

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Náborový a adaptační proces v technologické společnosti

Recruitment and Adaptation Process in Technological
Company

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VLKOVÁ

ADÉLA

2023



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vlková** Jméno: **Adéla** Osobní číslo: **482492**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Náborový a adaptační proces v technologické společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Recruitment and Adaptation Process in Technological Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat nábor a adaptaci zaměstnanců ve vybrané technologické společnosti, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.
PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu náboru a adaptace zaměstnanců ve vybrané technologické společnosti.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - východiska, pojetí, proces, přínosy a problémy náboru a adaptace zaměstnanců;
3. Praktická část - představení společnosti, posouzení procesu náboru a adaptace zaměstnanců, návrhy a doporučení;
4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing, 2016.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2018.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

VLKOVÁ, Adéla. *Náborový a adaptační proces v technologické společnosti*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucímu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za ochotné vedení mé práce, cenné rady a připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat mojí laskavé rodině, především otci, bratrovi, a také mým vlídným nejbližším za nepřetržitou podporu a trpělivost v průběhu celé cesty vysok školským studiem. V neposlední řadě děkuji zaměstnancům a rovněž kamarádům ze společnosti Livesport, kteří přispěli k vypracování této práce a taktéž se stali mou cennou oporou.

Abstrakt

Obsahem této diplomové práce je průzkum současného stavu náboru a adaptace zaměstnanců ve vybrané technologické společnosti s cílem najít příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část definuje náborový a adaptační proces s ohledem na specifika technologických společností a současný stav na trhu práce v IT segmentu. Praktická část zahrnuje představení technologické společnosti Livesport, popis současného stavu náboru a adaptace a následnou analýzu dat spojených s nábořem a adaptací. Dále obsahuje vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci a vybranými recruity z jiných technologických společností. Výsledkem jsou návrhy několika doporučení pro zlepšení náborového a adaptačního procesu ve společnosti Livesport.

Klíčová slova

Nábor, adaptace, nástup, sourcing, výběrové řízení, onboarding, lidské zdroje, Employer Branding

Abstract

The content of this thesis is a survey of the current state of recruitment and adaptation in a selected technological company with the aim of finding opportunities for improvement and subsequently proposing suitable suggestions and solutions. The theoretical part defines the recruitment and adaptation process with regard to the specifics of technological companies and the current state of the IT job market. The practical part includes an introduction of the technological company Livesport, a description of the current state, and subsequent analysis of data related to recruitment and adaptation. It also includes an evaluation of interviews with employees and selected recruiters from other technological companies. The result of these selected research methods is a proposal of several recommendations for improving the recruitment and adaptation process at Livesport.

Key words

Recruitment, adaptation, onboarding, sourcing, selection process, human resources, Employer Branding

Obsah

Úvod	5
1 Význam personální práce	7
2 Náborový proces	9
2.1 Plánování zaměstnanců	9
2.2 Analýza pracovních míst a kompetenční modely	10
2.3 Metody získávání zaměstnanců	11
2.3.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	12
2.3.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	12
2.3.3 Popis pracovní pozice	13
2.3.4 Inzerce pracovní pozice	13
2.3.5 Doporučení (<i>referral program</i>)	15
2.4 Sourcing a přímé oslovování	17
2.4.1 LinkedIn	17
2.4.2 GitHub	19
2.4.3 Techloop	20
2.4.4 Základy správného oslovení	21
2.5 Metody výběru zaměstnanců	22
2.5.1 Předvýběr zaměstnanců	23
2.5.2 Předběžný pohovor – prescreen	23
2.5.3 Pohovory	24
2.5.4 Technické prověření	25
2.5.5 Nabídka	25
2.6 Candidate Experience	26
2.7 Trendy v náboru zaměstnanců	27
2.7.1 Employer Branding	27
2.7.2 EVP	28
2.7.3 Online videa	29
2.7.4 Meetupy/komunity	29
3 Adaptační proces	30
3.1 Cíl adaptačního procesu	30
3.2 Fáze adaptačního procesu	31
3.2.1 Adaptační plán	32
3.2.2 Pre-onboarding	34
3.2.3 Onboarding	35

