

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2023

Johanka Kučerová

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

Hodnocení procesu přijímání zaměstnanců ve startupu  
Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika se zaměřením na personální rozvoj

**Autor:** Johanka Kučerová

**Vedoucí práce:** Mgr. Filip Hlavinka, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Evaluace personálních procesů ve startupu“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu této práce, za jeho trpělivost, podnětné rady a cenné návrhy, které mi velmi pomohly v průběhu zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti, ve které byl tento výzkum proveden, za poskytnutí přístupu k potřebným informacím a materiálům, díky nimž jsem mohla provést výzkum této práce. Bez této spolupráce by bylo zpracování této práce mnohem složitější. Nakonec bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří ochotně odpověděli na mé dotazy a poskytli mi důležité informace potřebné pro dosažení cílů této práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Johanka Kučerová</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	<i>Andragogika se zaměřením na personální rozvoj</i>
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika se zaměřením na personální rozvoj</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Filip Hlavinka, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Hodnocení procesu přijímání zaměstnanců ve startupu
<b>Anotace práce:</b>	Tato práce se zaměřuje na proces náboru a přijímání zaměstnanců ve zkoumané firmě a hodnotí, do jaké míry tyto procesy odpovídají teoretickým předpokladům. Cílem práce je identifikovat, které procesy jsou správně a které špatně nastaveny a sestavit podklady pro firmu, aby mohla vylepšit své personální procesy. Práce obsahuje jak teoretickou část, která se zabývá procesem přijímání zaměstnanců a procesem onboardingu, tak i praktickou část, která popisuje zkoumanou organizaci, rozhodnutí o metodě a vzorku, výzkumné otázky a metody sběru dat. Metodou výzkumu jsou polostrukturované rozhovory s vedoucími oddělení a zaměstnanci zkoumané společnosti.
<b>Klíčová slova:</b>	Nábor zaměstnanců, přijímací řízení, onboarding, startup, kvalitativní výzkum, polostrukturovaný rozhovor
<b>Title of Thesis:</b>	Evaluation of hiring processes in a startup
<b>Annotation:</b>	This thesis focuses on the recruitment and hiring processes in a startup company, with the aim of identifying areas where the processes are functioning well and where improvements could be made. The study is divided into three parts: theoretical, practical, and personal. The theoretical part explores the various steps involved in the recruitment process, such as identifying job needs, creating job descriptions, and conducting interviews. The practical part provides a description of the startup company and its culture, and outlines the research methodology used to collect data from interviews with department managers and employees. The personal part highlights the benefits of conducting this research for the author, including gaining a

	deeper understanding of the company and developing skills in a promising field. Ultimately, the findings of this study provide valuable insights for the company to improve their recruitment and hiring processes, as well as contribute to the broader knowledge base on recruitment in startup companies.
<b>Keywords:</b>	Employee recruitment, hiring process, onboarding, startup, qualitative research, interview.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Struktura rozhovoru s vedoucími týmu, Struktura rozhovoru se zaměstnanci
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	21
<b>Rozsah práce:</b>	54 s. (82 942 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	9
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 Proces přijímání zaměstnanců.....	10
1.1 Identifikace vzniku potřeby pracovního místa .....	10
1.2 Tvorba popisu pracovního místa .....	10
1.3 Přijímací řízení .....	11
1.3.1 Zisk kandidátů.....	11
1.3.2 Inzerát nabídky práce.....	12
1.3.3 Proces výběru kandidáta.....	13
1.3.4 Osobní pohovor.....	14
1.4 Přijímání zaměstnanců.....	15
1.5 Onboarding.....	15
1.5.1 Proces onboardingu .....	15
1.5.2 Metody onboardingu.....	15
2 Startup.....	16
2.1 Znaky startupu.....	16
2.2 Typičtí pracovníci ve startupech .....	17
2 PRAKTICKÁ ČÁST.....	19
1 Cíl výzkumu.....	19
2 Popis zkoumané organizace .....	20
2.2.1 Firemní kultura.....	20
2.2.2 Firemní struktura .....	21
2.3 Podrobnosti o přijímacích procesech společnosti .....	23
2.3.1 Inzeráty pro nabídku práce .....	23
2.3.2 Příprava na pohovory.....	24
2.3.3 Onboarding schedule.....	24
2.3.4 Onboarding check-list.....	24
2.3.5 Manuály.....	25
3 Metoda a vzorek.....	26

3.1	Rozhodnutí o metodě.....	26
3.2	Rozhodnutí o vzorku .....	27
3.3	Zajištění vstupu do terénu .....	28
4	Výzkumné otázky .....	30
5	Design výzkumu .....	30
5.1.1	Úvod.....	30
5.1.2	Hlavní část rozhovoru 1 – s vedoucími oddělení.....	30
5.1.3	Hlavní část rozhovoru 2 – se zaměstnanci .....	32
5.1.4	Závěr rozhovoru.....	34
6	Sběr dat .....	35
7	Analýza a interpretace dat.....	36
7.1	SVO1 - Jak probíhá obsazování pracovních míst?.....	36
7.1.1	Identifikace vzniku potřeby pracovního místa.....	36
7.1.2	Kompetenční model.....	37
7.2	SVO2 – Jak probíhá proces náboru?.....	37
7.2.1	Zisk pracovníků.....	38
7.2.2	Inzerát .....	38
7.3	SVO3 – Jak probíhá proces přijímání zaměstnance? .....	39
7.3.1	Průběh onboardingu.....	39
7.3.2	Doprovodné dokumenty.....	39
7.3.3	Týmový duch .....	41
7.3.4	Cíle onboardingu.....	41
7.3.5	Změny onboardingu .....	41
7.4	Zhodnocení a doporučení pro zlepšení.....	42
7.4.1	Oblast obsazování pracovních míst a tvorba kompetenčního modelu42	
7.4.2	Oblast náboru.....	42
7.4.3	Oblast oboardingu.....	43
8	Diskuse.....	44
	Závěr .....	47
	Literatura a zdroje.....	48



Seznam zkratek.....	50
Seznam obrázků, grafů, schémat .....	50
Seznam příloh .....	50
Přílohy.....	51

## Úvod

V novodobém dynamickém neustále se měnícím prostředí je pro každou organizaci důležité zaměřit se na personální procesy a správně je průběžně hodnotit. Startupy, jako organizace s vysokou mírou nejistoty a rychlým tempem růstu, mají obzvláště důležitou potřebu efektivního řízení lidských zdrojů.

Cílem této práce je zhodnotit proces náboru a přijímání zaměstnanců ve zvoleném startupu a určit, do jaké míry odpovídá ideálním teoretickým předpokladům. Cílem je také stanovit, v čem jsou procesy nastaveny správně a v čem naopak špatně a sestavit podklady pro společnost, na jejichž základě by se daly vylepšit personální procesy ve zkoumané společnosti.

V teoretické části práce jsou popsány jednotlivé kroky procesu přijímání zaměstnanců, jako je identifikace vzniku potřeby pracovního místa, tvorba popisu pracovního místa, získání kandidátů, tvorba inzerátu nabídky práce, proces výběru kandidáta, osobní pohovor a přijímání zaměstnanců. Dále je popsán proces onboardingu, který zahrnuje vstup nového zaměstnance do firmy a jeho začlenění do týmu. Teoretická část základní je doplněna o informace o tom, co je to startup a čím se takovéto firmy vyznačují.

V praktické části práce je popsána zkoumaná organizace, včetně firemní kultury a struktury. Je zde popsána metoda a vzorek pro sběr dat, včetně struktury rozhovorů s vedoucími oddělení a zaměstnanci. Výsledky sběru dat jsou zpracovány a diskutovány v závěru práce.

Tato práce by měla být užitečná pro firmy, které chtějí zlepšit své personální procesy a pro osoby, které se zajímají o oblast náboru a přijímání zaměstnanců a startupů.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Úvodní kapitoly se budou zabývat obsazováním pracovních míst, jakožto jedním z klíčových procesů v oblasti personálního řízení. Tento proces zahrnuje celou řadu kroků, od identifikace potřebného pracovního místa až po začlenění nového zaměstnance do pracovního týmu a do společnosti.

Teoretická část je doplněna o dosavadní poznatky o specifickém typu společnosti, která se označuje jako startup.

## 1 Proces přijímání zaměstnanců

### 1.1 Identifikace vzniku potřeby pracovního místa

Identifikace potřeby pracovních míst je klíčovým krokem v procesu personálního řízení. Je důležité správně a přesně definovat, jaké jsou požadavky na vybrané pracovní místo a jaké jsou požadavky na kandidáty, kteří se o toto místo budou ucházet. Nezbytnou součástí tohoto procesu je analýza práce a stanovení pracovních náplní, kompetencí a kvalifikací, které jsou potřebné pro úspěšné plnění úkolů spojených s pracovním místem.

Podle Šikýře (2016) je identifikace pracovních míst tvořena několika kroky. Prvním krokem je již zmíněná analýza práce, která zahrnuje sběr a vyhodnocení informací o dané pozici. Tato analýza by měla poskytnout popis pracovní náplně a úkolů, které jsou s pracovním místem spojené.

### 1.2 Tvorba popisu pracovního místa

Tvorba popisu pracovního místa je procesem, při kterém se stanovují specifické požadavky na dané pracovní místo. Specifikuje se pracovní náplň a zodpovědnosti zaměstnance. (Šikýř, 2018)

Popis pracovního místa by měl být co nejpodrobnější a měl by přesně popsat náplň práce, odpovědnosti, pravomoci a kompetence spojené s danou pozicí. Podle Armstronga (2012) by popis měl obsahovat následující informace:

- Název pozice a podřízenost v rámci organizace,
- stručný popis hlavních činností a úkolů spojených s pracovním místem,
- specifikace fyzické a mentální námahy a pracovních podmínek,
- vymezení odpovědností a pravomocí,
- požadavky na kvalifikaci a zkušenosti,
- kompetence a schopnosti potřebné pro výkon pozice,

- vymezení vztahů s ostatními zaměstnanci a externími partnery.

Popis pracovního místa by měl být pravidelně aktualizován i mimo proces nábory, aby reflektoval změny v náplni práce a požadavcích organizace. (Šikýř, 2019)

Armstrong (2017) upozorňuje, že tvorba pracovního místa musí být v souladu se strategií firmy a jejími cíli. Zaměstnavatel tedy musí pečlivě zvážit, zda je potřeba vytvořit nové pracovní místo nebo bychom měli spíše optimalizovat stávající pracovní pozice. Pokud by totiž cílem firmy bylo například udržet momentální počet zaměstnanců a nenabírat nové členy, bude lepší upravit stávající pozice.

Klíčovými faktory při tvorbě pracovního místa jsou komunikace a spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Je nutné respektovat názory zaměstnanců a zahrnout je do procesu tvorby pracovního místa. (Šikýř, 2019)

Celkově lze říci, že správně vypracovaný popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a může sloužit jako vodítko pro výběr a hodnocení zaměstnanců, plánování kariéry a rozvoje, a také pro stanovení vhodného platového ohodnocení. (Armstrong, 2012)

Popis pracovního místa je klíčový pro výběr kvalitních kandidátů, proto je vhodné mu věnovat v procesu přijímání zaměstnanců dostatečné množství pozornosti. Od popisu pracovního místa se odvíjí tvorba kritérií pro hodnocení uchazečů a volba metod pro hodnocení zaměstnanců.

### 1.3 Přijímací řízení

Přijímací řízení je proces, který umožňuje organizaci získat nové zaměstnance a tím posílit své pracovní síly. Výběrové řízení není pouze o nalezení kandidáta s nejlepšími znalostmi a schopnostmi, ale také o nalezení kandidáta, který se nejlépe hodí do organizace a její kultury. Proto je důležité mít ve výběrovém procesu jasně definovaná kritéria pro výběr kandidátů. (Šikýř, 2017)

Jasně definovaná kritéria umožní náboráři vytvořit vhodné postupy a podpoří tak objektivnější nábor kandidátů.

