní osobu na danou práci, ale budeme muset pozměnit jeho platové ohodnocení nebo náplň práce. Předběžné stanovení potřeb nám tedy v těchto případech usnadní rozhodování.

Cílem tedy je zajistit potřebný počet zaměstnanců, kteří budou splňovat požadovanou kvalifikaci.

## **1.2 Tvorba profilu pracovního místa**

Stanovení potřeb následuje dokument, který poskytuje základní informace a požadavky, které jsou pro výkon práce nutné.

Na základě popisu pracovního místa je volena strategie získávání. Jde o určení, kde potenciální zaměstnance vyhledáme. Popis obsahuje hlavní oblasti úkolů, cíle, požadavky a pravomoci. Pro personalisty byl vytvořen web [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz), který zhotovilo ministerstvo práce. Zde nalezneme typové pozice pracovních míst (Palíšková a kol., 2021).

Profil pracovního místa uvádí přehled schopností, dovedností a požadavků, kterými by měl kandidát disponovat. Jsou tím tedy utvořena kritéria, která poslouží jako základní bod pro posuzování kandidátů během výběrového řízení (Armstrong, 2007).

Popis pracovního místa je základní dokument, bez kterého se řízení lidských zdrojů v podniku neobejde.

## **1.3 Výběr lidských zdrojů**

Po vytvoření pracovního místa nastává pro podnik otázka, z jakého zdroje kandidáta vybere.

„Volba zdrojů závisí na situaci na trhu a konkurenceschopnosti daného zaměstnavatele. Zdroje zaměstnanců mohou být vnitřní, vnější nebo doplňkové“ (Palíšková a kol., 2021, s. 87).

„Makroekonomicky definovaný trh práce, tj. místo, kde se střetává nabídka práce s poptávkou po ní, si pro potřeby personálního řízení z pohledu konkrétního zaměstnavatele můžeme rozdělit na dva nestejně velké segmenty – vnitřní a vnější trh práce“ (Frischmann a kol., 2017, s. 37).

**vnitřní zdroje** – Jsou tvořeny stávajícími zaměstnanci podniku. Ti jsou v případě potřeby osloveni a informováni o nové pracovní příležitosti. Standardně je tento zdroj využíván pro náročnější pozice, které pro zaměstnance znamenají kariérní růst. Podniky interně zveřejní informace o dané pozici, například na intranet nebo nástěnku, tímto zvyšují povědomí o potřebě obsazení pozice a interní zaměstnanci v případě vlastního nezájmu, mohou doporučit osobu, která jim na dané místo přijde vhodná, nebo jejich známého ze zdrojů vnějších. Interní komunikace by měla předcházet té externí, případně být komunikována společně. Interní komunikace totiž vyvolá u stávajících zaměstnanců motivaci a vědomí, že se o ně podnik zajímá a chce je dále rozvíjet. Navíc je obsazení interně rychlejší, cenově a v neposlední řadě i časově výhodnější, protože zaměstnanec je již sžitý s prostředím firmy a s jejími hodnotami. Výběr zaměstnance z vlastních řad má ovšem i svá negativa. Počet kandidátů je obvykle nižší, než při výběru ze zdrojů vnějších a tito lidé nepřinášejí nové znalosti a zkušenosti. Při povýšení do vedoucí pozice může mít interní zaměstnanec problém s respektem, protože jeho kolegové bývali na stejné úrovni a nyní by měl být pod ním. Z tohoto důvodu je nutné zaměstnance dobře připravit na jeho novou roli a popřípadě obstarat kurz pro vedení. Pokud je adaptace na novou roli neúspěšná, zaměstnanec často odejde a podnik přijde a zkušeného zaměstnance, protože málokdo přijme zpět horší pozici. Proto je při interním obsazování nejdůležitější komunikace personalistů s nadřízenými a s přestupujícím zaměstnancem (Palíšková a kol., 2021).

Dle Koubka (2015) spadají do skupiny vnitřních zdrojů zaměstnanci, kteří buď přebývají kvůli novým potřebám firmy, nebo jsou motivováni dělat těžší práci anebo jen chtějí změnit pracovní místo v dané firmě.

Kociánová (2010) říká, že podnik, který má personální politiku takovou, že přijímá vlastní zaměstnance na vyšší pozice, je pro dané zaměstnance motivující a zajišťuje si tak vyšší stabilitu podniku. Také se stejně jako Palíšková (2021) shoduje na faktu, že zisk zaměstnanců z vnitřních zdrojů šetří oproti zisku z vnějších zdrojů náklady a čas.

**Vnější zdroje** – Počet kandidátů, hlásící se o pracovní místo ovlivňuje několik faktorů. Tím největším je aktuální situace na trhu práce. Mezi tyto zdroje spadají volní uchazeči o práci, absolventi a zaměstnanci jiných podniků. Největším benefitem přijetí těchto zaměstnanců je především přínos nových poznatků na danou práci a jejich motivovanost. Změna zaměstnavatele je pro zaměstnance riziková, zejména z důvodu adaptace na nové pracovní prostředí. Z tohoto důvodu vyžaduje oproti zisku z vlastních řad vyšší finanční ohodnocení a také čas na sžití (Palíšková a kol., 2021).

Šikýř (2016) vidí velký plus ve využívání vnějších zdrojů v tom, že noví zaměstnanci přinášejí firmě vždy něco nového. Říká, že není pravidlem vnitřních zdrojů, že vyjdou levněji než právě zdroje vnější, jelikož interní zaměstnanci nemusí být právě na danou pozici připravení.

„Vnější trh práce můžeme rozdělit na tři skupiny lidí:

- Osoby, které hledají zaměstnání, protože v daném okamžiku žádné nemají.
- Osoby, které chtějí změnit stávající zaměstnání (buď jen zaměstnavatele, případně i profesi).
- Osoby, o které má podnik zájem, ačkoliv jsou zaměstnání u jiného zaměstnavatele a nejeví zájem o změnu“ (Frischmann a kol., 2017, s. 37).

**Doplňkové zdroje** – „Doplňkovými zdroji získávání pracovníků jsou zaměstnanci personálních agentur, zahraniční pracovníci, pracovníci zaměstnaní formou dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Může se jednat i o zaměstnance v produktivním věku (důchodce), ženy v domácnosti a studenty. Vhodnou formou může být i využití dodavatelů formou dodávek celých projektů nebo jejich částí, kteří pracují nezávisle na organizaci, jež jim činnost outsourcovala“ (Palíšková a kol., 2021, s. 88).

Outsourcing se dá přeložit jako využívání externích zaměstnanců pro práci v podniku. Nelze ho velikostně rozlišit, může tak být vybrán outsourcing pro jednu pozici, nebo pro celé odvětví firmy, například personálního řízení Mužík a kol. (2017). „Redukce nákladů a jejich operabilita je nejdůležitější taktický důvod outsourcingu. Podnik, který vše dělá interně, musí většinou vynakládat větší výdaje na výzkum, vývoj, marketing apod., než kdyby zaplatil vnějšímu podniku, který se na danou oblast specializuje“ (Mužík a kol., 2017, s. 158).

Poté, co podnik vybere, z jakého zdroje bude čerpat, může přejít k náborovému procesu, může zahájit náborový proces.

#### **1.4 Postup výběrového procesu**

Při výběru potenciálního zaměstnance je důležitá strategie a shoda.

Na začátku procesu získávání zaměstnanců je potřeba vytyčit celý postup výběru a rozdělit odpovědnosti a pravomoci. Vzniká tak spolupráce vedoucího útvaru, pro kterého se zaměstnanec vybírá a personalisty. Dle popisu pracovní pozice vybere recruiter vhodné způsoby oslovení daných kandidátů, počet a formu výběrových rozhovorů. Personalisté představí vedoucímu předvybrané uchazeče, kteří mají největší potenciál pro naplnění potřeb podniku. (Palíšková a kol., 2021).

Po představení kandidátů vedoucímu je čas přejít ke strategii nabírání zaměstnanců.

#### **1.5 Strategie získávání zaměstnanců**

Každý podnik má svoji osvědčenou strategii, ale i tu je třeba upravovat, kvůli přirozenému vývoji světa.

Pokud podnik trápí nedostatek kandidátů, musí vynaložit vyšší finance na účinnější zdroj oslovení potenciálních uchazečů. Zaměstnavatelé, kteří mají atraktivní značku, mají obvykle spoustu žadatelů o práci, aniž by museli inzerovat pozice. Neplatí to ovšem u obtížně obsazovaných pozic, kde tyto firmy používají stejné metody, jako ty, které atraktivní značku nemají. Tyto pozice jsou například IT specialisté, zaměstnanci ve vývoji a technické profese (Palíšková a kol., 2021).

„Žádný podnik se nenachází ve vzduchoprázdnu, ale vždy v podmínkách konkrétních interakcí mezi ním a vnějším prostředím. Jak podnik, tak prostředí se v čase mění a podniková kultura reflektuje tyto změny. Dochází k průběžnému přizpůsobování systému vnitropodnikového řízení k změnám vnějšího prostředí. V praxi je ověřeno, že takový podnik se může vyhnout potřebě náhlých zásadních změn uvnitř v důsledku zvrátů ve vnějším prostředí“ (Šigut, 2004, s. 79).

Každou uplatňovanou strategii podniku je potřeba adekvátně inovovat tak, aby oslovila co nejvíce potenciálních zaměstnanců.

## 1.6 Možnosti oslovení kandidátů

Oslovení kandidátů je klíčové, pro mnoho lidí to může být první kontakt s podnikem.

Oslovení přes sociální sítě je v dnešní době lehčí než kdy dříve. Zaměstnavatel si může založit profil na Facebooku, Instagramu, Twitteru, LinkedInu nebo TikToku. Zde je možné zveřejňovat fotky, videa a příspěvky ohledně firmy a volných pozic. Na tuto práci je dobré využít profesionálního fotografa, který i z méně lákavých předmětů, jakými jsou například součástky do automobilů, udělá perfektní promo, díky kterému proběhne lepší interakce mezi firmou a vnějším světem (Hubáčková, online, 2019).