3.3	Trendy v adaptačním procesu	38
3.3.1	Buddy systém.....	38
3.3.2	Gamifikace	38
4	Specifika náboru a adaptace v technologických společnostech	40
4.1	Technologické společnosti	40
4.2	Aktuální dostupnost IT pracovníků v ČR.....	41
5	Použité metody	43
6	Představení společnosti	44
6.1	Vývoj společnosti.....	44
6.2	Organizační struktura.....	45
7	Současný stav náboru a adaptace ve společnosti.....	47
7.1	Náborový proces ve společnosti	47
7.1.1	Plánování náborových požadavků	48
7.1.2	Zadání pozice	48
7.1.3	Inzerát	49
7.1.4	Zdroje uchazečů.....	50
7.1.5	Sourcing a oslovování uchazečů	50
7.1.6	Prescreen	52
7.1.7	První kolo pohovoru	53
7.1.8	Technické prověření a další kola pohovoru	53
7.1.9	Nabídka zaměstnání.....	54
7.2	Employer Branding a ambasadorství	54
7.3	Adaptační proces ve společnosti	56
7.3.1	Pre-onboarding	56
7.3.2	První den.....	56
7.3.3	Onboarding	57
7.3.4	Setkání s vedením	57
8	Výzkumné šetření ve společnosti.....	58
8.1	Analýza dat spojených s náborem a adaptací	58
8.2	Rozhovory se zaměstnanci.....	61
8.2.1	Náborový proces	61
8.2.2	Adaptační proces	63
8.2.3	Employer Branding.....	66
8.3	Shrnutí výzkumného šetření	66
9	Výzkumné šetření mimo společnost	69
9.1	Náborový proces.....	69

9.2	Adaptační proces.....	70
9.3	Employer Branding a Candidate Experience	71
9.4	Shrnutí rozhovorů s recruiters z jiných společností.....	72
10	Návrhy a doporučení	73
10.1	Podpora Employer Brandingu	73
10.2	Oslovení Hiring Managerem	74
10.3	Sjednocení výběrového řízení	75
10.4	Nastavení procesu pre-onboardingu	76
10.5	Vylepšení adaptačního procesu	78
10.5.1	Informační balíček pro nováčky	78
10.5.2	Návodná videa	81
10.5.3	Gamifikace	81
10.5.4	Vylepšení onboardingu v jednotlivých týmech	83
	Závěr	85
	Seznam použité literatury	87
	Seznam obrázků	95
	Seznam tabulek.....	97
	Seznam příloh.....	98
	Přílohy	99

Úvod

Vzhledem ke stále vzrůstajícímu využití informačních technologií (IT) v každodenním životě, vzniká čím dál tím více technologických společností, které se využitím informačních technologií zabývají. Jejich vzestup je právě jedním z důvodů nedostatku zaměstnanců v oblasti informačních technologií. Společnosti postupem času zjišťují, že je nutné věnovat dostatečnou pozornost náborovému procesu, protože v některých případech soutěží o potenciální uchazeče s několika dalšími společnostmi. Po úspěšném náborovém procesu, přichází na řadu adaptační proces, který je snad ještě důležitější aktivitou pro udržení kvalitních zaměstnanců. Právě kvalitní a propracovaný náborový a adaptační proces přivádí do společnosti schopné vývojáře a další zaměstnance, kteří tvoří budoucnost společnosti.

Cílem diplomové práce je prozkoumat a zhodnotit náborový a adaptační proces v technologické společnosti Livesport, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení pro vylepšení náborového a adaptačního procesu.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou a celkem zahrnuje deset kapitol.

Teoretická část vychází z odborné literatury a v první kapitole obsahuje představení významu jednotlivých činností personální práce. Druhá kapitola se věnuje náborovému procesu, a to konkrétně činnostem plánování, získávání a výběru zaměstnanců a také Candidate Experience. Třetí kapitola pojednává o adaptačním procesu a celém jeho průběhu. Obě kapitoly zaměřené na nábor a adaptaci jsou doplněny o současné trendy v náboru a adaptaci zaměstnanců. Čtvrtá a poslední kapitola teoretické části je zaměřena na specifika náboru a adaptace v technologických společnostech.