#### 1.3.1 Zisk kandidátů

Existuje řada způsobů, jak firmy mohou získávat kandidáty do přijímacího řízení. Velkou výhodou dnešní doby je možnost využívat moderní technologie a sociální sítě, díky kterým mohou firmy získávat a oslovovat velké množství potenciálních kandidátů. Jednou z dnes velmi často

využívanou platformou pro vyhledávání talentovaných lidí je LinkedIn (Kaplan, 2020).

Mezi další populární náborové platformy v České republice se řadí Jobs.cz, Práce.cz nebo LinkedIn (LMC, 2020). Tyto platformy umožňují firmám snadno oslovovat a najít potenciální kandidáty a zároveň umožňují uchazečům snadný přístup k pracovním nabídkám a informacím o zaměstnavatelích. Mimo náborové platformy firmy mohou využívat sociální sítě, jako je Facebook nebo Instagram, které umožňují oslovit specifickou cílovou skupinu uživatelů (LMC, 2020).

Zisk kandidátů pomocí náborových platform má i své nevýhody, což ne například zahlcení náborových pracovníků životopisy nebo vyčlenění kandidátů, kteří se nacházejí mimo on-line prostředí. Zároveň pokud se neumí firma správně orientovat v dostupných nástrojích, může být tento způsob náboru ve výsledku finančně a časově velmi nákladný. (LMC, 2022)

Dalším způsobem, jak firmy mohou získávat kandidáty, je využití sítě kontaktů svých současných zaměstnanců. Tento přístup může být velmi účinný, jelikož současní zaměstnanci mají často podobné zájmy a dovednosti jako hledaní kandidáti. Zároveň mohou být pro zaměstnance motivující, když se podílejí na náboru nových kolegů (Rynes, Colbert, & Brown, 2002).

I s tímto způsobem jsou spojená určitá rizika. Například může docházet k omezení diverzity kandidátů, protože zaměstnanci obvykle znají lidi z podobného prostředí jako oni sami, což může zapříčinit pokles různorodých perspektiv a zkušeností (Cascio, 2018).

Firmy také mohou získávat nové kandidáty prostřednictvím vzdělávacích institucí. Mnoho firem spolupracuje se středními nebo vysokými školami a nabízí stáže nebo programy pro studenty, kteří se po ukončení studia mohou stát potenciálními zaměstnanci (Kaplan, 2020).

Možností, jak hledat nové zaměstnance je mnoho. Je tedy na každé společnosti, jakou metodu hledání zvolí. Při volbě metody je nezbytné vzít potaz všechny její pozitiva i negativa. Zároveň by měla metoda odpovídat typu zaměstnance, které hledáme. Například by nemělo smysl hledat na úřadu práce vědecké pracovníky nebo osoby do vedení společnosti.

### 1.3.2 Inzerát nabídky práce

U většiny forem náborů je nezbytné vytvořit inzerát nabídky práce. Inzerát musí obsahovat dostatečné množství informací o pozici a požadavcích na kandidáta. Inzerát by měl být natolik podrobný, aby kandidáti získali co

nejúplnější představu o pozici a souvisejících požadavcích, zároveň by ale neměl být příliš rozsáhlý, aby svou délkou neodradil potenciální zájemce. (Šikýř, 2019)

Konkrétně by měl inzerát obsahovat klíčové informace o pozici, jako například název pracovní pozice, popis práce, požadavky na uchazeče, benefity a odměny. (LMC, 2022)

Důležité je také nezapomenout na kontakt na personalistu nebo jiného zástupce společnosti, který bude k dispozici pro další informace.

Požadavky na pracovní pozici by měly být stanoveny realisticky a měly by odpovídat skutečným potřebám společnosti. Zároveň by v textu mělo být zahrnuto i jaké výhody firma kandidátům nabízí. (J. Armstrong, 2017)

Kromě obsahu inzerátu je také důležitá jeho prezentace. Inzerát by měl být umístěn na relevantních náborových platformách, které cílí na danou cílovou skupinu kandidátů. Společnost LMC (2021) v této souvislosti uvádí, že "důležité je vybrat vhodnou platformu a vytvořit inzerát, který bude vynikat mezi ostatními inzeráty". To znamená, že inzerát by měl být vizuálně atraktivní a přehledný, aby zaujal potenciálního kandidáta.

Správně vytvořený a pochopitelný inzerát je důležitý z toho důvodu, abychom zajistili, že se na pozici budou hlásit relevantní zájemci. Pokud budou informace v inzerátu nepřesné, může to zapříčinit přísun nevhodných kandidátů.

### 1.3.3 Proces výběru kandidáta

Proces výběru kandidáta by měl být pečlivě předem naplánován. Kritéria výběru by měla být založena na předem stanovených požadavcích na pozici, které jsou zmíněny v inzerátu. Stanovení těchto kritérií vede ke spravedlivému výběru kandidáta a snížení rizika diskriminace nebo předsudků vůči kandidátům. (Šikýř, 2012)

Podle Armstronga (2017) je důležité pro výběr kandidáta využívat více různých metod výběru kandidátů. Může se jednat například o testy, pohovor nebo hodnocení praxe. Díky tomu bude zajištěno, že se výběr kandidátů zakládá na více různých faktorech a byla tak zajištěna se objektivita procesu.

Po stanovení náležitých kritérií přichází na řadu zhodnocení životopisů a podkladů poskytnutých kandidátem, což slouží ke zjištění, zda kandidátovy zkušenosti a vzdělání souhlasí s požadavky na danou pozici. (Armstrong & Taylor, 2014)

Po prvním zúžení výběru je dalším možným krokem je provedení telefonického pohovoru, který může sloužit k prvnímu posouzení kandidátovy vhodnosti pro danou pozici a případnému doplnění potřebných informací.

Tento krok výběrového procesu se dále rozvíjí při osobním pohovoru, který je další etapou procesu. Osobní pohovor pak umožňuje důkladnější prozkoumání zkušeností a znalostí kandidáta.

#### 1.3.4 Osobní pohovor

Osobní pohovor by měl být strukturovaný a otázky by měly být zaměřeny na kritéria, která jsou pro pozici klíčová. Je třeba připravit si soubor otázek, které se týkají jak zkušeností a znalostí, tak i osobnosti a motivace kandidáta (Šikýř, 2017).

Během osobního pohovoru je dobré klást otevřené otázky. Ty umožňují kandidátovi volně vyjádřit své názory a poskytnout více informací o svých zkušenostech a schopnostech. Důležité je také aktivní naslouchání a věnování pozornosti kandidátovým odpovědím (Šikýř, 2017).

Po provedení pohovorů následuje fáze výběru nejvhodnějšího kandidáta. Tato fáze spočívá v porovnávání kandidátů na základě kritérií, které jsme stanovili v úvodu přijímacího řízení. Výběr kandidátů založen na základě všech informací, které o kandidátovi máme a měl by zahrnovat výsledky všech etap výběrového procesu. (Šikýř, 2017)

Zároveň je dobré při hodnocení kandidátů uplatňovat pozitivní přístup. To znamená, že se nebudeme soustředit na to, co kandidát nezvládá. Cílem lidských zdrojů je rozvíjet lidský potenciál, proto je lepší se orientovat na to, jaké požadavky kandidát splňuje a co může firmě přinést. (Šikýř, 2018)

Pro ověření informací poskytnutých kandidátem provést kontrolu referencí a zkontaktovat společnosti, ve kterých kandidát dříve pracoval. To je však možné pouze s kandidátovým souhlasem. (Šikýř, 2018)

Na závěr je vhodné poděkovat všem uchazečům za zájem o pozici a informovat je o tom, že byli vyřazeni z výběrového procesu. Je také možné jim nabídnout zpětnou vazbu ohledně jejich výkonu v průběhu výběrového procesu. (Armstrong & Taylor, 2014)

Poděkování a zpětná vazba není nezbytným krokem, ale není na škodu vystupovat příjemně i před kandidáty, kteří v tuto chvíli neodpovídají potřebám společnosti. Souvisí to s budováním dobrého jména firmy a může to podpořit případnou spolupráci s některými kandidáty v budoucnosti.

## 1.4 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnance musí být náležitě právně ošetřeno. Zaměstnanec a zaměstnavatel mezi sebou uzavírají pracovně právní vztah, který je potvrzen smlouvou. Existují různé typy smluv, které upravují pracovněprávní vztahy, přičemž mezi nejčastěji využívané se řadí pracovní smlouva, dohoda o provedení pracovní činnosti a dohoda o provedení práce. (Šikýř, 2018)

Každá pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. (Šikýř, 2018)

## 1.5 Onboarding

Jakmile se nám podaří vybrat a přijmout správného kandidáta, je nezbytné provést ho náležitě procesem zaškolení. Cílem této etapy je pomoci novému pracovníkovi se adaptovat na nové prostředí, což znamená informovat ho o průběhu práce a začlenit jej do kolektivu. (Šikýř, 2018)

Onboarding, neboli česky integrační proces, je proces, který se používá k přivítání nového zaměstnance a zahrnuje kroky, které vedou k jeho integrování do nové pracovní role a organizace. Cílem onboardingového procesu je zajistit, aby nový zaměstnanec co nejdříve pochopil podstatu nejen své role ve firmě, ale také cíle a strategii organizace. Mimo jiné také slouží k tomu, aby se seznámil s kolegy a zapadl do firemní kultury. (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007)

### 1.5.1 Proces onboardingu

Onboardingový proces se obvykle skládá z několika kroků, které zahrnují představení organizační kultury a hodnot, seznámení s vedením a týmem, představení pracovní náplně a očekávání, poskytnutí potřebných nástrojů a zdrojů pro úspěšné plnění pracovních úkolů, zajištění vzdělávacích potřeb a rozvojových příležitostí, pravidelná zpětná vazba a kontrola, zda se nový zaměstnanec efektivně integruje. (Cable, & Turban, 2003)

### 1.5.2 Metody onboardingu

Mezi metody onboardingu můžeme řadit mentoring od zkušenějšího kolegy. Dále je možné zvolit metodu individuálního plánování, kdy se nový zaměstnanec společně s vedoucím svého oddělení nebo personálním specialistou zaměřuje na své cíle a plány. Mimo to je také dobré zařadit orientační školení, které se využívá pro seznámení s produkty nebo službami společnosti. (Šikýř, 2019)



Další využívanou metodou je zaučování na pracovišti nebo shadowing, neboli stínování, které spočívá ve sledování výkonu jiného zaměstnance a opakování jeho práce.

Dalšími metodami pak může být organizování sociálních akcí, poskytování zpětné vazby a buddy systém, kdy je nový zaměstnanec spojen se zkušenějším kolegou, který ho provádí prostředím a zodpovídá mu otázky. (Armstrong, 2014)

Buddy systém bývá v některých firmách nahrazen onboardingovými chatboty. Využívání chatbotů je výhodné nejen pro zpříjemnění integračního procesu, ale také snadné monitorování dotazů, které noví zaměstnanci mají. Na základě toho je pak možné integrační proces upravovat a vylepšovat. (LMC)

Správně provedený onboardingový proces může přispět ke zvýšení loajality nového zaměstnance, snížení fluktuace a zkrácení času potřebného k dosažení plné funkčnosti zaměstnance. (Saks, & Gruman, 2014)

## 2 Startup

Startup je nově vznikající firma, která se snaží vybudovat a uplatnit co nejrychleji svůj inovativní produkt nebo službu na trhu. To znamená, že startupy se snaží vytvořit produkt nebo službu, která má potenciál zcela změnit trh a způsob, jakým zákazníci řeší své potřeby. (Blank, S. G., & Dorf, B. S., 2012)

### 2.1 Znaky startupu

Typickým znakem startupu je rychlý růst, dynamická pracovní kultura, pružnost a schopnost rychle reagovat na změny na trhu. Tyto vlastnosti jsou ale spojeny i s chaosem a nejistotou, proto je v těchto firmách nezbytné vybírat pečlivě ty správné zaměstnance. (Blank, S. G., & Dorf, B. S., 2012)

Startupy většinou nemají velké organizační struktury, a to právě z toho důvodu, aby bylo možné nastavit jejich vnitřní procesy tak, byly co nejjednodušší a efektivní. (Ries, 2011)