Toto říká i Tegze (2019), který upozorňuje, že generace Y a Z žije převážně na sociálních sítích. Tyto generace mají velký potenciál a byla by škoda je přenechat konkurenci jen proto, že podnik nedokáže zaujmout online. Většina těchto lidí totiž hledá firmu, do které zapadnou a ztotožní se s jejími hodnotami. Těmto lidem je potřeba odpovídat co nejrychleji, protože nejsou zvyklí čekat na odpověď a zároveň tyto generace komunikují i jinak než pouze přes email. Proto je dobré těmto lidem odepisovat i na sociálních sítích jako je právě již zmiňovaný Facebook.

Forma oslovení závisí na požadavcích pozice, kterou je potřeba obsadit. Prvotně je nutné definovat cílovou skupinu, pro kterou je pozice vhodná. Stávající zaměstnanci podniku jsou nejčastěji oslovováni na firemním intranetu pod kolonkou nabídek práce. Existuje také možnost oslovení vnějších kandidátů vlastními zaměstnanci. Jedná se o takzvaný referral program, kdy jsou zaměstnanci za úspěšné dohození kandidáta odměněni finančně. Oslovovat lze i pomocí regionálního tisku, nebo formou letáků. V letech před koronavirem byla největším lákadlem mzda. Nyní je to ovšem jistota pracovního místa. Většina podniků také volí inzerci na pracovních portálech. V České republice je nejznámější portál jobs.cz (Palíšková a kol., 2021).

Armstrong (2007) poukazuje na zvážení alternativních způsobů, jakým je například zprostředkovatelská agentura nebo poradenská firma, která se specializuje na získávání zaměstnanců. Zmiňuje tři kritéria, která jsou nejdůležitější při výběru způsobu získání zaměstnanců a těmi jsou: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Tímto je ukončen proces získávání a nastává výběr daných kandidátů.

## 2 Výběr zaměstnanců

Selekce kandidátů probíhá v několika na sobě závislých krocích.

Výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání. Cílem je najmout nejvhodnějšího kandidáta na obsazované pracovní místo. Tento proces se dá rozdělit do pěti kroků:

1. posouzení zaslaných dokumentů
2. výběrové rozhovory
3. testování uchazečů
4. rozhodování o vhodném kandidátovi
5. informování kandidátů o výsledku výběrového řízení

(Palíšková a kol., 2021).

Dle Koubka (2000) se proces výběru zaměstnanců rozlišuje na dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. Předběžná fáze je charakteristická potřebou obsazení volného místa, která musí obsahovat tři kroky:

1. Definice a stanovení podmínek pracovního místa.
2. Určení požadavků na budoucího zaměstnance.
3. Konkrétní specifikování všech požadavků

Vyhodnocovací fáze následuje s určitým časovým odstupem, mezitím totiž musí dojít ke shromáždění dostatečného množství kandidátů na danou pozici. I zde je několik kroků. „Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou (nebo skupinou metod) výběru. Jen ojediněle stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z nich. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků (metod). Obvykle jde o následující kroky:

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
- Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v písemných dokumentech.
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).



- Výběrový pohovor (interview).
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí “

(Koubek, 2000, s.136).

## 2.1 Analýza dokumentů předložených kandidáty

Proces výběru začíná analýzou dokumentů, které kandidát odešle náboráři.

**Motivační dopis** je krátký dopis, kde žadatel vypisuje jeho motivaci pro dané místo. Uchazeč v něm specifikuje, proč by měl být vybrán a co může firmě nabídnout. Cílem dopisu je zaujmout (Palíšková a kol., 2021).

**Životopis** by měl být strukturovaný, přehledný a bez chyb. Kandidát zde uvádí osobní údaje, fotografii, pracovní zkušenosti, vzdělání, certifikáty, dovednosti a v neposlední řadě zájmy. Data se uvádí chronologicky (Palíšková a kol., 2021).

**Dotazník** dle Koubka (2000) také náleží k dokumentům posuzovaným personalisty, vyplňují ho uchazeči ve všech větších organizacích. Pokud je obsazováno místo, které nevyžaduje kvalifikovanou manuální práci, posuzování skutečností uváděných v něm se mnohdy stává rozhodující metodou výběru daného kandidáta.

**Reference** je zpětná vazba od posledního zaměstnavatele, tato informace se využívá v závěrečné fázi výběru zaměstnance a není úplně rozhodující, protože nikdy nevíme, jaký vztah panoval mezi kandidátem a jeho předchozím zaměstnavatelem. Reference se může hodit, pokud zaměstnavatele známe a víme, že informace od něj jsou pravdivé (Kolman, 2010).

**Doklady o vzdělání a praxi** tyto dokumenty jsou obzvláště důležité při náboru na kvalifikovanější pozice. Pečlivé posouzení dokumentů je klíčové, protože například titul Bc. neznamená vždy to stejné, a to ani pokud se jedná o titul ze stejné školy. Některé obory jsou totiž lehčí a mají různá zaměření. Může se tedy stát, že si personalisté řeknou, že žadatel o práci má titul Bc. a je tím pádem kvalifikovaný, ovšem pokud nekontrolují, z jakého oboru je, může se jim to vymstít. V případě

praxe nezáleží pouze na časovém intervalu, ale spíše na získaných dovednostech během ní (Koubek, 2011).

Po vyhodnocení všech dokumentů je kandidát pozván na výběrové řízení.

## **2.2 Metody výběru a posuzování zaměstnanců**

Určení metody pro výběr zaměstnanců je klíčové a odvíjí se od pozice, na kterou se kandidát hlásí.

**Výběrový rozhovor** může probíhat telefonicky, jde ale spíše o předvýběr, u kterého dochází k objasnění očekávání obou stran. Fyzicky se výběrový rozhovor rozlišuje do několika fází. První je rozhovor mezi personalistou a kandidátem, zde se ukáže vhodnost žadatele na pozici, ale také si zde kandidát ověří informace o firmě. Pokud je tato fáze úspěšná, následuje setkání s budoucím nadřízeným a kolegy. Pokud se jedná o nábor na vyšší pozici, může být výběrových kol více. V poslední době je trend hostit výběrové pohovory prostřednictvím aplikací jako je Skype či Microsoft Teams. Tato metoda šetří čas oběma stranám a náborář si ověří schopnost kandidáta pracovat na internetu (Palíšková a kol., 2021).

Pro Kolmana (2010) je výběrový rozhovor základem poznávání dvou lidí. Pro účely náboru slouží hlavně z důvodu seznámení se a získání údajů o obou stranách. Nesmíme totiž zapomenout, že biologické interakce jsou základem pozitivních vztahů a už z prvního rozhovoru lze zjistit, jestli si bude budoucí vedoucí s kandidátem rozumět. Zajistí to tak lepší chod firmy v budoucnu.

Pohovory lze rozlišit na dva druhy, strukturované a nestrukturované. První z nich se týká otázek spojených s budoucí pracovní pozicí. Zjišťují se zde kandidátovi zkušenosti a schopnosti řešit různé situace. Nestrukturované mají za úkol diskusí zjistit co nejvíce o daném žadateli o práci. Během výběrových pohovorů je dobré kombinovat oba druhy k dosažení nejlepších výsledků (Armstrong, Taylor, 2020).

Podniky mohou kdykoliv během výběrového řízení aplikovat psychologické testy, avšak jejich přínos je pouze doplňující (Palíšková a kol., 2021).

„Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligence), povahové vlastnosti (neuroticismus, extravertze) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy“ (Kolman, 2010, s. 85).

**Assessment centrum** (dále AC) není pouze jedna metoda výběru, je to soubor metod, do kterého se řadí interview, simulační metody, manažerské hry a také psychodiagnostické testy. Kandidáty testují zkušení hodnotitelé z řad manažerů a psychologů. AC přináší spoustu výhod, ale také nevýhod. Mezi největší pozitiva AC se řadí komplexnost celého procesu. Hodnotitelé mají spoustu času na důkladné posouzení všech kandidátů a jsou schopni zde odhalit jejich silné a slabé stránky. Tato metoda je vhodná pro posuzování většího množství dobrých kandidátů, protože je lze porovnat na jednom místě ve stejný čas a zjistí jejich vzájemnou interakci. Účastník, který v AC uspěje si dané práce váží víc, díky pocitu, že si dané místo takzvaně vybojoval (Pechová a Šišová., 2016).

Negativum AC je dle Pechové a Šišové (2016) samotný proces, pokud je podceněn a nevyužije se jeho potenciál. Tato metoda totiž zabere spoustu času a financí, které se firmě nemusí navrátit, pokud vybraný zaměstnanec nebude ve skutečnosti vhodný, jak se mohlo v uměle vyvolaném prostředí zdát.

Pechová a Šišová (2016) také uvádějí riziko rozdílu situací vyvolaných na AC a v reálném světě. Ten totiž může zaměstnance rozhodit a jeho výsledky nebudou zdaleka tak dobré, jako během zkoušení na AC. Toto ovšem platí i naopak. Umělé prostředí AC kandidáty nemotivuje a ti tak nemají potřebu podávat skvělé výkony, které by podávali například během vyjednávání s klientem o skvělé nabídce.

**Volba metody** závisí na každém zaměstnavateli a dané personalistice, mezi ty základní se řadí dotazníky, pohovory a reference, lze k nim přidat biodata, AC a psychologické testy. Pohovory jsou sice velmi oblíbenou metodou, ovšem ve skutečnosti nejsou vůbec účinné. Téměř 10 % kandidátů, kteří se pohovoru účastní odpovídá v nestrukturovaném pohovoru poctivě a pravdivě (Armstrong, 2007).