Praktická část tvoří zbývajících šest kapitol. Pátá kapitola obsahuje představení použitých metod výzkumu. Šestá kapitola se zabývá představením společnosti Livesport a její organizační struktury. Sedmá kapitola mapuje současný stav náboru a adaptace ve společnosti Livesport. Osmá kapitola zahrnuje výzkumné šetření ve společnosti Livesport, a to skrze analýzu dat a kvalitativní rozhovory se zaměstnanci společnosti. Devátá kapitola se zabývá výzkumným šetřením mimo zmíněnou společnost a obsahuje kvalitativní rozhovory s vybranými recruity. Obě výzkumné kapitoly obsahují také shrnutí hlavních zjištění a odpovědi na výzkumné otázky. Výsledky výzkumného šetření v podobě návrhů a řešení po vylepšení náborového i adaptačního procesu ve společnosti Livesport jsou uvedeny v poslední desáté kapitole.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Význam personální práce

Hlavní doménou personální práce je zajišťování lidských zdrojů ve společnosti, které jsou dle Koubka (2011, s. 15) považovány za rozhodující hnací sílu celé společnosti. Tvrdí totiž: „*Personální práce je v moderně řízených společnostech ústředním problémem řízení a je jí věnována mimořádná pozornost.*“ Může být tím pádem považována za „páteř“ celé společnosti. Personální práce se stará o lidský kapitál, který je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 111) rozhodujícím prvkem v ocenění tržní hodnoty společnosti a také díky personální práci dosahujeme plnění strategických cílů celé společnosti.

Samotný význam personální práce se váže na neodmyslitelné propojení mezi spokojeností zaměstnance, jeho pracovním výkonem a oddaností dané společnosti. Personální práce se orientuje na oblast kvality pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a také celkovou spokojenost zaměstnanců. Je nutné věnovat pozornost pracovním podmínkám, rozvoji zaměstnanců a celkově vytváření zdravých pracovních vztahů. Správně vykonávaná personální práce pomáhá vytvářet dobrou pověst společnosti a tím i zvyšovat atraktivitu na trhu práce, kde je momentálně zaměstnanců nedostatek. Další důležitou charakteristikou personální práce je vyvíjející se trend delegace jednotlivých činností přímo na liniové (vedoucí) pracovníky. Dá se tedy říct, že personální práce se prolíná s každodenní pracovní činností několika subjektů v celé společnosti i mimo personální oddělení (Koubek, 2011, s. 14).

Pojem personální práce bývá v posledních letech nahrazována anglickým spojením „human resources“ (zkratkou HR) – v překladu lidské zdroje. To je navázáno i na novější koncepci personální práce, kterou je právě řízení lidských zdrojů. Pojem HR se používá v několika možných významech může označovat personální práci nebo zaměstnance pracující na personálním oddělení, případně celý útvar personálního oddělení (Ulrich, 2009 s. 40). Existuje několik oblastí, kterým se personální práce všeobecně věnuje, především se ale jedná o redistribuci a zajištění lidských zdrojů. Konkrétní činnosti personální práce jsou rozvinuty v následující podkapitole 1.1.

Personální práce je v společnostech realizována skrze personální činnosti, které jsou zajišťovány především personálním oddělením (Váchal a Pártlová, 2008, s. 10).

Konkrétní výčet personálních činností je dle Šikýře (2016, s. 27):

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- využívání personálního informačního systému.

Koubek (2015, s. 18) k následujícímu výčtu přidává ještě pracovní vztahy a Kociánová (210, s. 130) adaptaci a personální poradenství. Ač jsou všechny tyto činnosti úzce spjaté a důležité, s ohledem na téma práce jsou následující kapitoly zaměřeny na personální činnosti spjaté s náborem a adaptací zaměstnance.