Jelikož startupy potřebují rychle reagovat na změny na trhu, mají za cíl vytvořit co nejlepší prostředí pro flexibilitu a kreativitu. Z tohoto důvodu mívají často procesy nastaveny tak, aby minimalizovaly administrativu a pevně stanovená pravidla. (Ries, 2011)

Méně administrativy a pevných pravidel může být pro startup přínosem, jelikož umožňuje větší flexibilitu a rychlejší reakce na změny na trhu. Je ale

důležité mezi flexibilitou a rigiditou najít určitou rovnováhu tak, aby startup mohl úspěšně inovovat a rychle se přizpůsobovat, aniž by ztratil kontrolu nad svým růstem a plánováním. Nedostatek organizace a plánování může způsobovat problémy ve řízení startupu, jelikož se mohou objevit problémy s financemi, řízením a koordinací týmu nebo s chybným odhadem trhu a poptávky. (Ries, 2011)

Dalším typickým znakem startupu, jež umožňuje flexibilitu a pružnost je to, že většinou nemají moc zaměstnanců a nevytváří velké komplikované organizační struktury. (Ries, 2011)

Startupy musí být schopné efektivně využívat své zdroje, jelikož většina jejich financí standardně pochází od různých investorů, takže často pracují s omezenými zdroji financování. (Ries, 2011)

Navíc na rozdíl od tradičních firem často nemají jasně definovaný ani obchodní model. (Ries, 2011) Jejich obchodní model se standardně vyvíjí na základě testování produktu a získávání zpětné vazby od jejich klientů. (Blank, S. G., & Dorf, B. S., 2012)

Jedním z dalších výrazných odlišností od velkých společností je tzv. shared learning neboli sdílené učení. Znamená to, že pro úspěšné fungování startupu je velmi prospěšné, pokud zaměstnanci i vedení firmy sdílí nové poznatky a nápady. Pro startupy je tedy typická otevřená komunikace napříč celou společností, a to formou pravidelných schůzek a týmových porad. (Blank, S. G., & Dorf, B. S., 2012)

Startupy tedy nejsou malou verzí velkých firem. Jsou nové, dynamické a inovativní, ale mají i spoustu rizik spojených s velkým množstvím změn a omezeným financováním. Pokud chce startup na trhu uspět, měl by být postaven z odolných zaměstnanců, kteří budou schopni čelit výzám.

## 2.2 Typičtí pracovníci ve startupech

Vzhledem k dynamickému a neustálému vývoji by měli zaměstnanci pracující ve startupech být schopni přizpůsobovat se pravidelným změnám a měli by zvládat pracovat v chaosu. (Blank, S. G., & Dorf, B. S., 2012)

Startupové zaměstnance nejlépe popisuje přívlastek „multitasking“. Startupy jsou často omezeny zdroji a rychle rostou a mění se. Jejich zaměstnanci nejsou většinou vázáni pouze na jednu úlohu a jsou mnohdy schopni převzít zodpovědnost i za více úkolů v závislosti na tom, co v danou chvíli je pro firmu nejdůležitější. Schopnost multitaskingu je ve startupech nezbytná,

jelikož je to prostředí, které je často nejisté a plné nečekaných událostí. (Gonzalez, S., 2019)

Je však třeba poznamenat, že nutnost multitaskingu se pojí s určitými nevýhodami. Velkým rizikem je fakt, že zaměstnanci mohou být snadno přetížení a vyhořet. Pocit frustrace může také umocňovat to, že zaměstnanci se občas musí stavět do rolí, se kterými nemají žádnou výraznou předchozí zkušenost nebo nejsou jejich silnou stránkou. (Gonzalez, S., 2019)

Z toho také vyplývá, že pro tyto zaměstnance je velmi důležitá odolnost vůči stresu a nejistotě.

Víceúčelovost jejich zaměstnanců je ale i přesto klíčovou vlastností, která může přinést mnoho výhod a pomoci jim dosáhnout úspěchu. Jednou z výhod je například šetření často omezenými financemi. (Gonzalez, S., 2019)

Další důležitou vlastností zaměstnanců startupu je proklitské cítění. Obchodní model a produkt se často odvíjí právě od zpětné vazby klientů, proto je důležité mít ve startupu takové pracovníky, kteří zvládnou dobře komunikovat se zákazníky a odhalovat jejich potřeby. (Blank, S. G., & Dorf, B. S., 2012)

S předchozím bodem se také pojí chuť objevovat a učit se novým věcem, jelikož cílem práce ve startupu je nalézt inovativní řešení na potřeby klientů. (Blank, S. G., & Dorf, B. S., 2012)

Zaměstnanci pracující ve startupech musí být schopni přizpůsobovat se rychlým a neustálým změnám, zvládat práci v chaosu, být víceúčeloví a učenliví. Tyto schopnosti jsou nezbytné pro úspěšné fungování startupu, ale také s sebou nese určitá rizika, jako je možnost přetížení a vyhoření. Důležité je proto, aby zaměstnanci měli odolnost vůči stresu a nejistotě.

Kromě toho je pro zaměstnance startupu důležitá schopnost komunikovat se zákazníky a odhalovat jejich potřeby, stejně jako chuť objevovat a učit se novým věcem. Tyto vlastnosti mohou být klíčové pro úspěch startupu a jeho inovativní řešení na potřeby klientů.

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 1 Cíl výzkumu

Pro úplné stanovení motivace pro naplnění cílů jsem využila rozdělení cílů na 3 kategorie podle Maxwella (Švaříček & Šed'ová, 2009, s. 63). Jedná se o cíl intelektuální, praktický a personální.

Intelektuálním cílem výzkumu je odpovědět na otázku, jak probíhá nábor a přijímání zaměstnanců ve zkoumané firmě a zjistit, do jaké míry odpovídají ideálním teoretickým předpokladům. Cílem je také stanovit, v čem jsou procesy nastaveny správně a v čem naopak špatně.

Praktickým cílem je sestavit podklady pro společnost, na jejichž základě by se daly vylepšit personální procesy ve zkoumané společnosti.

Cílem personálním, jinak řečeno osobním je poznání a seberozvoj. Díky studii budu mít možnost poznat lépe prostředí firmy, ve které pracuji a rozšířím si znalosti v perspektivním a zajímavém oboru.

## 2 Popis zkoumané organizace

Společnost, kterou budeme v rámci výzkumu hodnotit se definuje jako startup. Označení startup používáme pro začínající a rychle rostoucí technologické společnosti, které byly založeny za účelem poskytnout inovativní produkt. (StartupJobs.com s.r.o.) Popis organizace převážně a z pozorování prostředí firmy, protože firma nemá zpracované žádné oficiální směrnice a dokumenty.

### 2.2.1 Firemní kultura

Firemní kultura je definována jako souhrn různých vlivů působících na chování lidí ve společnosti. Jedná se nejen o soubor zvyklostí, hodnot a postojů, ale také o vzorce chování, anebo fyzické prostředí společnosti. (Cejthamr, V., & Dědina, J., 2010, s. 254)

V této firmě jsou vztahy na velmi neformální úrovni. Ve firmě si všichni kolegové tykají a panuje zde přátelská atmosféra. Oficiální pracovní dress code v rámci firmy stanovený není. Většina týmu chodí do kanceláří oblečena neformálně. Jediným nepsaným pravidlem je, že na schůzky s klienty je třeba obléct se slušně.

Forma práce probíhá hybridním způsobem. Někteří z pracovníků denně dochází do kanceláře, někteří pracují pár dní v týdnu na home office a část firmy je také kompletně z domova. Převážná většina práce probíhá v online prostředí tak, aby se na chodu firmy mohli podílet všichni členové firmy, včetně pracovníků pracujících z domova. To znamená, že všechny schůzky, školení a porady se odehrávají standartně online nebo alespoň s možností připojit se online.

Kanceláře jsou formou open space, většina pracovníků nemá své pevné pracovní místo, ale může si sednout tam, kde jim to zrovna vyhovuje. V rámci prostorů firmy jsou i konferenční místnosti, které si v případě potřeby jednotliví pracovníci mohou zarezervovat.

Mimo pracovní prostory jsou kanceláře vybaveny společnými prostory, jako je kuchyňka nebo odpočinková zóna se sedačkami. Zaměstnanci mají na pracovišti zajištěnou kávu nebo malé občerstvení v lednici.

Většina týmů je z České republiky, ale někteří členové týmu jsou také z Maroka, Jordánska nebo Rakouska. Jedná se tedy o společnost s mezinárodním týmem, a proto aby se firma vyhnula jakékoliv diskriminaci, většina firemní komunikace probíhá v angličtině. Z toho důvodu je také většina názvosloví také v anglickém jazyce.

Rozvoj firemních vztahů podporuje firma i organizací mimo pracovních akcí, jako například společnými snídaněmi v kancelářích, sportovními akcemi nebo večírky. V rámci rozvoje kolektivu probíhají také zhruba jednou ročně celofiremní teambuildingy.

Propojování kolektivu probíhá i vytvářením chatovacích místností v online prostoru. Je zde vytvořeno několik volnočasových zájmových skupin, kde můžou pracovníci napříč celou firmou sdílet například své recepty, sportovní úspěchy, novinky ze světa nebo domácí mazlíčky.

Marketingový tým se spolu s Back-office manažerkou podílí na rozvoji firemní kultury firemní značkou oblečení, díky čemuž mají všichni pracovníci možnost získat pohodlné pracovní mikiny, trička nebo ponožky.

### 2.2.2 Firemní struktura

V čele firmy stojí CEO a s ním tým C-Level zaměstnanců jednotlivých oddělení, kteří udávají směr firmy a stanovují její dlouhodobé cíle. Cílem vedení firmy je také kontrolovat finanční stav firmy, s čímž souvisí zajištění investic a komunikace s investory.

Pokud mají jednotlivá oddělení více členů týmu, c-level vedoucí jmenuje Team Leady. Jejich role spočívá v řešení každodenních procesních problémů a jsou propojením mezi týmy a vedením firmy.

Team Leadi mají na starosti také rozdělování projektů, v některých případech nábor, zaškolování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a předávání zpětné vazby, pomoc s problémy vzniklými na denním pořádku, pomoc s implementací změn a vzděláváním.

Základním stavební kámen společnosti tvoří tým vývojářů. Je veden CTO neboli technickým ředitelem a jejich úkolem je tvorba a vývoj produktu. Navíc k tomu opravují případné chyby vzniklé neustále probíhajícím technickým posunem. Funguje v úzké spolupráci s CPO neboli vedoucím produktu, který je nezbytnou spojkou pro poskytování zpětné vazby od produktového oddělení.

Práci odvedenou vývojářským týmem pak klientům tedy zprostředkovává oddělení produktu. Společnost klientům nabízí dva hlavní produkty, tudíž je oddělení rozděleno na dva týmy. Týmy tvoří projektoví specialisti.

V čele projektových týmu jsou Team Leadi a s jednoduchými rutinními úkoly pomáhají brigádníci.

CSO neboli Chief Sales Officer, což se do českého jazyka překládá jako vedoucí prodeje, má na starosti oddělení prodeje a projektové manažery.