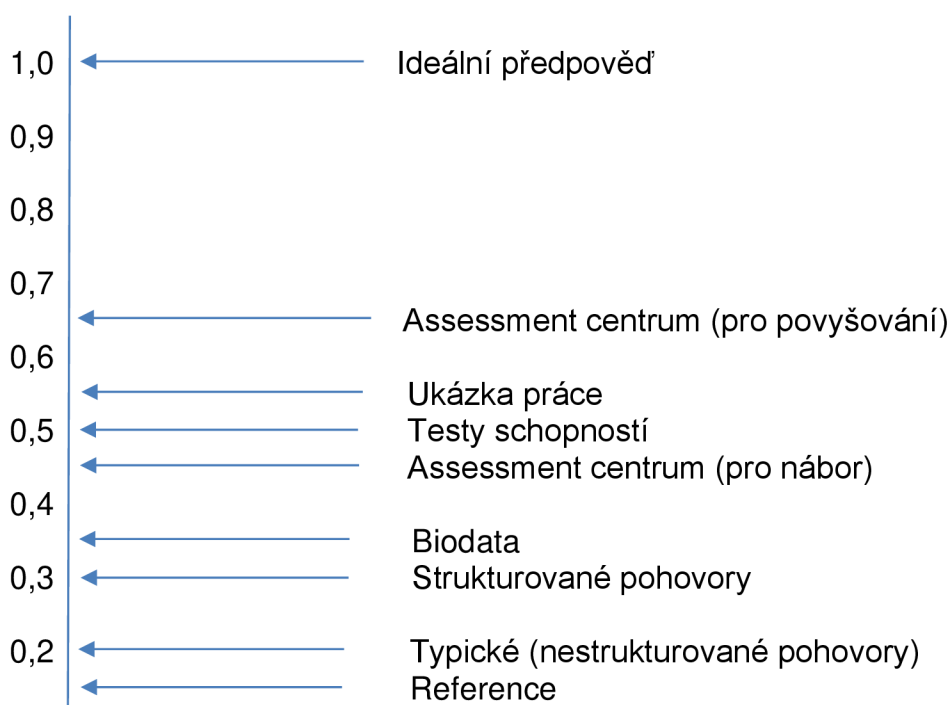
„Zřejmě nejdůležitější charakteristikou metody výběru je její kriteriální validita. Dobrá metoda výběru však musí mít i další vlastnosti “ (Kolman, 2010, s.86).

1 Rozlišování	Metody měření použité při výběru musí zřetelně rozlišovat uchazeče. Pokud všichni uchazeči dostanou podobné hodnocení, nelze výsledky použít k účelům výběru.
---------------	---

2 Validita a reliabilita	Použité metody měření musí mít odpovídající odbornou kvalitu.
3 Slušnost	Metoda nesmí znevýhodňovat (diskriminovat) příslušníky zvláštních podskupin populace (např. příslušníky národnostních menšin, čerstvé absolventy atp.)
4 Vhodnost	Metoda musí být v rámci organizace přijatelná a musí být možné zařadit ji mezi stávající administrativní postupy, v rámci organizace zavedené.
5 Náklady na vývoj	Finanční náklady a čas potřebný k vývoji vhodných metod by měl být vyvážen potenciálním přínosem uplatnění metody.

Zdroj: (Kolman, 2010, s.86)

**Tab. 1 Hlavní kritéria posuzování metod výběru**



Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 363)

**Obr. 1 Přesnost některých metod výběru zaměstnanců**

Metod, které se užívají pro výběr zaměstnanců je mnoho. Volba té nevhodnější je v každém podniku individuální.

### **2.3 Rozhodnutí o výběru kandidáta**

Po posuzování adeptů na dané pracovní místo nastane finální proces, tedy rozhodnutí o výběru uchazeče.

Rozhodnutí o výběru nejlepšího kandidáta by mělo být vždy shodné mezi personalistou a budoucím vedoucím. Personalista informuje vybraného kandidáta co nejdříve a předá mu informace o následujících krocích, které jsou potřeba pro uzavření pracovní smlouvy a pro jeho nástup na novou pozici. Personalista by měl ovšem informovat i kandidáty, kteří vybráni nebyli. Je totiž možné, že se v budoucnu uvolní další místa a tito kandidáti budou vhodní, proto s nimi musí zaměstnavatel jednat férově a s respektem (Palíšková a kol., 2021).

Zpětná vazba by měla být poskytována i kandidátům, které podnik odmítne. Ten si tak řekne, že to pro něj nebylo úplně zbytečné a bude mít s firmou i nadále pozitivní vztah (Tegze, 2019).

Koubek (2000) dělí přijímání zaměstnanců na dva způsoby: užší a širší. Užší pojetí je proces související se zaměstnancem, který přichází do podniku nově. Širší pojetí zahrnuje kromě již zmíněného také přestup zaměstnance z jiného oddělení. V obou případech stvrzuje přijetí podepsání pracovní smlouvy.

Ani procesu výběru zaměstnanců se nevyhnula modernizace a v dnešní době je již mnoho nových trendů, které se při selekci zaměstnanců využívají.

### **2.4 Nové trendy ve výběru zaměstnanců**

Nové trendy jsou všude kolem nás a nevyhne se jim ani personalistika. Firmy se jim musí rychle přizpůsobit, aby neztratily krok s konkurencí a aby byly pro potenciální uchazeče atraktivním zaměstnavatelem.

#### **Gig working**

Mezi nejnovější trendy v personalistice se řadí gig working. Zaměstnavatel si najme jinou firmu, nebo experta na vybraný projekt a ten mu ho následovně vypracuje. Tento trend vznikl díky digitalizaci a také kvůli generaci Y, která ráda mění pracovní pozice a nezajímá ji pouze pracovní život, ale také život osobní. Najatí experti

nejsou vázáni k zaměstnavateli a tempo práce si určují sami. Pro firmu je výhodou snížení nákladů, protože dané experty nezaměstnává na plný úvazek, ale pouze na daný časový úsek. Další výhodou je možnost najímat celosvětově, protože kontraktoři pracují z domova (Palíšková a kol., 2021).

### **Digitalizace, automatizace a umělá inteligence**

Digitalizace pomáhá personalistikám šetřit čas a administrativu, díky čemuž se mohou naplno věnovat hlavním činnostem, jako je právě získávání a výběr zaměstnanců. Umělá inteligence pomáhá během náborů, uchazeči o práci mohou klást otázky chatbotům, díky čemuž se jim dostane okamžité odpovědi kdykoliv a kdekoliv. Umělá inteligence ovšem pomáhá i personalistům, konkrétně v prescreeningu životopisů daných uchazečů (Novitim, online, 2022).

### **Hybridní způsob práce**

Nábor během pandemie Covid-19 probíhal výhradně online, což nebylo ideální, protože nic se nevyrovná osobnímu kontaktu. To už je nyní pasé. Personalisté využívají hybridní způsob práce, kdy prvotní pohovory s kandidáty probíhají videohovorem online a poté osobně v zázemí firmy (Novitim, online, 2022).

Každý podnik si způsob výběru zaměstnanců přizpůsobuje na základě svých přesvědčení a momentálních možností.

### **3 Adaptace přijatých zaměstnanců**

Po výběru zaměstnance nastává proces zasazení nového zaměstnance do chodu firmy i mezi kolegy.

Adaptace je nedílnou součástí personálního řízení, dělíme ji na dva druhy: formální a neformální (Palíšková a kol., 2021).

Sledování zaměstnance během jeho prvních dnů je důležitým nástrojem adaptace. Pokud nalezneme chybu v nějakém z úkolů, je třeba zajistit, aby se daná chyba, pokud možno neopakovala. Pokud by se stejné chyby vyskytovaly častěji, je třeba zvážit správnost našeho procesu přijímání zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

Dle Koubka (2000) je seznámení nového zaměstnance s celým podnikem, jeho úkoly a týmem klíčovým aspektem k úspěchu daného zaměstnance. Jaké informace dostane, záleží na jeho pracovní pozici, ovšem vždy je potřeba poskytnout veškeré informace k danému pracovnímu místu.

#### **3.1 Cíl adaptace**

Zvládnutá adaptace s sebou nese pozitiva jak pro podnik, tak pro kolektiv.

Cílem adaptace je za co nejrychlejší dobu a zároveň co nejlépe přizpůsobit zaměstnance na nové pracovní prostředí. Skvěle zvládnutá adaptace nám zajistí snížení nákladů, zvýšení motivace, správné začlenění zaměstnance do týmu a v neposlední řadě se zaměstnanec stane opravdovou součástí firmy a bude sdílet její hodnoty (Palíšková a kol., 2021).

„Hlavním smyslem orientace pracovníka je, aby se, pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si specifické podnikové znalosti a dovednosti, orientoval se v podnikovém mechanismu a v organizačním uspořádání podniku a ztotožnil se s podnikovými cíli.“ (Koubek, 2000, s. 155)

#### **3.2 Orientace nových zaměstnanců**

Zaměstnanci se orientují na více úrovních podniku.

Palíšková a kol. (2021) i Koubek (2000) říkají, že adaptační proces můžeme rozdělit na tři druhy:

1. celopodniková adaptace.
2. adaptace v útvarové jednotce.
3. adaptace na pracovní místo.

**Celopodniková orientace** začíná dnem nástupu do podniku. Pro tento den by měl zaměstnavatel připravit nástupní školení. Zaměstnanec se seznámí s kolegy, BOZP, podnikovou kulturou a s misí a vizí podniku. Na tento den je vhodné zaměstnance upozornit předem a nejlépe mu do emailu poslat celý program, aby se mohl vhodně připravit (Palíšková a kol., 2021).

Koubek (2000) souhlasí s tím, že by tyto informace měly být obecného rázu a zpravidla bez ohledu na zaměstnancovo pracovní místo.

**Adaptaci v útvarové jednotce** má na starost vedoucí zaměstnanec, který seznámí nového zaměstnance s konkrétním útvarem a jeho odpovědnostmi (Palíšková a kol., 2021).

Útvarová orientace má vystihnout specifika, jimiž se práce v daném útvaru vyznačuje. Většinou je obsahově stejná pro všechna místa dané organizační jednotky (Koubek, 2000).

Armstrong (2007) uvádí, že tuto adaptaci by měl zahájit přímo vedoucí daného útvaru, nikoliv vedoucí týmu. Je to z důvodu, aby zaměstnanec věděl, že se může obrátit i na tohoto vedoucího a aby měl pocit, že lidé v dané organizaci si jsou bližší.

**Adaptace na pracovní místo** je pak pouze o daném pracovním místě. Zde nový zaměstnanec dostane mentora v podobě jeho kolegy, který ho provede jeho činnostmi. Tento mentor se zaměstnanci věnuje v prvních měsících. Tato adaptace je tedy nejdelší a nejdůležitější. Je důležité, aby tato vybraná osoba dokázala nového zaměstnance motivovat, aby měl chuť učit druhé a aby on sám byl výkonným zaměstnancem (Palíšková a kol., 2021).

Koubek (2000) uvádí tuto orientaci jako nejrůznorodější, protože záleží čistě na charakteru daného místa a budoucím obsahu práce.

### 3.3 Zpětná vazba

S orientací zaměstnanců v podniku je úzce spjata zpětná vazba.