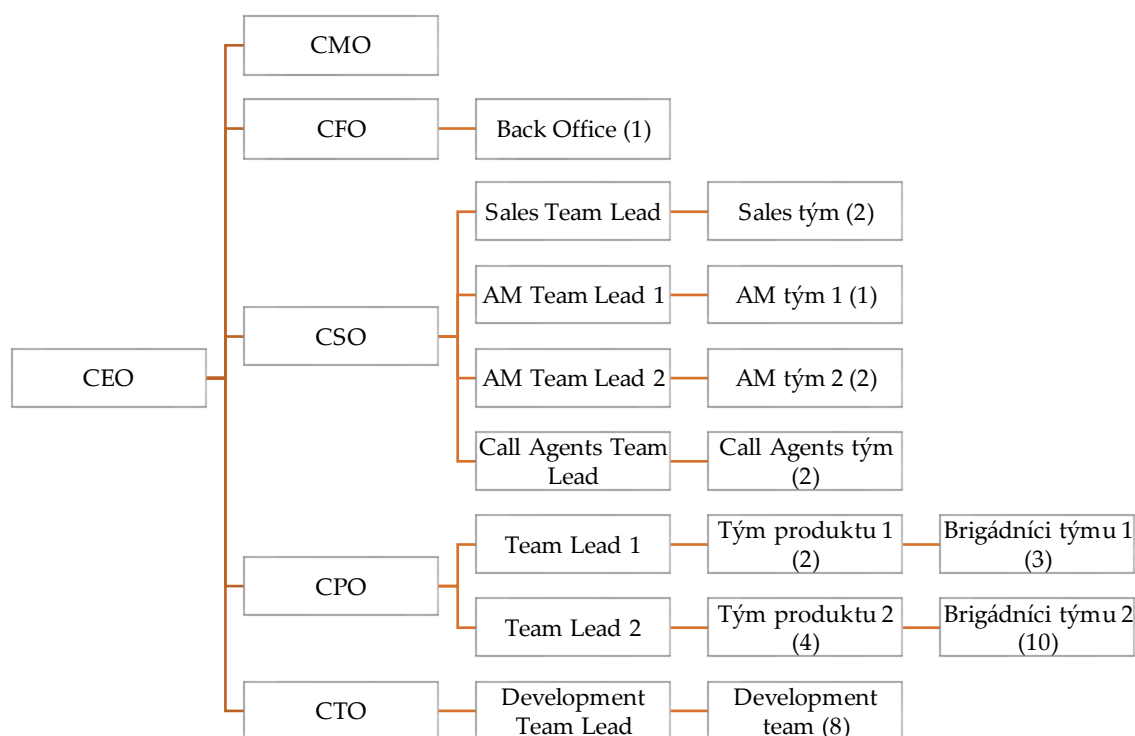
Tým projektových manažerů propojuje sales oddělení a produktové oddělení. Mají na starosti komunikaci s klienty po prodeji produktu. Řeší komunikaci a udržování dlouhodobých vztahů s klienty. Ve společnosti jsou opět dva týmy, kdy každý tým je zaměřené na jiný produkt a má v čele svého vedoucího.

Sales tým má na starosti prodej a získávání nových klientů.

Součástí oddělení prodeje je také tým call agents. Tento tým funguje jako interní call centrum a má na starosti obvolávání potenciálních klientů nebo bývalých klientů a slouží jako pomocná síla pro prodejce.

Důležitou roli ve společnosti má také marketingové oddělení. V marketingu pracuje pouze CMO, v překladu marketingový ředitel, který vytváří firemní značku a rozšiřuje povědomí o společnosti

Napříč všemi odděleními firmu zastřešuje CFO, finanční ředitelka, spolu s Back office manažerkou. Toto oddělení má na starosti administrativu spojenou se zaměstnanci i zákazníky. Přípravuje a rozesílá všechny smlouvy nebo faktury a zároveň má na starosti kontrolovat jejich podepisování a proplácení. Mimo to má na starosti také plánování a kontrolování rozpočtů, organizování firemních akcí a teambuildingů.



**Obrázek 1 – Organizační struktura popisovaného startupu, zdroj: interní portál společnosti (upraveno a zjednodušeno autorkou)**

### 2.3 Podrobnosti o přijímacích procesech společnosti

Přestože jsou ve firmě různá oddělení vedená různými vedoucími, struktura nábory a podklady využívané při nábory zaměstnanců jsou v principu velmi podobné. Dohledatelnými oficiálními podklady pro nábory jsou inzeráty, podklady pro pohovory, prezentace využívaná pro onboarding, onboarding check-list a manuály.

#### 2.3.1 Inzeráty pro nabídku práce

Společnost pro inzerci využívá nábory platformu Startupjobs.cz. V minulosti využila také jiné varianty, jako například inzerci pomocí LinkedInu nebo Jobs.cz

Inzeráty mají vždy podobnou strukturu, liší se pouze jejich obsah v závislosti na náplni práce. Ve všech inzerátech je uveden krátký popis firmy včetně odkazů na webové stránky a články, ve kterých byla zmíněna. Dále je uvedena lokalita, datum nástupu, popis pracovní pozice, požadavky na kandidáta a firemní benefity. V inzerátech nebývá uveden plat. V inzerátech nebývá uveden přímo kontakt na společnost, protože



na náborové platformě je možné přímo odpovědět a odeslat potřebné informace.

Pro nalákání zaměstnanců společnost využívá v názvu pozice a popisu práce emotikony. Cílem využívání emotikon je nalákat přátelské kandidáty. Firma tím dává najevo svou přátelskou firemní kulturu.

### 2.3.2 Příprava na pohovory

Každý team-lead má připravené vlastní podklady, podle kterých postupuje při vedení osobního pohovoru. Otázky na kandidáty se liší na základě potřeb vedoucích, ale struktura je opět přirozeně podobná. Vždy bývá na úvod představena firma a pak je kandidát požádán o vlastní představení.

U některých pohovorů je součástí i jednoduchý úkol, který má za úkol otestovat, jak si kandidát poradí s neočekávanou situací.

### 2.3.3 Onboarding schedule

Při náboru je využívána standardizovaná prezentace, která se specificky upravuje pro každý onboarding. Jedná se o podrobnější představení firmy a upřesnění podrobností o průběhu onboardingu, jako například časový harmonogram a cíle onboardingu.

### 2.3.4 Onboarding check-list

Pro efektivně provedený a přehledný nábor je jednou z pomůcek tzv. onboarding check-list. Je to dokument, ve kterém má zaškolovaný jedinec sepsané, kdo je vedoucím jeho onboardingu a co je cílem onboardingu. Zároveň obsahuje podrobný seznam úkolů, které musí během zaškolení splnit. Tyto úkoly se liší na jednotlivých odděleních, ale základ je vždy stejný.

Jedná se i o jednoduché úkoly související s poznáním vnitřního fungování firmy, jako je například přihlásit se do firemního emailu, vyzkoušet, zda funguje chat a email. S tím souvisí také nastudování si firemních komunikačních směrnic.

Dále obsahuje úkoly, které navedou nováčka na to, aby se seznámil s kolegy – jedním z úkolů je domluvit si schůzky s vedoucími jednotlivých oddělení a poslat svým novým kolegům email s představením, ve kterém popíše své zkušenosti a zájmy.

Část, která se vždy liší u jednotlivých oddělení je vyzkoušení si jednotlivých technických požadavků spojených s výkonem práce.

Na závěr onboarding checklistu je uveden také seznam různých článků o společnosti, pro rozšíření nováčkova povědomí o firmě.

### 2.3.5 Manuály

Pro usnadnění zaškolení nových zaměstnanců jsou k dispozici manuály a různé interní návody pro upřesnění postupu některých úkolů. Nejvíce popsány jsou úkoly pro oddělení projektu, specificky pro projektové specialisty. Pozice projektového specialisty je označena jako juniorní a je poměrně specifická. Od přijatého zaměstnance se neočekávají výrazné předchozí zkušenosti a musí se na této pozici naučit spoustu atypických úkolů.

Kromě manuálů, které popisují specifické kroky a postupy, existují i dokumenty, které slouží jako průvodce celým procesem. Tyto dokumenty shrnují veškeré interní informace na obecnější úrovni a jejich cílem je poskytnout zaměstnancům ucelený přehled.

## 3 Metoda a vzorek

### 3.1 Rozhodnutí o metodě

V případě tohoto výzkumu se jedná o evaluační případovou studii. Případové studie jsou užitečným nástrojem pro zkoumání složitých jevů, které nelze jednoduše kvantifikovat. Výhodou použití případových studií je možnost získat hloubkové poznání o zkoumaném jevu a testovat teorie v reálných podmínkách. (Yin, 2018)

Jedná se o kvalitativní výzkum. Úkolem kvalitativního výzkumu je získání co nejvíce dat a identifikaci struktur a pravidelností. (Disman, 2011)

Kvalitativní výzkum často pracuje s malým počtem jedinců, což mu umožňuje získat bohaté a detailní informace o zkoumaném problému. Dle Hendla (2006) je kvalitativní výzkum zaměřen na pochopení fenoménu, nikoli jeho množství, a právě interakce výzkumníka se zkoumanými jedinci umožňuje získat hlubší pohled na problematiku a minimalizovat špatné interpretace otázek.

Malé množství respondentů je v tomto výzkumu velkou výhodou, jelikož se jedná o firmu s malým počtem zaměstnanců.

Na druhou stranu, jako nevýhody kvalitativního výzkumu se uvádí nutnost přepsat rozhovory do textové podoby a časová náročnost celého procesu.

Při použití evaluační případové studie je důležité zvolit vhodný případ, stanovit jasně definované cíle, použít vhodné metody sběru a analýzy dat a interpretovat výsledky s ohledem na teoretický rámec. (Stake, 2006)

Prvním případem této studie je proces náboru zaměstnanců ve zvolené firmě. Proces náboru nových zaměstnanců je klíčový pro budování úspěšné firmy. Ve výzkumu projdeme se zaměstnanci jednotlivé kroky náboru a pokusíme se zjistit, jak zaměstnanec firma nabírá a zda se jí daří nabírat takové zaměstnance, které požaduje.

Druhým případem bude proces zaškolení zaměstnance neboli onboarding. Cílem onboardingu je seznámit zaměstnance s firemním prostředím a umožnit jim se plně zapojit do práce. Úkolem výzkumu tedy bude zjistit, jak je onboarding v této firmě realizovaný a zda připravuje zaměstnance na plnění svých pracovních povinností.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá oficiálně vytvořené personální oddělení, tato práce má za úkol odhalit, jakým způsobem tyto procesy

probíhají napříč společnostmi a odhalit, kde jsou jejich nedostatky. Pokud se podaří toto odhalit, bude to pro společnost velkým přínosem.

Hlavním zdrojem informací a zvolenou metodou pro projekt budou polostrukturované kvalitativní rozhovory s vedoucími oddělení a se zaměstnanci. Využití obou perspektiv může přispět k objektivnímu pohledu na problém a identifikaci nedostatků v procesech. Vedoucí oddělení mohou poskytnout informace o designu a implementaci procesů, zatímco zaměstnanci mohou poskytnout informace o svých zkušenostech s procesy a odhalit nedostatky v praxi.

Tyto informace budou doplněny o podklady poskytnuté společnostmi. Jedná se například o poznámky z náboru, manuály na zaškolování zaměstnanců a jiné interní dokumenty.

Po získání potřebných informací bude provedena jejich následná analýza. Jelikož se jedná o rozhovory, tak k jejich analýze bude využita metoda kódování.

Po analýze bude provedeno vyhodnocení procesů na základě zjištěných informací.

### 3.2 Rozhodnutí o vzorku

Konstrukce vzorku respondentů pro tuto studii vznikala graduálně. (Švaříček & Šedová, 2009, s. 74), což je pro kvalitativní výzkum typické. Znamená to, že množství respondentů bude postupně rozvíjeno, dokud se odpovědi respondentů neopakovaly. Díky povaze firmy a jejímu přátelskému prostředí nebude problém tímto způsobem postupovat a získávat respondenty pro rozhovory.

V první fázi výzkumu bylo úkolem zjistit, jak jsou personální procesy nastaveny. Nejprve byli kontaktováni Team Lead, tedy vedoucí jednotlivých oddělení.

V případě, že by vedoucí jednotlivých oddělení neměli kompletní informace o všech aspektech personálních procesů, budou kontaktovány další osoby z vedení firmy, na které nás odkážou, aby byly informace kompletní.

Tímto byl vytvořen přehled o tom, jak by procesy měly probíhat podle vedoucích pracovníků a vedení společnosti.

V druhé fázi výzkumu bylo úkolem zjistit, jak nastavené procesy ve firmě fungují. Odpovědi na tyto otázky jsme získávali od zaměstnanců, jelikož ti jsou přímo náborovými procesy ovlivněni.

Ve firmě je celkově 7 různých týmů. Pro zajištění co největší objektivnosti byli kontaktováni jednotliví členové všech těchto týmů. Celkový počet respondentů byl tedy 8. U jednoho týmu byla potřeba kontaktovat dva různé členy, protože výpověď jednoho z respondentů byla atypická. Došlo ke zjištění, že na základě zpětné vazby se v průběhu let proces zaškolení upravoval, proto bylo cílem doplňujícího rozhovoru zjistit, jaké úpravy proběhly.