S novým zaměstnancem je potřeba být neustále v kontaktu a poskytovat si navzájem zpětnou vazbu. Krátkou zpětnou vazbu je možno praktikovat každý den. Na konci prvního měsíce je potřeba větší schůze vedoucího a zaměstnance, kde se zhodnotí zaměstnancovo působení na dané pozici. Tato zpětná vazba není určena pouze pro kontrolu zaměstnance, firmě může dodat cenné poznatky a vedoucí by měl být schopný přijmout i negativní zpětnou vazbu. Nejpozději před koncem zkušební doby je vhodné rozhovor zopakovat a zhodnotit dosavadní spolupráci (Palíšková a kol., 2021).

„Otázky vhodné při rozhovoru s novým pracovníkem v průběhu zkušební doby:

1. Jak se Vám líbí na novém místě?
2. Co Vás nejvíce baví?
3. Splňuje pracovní pozice i podnik Vaše očekávání?
4. Je něco, co Vás překvapilo? Co konkrétně?
5. Bylo pro Vás nastavené školení přínosné? Co byste změnil?
6. Máte vše, co potřebujete ke své práci?
7. Cítíte, že jste zapadl dobře mezi spolupracovníky?
8. Co byste doporučil změnit v adaptačním programu?
9. Je vám jasná vaše role odpovědnosti?
10. Co by vám pomohlo z mé strany? “ (Palíšková a kol., 2021, s. 118).

Zpětná vazba je základem pro správné vedení zaměstnanců a jejich následující rozvoj. Zpětná vazba má být pravidelná a měla by být poskytována během každého náročnějšího úkolu. V neformální podobě ji lze nalézt během každodenní komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím. Probíhá ovšem i mezi členy týmu. Pokud je zpětná vazba pravidelná, přináší zvýšení výkonu všech zapojených členů, díky čemuž jsou zaměstnanci lépe ohodnoceni a tím se jim zvedá motivace (Prukner, online, 2014).

Zpětná vazba přináší podniku cenné informace o chodu firmy. Zároveň poskytuje informace o tom, jak dostatečný adaptační proces v podniku je.

### **3.4 Nejnovější trendy adaptace v podniku**

I adaptace se neustále vyvíjí, aby byla co nejsrozumitelnější a nejpohodlnější pro všechny zaměstnance.

#### **IT**

V dnešní době se stále více využívá personálních systémů, kde se dají všechny kroky sledovat. Oblíbenou aplikací je SAP SuccessFactors. Zaměstnanci si také mohou stáhnout mobilní aplikaci pro adaptační program, díky čemuž ho mají neustále k dispozici (Palíšková a kol., 2021).

#### **Rozvoj a vzdělávání**

Zaměstnavatelé si uvědomují, že učení a zdokonalování je nedílnou součástí úspěšné firmy. Proto investují finance do rozvoje zaměstnanců, kteří se pak lépe přizpůsobí nejnovějším trendům. Oddělení lidských zdrojů neustále vymýšlí nové školící programy, které musí pokrýt všechny možné znalosti, které zaměstnanec bude v budoucnu potřebovat (Novitim, online, 2022).

Nové trendy adaptace v podniku s sebou nesou jak zjednodušování a zrychlování procesů, tak vzdělanější zaměstnance.

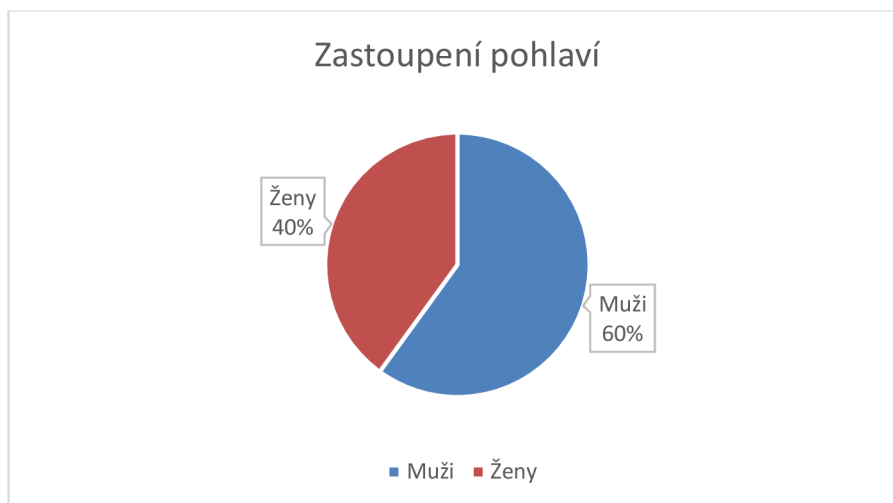
## **4 Metodika bakalářské práce**

Metodická část bakalářské práce se zabývá podnikem Zásilkovna. HR zaměstnanec podniku sdělí informace k procesům získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. V říjnu a v listopadu roku 2022 proběhly řízené polostrukturované rozhovory, které se naplánovaly společně s HR Business Partnerem. Respondenti byli vybráni náhodným způsobem výběru. Odpovědi respondentů jsou přepsány doslovně s občasnou nespisovností, aby autor zcela přesně zachytil celý rozhovor. Dalšími metodami, které byly využity v bakalářské práci byla případová studie podniku zásilkovna, kde byly prakticky charakterizovány jednotlivé personální činnosti, které jsou předmětem této bakalářské práce. Výsledky polostrukturovaných rozhovorů a případové studie jsou zanalyzovány pomocí nástroje SWOT.

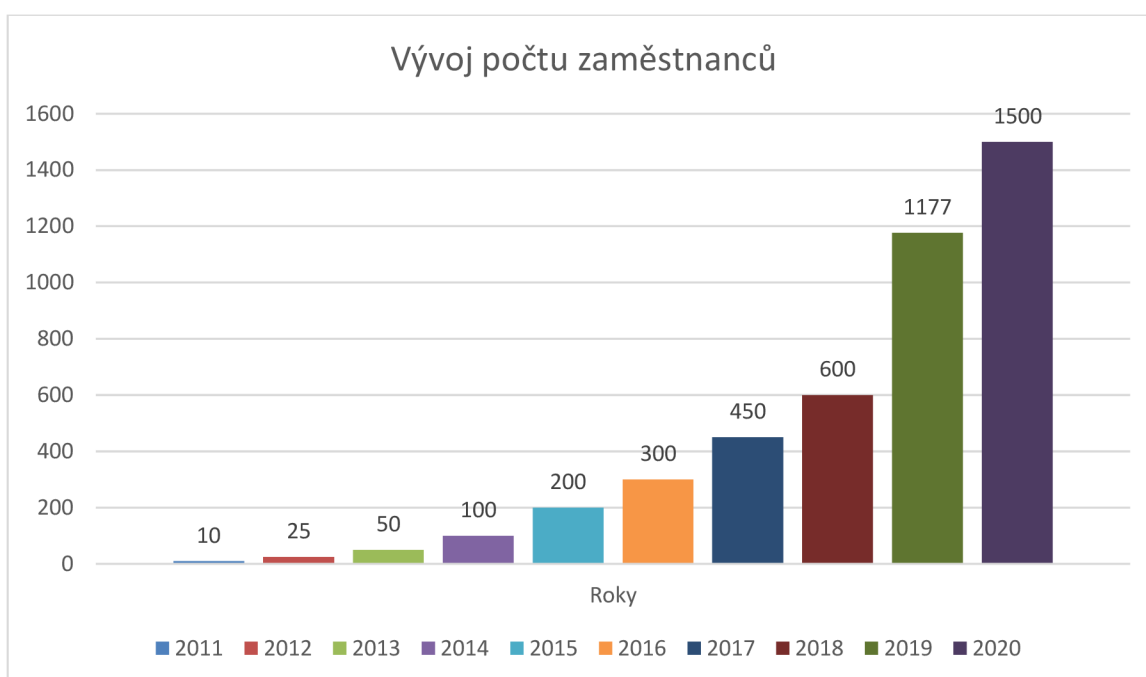
SWOT analýza se využívá pro strategické plánování podniku. Díky SWOT analýze dokáže podnik posoudit své silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby na trhu. Silné a slabé stránky je možné definovat jako faktory, které lze ovlivnit a jejich vývoj závisí přímo na samotném podniku. Příležitosti a hrozby se naopak ovlivnit nedají, dá se jim však přizpůsobit a adaptovat se dle nich. Cílem SWOT analýzy je stručně a přehledně stanovit všechny body, ze kterých se skládá a udat směr budoucího myšlení podniku (Pořízek, online, 2019).

### **4.1 Charakteristika podniku**

Zásilkovna si od roku 2010 buduje jméno nejlepšího dodavatele zásilek. Vznikla s cílem usnadnit e-shopům přepravu zboží k zákazníkům, což se díky více než 5300 výdejních míst daří. Je synonymem pro snadné a pohodlné odesílání zásilek. Zásilkovna v rámci skupiny Packeta operuje s vlastními pobočkami na 6 trzích a je tak jednou z největších a nejoblíbenějších sítí výdejních míst ve střední a východní Evropě. Od roku 2019 společnost nabízí doručování zásilek mezi fyzickými osobami za pomoci mobilní aplikace. Každý den zásilkovna přepraví přes půl milionu zásilek do více než 30 zemí světa. Zásilkovna není jen o přepravě, má ambice stát se globální e-commerce platformou a přinášet e-shopům komplexní řešení od logistiky, přes Marketplace po marketingové aktivity. Průměrný věk zaměstnanců je 33 let.



**Obr. 2 Zastoupení pohlaví v podniku Zásilkovna**



**Obr. 3 Vývoj počtu zaměstnanců v podniku Zásilkovna**

## 4.2 Metody získávání zaměstnanců

Potřeba získat zaměstnance vznikne s plánováním produktu nebo budgetu, poté nastává tvorba profilu, která záleží na daném oddělení kam bude budoucí zaměstnanec nastupovat. Například na oddělení IT tvoří pracovní profil manažeři, kterým pomáhá HR, které do procesu zasahuje a upravuje ho, ale pouze minimálně, protože daní manažeři přesně definují znalosti, potřeby a kompetence, které má budoucí zaměstnanec mít. Potřebu dosažení nejvyšších pozic řeší mikro management.

### 4.3 Výběr lidských zdrojů

Výběr kandidátů z interních a externích zdrojů se provádí zároveň, protože podnik vyloženě nepreferuje jednu či druhou možnost a nechává tak příležitost všem možným kandidátům.