Osloveni byli celkově čtyři vedoucí. Jednalo se o jednu vedoucí týmu projektových manažerů, dva vedoucí týmů projektových specialistů a o vedoucího týmu obchodníků.

Nebyl proveden rozhovor s vedoucím AM týmu 2, jelikož agenda náboru v obou AM týmech je velmi podobná. Dále nebyl proveden rozhovor s vedoucím Call Agents týmu a Development týmu. Kontaktované osoby neměly zájem o provedení rozhovoru.

Zaměstnanců bylo osloveno celkem pět. Konkrétně se jednalo o jednoho projektového manažera, dva projektové specialisty, jednoho člena z týmu vývojářů a jednoho obchodníka.

Název oddělení	Počet kontaktovaných osob	Kontaktovaný vedoucí pracovník (ano/ne)	Kontaktovaný počet zaměstnanců
Sales tým	2	Ano	1
AM tým 1	1	Ano	0
AM tým 2	0	Ne	0
Call Agents Tým	0	Ne	0
Tým produktu 1	2	Ano	1
Tým produktu 2	2	Ano	1
Development tým	1	Ne	1
Celkový počet kontaktovaných osob	8		

**Tabulka 1 – Přehled respondentů**

### 3.3 Zajištění vstupu do terénu

Studie byla předem schválena vedením firmy pod podmínkou, že nebude sdělen název firmy a konkrétní data zaměstnanců zůstanou anonymní.

Respondenti byli kontaktováni pomocí emailu a schůzka byla dohodnuta na základě jejich časových možností.

## 4 Výzkumné otázky

Cílem výzkumu je provést zhodnocení náborových procesů ve zvolené firmě. Prvním úkolem výzkumu tedy je zjistit, jak v této firmě procesy probíhají. První hlavní výzkumnou otázkou je:

1. Jak probíhá ve vybrané firmě přijímání zaměstnanců?

Druhým úkolem je provést zhodnocení personálních procesů. Ptáme se tedy:

2. Do jaké míry odpovídají procesy náboru ve společnosti teoretickým předpokladům?
3. Co by se na těchto procesech dalo vylepšit?
4. V čem jsou personální procesy nastaveny správně a v čem naopak špatně?

## 5 Design výzkumu

Hlavním předmětem našich rozhovorů bude první výzkumná otázka, tedy „Jak probíhá ve vybrané firmě přijímání zaměstnanců?“. Tato otázka je ale je příliš obecná, proto je nezbytné ji rozvést na jednotlivé oblasti přijímání procesů.

Přijímání zaměstnanců bylo rozděleno na tři podoblasti: identifikaci pracovního místa, proces náboru a proces zaškolování. V interním prostředí firmy se využívá pojem onboarding, proto je tento pojem využíván i ve vytvořených otázkách.

### 5.1.1 Úvod

Před samotným rozhovorem zaměřeným na přijímací procesy je třeba rozhovor uvést. V úvodu bude představen obsah rozhovorů, předběžná časová náročnost a chronologie otázek. Spolu s důvodem, proč byl respondent vybrán byl sdělen i fakt, že se nejedná o zkoušku, ale o snahu získat přehled o reálném průběhu procesů náboru. Záměrem této informace bylo zajistit to, aby respondenti odpovídali podle skutečnosti.

Mimo úvodní představení je nezbytnou součástí domluva na formě záznamu rozhovoru a potvrzení souhlasu se záznamem. Po potvrzení souhlasu se záznamem bylo zapnuto nahrávání a respondent byl opět vyzván, aby souhlas vyjádřil. Tím byl vytvořen reálný důkaz o souhlasu s nahráváním.

### 5.1.2 Hlavní část rozhovoru 1 – s vedoucími oddělení

Tazatelské otázky v hlavní části rozhovorů byly sestaveny tak, aby vše probíhalo přirozeně a postupně se rozvíjely jednotlivé oblasti procesu

přijímání zaměstnanců tak, jak jdou chronologicky. Cílem bylo zjistit, jak se k procesům pracovníci společnosti staví a jak standardně probíhají.

Při tvorbě těchto otázek se vycházelo jak z teoretických předpokladů, tak z podkladů poskytnutých společnostmi.

Otázky slouží jako kostra rozhovoru a není nezbytné je všechny využít. Jelikož jsou otevřené, je možné, že jednou odpovědí respondent odpoví na více otázek.

U tvorby rozhovorů byl využit pyramidový model (Švaříček & Šedová, 2009), ve kterém se zvolená výzkumná otázka (ZVO) rozvinula na specifické výzkumné otázky (SVO), které byly rozvedeny do tazatelských otázek, které byly využity v rozhovorech.

ZVO – Jak probíhá ve vybrané firmě přijímání zaměstnanců?

SVO1 – Jak probíhá identifikace potřeby pracovních míst?

Cílem této specifické otázky je zjistit, co vede společnost k zahájení náboru a jakým způsobem je vytvářen popis pracovního místa. Pro rozvinutí této otázky slouží tyto tazací otázky.

TO1 – Jakým způsobem poznáte, že potřebujete nového člena týmu?

TO2 – Jakým způsobem jsou stanovovány žádané schopnosti nového zaměstnance?

TO3 – Jaké vlastnosti jsou nezbytné pro to, aby někdo mohl pracovat ve Vašem týmu?

SVO2 – Jak probíhá proces náboru?

Druhá specifická otázka vede k odhalení a popisu konkrétních kroků, které společnost podniká pro získání nových zaměstnanců.

TO4 – Jak probíhá hledání kandidátů?

TO5 – Jak postupujete při tvorbě inzerátu?

TO6 – Jak má podle Vás vypadat inzerát, aby zaujal ty správné kandidáty?

TO7 – Jak probíhá proces výběru kandidátů, které si pozvete na osobní pohovor?

TO8 – Co pro Vás při pohovorech bývá znakem toho, že kandidát je na pozici vhodný?



TO9 – Co Vás naopak na pohovorech u kandidátů odrazuje?

SVO3 – Jak probíhá proces přijímání zaměstnance?

Závěrečná oblast otázek má za úkol zjistit, jakým způsobem společnost postupuje při zaškolení zaměstnanců. Výsledkem by mohlo být zjištění, jaký je v této firmě hlavní význam onboardingu a ujasnění metod, které bývají při onboardingu využívány.

TO10 – Jak probíhá onboarding?

TO11 – Co je podle Vás cílem onboardingu?

TO12 – Kdo provádí onboarding?

TO13 – Jak poznáte, že onboarding probíhá dobře?

TO14 – Co je pro Vás důvodem pro odřeknutí zkušební doby propuštění nového zaměstnance?

TO15 – Jak poznáte, že proces zaškolení zaměstnance je kompletní?

TO16 – Probíhá nějaké zhodnocení onboardingu?

Pokud položené otázky nebudou pro respondenty pochopitelné, budou přeformulovány a dovysvětleny tak, aby je respondent pochopil. Například vytvořením hypotetické příkladové situace nebo dovysvětlením nepochopeného pojmu.

### 5.1.3 Hlavní část rozhovoru 2 – se zaměstnanci

Jelikož je cílem práce poznat procesy z co nejvíce úhlů a získat co nejvíce podrobností o problematice, je nezbytné zeptat se nejen vedoucích, ale i zaměstnanců. Jelikož členové týmu procesy nenastavují, ale naopak se jich účastní, nelze jim pokládat stejné otázky, jako vedoucím. Proto je kostra a posloupnost rozhovoru podobná, ale konkrétní tázací otázky se liší.

ZVO1 – Jak probíhá ve vybrané firmě přijímání zaměstnanců?

SVO1 – Jak probíhá identifikace potřeby pracovních míst?

Přestože zaměstnanci nejsou standardně ti, kteří provádí identifikaci potřeby nových pracovních a tvorby kompetenčních modelů, stále mohou být důležitou součástí tohoto procesu. Účelem této části rozhovoru je zjistit, zda se zaměstnanci podílí na tvorbě pracovních míst.

TO1 – Ptal se Vás někdy Váš Team Lead na to, jaký kolega Vám v týmu chybí?

TO2 – Jste si vědom toho, že by někdy probíhala analýza Vašeho pracovního místa?

SVO2 – Jak probíhá proces nábora?

Záměrem otázek v této části rozhovoru je získat pohled z druhé strany a dozvědět se, jak působí nábor ze strany účastníků tohoto procesu.

TO3 – Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o této firmě?

TO4 – Z jakého důvodu jste se rozhodl/a reagovat na nabídku práce v této společnosti?

TO5 – Pamatujete si požadavky, které byly v inzerátu na tuto pracovní pozici? Sedí s Vaším momentálním popisem práce?

TO6 – Proč jste přijal/a nabídku pracovat v této firmě?

SVO3 – Jak probíhá proces přijímání zaměstnance?

Nakonec rozhovoru je úkolem zjistit, jak vnímal proces onboarding ten, pro koho byl vytvořen. Cílem této části rozhovoru je zjistit, zda se respondent po onboarding cítil připraven na plnění svých pracovních úkolů a pomohl mu napojit se na firemní prostředí.

TO7 – Jaké byly Vaše začátky ve firmě?

TO8 – Co Vás ve firmě překvapilo?

TO9 – Jak probíhalo Vaše zaškolování/Váš onboarding?

TO10 – Kdo Vám nejvíce pomohl při onboarding?

TO11 – Co Vám nejvíce pomohlo při onboarding?

TO12 – Jaký přínos pro Vás měly dokumenty, které se využívají při onboarding? (Onboarding schedule, onboarding checklist)

TO13 – Jak na Vás na začátku působilo firemní prostředí?

TO14 – Jaký význam pro Vás mělo vyplnění dokumentu s názvem Team Member introduction?

TO15 – Co Vás na onboarding nejvíce zaujalo?

TO16 – Na co Vás onboarding dobře připravil?

TO17 – Na co jste při výkonu práce narazil/a a nevěděl/a jste, jak reagovat?

TO18 – Jaké byste zhodnotil/a Váš proces zaškolení?

#### 5.1.4 Závěr rozhovoru

Pro ukončení a případné doplnění rozhovoru bude položena série závěrečných otázek (ZO), která dá respondentům prostor vyjádřit myšlenky, které je ve spojitosti s rozhovorem napadly. Cílem těchto otázek je získat od respondentů informace, které považují za důležité a chtějí se k nim případně vrátit.

ZO1 – Je něco, co byste chtěl/a doplnit?

ZO2 – Máte na mě nějaké otázky?

ZO3 – Jaký pro Vás tento rozhovor?

Po zodpovězení těchto otázek se přesuneme k úplnému závěru. Na závěr budou respondenti opět dotázáni, zda stále souhlasí se zpracováním jejich odpovědí a ujištění, že bude zachována jejich anonymita. Nezbytnou součástí závěru bude poděkování za spolupráci.

## 6 Sběr dat

Rozhovory proběhly v on-line prostředí skrz videokonferenci, data tedy byla zaznamenána a uložena na přenosný paměťový disk. Záznamy z rozhovorů jsou uloženy na samostatný paměťový disk z toho důvodu, abychom předešli úniku dat a ohrožení anonymity respondentů.

Nahrané rozhovory byly převedeny do písemné podoby a následně byla provedena jejich analýza. Přestože je tento proces časově náročný, umožňuje lépe vizualizovat data a připravit je tak pro následnou analýzu metodou otevřeného kódování.

Jelikož se rozhovory týkaly buď přímého popisu práce vedoucích nebo přímé zkušenosti a snahy o získání zpětné vazby od zaměstnanců, v průběhu rozhovorů byl zaujat realistický přístup. Odpovědi respondentů byly brány jako popis jejich vlastní zkušenosti. (Švaříček & Šedřová, 2009).

V průběhu rozhovoru nebyly otázky kladeny chronologicky přesně tak, jako byly připraveny v podkladech. Chronologie otázek byla přizpůsobena na základě odpovědí tak, aby rozhovory byly smysluplné a přirozeně navazovaly. Zároveň některé odpovědi respondentů byly obsáhlejší a bylo díky tomu občas zodpovězeno i více otázek najednou.