**Externí výběr** probíhá formou inzerce na karierních stránkách zásilkovny, stránkách welcome to the jungle a jobs.cz. Hodně závisí na jednotlivých specializacích, podle toho se rozhoduje, jaký portál se vybere. Portály jsou vybírány s ohledem na marketing a IT. Poté se využívá LinkedIn, kde jsou předplacené sloty pro inzerce. Pro dělnické pozice se využívá inzerce pomocí letáků a vývěsek. Pro studenty jsou pořádány konference a veletrhy. Masová média v podobě rádií a TV reklam se nevyužívají.

**Interní výběr** využívá aplikaci SharePoint. Zde se uvádí volné pozice a jaké jsou požadavky na ní. Jsou zde také vypsány odměny za doporučení kandidáta a je zde popsán celý proces, co musí být splněno pro vyplacení bonusu za doporučení atd. Určující hodnotou pro vyplacení bonusu je většinou uplynutí zkušební doby doporučeného kandidáta. Proces se bude upravovat, podnik uvažuje o větším odměňování snahy kolegů za doporučení, například body do кафетерии. Pro interní zaměstnance je pracovní skupina na LinkedIn, kde mohou sdílet pracovní možnosti podniku a přidávat k nim i nějakou vlastní myšlenku.

**Doplňkové zdroje** jsou využívány v období sezóny, která začíná od konce listopadu a končí na konci ledna, kdy se vrací dárky po Vánocích. Na skladnické a kurýrní profese se nabírá na DPČ a využívá se personálních agentur, aby vše kapacitně vystačilo a podnik si udržel místo na trhu.

### 4.4 Oslovení kandidátů

HR oddělení praktikuje aktivní oslovování lidí, HR Business Partner nebo HR specialista posuzuje profil kandidáta, poté následuje prescreen, kde se zjišťují základní informace. Každá pozice má jiný prescreen. Například na pozici skladníka se zjišťuje hlavně to, kdy může kandidát nastoupit a jaké má znalosti s ohledem na dispečink. U manažerských pozic je prescreen mnohem delší. Následně se sepíše představení kandidáta v ATS (moderní náborový software) manažerovi. V případě domluvy se posílá jinak. Poté se kandidáti zvou na pohovory, které probíhají online nebo osobně.

Kandidáti, kteří se o pracovní nabídku dozvídají na pracovních portálech, se sami ozývají buď emailem nebo přes hovor.

#### **4.5 Dokumenty o kandidátech**

Dokumenty zaslané kandidáty mají pro podnik velkou váhu, ovšem životopis pro něj není vše. Jsou základy, které kandidát musí splnit. Jsou jimi například maturita na kancelářské pozice, a u dělnických pozic základní vzdělání. Podnik si ovšem uvědomuje, že každý nemusel mít dobrý přístup ke vzdělání, a že lidé bez vysokoškolského vzdělání mohou být pro podnik prospěšnější nežli ti s ním. Upřednostňuje tedy praxi před vzděláním. Lidé, kteří se učí sami vyvíjet programy jsou často cennější než IT zaměstnanci, kteří mají pouze praxi z teorie.

Reference jsou pro podnik důležité, ale nejsou podmínkou. Manažeři si mohou vybírat lidi z vnějšího prostředí do svých týmů a daný tým má poté tendenci lépe fungovat.

#### **4.6 Výběr a posuzování kandidátů**

Na výběrový pohovor kandidáti přichází na lokalitu, kde budou pracovat. Takže buď na depa nebo do hlavní budovy společnosti. Jde o to, aby se kandidáti rovnou seznámili s prostředím, kde budou vykonávat práci a s kolegy, se kterými budou spolupracovat.

Zásilkovna preferuje osobní pohovory a u nějakých pozic je vyžaduje vždy. Osobní kontakt je velmi důležitý. První kolo mají na starosti přímý nadřízený se zástupcem z HR, také se ho může zúčastnit vedoucí oddělení. Nejvyšší pozice vybírá zakladatelka společnosti, která se aktivně účastní výběrových řízení.

Kandidáti mohou být na výběrovém řízení testováni pro ověření znalostí potřebných na danou pozici. Daný test nezabere více jak 30minut. U vyšších pozic mohou být testy delší z důvodu náročnosti dané pozice. Podnik si uvědomuje, že kdyby bylo testování delší u všech pozic, mohlo by kandidáty spíše odradit.

Assessment centra se momentálně nevyužívají. V minulosti bylo vyzkoušeno při interních přesunech při přechodu na automatizované depa. Zaměstnanci měli možnost vyzkoušení automatického depa, aby měli představu o reálné práci v nových podmínkách. Bylo také vyzkoušeno i pro pozici skladníků, ale assessment centrum nespĺnilo očekávání.

Z důvodu raketového vzrůstu podniku a z časových důvodů bylo potřeba výběrová řízení osekávat, aby byla co nejrychlejší. To je i nyní velmi důležité kvůli aktuální situaci na trhu práce. Pro podnik bylo lepší si kandidáty vyzkoušet v reálných situacích, a ne v Assessment centru. S ohledem na vzrůst podniku se tento postup vyplatil. Ale uvědomuje si, že dál už to takto nejde, protože by to podnik mohlo zničit.

Pokud se kandidáti nemohou dostavit na pohovor osobně, proběhne online. Kandidáti dostávají informace o firmě na webu welcome to the jungle, kde jsou odkazy na sociální sítě, jsou zde nafoceny kancelářské prostory, videa s lidmi ze zásilkovny a člověk si dokáže udělat obrázek o podniku.

Kandidát může dobrovolně přijít na druhé výběrové kolo, kdy přijde na kávu a může se zeptat na další otázky, které ho po prvním výběrovém kole napadly. Setkání je bráno neformálně.

Po pohovorech následuje schvalovací proces na danou nabídku, kdy se zasílá nabídkový dopis, který je schválen členem představenstva za HR, členem představenstva za dané oddělení, na které se kandidát hlásí a s CEO.

#### **4.7 Rozhodnutí o výběru kandidáta**

Nabídka se vybranému zaměstnanci zasílá emailem. Noví zaměstnanci dostávají smlouvu na dobu určitou, která bývá většinou na jeden rok, ta pokračuje i po zkušební době, která se vystavuje na tři měsíce (u manažerských míst na šest měsíců). Ve výjimečných situacích lze zaměstnanci rovnou navrhnout spolupráci na dobu neurčitou.

Nevybraní kandidáti jsou informováni s odstupem času emailem nebo telefonicky. Podnik si uvědomuje, že lidé po pohovorech propagují jméno společnosti a podání zpětné vazby nevybraným kandidátům potvrzuje férové jednání podniku. Zároveň jsou kandidáti uchováni v databázi a pokud by daný člověk seděl více na jinou pozici, tak se jim oddělení lidských zdrojů ozve, zdali by měli zájem o jinou pozici, která se uvolnila. HR náboráři mají povědomí o nevybraných kandidátech, kteří byli velmi schopní, ale přednost dostal někdo o trochu lepší. V tomto případě se také tito lidé uchovávají v databázi pro budoucí potřeby a jsou o nové pozici kontaktováni jako jedni z prvních.

## **4.8 Nové trendy**

Zásilkovna využívá GIG working od specializovaných firem na vybrané projekty. Jedná se primárně o práci v kancelářích. Pro podnik je velmi důležité udržet si know-how, a proto na zlepšování procesů preferují, když daný člověk zůstane na dlouhodobou spolupráci.

Chatbot pro nábor využíván není, užívají se odpovědní formuláře na stránkách Zásilkovny.

Online pohovory se praktikují hlavně na IT pozice, u kterých je práce na dálku přímo vyžadována.

## **4.9 Proces adaptace**

Nástupní dny jsou pro nové zaměstnance vypsány na první a patnáctý den v měsíci. V tyto dny probíhá celodenní program. Vše začíná podpisem smluv, předáním vybavení a techniky. Poté následují povinná školení, BOZP, požární ochrana, první pomoc a školení řidičů. Seznámení s pracovními řády, etnickým kodexem, GDPR a školení pro práci se SharePoint. Poté následuje prezentace o společnosti. Rozdají se balíčky s manuály, ve kterých jsou vypsány kontakty na osoby, které by mohli kandidáti kontaktovat v případě, že by potřebovali pomoc. Dále nastává seznámení s CEO Simonou Kijonkovou, která všechny nováčky vítá osobně.

Podnik si je vědom, že prvních 3-5 dní je pro adaptaci nejdůležitějších. Už při výběrovém řízení je tedy kandidátům řečeno, že ne úplně vše zde funguje tak jak má, aby zaměstnanec se vším počítal a aby mohl přinést nové myšlenky pro zlepšení daných nedostatků. I přesto se to bohužel ne vždy podaří a zaměstnanec podnik opouští.

## **4.10 Orientace nových zaměstnanců**

Adaptace začíná celopodnikovou orientací, která začíná nástupním dnem, úvodní prezentací o společnosti, organizační struktury a jak si najít záložky na SharePoint. Nový zaměstnanec je znovu obeznámen se všemi benefity a jak o ně může zažádat. Tyto informace má již v pracovní nabídce, ale hodí se je znovu zopakovat. Dále zaměstnanec obdrží manuály pro práci s docházkou. Vedoucí zaměstnanci obdrží manuály pro vedoucí ohledně práce s podřízenými, kde se uvádí, jak se jim starat o docházkou atd. Po uplynutí 2-3 hodin si nové zaměstnance přebere jejich vedoucí



týmu nebo útvaru, záleží na dané pozici. Každý nový zaměstnanec dostane při nástupu onboardingový balíček, který obsahuje zboží podniku, štítky s vlastním jménem, seznam kontaktů a manuál co dělat, když by se ocitl v nesnázích. Zaměstnanec má vždy připravený monitor a počítač, aby se o toto nemusel starat a mohl rovnou začít pracovat. Podnik se stará, aby měl nový zaměstnanec měl při příchodu na nové pracovní místo vždy umytý stůl a vše, s čím bude pracovat, aby se na novém místě cítil co nejlépe.

Informace k práci dostane zaměstnanec od vedoucího ale i od kolegů. Týmová práce je zde důležitá, spousta zaměstnanců zde zažila rychlý růst společnosti a jsou tedy vůči novým kolegům shovívaví, protože vědí, jak těžké to může zezačátku být.