Rozhovory probíhaly na bázi vzájemné spolupráce (Švaříček & Šedřová, 2009). U některých respondentů probíhal nábor před delší dobou, takže pro občerstvení paměti z tohoto období pomohlo uvádět příklady, modelové situace nebo teoretické scénáře. V průběhu rozhovoru bylo vyzpozorováno, že respondenti lépe reagovali na otázky, jakmile se začala rozvíjet tato lidštější forma vedení rozhovoru.

Nejčastěji doplňovanou otázkou byla otázka týkající se nějaké negativní zkušenosti z procesu náboru, jelikož většina respondentů hovořila o firmě velmi pozitivně. Ukázalo se, že po položení této otázky se některým respondentům vybavily i negativní emoce spojené s náborem, ale díky jiným pozitivním zkušenostem je většinou potlačily a nebyly příliš signifikantní.

Samotný průběh rozhovorů působil velmi přirozeně a příjemně. U některých respondentů se vybavovaly příjemné vzpomínky na začátky ve firmě a byl z nich cítit kladný vztah k firmě. Zároveň však byla v některých případech pozorovaná mírná frustrace ze vzpomínek na náročné začátky, ale negativní nálada nikdy nepřetrvala po dobu celého rozhovoru.

## 7 Analýza a interpretace dat

V této kapitole jsou shrnuty zjištění, ke kterým se došlo v průběhu rozhovorů.

Text je doplněn o úryvky z rozhovorů, ve kterých je zjištění zmíněno. Osoby jsou označeny jako V nebo Z, což znamená Vedoucí nebo Zaměstnanec. Navíc je pro lepší orientaci zkratka vždy doplněna o oddělení, ve kterém respondent pracuje.

Úryvky z rozhovoru, které jsou od člena týmu vývojářů (Z-Dev) jsou volně přeloženy z angličtiny. Člen týmu, se kterým rozhovor probíhal není z České republiky, proto rozhovor probíhal anglicky.

### 7.1 SVO1 – Jak probíhá obsazování pracovních míst?

Cílem této oblasti bylo zjistit, jakým způsobem probíhá identifikace vzniku potřeby pracovního místa a tvorba kompetenčního modelu pro nově vznikající pozice.

Většinu podoblastí této otázky zodpověděli vedoucí týmů, jakožto hlavní iniciátoři těchto procesů, ale podněty přišly i od zaměstnanců. Většina odpovědí se shodovala napříč všemi odděleními.

#### 7.1.1 Identifikace vzniku potřeby pracovního místa

U vedoucích týmu rozhovory začaly navozením hypotetického scénáře pro lepší vcítění se do situace. Byli požádáni, aby si představili, co by je vedlo k tomu, aby začali uvažovat nad potřebou zahájení procesu náboru.

Většina respondentů se shodla na tom, že potřeba náboru se odvíjí od počtu projektů na člena týmu. Někteří navíc zmínili, že nábor určuje sezónnost nebo přetížení zaměstnanců.

Přetížení zaměstnanců je v této firmě zjišťováno pomocí zpětné vazby jak od jedinců, kteří jsou přetížení, tak od zpětné vazby ze strany jejich kolegů. Fakt, že přetížení je jedním z faktorů, který indikuje potřebu vzniku nového pracovního místa byl zmíněn jak od vedoucích týmů, tak od zaměstnanců.

*V-AM: „Snažíme se předvídat tím, že máme stanovené určité množství projektů, které jeden člověk zvládne. Pokud je to číslo vyšší, tak v tu chvíli začneme řešit nového kolegu. Občas se to taky řeší sezónně, kdy víme, že v září nebo na jaro bývá víc práce, tak na tu dobu nabíráme lidi.“*

*V-PS: „Je spousta nových projektů a jakmile pocítujeme dlouhodobě, že už projekty nemá kdo odbavovat, tak se rozhodneme hledat nové zaměstnance.“*

Jediné oddělení, u kterého vyplynula částečně jiná odpověď bylo sales oddělení, které se řídí podle KPI, což je zkratka pro key performance indicator. V této společnosti to znamená, že zaměstnanci se nabírají na základě plánovaných příjmů na nadcházející období.

*V-Sales: „Každý (obchodník – pozn. autorky) to má samozřejmě individuálně, ale počítá se zhruba s tím, že každý člověk bude mít určité množství KPI. Ve chvíli, kdy ti to prostě těmi počty nesedí a víš, že máš na každého na příklad 10 tisíc a cílem je mít 50 (tisíc – pozn. autorky) a máš pouze 3 lidi, tak hned víš, že ideálně další 2 lidi by měl přivést, aby ten svůj plán si byl schopný splnit.“*

Zaměstnanci nejsou přímo iniciátory procesu náboru, ale potvrdili tvrzení vedoucích týmu, že opravdu probíhá diskuse ohledně kapacit a potřeb zaměstnanců.

*Z-Dev: „Nikdy jsem přímo neřekl, že potřebujeme nového zaměstnance, ale občas probíhají diskuse na toto téma. Například když jsme měli pocit, že máme nějaké mezery ve vědomostech s příchodem umělé inteligence, řešili jsme, zda by nemělo smysl najmout kolegu, který by se tímto přímo zabýval.“*

*Z-Sales: „Řešili jsme pouze týmově to, že potřebujeme v týmu někoho, kdo zvládá prodávat SaaS<sup>1</sup>, protože s příchodem nového produktu jsme zjistili, že bychom potřebovali, kdo se v tom vyzná.“*

### 7.1.2 Kompetenční model

Z rozhovorů vzešlo, že kompetence žádané od nového člena týmu se odvíjí primárně od popisu pracovního místa. Zároveň napříč odděleními se respondenti nezávisle na sobě shodli, že nejde tolik o konkrétní znalosti a zkušenosti, ale spíše o učenlivost, zvědavost a zájem o hledání řešení.

*V-AM: „Nejdůležitější je pro nás, aby měli zkušenost a nějakou praxi. Je potřeba, aby uměl dobře mluvit s lidmi“.*

*V-PS: „Tak tím, že je to juniorní pozice, tak tam jde hlavně o to, aby měl nějakou základní předchozí zkušenost, kvůli tomu, aby bylo poznat, že má nějakou zodpovědnost.“*

## 7.2 SVO2 – Jak probíhá proces náboru?

Účelem druhé části rozhovorů bylo odhalit jakým způsobem firma vyhledává kandidáty, jakým způsobem je vybírá a čím je chce zaujmout.

---

<sup>1</sup>SaaS – zkratka anglického výrazu Software as a Service, překládá se jako Software jako služba

### 7.2.1 Zisk pracovníků

V této části rozhovoru bylo odhaleno, jaké prostředky bývají používány k zisku kandidátů.

Nejčastěji je to přes referenci od pracovníků společnosti nebo inzerát na náborovém portálu Starupjobs.

*V-AM: „Nejčastěji tohle řešíme přes doporučení – vždy dáme povel týmu hledáme nového kolegu, nasdílejte náš inzerát na LinkedIn a přes tu jejich sociální síť se nám většinou podaří někoho získat.“*

*Z-Sales: „Já jsem se o tý práci dozvěděl od kamaráda, který tu pracuje a na základě jeho doporučení jsem se rozhodl to zkusit.“*

### 7.2.2 Inzerát

Z poskytnutých materiálů vyplývá, že inzeráty mají takovou strukturu, jaká vychází z teorie personálních procesů. Inzerát vždy obsahuje název pozice, datum nástupu, místo výkonu práce, požadované schopnosti a nabízené firemní benefity. Standartně jsou inzeráty doplněny o základní informace a zajímavosti o firmě.

Nejde jednotně popsat napříč odděleními hodnocení jednotlivých inzerátů, jelikož výpovědi respondentů se v tomto neshodly.

V rozhovorech aktuálních zaměstnanců se opakovalo nejvíce to, že reagovali na inzerát hlavně kvůli možnosti práce z domova a juniorní pozici.

Jako nejvíce problematický byl hodnocen inzerát projektového oddělení.

*V-PS: „Setkávali jsme se i s lidma, kteří šli na pohovor s tím, že nepochopili vůbec co se po nich bude chtít.“*

*Z-PS: “Popis pozice byl hodně obecný, takže to vlastně sedělo, i když jsem neměla moc představu, o co se jedná. Práce mě zajímala hlavně kvůli možnosti pracovat remote (z domova).“*

Problém s popisem pozice ale nevnímají zaměstnanci z oddělení prodeje nebo oddělení vývojářů.

*Z-Sales: „Sedí to – sedí co se po mě chtělo, tak co dělám. S porovnáním s předchozí zkušeností to bylo asi poprvé, co avizovaný popis práce seděl s mým reálným popisem práce“*

*Z-Dev: „Za mě popis práce sedí s tím, co teď dělám. Nějaké rozdíly vidím akorát v benefitech, které nabízí firma, ale to je zapříčiněno tím, že některé z nich jsou uplatnitelné bohužel jen v České republice.“*

### 7.2.3 Přijímací pohovor

Při pohovorech se často obě strany řídili empatií. V rozhovorech se respondenti vyjádřili, tak, že se je pro ně důležité si s druhou stranou sednout.

*V-Sales: „Jedná se hlavně o soft skills, které jsi schopný rozpoznat během prostě prvního nebo druhého kola pohovoru. Nejde poznat vše, ale to nejdůležitější ano.“*

*Z-PS: „Bylo pro mě důležité, že už na pohovoru jsme si sedli a oproti jiným pohovorům to probíhalo uvolněně, příjemně a přátelsky.“*

### SVO3 – Jak probíhá proces přijímání zaměstnance?

Poslední oblast rozhovoru se týkala procesu zaškolování zaměstnanců, který je v této firmě označován jako onboarding. Tato část rozhovoru byla nejobsáhlejší a časově nejdelší. Z rozhovorů vyplynulo, že proces onboardingu je poměrně obsáhlý a propracovaný, což naznačovalo již předem prostudované množství doprovodných dokumentů, které je pro tento proces zpracováno.

### 7.2.4 Průběh onboardingu

Začátek procesu oboardingu probíhá poměrně podobně napříč odděleními. Jedná se o třídenní školení s cílem předat novému zaměstnanci co nejvíce informací o fungování firmy a firemních procesů.

Po předání teoretických znalostí se přechází k praktickému zkoušení modelových situací, učení se konkrétních procesů a poznávání se s kolegy.

Celkový harmonogram onboardingu byli všichni dotazovaní schopni poměrně dobře popsat. Popis vedoucích pracovníků a jedinců, kteří onboardingem procházeli se shodoval a struktura byla podobná ve všech odděleních, lišil se pouze obsah. Ten se odvíjel vždy od popisu pracovní pozice.

### 7.2.5 Doprovodné dokumenty

Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že všechna oddělení podobné základní dokumenty – Onboarding Check List, Onboarding Schedule a Team member introduction.

Onboarding Check List byl hodnocen jako dokument, který umožňuje při onboardingu samostatnou práci a je výhodný pro monitorování posunu zaškolovaného jedince.



V-PS: „Účelem toho Onboarding Check Listu je utvořit nějaký ucelený přehled toho, co všechno je v plánu stihnout a zároveň co ještě nováčka čeká. Slouží to i jako přehled pro nás a naše další nadřízený, pokud by měli zájem zjistit, jak jsme na tom.“

Z-Sales: „Úplně jsem zapomněl, že jsem ho měl, takže asi nebyl klíčový, ale bylo to fajn se tomu věnovat, pokud jsem nevěděl, co zrovna dělat, pokud na mě neměl TeamLead zrovna prostor. Mnohem důležitější za mě byl třeba Sales Guide. Takže nebyl určitě zbytečný, bylo to docela fajn, ale nebyl pro mě klíčový.“

Z-Dev: „S onboarding checklistem jsem při náboru pracoval nejvíc, jelikož jsem se zaškoloval on-line a musel jsem často pracovat samostatně.“

Team member introduction je dokument, ve kterém noví zaměstnanci vyplňují informace o svých koníčcích a zájmech. Tento dokument byl hodnocen zaměstnanci smíšeně a pro některé bylo jeho vyplněním výstupem z komfortní zóny, ale shodli se, že je přínosný pro poznání kolegů.