Všichni také dostávají checklist pro nováčky, který vypadá takto:

- Nástupní den (podepsané nástupní dokumenty, vyfocení, převzetí techniky atd...)
- Seznámení s týmem a nadřízeným
- Odeslaný medailonek
- Splněné přidělené kurzy v Edunio
- První společný oběd s týmem
- Odevzdaný zápočtový list, doklad od lékaře k proplacení
- Převzetí vstupní kartičky a vrácení onboardingové karty
- Přidání fotky do Teams a vytvoření podpisu v emailu
- Setkání Simony s nováčky
- Adaptační pohovor po 1. měsíci
- Stanovení kvartálních cílů s nadřízeným (pokud se vážou k pozici)
- Adaptační pohovor před koncem zkušební doby

#### **4.11 Zpětná vazba**

Zpětná vazba je novému zaměstnanci podávána na pravidelných týmových schůzích. Od HR je zpětná vazba podána na konci prvního měsíce. Účastní se ho pouze zástupce HR a daný zaměstnanec. HR zjišťuje, zdali je vše v pořádku a vše

vyhovuje. Ať už ohledně techniky, práce nebo lidí. V polovině třetího měsíce ke konci zkušební doby, probíhá zhodnocení celého dosavadního výkonu. Toho se účastní nadřízený zaměstnanec, daný zaměstnanec a zástupce HR. Zde se určuje, zdali se bude ve spolupráci pokračovat a padají zde otázky pro potenciální zlepšení.

#### **4.12 Nové trendy v oblasti adaptace a rozvoje zaměstnanců**

Zaměstnanci kancelářských pozic mají exkurze do závodů, aby viděli, jak probíhá provoz, bez kterého by zásilkovna nefungovala. Vyzkouší si i práci na výdejním místě, díky tomuto mají zaměstnanci oddych od jejich běžné práce a mohou se odreagovat. Organizují se školení, která by měla pomoci všem nováčkům, ta jsou zprostředkována interně i externě. Probíhají pravidelná školení pro výdejní místa. Pro tok informací po podniku se využívají QR kódy, které jsou rozmístěny po hlavní budově i depech. Ty obsahují nejen informace o podniku, ale také novinky ze světa. Interní novinky jsou také publikovány každý týden skrz Balaběnka news a jednou měsíčně skrz Packeta news. Novinky se vylepují i na toaletách, chodbách, nebo v bistru. Zaměstnanci mají tedy přístup k informacím prakticky všude. Školící programy probíhají ve formě setkávání na úrovni týmů, kde zástupci produktů prezentují problémy a vzdělávají ostatní například v tématu kyberbezpečnosti, na co by si uživatel měl dávat pozor při klikání na odkazy atd. Toto probíhá jednou měsíčně. Zaměstnanci zde mají možnost sdílet know-how. Dále probíhají nepravidelná vzdělávání s nadřízeným a s learning and development zástupcem.

#### **4.13 Řízené polostrukturované rozhovory**

Řízených polostrukturovaných rozhovorů se zúčastnilo 5 zaměstnanců podniku Zásilkovna. Zaměstnanci byli vybíráni z různých odvětví, aby bylo dosaženo diverzifikace odpovědí. Odpovědi respondentů jsou přepsány doslovně i za cenu občasných nespisovností.

Zaměstnanec A pracuje jako IT Recruiter

Zaměstnanec B je IT Specialistou pro Microsoft aplikace

Zaměstnankyně C je vedoucím depa

Zaměstnanec D je halový mistr v depu Štěrboholy

Zaměstnankyně E je personalistou pro oblast IT

### **Otázka 1.: Jak jste se o pracovní nabídce dozvěděl/a?**

A: Skvělá zpětná vazba na Zásilkovnu od mého kamaráda, který mě navedl na hezky zpracovaný web, kde jsem našel příležitost, která mi byla šitá na míru.

B: Přes inzeráty na portálech s nabídkami práce jsem prohledával nabídky práce a tohle byla jedna z variant, která na mě vyskočila. Nějak zvlášť jsem firmu jako takovou nehledal.

C: Já jsem si našla Zásilkovnu sama, aktivně jsem si vyhledávala pozici v Zásilkovně, protože jsem předtím také dělala v logistické firmě a Zásilkovna je známá a roste, ostatní společnosti spíše stagnují, takže toto byla velká výzva.

D: Já jsem z Ukrajiny a do zásilkovny jsem přišel před třemi roky jako agenturní zaměstnanec. A když jsem dostal české papíry, tak jsem pokračoval na HPP.

E: O pracovní nabídce jsem se dozvěděla ve školní Facebookové skupině. Tehdejší spolužák a nyní můj kolega tuto nabídku sdílel, zda někdo nemá zájem začít v HR na této pozici, která nevyžadovala hlubší zkušenosti

### **Otázka 2.: O Jakou pracovní pozici jste se ucházel/a?**

A: IT náborář

B: Microsoft365 specialista, převážně na aplikaci SharePoint

C: Ucházela jsem se o pozici vedoucí depa.

D: Skladník

E: Ucházela jsem se o pozici HR Support, tedy startovací pozici na HR poli.

### **Otázka 3.: Co bylo hlavním důvodem, proč jste si vybral/a právě společnost Zásilkovna?**

A: Nehledal jsem aktivní uplatnění, v mé práci jsem byl spokojený. Hledal jsem zajímavost, kde bych se mohl profesně posunout. Jelikož jsem pracoval pod agenturou, tak to začínal být stereotyp co se týká náboru. Zásilkovnu jsem si vybral z důvodu, že se mi líbil mindset dravého startupu. Dále se mi líbilo široké portfolio produktů a kultura. Lokalita a finanční ohodnocení nehrály roli.

B: Největším důvodem bylo, že v rámci pohovoru a komunikace firmy vůči mně, tak to bylo nejvíc příjemný, z těch všech, co jsem v daném období měl. A nejvíc mi to tak lidsky sedlo. Lokalita nesehrála roli a finanční ohodnocení také ne.

C: Zajímalo mě, jak společnost funguje a zvládá takový růst i přes dobu jaká je, ať už je to válka na Ukrajině, zdražování energií a spousta těch věcí okolo, tak ta Zásilkovna vlastně pořád roste. Lokalita trošku roli hrála, ale ne zásadní, dřív jsem dojížděla za prací dál, takže teď je to fajn.

D: Baví mě to, ta práce v logistice. Práci jsem měl blízko a měl jsem i kamarády, mělo to tu domácí atmosféru.

E: Tuto nabídku jsem přijala hlavně z toho důvodu, že jsem chtěla pracovat v HR a mnoho firem nenabízí startovací pozice v tomto odvětví bez předchozích zkušeností. Pokud některé firmy tuto pozici nabízejí, stejně dají ve výběrovém řízení přednost člověku, který už práci v HR někdy zažil. Na tuto pozici jsem byla doporučena.

#### **Otázka 4.: Kolika kolovým přijímacím řízením jste prošel/prošla?**

A: Dvě kola plus opravdu rychlý prescreen. Klasické osobní pohovory. Jedno s mou potenciální kolegyní, druhé s mojí potenciální nadřízenou a se zástupcem vedení IT.

B: Dvěma koly

C: Tři kola

D: Jednu jsem byl na pohovoru

E: Mé výběrové řízení mělo dvě kola. První pouze 1:1 s HR Business Partnerkou pro IT (oblast o kterou se nyní starám). Ve druhém kole s vedoucí HR CZ. Na konci druhého kola mi již byla pozice nabídnuta.

#### **Otázka 5.: Co bylo náplní výběrových řízení? Jak výběrová řízení probíhala, co se tam dělo?**

A: První kolo proběhlo s HR pracovníkem, byly mi ukázány prostory práce, dostal jsem plnohodnotné informace o společnosti plus o pozici, s tím, koho aktuálně zásilkovna hledá a s čím potřebují pomoci. Zároveň jsme se bavili o mých zkušenostech s čím jsem se setkal, jaké nástroje jsem používal s ohledem na moji profesní specializaci. S jakými nástroji jsem v náboru zvyklí pracovat, jak hledám kandidáty a jakým způsobem přemýšlím nad kandidáty. Druhé kolo bylo obdobné, otázky byly zaměřené více na detail, takže bylo vidět, že si informace o mně předali, zároveň tím, že na pohovoru byl přítomný zástupce vedoucí IT, tak jsme rovnou

diskutovali o té IT stránce, takže mohl zjistit v jakých terminologiích se pohybují a v jakých ne.

B: První kolo bylo s nadřízeným a HR pracovníkem. Tam jsme si příjemně popovídali, kdy oni mi řekli svoji představu a já tu moji, co by bylo náplní práce a jak by to vypadalo. To dopadlo úspěšně a pak bylo druhé, spíše neformální, kde došlo k seznámení s potenciálním budoucím týmem. Byla tam snídaně a příjemný neformální pokec.

C: První pohovor byl po telefonu s HR pracovníkem. Druhý byl na depu s vedoucím depa a třetí byl s ředitelem provozu a hlavním HR Business Partnerem.

D: Byl tu vedoucí depa a byla tu Aneta z HR. Ptali se mě, jestli zvládám noční, jak zvládám denní směny, jestli mi nevadí, že to budu střídat a takový věci. Bylo to před rokem, tak si to úplně nepamatuju.

E: Na výběrovém řízení v prvním kole jsem popsala svoje aktuální zkušenosti s pracemi a proč jsem se rozhodla práci měnit. Bylo opravdu spíše „povídací“ jak o mně a mých zkušenostech, tak o pozici samotné. Vyjasňovala se zde náplň práce, časová náročnost pozice, mzdová očekávání aj. Druhé kolo bylo v podobném duchu, akorát s mou nadřízenou.

#### **Otázka 6.: Jak jste se během výběrového řízení cítil/a?**

A: Skvěle, já musím říct, že fakt supově, mohl jsem se na cokoli kdykoliv zeptat, zároveň vše působilo uvolněně, byla příjemná atmosféra a necítil jsem se v tlaku. Druhé kolo byl můj první online pohovor.

B: Hrozně příjemně, což byl důležitý faktor pro výběr této práce.

C: Dobře, HR Partner, co tady byl je skvělý člověk, dokázal atmosféru hodně uvolnit. Přístup vedoucího depa byl taky hodně fajn, byl hodně povídavý, a to samé můžu říct o posledním kole, kde bylo vyšší vedení.