Z-Sales: „Hodnotím to pozitivně, protože si můžu zjistit něco o kolezích a případně vím, o čem se s nima můžu bavit v kuchyňce.“

Z-PS: „Pro introvertní lidi to může být hodně nepříjemný takhle vyplňovat nějaký dokument o svých vlastně osobních věcech, ale chápu význam toho dokumentu a ve výsledku je to fajn, že se člověk dozví něco o svých kolezích, jelikož jsme ze všech koutů světa a někteří se třeba ani nikdy reálně nepotkáme.“

Dalšími doprovodnými dokumenty, které provázejí nové zaměstnance při onboardingu jsou manuály a shrnující dokumenty, které po

V-PS: „Všichni projektáři mají k dispozici HandBook, ve kterém jsou popsány a sjednoceny všechny procesy a postupy. Cílem toho je vyhnout se nějakým způsobem chaosu a mít proces více ucelený.“

Z-Dev: „Chybělo mi akorát nějaké ucelené vysvětlení procesů a vysvětlení toho, k čemu slouží většina software, na kterém pracujeme. Určitě by se hodil nějaký doprovodný dokument, který by tyto věci popsal. Jen si nejsem jistý, zda se dá vůbec něco takového vytvořit.“

Z doprovodných dokumentů byl negativně hodnocen pouze jeden, který je specificky využíván na oddělení prodeje a slouží k vlastnímu sebehodnocení.

Z-Sales: „Měl jsem za úkol si schůzky nahrávat, a pak je zpětně probírat a sám si je známkovat v Quality Assessment sheetu. Nebylo mi to vůbec příjemný a hodně mě to vystresovalo. Pak to došlo to do fáze, kdy jsem nechodil vůbec na cally

*kvůli klientům, ale myslím jsem jen na sheet. Pomohla mi až rada od TeamLeada, který mi doporučil se od toho sheetu odprostit a fungovat víc přirozeně.“*

#### 7.2.6 Týmový duch

V průběhu onboardingu si zaměstnanci všeobecně velmi chválili přístup svých kolegů. Z rozhovorů vyplývá, že ve firmě od je prvních dní nastavena přátelská komunikace a otevřenost.

*Z-PS: „Určitě bylo super, že jsme nastupovali ve čtyřech. Měli jsme vytvořený i společný chat, ve kterém jsme si radili a sdíleli pocity z náboru.“*

*Z-PS: „Pokud šlo o kolegy, tak byla výrazná i podpora od kolegů u Account Managementu. Tady je super že vlastně vždycky vím, že se můžu obrátit na kohokoliv a poradí mi tak, jak můžu.“*

*Z-Sales: „Nejvíc mi asi pomohl z materiálů Sales Guide a z lidí můj Team-lead, kterej mi pomohl se uklidnit při komunikaci s klienty a skvělá byla i kolegyně z Account Managementu.“*

#### 7.2.7 Cíle onboardingu

Z rozhovorů vyplynulo, že cíle, které mají stanovené vedoucí týmu, se shodují se schopnostmi a znalostmi, které si odnášejí členové týmu. Cíle se týkají hlavně nabytí znalostí o procesech a co nejrychlejší naučení praxe.

*V-PS: „Je to proces, kterej trvá tak měsíc až dva a hlavním úkolem je předat nováčkovi co nejvíc znalostí a pomoci mu zorientovat se v manuálech.“*

*V-Sales: „Hlavním úkolem onboardingu je nejdřív naučit ho co nejvíce teorii. Tu se učí i od ostatních členů týmu tak, aby nabral co nejvíce úhlů pohledu. Po tom se co nejrychleji snažíme toho člověka dostat k nějaké praxi, ...“*

*Z-PS: „Myslím si, že celkově jsem připravený byl dobře. Samozřejmě běžně se stane situace, při které si nevím, jak reagovat, ale u nás se člověk nemusí bát na nic zeptat a vždycky mu někdo poradí. Sdílením problémů a nových situací se učíme všichni.“*

*Z-Sales: „Zhruba po dvou týdnech už se mi podařilo uzavřít první deal.“*

#### 7.2.8 Změny onboardingu

Zajímavým zjištěním v průběhu výzkumu byl fakt, že v procesu onboardingu je zaznamenán i určitý vývoj. Průběh onboardingu byl upravován na základě zpětné vazby osob, které onboardingem prošly.

*Z-DA (na pozici 2 roky) – „Celý tři dny onboardingu byly hodně intenzivní a forma, jakým byly informace podávána byla chaotická a neměla jsem moc dobrou*

*představu, co mě na pozici bude čekat. Na závěr jsme odcházeli s tím, že pořádně ani nevíme, co budeme v práci dělat.“*

*Z-PS (na pozici 1 rok) – „I přesto, že se mi nepodařilo za ty tři dny kompletně pochopit všechny firemní procesy, díky úvodnímu onboardingu v kanclu jsem si vytvořila poměrně dobrou představu o tom, jak to ve firmě funguje.“*

Zároveň skutečností, která ovlivňuje výrazným způsobem onboarding je změna interních firemních procesů a vytváření nových produktů.

*V-PS: „Určitě se tam pár věcí změnilo tím, že se zaváděla nová platforma na organizaci projektů a některé procesy se v průběhu vylepšují. I kvůli tomu se snažíme držet aktuální naše interní manuály. Hodně to pomáhá pro sjednocování postupů.“*

### 7.3 Zhodnocení a doporučení pro zlepšení

7.3.1 Oblast obsazování pracovních míst a tvorba kompetenčního modelu  
V oddělení prodeje se identifikace potřeby náboru odvíjí od předem stanoveného plánu. Kritéria pro identifikaci pracovní potřeby jsou jasná a pochopitelná.

Na oddělení projektových manažerů a projektových specialistů se nábor plánuje převážně na základě aktuálního počtu projektů a přetíženosti zaměstnanců. Bohužel s měnícími se procesy nikdo nedokázal přesně určit stanovené množství projektů, které může zpracovat jeden zaměstnanec. Toto nastavení vnímám jako problematické, jelikož může snadno dojít k silnému přetížení zaměstnanců ve chvíli, kdy hledání nového kolegy nezačne včas.

Kladně hodnotím fakt, že vedoucí aktivně komunikují se zaměstnanci napříč odděleními a monitorují jejich aktuální stav. Tato skutečnost je klíčová pro včasné odhalení přetíženosti týmu.

#### 7.3.2 Oblast náboru

Přijímací pohovory odráží firemní kulturu již od první chvíle setkání se s kandidáty. Jedná se většinou o příjemná setkání jejichž hlavním účelem je dozvědět se o kandidátovi více informací.

Přijímací pohovory probíhají na základě předem připravených otázek. U některých oddělení je pohovor doplněný o jednoduchý úkol pro ověření kandidátovy schopnosti čelit nečekaným situacím.

U pohovorů se vedoucí řídí na hlavně základě intuice. V této oblasti bych doporučila provést podrobnější analýzu pohovorů. Ne za účelem vyhnout

se využívání intuice, ale za účelem zjistit, co přesně by měl kandidát mít, aby splňoval podmínky.

Zároveň bych doporučila při dalším náboru provést na oddělení projektových specialistů analýzu pracovního místa a za účelem vytvoření přesnějšího popisu pracovní pozice. Z rozhovorů vyplynulo, že popis pracovní náplně v inzerátu není pro zájemce o práci vždy pochopitelný.

### 7.3.3 Oblast oboardingu

Proces oboardingu je v této firmě velmi podrobně zpracovaný, což vyplývá nejen z několika doprovodných materiálů, které má společnost pro tento proces vypracované, ale také z výpovědí zaměstnanců. Napříč všemi odděleními má podobnou strukturu a podobá se i délkou procesu. Všichni dotazovaní, kteří nastupovali do společnosti v uplynulém roce popsali proces jako intenzivní a velmi rychlý.

O faktu, že společnosti na procesu oboardingu záleží vypovídá i fakt, že na základě zpětné vazby od zaměstnanců byl v průběhu let proces onboardingu upraven tak, aby byl méně chaotický a ucelenější.

Ve výpovědích dochází k výrazným shodám v oblasti oboardingu. Cíle, kterých chtějí během procesu zaškolení vedoucí týmů dosáhnout souhlasí s popisem procesu onboardingu ze strany zaměstnanců.

Všichni dotazovaní zaměstnanci hodnotili jako velmi přínosnou pomoc kolegů a přátelské nastavení, které ve firmě funguje. Z toho důvodu bych v této firmě výrazně nedoporučila využívat moderní technologie ve formě náborových chatbotů.

Jediným výrazným nedostatkem, který v byl v procesu oboardingu odhalen je v oddělení vývoje. Respondent popsal jako problematické, že výrazně neporozuměl významu některých produktů, na kterých pracuje. Tento problém by se dal vyřešit vytvořením shrnujícího dokumentu, ve kterém budou tyto informace popsány, například jako v SalesGuide dokumentu nebo Handbooku pro projektové specialisty.

## 8 Diskuse

Hlavním cílem této práce bylo popsat procesy přijímání zaměstnanců v tomto vybraném startupu. Tento cíl práce hodnotím jako splněný, jelikož se podařilo získat velké množství informací napříč společností.

V rozhovorech se často vyskytovaly informace, které jsou popsány i v teoretické části této práce, což vnímám jako znak toho, že procesy jsou dobře nastaveny. Výrazné provázání jsem vnímala například při popisu metod zaškolování, jako je metoda stínování kolegy nebo tzv. buddy systém. Zároveň popis startupu, který se vyskytoval v literatuře poměrně dobře odpovídal reálnému odrazu toho, jak tato společnost funguje. Prostředí tohoto startupu je opravdu poměrně chaotické, dynamické a velmi rychle se vyvíjí. Kreativita, odolnost a chuť učit se je opravdu žádanou vlastností pro práci ve startupu.

Co v teoretické části oproti rozhovorům chybělo je popis dokumentů, které v této společnosti mají při procesu zaškolování opravdu velký význam. Z výpovědí některých zaměstnanců zaznělo, že způsob školení, jaký je v této firmě byl pro ně poměrně unikátní a s podobnými dokumenty, jako jsou manuály, Onboarding Check list nebo Team Member Introduction se dříve nikdy nesetkali.

Jako určité riziko tohoto výzkumu jsem vnímala množství různých oddělení, které společnost má a fakt, že velké množství zaměstnanců nepracuje fyzicky ve firmě, ale z domu. Tyto skutečnosti ve mně vyvolávaly obavu, že odpovědi respondentů se budou příliš lišit a nedojdu k závěrům, které by se daly zobecnit na celou firmu. Podařilo se mi ale v rámci výzkumu kontaktovat vždy alespoň jednoho člena týmu z každého oddělení a došla jsem ke zjištění, že principiálně je struktura procesu přijímání zaměstnanců stejná ve všech odděleních a myšlenky a emoce spojené s nábořem jsou mezi zaměstnanci podobné.

Nakonec se podařilo dojít do fáze, kdy se odpovědi respondentů opakovaly, tak, jak by podle se teorie vykonávání kvalitativních rozhovorů mělo. (Švaříček & Šedřová, 2009)

Navíc bylo výhodné mezi sebou vzájemně porovnat nastavení procesů v různých týmech a nedostatky jednoho oddělení doplnit o poznatky jiného.

Zároveň byla určitým rizikem možná předpojatost plynoucí z toho, že jsem členkou firmy. Nakonec byla tato skutečnost ve výzkumu spíše výhodou, jelikož při průběhu rozhovorů jsem měla možnost ptát se na konkrétní

otázky a nebyl problém tak dostat z respondentů co nejobsáhlejší upřímné odpovědi.

Provedení výzkumu pro mě člena firmy i dokonce přínosné. Dostala jsem se díky tomu do kontaktu s kolegy, se kterými standartně nekomunikuji a v průběhu podrobnějšího poznávání vnitřních procesů jsem dospěla k lepšímu pochopení fungování firmy jako takové, což vnímám i jako osobní obohacení.

Během rozhovorů jsem vnímala i pozitivní emoce ze strany jak vedoucích, tak členů týmu při popisování toho, co mají ve firmě rádi. Věřím, že i respondentům mohly tyto rozhovory poskytnout prostor k určité reflexi a uvědomění si toho, proč jsou vděční za zkušenost v této firmě pracovat.

Mimo tyto výše zmíněné limity vnímám jako mírně problematické poměrně široce zvolené téma. Podle mého názoru mohla práce být dostatečně obsáhlá i pokud bych si zvolila jednu podkategorii. Nemusela jsem tedy hodnotit celý proces přijímání zaměstnanců, ale stačilo zhodnotit problematiku identifikace potřeby náboru, proces výběru a náboru zaměstnanců nebo samotný onboarding. Myslím si, že by se mi podařilo téma lépe uchopit, pokud bych jej zvolila konkrétněji. I přesto jsem ale přesvědčena, že díky zahrnutí celého procesu přijímání zaměstnanců jsem mohla odhalit určité souvislosti ve fungování firmy.

Jako přínosné zjištění vnímám například zjištění, že na začlenění do týmu nemá vliv způsob, jakým se o nabízené pozici jedinci dozvěděli. Všichni hodnotí prostředí a přístup vedení této společnosti jako příjemné již od prvního kontaktu.

Dalším cílem tohoto výzkumu bylo zhodnotit, v čem jsou procesy nastaveny správně, v čem špatně a poskytnout firmě zpětnou vazbu a navrhnout doporučení pro zlepšení slabých míst.

Prostor pro zlepšení vnímám hlavně v oblasti tvorby kompetenčního modelu zaměstnance a vytváření inzerátů na oddělení projektového specialisty a projektového manažera.

Popis pracovních pozic je poměrně obecný a z rozhovorů vyplynulo, že zájemci o práci tak moc neví, co si pod tím představit. Detailnější rozbor pozic by mohl umožnit lepší stanovení kritérií pro hodnocení uchazečů.

Bohužel se mi nepodařilo dojít k příliš konkrétním návrhům v oblasti zaškolování zaměstnanců, jelikož většina procesů je hodnocena v rozhovorech velmi dobře. Výsledky výzkumu tak alespoň mohou sloužit

jako příklad pro jiné společnosti. Pokud bych se někdy dostala do pozice, kdy bych měla proces onboardingu navrhovat v podobné společnosti, inspirovala bych se z poznatků nabytých v této práci.

Hlavním doporučením, které je klíčové pro kvalitní nastavení firemních procesů, je udržet otevřenou komunikaci napříč společnostmi a podporovat poskytování kvalitní zpětné vazby.

Při vypracovávání této práce se mi postupně odhalilo spoustu možných oblastí, které by se daly do budoucna v dalších výzkumech rozvinout.

Stejným způsobem by se daly zhodnotit ostatní jednotlivé procesy firmy, jako například proces rozdělování práce, péče o zaměstnance, hodnocení zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. Přínosné by bylo i zjistit dlouhodobou finanční návratnost těchto procesů.

Zajímavé by mohlo být i zanalyzovat typy osob, které ve startupech pracují a zjistit, jaké tyto osoby mají hodnoty. O takovouto studii by se dalo opřít při náboru dalších zaměstnanců. Cílem práce by mohlo být utvořit profil typických pracovníků startupů a navrhnout postupy, jak tyto pracovníky hledat a jak během pohovoru odhalit, zda mají vhodnou povahu pro výkon této práce.

V neposlední řadě by bylo zajímavé zabývat se podrobněji tématem hledání a naboru vývojářů. Přínosné na této práci by mohlo být propojení světa kódování a světa lidských zdrojů. Aby takováto práce měla úroveň, vyžadovala by totiž poměrně dobrou úroveň orientace v obou oborech.

Z mého pohledu práce naplnila má očekávání splnila mé stanovené cíle. Největší přidanou hodnotou byly obohacující diskuze s mými kolegy, které mi pomohly získat nové úhly pohledu na fungování firemních procesů.

## Závěr

Prvním cílem této práce je zhodnotit proces přijímání zaměstnanců ve zvoleném startupu a určit, do jaké míry odpovídá ideálním teoretickým předpokladům.

V teoretické části práce jsou popsány informace o procesu přijímání zaměstnanců, jako je identifikace vzniku potřeby pracovního místa, tvorba popisu pracovního místa, zisk kandidátů, tvorba inzerátu nabídky práce, proces výběru kandidáta, osobní pohovor, přijímání zaměstnanců, proces onboardingu a informace o tom, co je to startup a čím se takovéto firmy vyznačují.

V práci je popsán proces náboru zaměstnanců ve zvoleném startupu. Informace o procesu byly zjištěny provedením strukturovaných rozhovorů a analýzou podkladů poskytnutých společností.

Po porovnání zjištěných informací vyplynulo, že přijímací procesy jsou nastaveny v souladu s teoretickými předpoklady popsány v literatuře o řízení a vedení lidských zdrojů.

Definice startupu uvedená v teoretické části, kde jsou startupy popsány jako dynamické, rychle rostoucí firmy, které se snaží přijít s inovativními řešeními pro své klienty také sedí na popis zvolené firmy.

Dalším cílem je také stanovit, v čem jsou procesy nastaveny správně a v čem naopak špatně a sestavit podklady pro společnost, na jejichž základě by se daly vylepšit personální procesy ve zkoumané společnosti.

Nedostatky společnosti se podařilo odhalit v oblasti sestavování inzerátu na pozici projektového specialisty. Dalším návrhem na zlepšení je doplnění informačního dokumentu pro tým vývojářů týkající se popisu interního systému.

Velmi kladně hodnoceným byl proces onboardingu nových zaměstnanců. Za nevýraznější benefity procesu integrace nových zaměstnanců je považováno přátelské prostředí, otevřenost a doprovodné dokumenty vytvořené společností.



## Literatura a zdroje

1. Armstrong, J. S. (2017). Strategic human resource management: A guide to action. Kogan Page Publishers.
2. Armstrong, M. (2014). Practical HR. Kogan Page Publishers.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
4. Blank, S. G., & Dorf, B. S. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. Pescadero, Calif: K & S Ranch Publishing.
5. Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. New York: McGraw-Hill Education.
6. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Grada Publishing.
7. Gonzalez, S. (2019, 30. září). Hiring your first employee: 10 things you need to know. Business News Daily. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/15186-first-startup-hires.html>
8. Kaplan, A. (2020). Hiring Success: The Art and Science of Staffing a Modern Enterprise. Hoboken, NJ: Wiley.
9. LMC (2021). Jak napsat inzerát na pracovní pozici. [online] Dostupné z: <https://www.jobs.cz/řekl/jak-napsat-inzerat-na-pracovni-pozici/>
10. LMC. (2022). Moderní technologie v náboru [Online]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/řekl/poradna/moderni-technologie-v-naboru/>
11. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). Compensation. McGraw-Hill Education. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. Human Resource Management Review, 25(2), 216-231.
12. Osuský, M. (2021, 9. dubna). Arnold vám řekne, co si vaši lidé skutečně myslí a co potřebují: Michal Osuský nám řekl, jak to Arnold dokáže. LMC Magazín. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/arnold-vam-rekne-co-si-vasi-lide-skutecne-mysli-a-co-potrebuji-michal-osusky-nam-řekl-jak-to-arnold-dokaze/>
13. Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Publishing Group.
14. Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence

- between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 183-199.
15. StartupJobs.com s.r.o. (2012 – 2023). Co je startup? Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/co-je-startup>
  16. Šikýř, M. (2012). *Personální řízení*. Grada Publishing.
  17. Šikýř, M. (2018). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
  18. Šikýř, M. (2019). *Personální management*. Grada Publishing.
  19. Šikýř, M., Abrhám, J., Bartoš, V., Horák, J., & Kocman, D. (2016). *Moderní personalistika: Jak získat, rozvíjet a udržet talenty ve vaší organizaci*. Grada Publishing.
  20. Švaříček, M., & Šedřová, K. (2009). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Grada Publishing.
  21. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

## Seznam zkratk

1. V-PS – Vedoucí projektových specialistů
2. V-AM – Vedoucí Account Managementu (projektových manažerů)
3. V-Sales – Vedoucí obchodního oddělení
4. Z-PS – Zaměstnanec projektových specialistů
5. Z-Sales – Zaměstnanec obchodního oddělení
6. Z-Dev – Zaměstnanec z týmu vývojářů

## Seznam obrázků, grafů, schémat

Obrázek 1 – Organizační struktura popisovaného startupu, zdroj: interní portál společnosti (upraveno a zjednodušeno autorkou) .....23

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Přehled respondentů .....28

## Seznam příloh

1. Struktura rozhovoru s vedoucími týmu
2. Struktura rozhovoru se zaměstnanci

## Přílohy

### 1. Struktura rozhovoru s vedoucím týmu

SVO1 - Jak probíhá identifikace potřeby pracovních míst?

TO1 - Jakým způsobem poznáte, že potřebujete nového člena týmu?

TO2 - Jakým způsobem jsou stanovovány žádané schopnosti nového zaměstnance?

TO3 – Jaké vlastnosti jsou nezbytné pro to, aby někdo mohl pracovat ve Vašem týmu?

SVO2 – Jak probíhá proces náboru?

TO4 – Jak probíhá hledání kandidátů?

TO5 – Jak postupujete při tvorbě inzerátu?

TO6 – Jak má podle Vás vypadat inzerát, aby zaujal ty správné kandidáty?

TO7 – Jak probíhá proces výběru kandidátů, které si pozvete na osobní pohovor?

TO8 – Co pro Vás při pohovorech bývá znakem toho, že kandidát je na pozici vhodný?

TO9 – Co Vás naopak na pohovorech u kandidátů odrazuje?

SVO3 – Jak probíhá proces přijímání zaměstnance?

TO10 – Jak probíhá onboarding?

TO11 – Co je podle Vás cílem onboardingů?

TO12 – Kdo provádí onboarding?

TO13 – Jak poznáte, že onboarding probíhá dobře?

TO14 – Co je pro Vás důvodem pro odřeknutí zkušební doby a propuštění nového zaměstnance?

TO15 – Jak poznáte, že proces zaškolení zaměstnance je kompletní?

TO16 – Probíhá nějaké zhodnocení onboardingů?

ZO1 – Je něco, co byste chtěl/a doplnit?

ZO2 – Máte na mě nějaké otázky?

ZO3 – Jaký pro Vás tento rozhovor?

## 2. Struktura rozhovoru se zaměstnanci

### SVO1 - Jak probíhá identifikace potřeby pracovních míst?

TO1 – Ptal se Vás někdy Váš Team Lead na to, jaký kolega Vám v týmu chybí?

TO2 – Jste si vědom toho, že by někdy probíhala analýza Vašeho pracovního místa?

### SVO2 – Jak probíhá proces náboru?

TO3 – Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o této firmě?

TO4 – Z jakého důvodu jste se rozhodl/a reagovat na nabídku práce v této společnosti?

TO5 – Pamatujete si požadavky, které byly v inzerátu na tuto pracovní pozici? Sedí s Vaším momentálním popisem práce?

TO6 – Proč jste přijal/a nabídku pracovat v této firmě?

### SVO3 – Jak probíhá proces přijímání zaměstnance?

TO7 – Jaké byly Vaše začátky ve firmě?

TO8 – Co Vás ve firmě překvapilo?

TO9 – Jak probíhalo Vaše zaškolování/Váš onboarding?

TO10 – Kdo Vám nejvíce pomohl při onboarding?

TO11 – Co Vám nejvíce pomohlo při onboarding?

TO12 – Jaký přínos pro Vás měly dokumenty, které se využívají při onboarding? (Onboarding schedule, onboarding checklist)

TO13 – Jak na Vás na začátku působilo firemní prostředí?

TO14 – Jaký význam pro Vás mělo vyplnění dokumentu s názvem Team Member introduction?

TO15 – Co Vás na onboarding nejvíce zaujalo?

TO16 – Na co Vás onboarding dobře připravil?

TO17 – Na co jste při výkonu práce narazil/a a nevěděl/a jste, jak reagovat?

TO18 – Jaké byste zhodnotil/a Váš proces zaškolení?

### ZO1 – Je něco, co byste chtěl/a doplnit?

ZO2 – Máte na mě nějaké otázky?

ZO3 – Jaký pro tebe Vás tento rozhovor?