D: Docela fajn, dobře.

E: Samozřejmě jsem byla nervózní a přeříkávala jsem se. Jakmile jsme se více rozpovídali, nervozita byla menší. Byla jsem ráda, že mi při výběrovém řízení nebyly kladeny vědomostní dotazy (nějaké zákeřné), protože u člověka je přece jen spuštěna stresová reakce, která udělá své.

### **Otázka 7.: Vyhovovala Vám délka výběrového řízení?**

A: Ano, člověk měl čas si srovnat myšlenky v hlavě, jestli má nebo nemá zájem. Případně jestli to pro něj byla relevantní pozice. Poté jsem byl pozván na druhé kolo, což jsem hned přijal po telefonu a následně jsem měl čas se na druhé kolo připravit. Dohodli jsme se na vhodném termínu a na domluveném termínu jsem dostal zpětnou vazbu

B: Ano, určitě. Časová kapsa, ve který výběrové řízení probíhalo byla nahozena hrozně příjemně, byl prostor se doptat a zapřemýšlet trošku nad tím.

C: Ano, neměla jsem pocit, že by mě někdo časově tlačil.

D: Bylo to rychlé docela, pro mě v pohodě.

E: Ano, výběrový pohovor trval cca. 30 minut, naprosto dostačující. Po pohovoru jsem měla dostatek času si vše urovnat v hlavě.

### **Otázka 8.: Byl/a jste po absolvování výběrového řízení dostatečně informován/a?**

A: Ano

B: Jednoznačně, všechno bylo řečeno a nemusel jsem se skoro na nic doptávat, spíš to byly konkrétní zajímavosti, co mě zajímaly. Jinak vše jsem se dozvěděl v rámci pohovoru.

C: Určitě, stoprocentně, protože jsem pozici vedoucího depa vykonávala i v předchozím zaměstnání, takže jsme o tom poměrně dost debatovali, říkali jsme si, jak moc se to liší v Zásilkovně právě oproti předchozímu zaměstnavateli, takže jsem teoreticky věděla, co ta pozice obnáší, akorát jsme si tam ujasňovali některé věci.

D: Předtím jak dělal ještě přes agenturu a byl obyčejný brigádník, tak já vlastně všechny procesy znal.

E: Má náplň práce byla velmi různorodá, ale lze říci, že jsem měla představu o tom, co budu dělat. Každopádně, byla to úplně nová pozice ve firmě a nedalo se přesně určit, na co vše budu mít kapacitu a jak to budu stíhat. Tuto informaci jsem měla i při výběrovém řízení, že se tato pozice musí ustálit a definovat spolu s praxí.

**Otázka 9.: Odpovídaly informace, které Vám byly předány během výběrového řízení skutečnosti po nástupu do práce?**

A: To je otázka, ano i ne a je to individuální pohled mě jako osoby. Veliká dynamika společnosti byla zmíněná, s tím, že na můj individuální pohled je to více dynamické než velice dynamické. Není to chyba a je to něco co člověk zjistí až v pracovním režimu, co si člověk postupně začíná uvědomovat a rozhodně to není úplně špatně a přiblížit se to asi ani nedá. Je opravdu těžké vše popsat, ale základy, co jsme si řekli byly splněny.

B: Ano, přesně tak.

C: Ano

D: Ano

E: Ano – bála jsem se, zda vůbec pozici v takto dynamicky rostoucí firmě zvládnou, na výběrovém řízení jsem dostala čistá fakta o aktuálním dění ve firmě (2. pandemická vlna), kdy firma vyrostla o 120 %.

**Otázka 10.: Jak probíhal Váš adaptační proces na novém pracovním místě? Formální a neformální rovina (pomoc kolegů, manuál, školení,...).**

A: My si všichni od prvního dne začínáme tykat, takže super. Pro mě to bylo velice náročné, přišel jsem z korporátu a byl to pro mě strašný nezvyk, že si tykáme. Chvilku mi to trvalo, ale musím říct, že je to strašně skvělý. Občas člověk někomu řekne dobrý den, nebo naopak člověk párkrát řekne návštěvě ahoj. Je to úsměvné a prolomí to ledy. Nikdo se zde nekouká přes prsty, když si to někdo splete. První den jsem se seznámil se Simonou (CEO), což osvěžilo atmosféru a ukázalo to, že má dveře otevřené. Obdržel jsem školení na SharePoint, v emailu jsem měl rozvržený kalendář a seznam úkolů, na které by bylo dobré se zaměřit. Když jsem nevěděl, tak jsem se mohl kohokoliv zeptat, a to i s ohledem na jiné týmy.

B: Já si myslím, že jsem ho měl asi trochu jiný, než je normální, protože náplň mé práce si určuji sám. To znamená že tak probíhalo i to zaučení jako takový. Defacto jsem si v rámci mé pozice mohl dělat co jsem chtěl a tím že danou věc ovládám, tak to zaučení jako takový bylo spíš v rámci firmy, kde, co je, proč to tak je, s kým co komunikovat atd. Průběh té činnosti jsem znal, takže to nebylo tak komplikovaný a pro mě ideální. V neformální rovině to bylo úplně skvělý. Troufnu si říct, že jsem

hned zapadl a byl jsem až moc překvapený z toho, že je všechno tak růžový, jak mi bylo řečený a vše bylo do puntíku splněný. Celou dobu jsem čekal, kde je ten háček a on není, takže jsem vlastně lepší nástup a pracovní zacházení nikde jinde nezažil.

C: Adaptační proces je za mě asi v pořádku. Měla jsem tady kolegy, kteří mi hodně pomáhali. Minimálně v prvním měsíci bylo od nich nasazení úplně stoprocentní, za mě, kdy já jsem zjišťovala věci, jak tady fungují, jak se, co dělá, nastavuje atd. Takže podpora od kolegů byla opravdu veliká. Věnovali se mi i z HR, po měsíci tady byli na návštěvě popovídat si, jak se mi daří, jak se mi zde líbí, jestli se něco děje, neděje, takže i ta podpora ze strany HR tady byla taky.

D: Dostal jsem školení na vysokozdvihový vozík. Já už všechno uměl, ty skladnický procesy.

E: Probíhal na neformální rovině. V Zásilkovně si nepotrpíme na oficiality. Již během adaptace jsem se seznámila se všemi kolegy, protože každý měl něco, co mi bylo třeba předat a vysvětlit mi. Já svou adaptaci zpětně vnímám jako intenzivní v pozitivním slova smyslu, vše jsem se naučila za poměrně krátkou dobu. Samozřejmě ale aktuálně vím, že adaptační proces napříč celou firmou je něco, na čem je třeba ještě zapracovat a na čem se sama aktivně podílím. Faktem ale je, že firma je velmi rozmanitá a adaptační proces na každou pozici je individuální – není to věc, kterou lze vytvořit a naplánovat ze dne na den.

### **Otázka 11.: Jak Vás přijal pracovní kolektiv?**

A: To by měl říct pracovní kolektiv. Z mého pohledu dobře, cítil jsem se, že jsem zapadnul. Jsem zde nejmladší, začali jsme vtipkovat na osobní úrovni, kolegové se mi snažili pomáhat, takže já si myslím, že jsem zapadl bez problému.

B: Hned jsem se cítil součástí týmu.

C: Těžko říct, když přijde nový vedoucí depa, který se snaží nějaké věci změnit, který mu přijdou, že by mohli fungovat líp, než jak fungují, tak reakce zaměstnanců není vždy úplně pozitivní, jde o to, aby pochopili, co je to za změny a proč se ty změny se dějí. Takže na tuto otázku se odpovídá velmi těžko.

D: Dobře, máme zde přátelskou atmosféru.

E: To byla jedna z věcí, která mě velmi potěšila. Kompletně všichni moji kolegové mě přijali výborně, včetně kolegů z jiných oddělení. Pořád si držíme rodinou



atmosféru ve firmě, to lze vyčíst i ze zpětných vazeb nových kolegů. Samozřejmě, je třeba rozlišovat jednotlivá depa a centrálu. Na depech často záleží i na velikosti daného depa a podílu agenturních a vlastních zaměstnanců (agenturní často rotují, vazby se tvoří hůře).

**Otázka 12.: Splnila společnost Zásilkovna Vaše očekávání?**

A: Ano, to splnila

B: Rozhodně

C: Já myslím, že ano

D: Docela jo, splnila

E: Ano, ba i více. Jelikož se společnost stále formuje a jsme takový „přerostlý startup“ člověk tu má mnoho příležitostí se realizovat a nastavovat nové procesy (protože ty předchozí již na takto velkou firmu nelze využívat). Je to příjemná změna oproti korporátům, kde může mít často člověk dobré nápady, ale nelze je realizovat. Zásilkovna je otevřená lidem, kteří se chtějí projevit, měnit a posouvat věci.

**Otázka 13.: Pokud byste mohl/a na průběhu výběrového řízení a adaptačního procesu cokoliv změnit, co by to bylo?**

A: Na adaptačním procesu bych rád nějaký chatbot, ta technologie je skvělá věc a za mě to má velký potenciál. Člověk se může zeptat přímo v aplikaci.

B: Ne, vše bylo tak správně a dobře, že není co měnit

C: Já si myslím, že nic. Takto to asi mělo být a přijde mi, že bylo vše v pořádku. Nebylo tady nic, co by mi vyloženě vadilo anebo s čím bych nesouhlasila.

D: Nabízet rychleji více peněz, pro mě teďka trošku složitý uživit rodinu, mám manželku a nedostávám tolik, kolik bych chtěl dostávat.

E: Čistě z mé zkušenosti nic, já byla s obojím spokojená. Nyní ale, svým působením ve firmě vidím, kde jsou mezery a kde je třeba hlavně adaptační proces dotáhnout do konce. Většinou je třeba manažery jednotlivých oddělení navést, aby adaptace nového zaměstnance byla úspěšná a došlo ke spokojenosti na obou stranách. Takže bych zavedla častější školení manažerů na adaptační proces jejich podřízených.

**Otázka 14.: Co byste vzkázal Vašemu zaměstnavateli?**

A: Máte zde super lidi.

B: Pokračujte dál v tom, co děláte, protože to děláte správně a líbí se mi to.

C: Děkuji za možnost a za šanci.

D: Poděkoval bych za otevřenost, že si můžeme o všem promluvit narovinu, jako žádný tajemství atd.

E: Zachovejme si rodinnou atmosféru, která ve firmě vládne i nadále. Je to věc, kterou naši zaměstnanci oceňují nejvíce, osobní přístup a přátelství, které na pracovišti našli. I přes všechny změny, růst firmy, starosti a trable je potřeba se stále starat o naši „červenou rodinu“, jak tento termín sama využívá i Simona Kijonková.

## 5 Vlastní návrh řešení

Tato kapitola představuje současnou situaci zásilkovny, kterou charakterizují čtyři kvadranty SWOT analýzy, které jsou představeny ve čtvrté kapitole. Analýza současné situace čerpá z jednotlivých metod výzkumu, z vlastního pozorování, případové studie, polostrukturovaných rozhovorů a interních materiálů.

### 5.1 SWOT Analýza

#### Silné stránky:

- Silná pozice na trhu
- Kandidáti mají povědomí o značce
- O výsledku náborového řízení jsou informováni i nevybraní kandidáti
- Příjemné prostředí podniku
- Využívání sociální sítě LinkedIn
- Využívání DPČ a agentur práce
- Onboardingový balíček pro nové zaměstnance
- Pravidelná zpětná vazba v průběhu náboru i adaptace
- Odměňování za doporučení kandidáta
- Pravidelná školení na různá témata

#### Slabé stránky:

- Absence assessment center
- Absence Chatbotu pro nábor
- Nejednota manažerů v adaptačním procesu
- Nevyužívání potenciálu větších sociálních sítí pro nábor
- Neexistující mobilní aplikace pro adaptační proces

#### Příležitosti:

- Expanze do dalších trhů
- Inovace procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců

- Využití sociálních sítí
- Přijímání lidí prchajících před válkou
- Zapojení se do aktuálních trendů pro zviditelnění značky

#### **Hrozby:**

- Fluktuace zaměstnanců
- Nedostatek zaměstnanců pro odborné pozice
- Rozrůstající se konkurence
- Válka na Ukrajině
- Inflace

Dle výsledků analýzy lze zjistit, že silné stránky podniku jednoznačně převyšují stránky slabé. Podnik má tedy dobrý základ pro perfektní zvládnutí procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců,.

## **5.2 Vlastní řešení**

Na základě SWOT analýzy nám vyplývají problémy, které je třeba definovat. Jako autor vyznačuji tyto faktory, kterým by Zásilkovna měla věnovat pozornost.

- Assessment centra by pomohla lépe vybrat kandidáta pro kvalifikovaně náročnější pozice. Zaměstnanci, kteří si jím projdou se rychleji adaptují na podnik a mají větší přehled o budoucí náplni práce.
- Chatbot pro nábor usnadní kandidátům orientaci na karierních stránkách podniku. Někteří kandidáti oceňují možnost zisku informací o pozici, aniž by museli složitě hledat na stránkách. Díky chatbotu lze hledat za pomoci základních frází a celý proces je tak pro kandidáta příjemnější.
- Nejednotu manažerů je možné vyřešit školením pro vedoucí pracovníky, které by bylo zaměřeno na práci s podřízenými.
- Mobilní aplikace pro adaptační proces zprostředkuje zaměstnancům informace o podniku na jednom místě. Nemusí u sebe tedy nosit několik papírů, a jako bonus se tímto šetří životní prostředí.

- Fluktuaci zaměstnanců lze omezit motivováním zaměstnanců různými benefity a také průběžnými rozhovory se zpětnou vazbou.
- Rostoucí inflace a ceny se mohou projevit v propouštění zaměstnanců nebo v pozastavení nábory. Podnik by měl více nabízet mimo finanční benefity, které z části nahradí ty finanční. Podniku se tím sníží výdaje a vyhne se těmto problémům.

Pokud podnik eliminuje slabé stránky a vyhne se vnějším hrozbám, dostane se do pozice velmi atraktivního zaměstnavatele, který kandidátům i zaměstnancům poskytuje skvělou zkušenost s procesy získávání, výběru a adaptace.

## Závěr

Personálních činností existuje více, ale tato bakalářská práce akcentovala tři zásadní a těmi byly získávání, výběr a adaptace zaměstnanců. Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzování těchto procesů v podniku Zásilkovna a pomocí SWOT analýzy zjistit její vnitřní silné a slabé stránky a vnější příležitosti a hrozby. Cílem bylo také zjištěné slabé stránky a hrozby definovat a navrhnout možnosti na zlepšení či eliminování.

Teoretická část práce byla rozdělena na tři hlavní kapitoly, jimiž byly získávání, výběr a adaptace zaměstnanců. Ty byly následovně rozděleny do podkapitol a podrobně představeny.

Metodická část bakalářské práce se zabývala podnikem Zásilkovna. Podnik byl krátce charakterizován a poté díky informacím od HR pracovníka byly rozepsány konkrétní činnosti k procesům získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. V této části proběhli také řízené polostrukturované rozhovory s pěti zaměstnanci podniku. Otázky v rozhovorech byly zaměřeny na konkrétní zkušenosti s procesem získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Z rozhovorů vyčteme, že zaměstnanci vnímají podnik pozitivně a že jsou rádi za práci v rychle rostoucím prostředí. Dle odpovědí respondentů bylo zjištěno, že procesy získávání, výběru a adaptace jsou vnímány pozitivně zaměstnanci, kteří nemají do těchto procesů odborný vhled. Naopak HR zaměstnanci, kteří byli s procesem doposud spokojeni, nyní již vědí, že tyto procesy je třeba neustále vylepšovat.

Výsledky výzkumu byly prezentovány čtyřmi kvadranty SWOT analýzy. Analýza čerpala z vlastního pozorování, případové studie, polostrukturovaných rozhovorů a interních materiálů. SWOT analýza ukázala, že podnik má spoustu silných stránek, které převažují nad těmi slabými. Slabé stránky a hrozby podniku, které autor označil za nejdůležitější, jsou podrobněji rozepsány s návrhem zefektivnění. Jedná se hlavně o tyto problémy: absence assessment center, absence chatbota pro nábor, nejednota manažerů v adaptačním procesu, neexistující aplikace pro adaptační proces, fluktuace zaměstnanců a rostoucí inflace.

## Seznam literatury

### Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BERNDT Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAYLOR, S. -- ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

**Webové stránky:**

Jak na nábor zaměstnanců přes sociální sítě?. Kurzy.cz [online]. Praha: Romana Hubáčková, 2019 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/503639-jak-na-nabor-zamestnancu-pres-socialni-site/>

Manažerské dovednosti. Publi [online]. Brno: Vítězslav Prukner, 2014 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/07.html>

SWOT analýza a její využití. Ecommerce Bridge [online]. Bratislava: Jan Pořízek, 2019 [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

6 trendů, které ovládnou HR v roce 2022. Novitim [online]. Praha: Novitim, 2022, 12. 1. 2022 [cit. 2022-09-07]. Dostupné z: <https://novitim.cz/%F0%9F%93%88-6-trendu-ktere-ovladnou-hr-v-roce-2022-%F0%9F%93%88/>



## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Přesnost některých metod výběru zaměstnanců .....	19
Obr. 2 Zastoupení pohlaví v podniku Zásilkovna.....	27
Obr. 3 Vývoj počtu zaměstnanců v podniku Zásilkovna .....	27

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Hlavní kritéria posuzování metod výběru .....	19
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Seznam rozhovorových otázek .....	50
---	----

## **Příloha 1 Seznam rozhovorových otázek**

1. Jak jste se o pracovní nabídce dozvěděl/a?
2. O jakou pracovní pozici jste se ucházel/a?
3. Co bylo hlavním důvodem, proč jste si vybral/a právě společnost Zásilkovna?
4. Kolika kolovým přijímacím řízením jste prošel/prošla?
5. Co bylo náplní výběrových řízení? Jak výběrová řízení probíhala, co se tam dělo?
6. Jak jste se během výběrového řízení cítil/a?
7. Vyhovovala Vám délka výběrového řízení?
8. Byl/a jste po absolvování výběrového řízení dostatečně informován/a?
9. Odpovídaly informace, které Vám byly předány během výběrového řízení skutečnosti po nástupu do práce?
10. Jak probíhal Váš adaptační proces na novém pracovním místě? Formální a neformální rovina (pomoc kolegů, manuál, školení,...).
11. Jak Vás přijal pracovní kolektiv?
12. Splnila společnost Zásilkovna Vaše očekávání?
13. Pokud byste mohl/a na průběhu výběrového řízení a adaptačního procesu cokoliv změnit, co by to bylo?
14. Co byste vzkázal Vašemu zaměstnavateli?

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Josef Kraus		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	50		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	3		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá získáváním, výběrem a adaptací zaměstnanců. Cílem této práce je teoretické objasnění těchto procesů a následné propojení s praxí ve vybraném podniku, kterému jsou doporučeny kroky pro zlepšení. V teoretické části autor definuje procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. V první části metodiky bakalářské práce se autor sešel s HR Business Partnerem vybraného podniku, který mu sdělil potřebné informace ke zmíněným procesům. Poté nastává druhá část metodiky bakalářské práce, ve které proběhly řízené polostrukturované rozhovory se zaměstnanci podniku. Díky odpovědím HR Business Partnera a respondentům rozhovorů určuje autor za pomoci SWOT analýzy všechny její kvadranty a navrhuje možnosti pro zlepšení.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Lidské zdroje, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, kandidáti, zaměstnanci, podnik		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Josef Kraus</b>		
<b>FIELD</b>	<b>Specialization Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Recruitment, selection and adaptation of employees</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Ing. Jana Pechová, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2022</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>50</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>3</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>1</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>1</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis deals with the recruitment, selection and adaptation of employees. The aim of this thesis is the theoretical explanation of these processes and the subsequent connection with the practice in the selected company, for which steps for improvement are recommended. In the theoretical part, the author defines the processes of recruitment, selection and adaptation of employees. In the first part of the methodology of the bachelor thesis, the author met with the HR Business Partner of the selected company, who provided him with the necessary information on the mentioned processes. Then comes the second part of the bachelor thesis methodology in which guided semi-structured interviews were conducted with the employees of the enterprise. Thanks to the answers of the HR Business Partner and the interviewees, the author identifies all the quadrants of the SWOT analysis and suggests opportunities for improvement.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Human resources, employee recruitment, employee selection, employee adaptation, candidates, employees, company</b></p>		