Pro účely této práce je využíváno slovo nábor pro činnosti spojené s výběrem a přijímáním zaměstnanců.

2 Náborový proces

Náborový proces obsahuje základní činnosti personální práce definované v předchozí kapitole. Především pak vytváření, analýza a obsazování pracovních míst. Proces je sestaven z několika částí, které obsahově a rozsahově značně záleží na typu a velikosti společnosti. V této kapitole je shrnutý celý náborový proces od samotného plánování (vzniklé potřeby na pracovní místo), přes získávání a výběr zaměstnanců až po ukončení náborového procesu přijetím pracovní nabídky. Závěr této kapitoly je zaměřen na aktuální trendy v náboru.

2.1 Plánování zaměstnanců

Prvním krokem v procesu zajišťování lidských zdrojů je tzv. plánování zaměstnanců. To definoval Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010) následovně: *„Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“* Z definice vyplývá opět to, že lidské zdroje jsou důležitým, ne-li nejdůležitějším, prvkem dosahování strategických cílů.

Plánování je náročnou disciplínou v jakékoliv oblasti, nikdy totiž nedokážeme určit co se doopravdy stane a například pandemická epidemie v roce 2020 tomu byla jasnou ukázkou. Plánovat náborové požadavky s dostatečným časovým odstupem je velmi důležitým prvkem správně nastaveného fungujícího náborového procesu. Lze pak mnohem lépe pojmout plánování veškerých náborových aktivit, rozdělení činností a aktivit v náborovém týmu a mít transparentní informace pro zbytek společnosti.

Dle Beardwell (2007, s. 62) by plánování lidských zdrojů mělo být považované za *„předběžné a přizpůsobivé a měly by být pravidelně revidovány a upravovány“*. Armstrong a Taylor (2015, s. 65) zase tvrdí, že můžeme k plánování přistupovat systematicky a spojovat odhady budoucích činností, plán společnosti a plánování scénářů.

Autoři knih si odporují v názorech, zda má dlouhodobé plánování smysl. Nicméně v rámci technologických firem a IT pracovníků, kteří si svojí práci volí důkladně a dlouhodobě, je vhodné minimálně střednědobý plán mít.

Pokud má společnost nedostatečné množství zaměstnanců, nastávají u současných zaměstnanců dle Koubka (2011, s. 38) problémy jako například:

- přetížení prací;
- neschopnost plnit pracovní úkoly ve sjednaném množství a kvalitě;
- vystavení stresu, čímž je zvýšená pravděpodobnost výskytu onemocnění či konfliktů;
- nedostatek času na promýšlení svých postupů, zvýšená pravděpodobnost chyb;
- v neposlední řadě celková nespokojenost a negativní vazba na zaměstnavatele.

Obecně je možné říct, že poddimenzovaný tým ve společnosti dokáže krátkodobě fungovat, ale dlouhodobě je tento stav neudržitelný. Na druhou stranu, pokud společnost přijala příliš zaměstnanců, anebo nedostatečně plánovala své budoucí činnosti, nastávají dle Koubka (2011, s. 38) tyto problémy:

- nevyužitý potenciál zaměstnanců;
- plýtvání prostředků, zbytečné náklady;
- nedostatek práce vyvolává u zaměstnanců obavy a strach z propuštění;
- zaměstnanci nemusí mít příležitost ke svému osobnímu i kariernímu rozvoji.

Pro provázání s další kapitolou, jsou definovány i důvody, které se neváží k nepřiměřenému množství zaměstnanců, ale k jejich nevhodnému výběru. Ten se může prokázat nevyužitím pracovních schopností daného zaměstnance a neplněním kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo. Špatně vybraný zaměstnanec nemusí mít dostatečný pracovní výkon, případně může vykazovat nežádoucí pracovní chování, čímž mohou vznikat konflikty mezi pracovníky a zhoršovat se tím pracovní morálka. Nevhodný výběr zaměstnance má také za následek poškození firemní kultury a v návaznosti na tento výčet problémů i vyšší fluktuaci zaměstnanců (Koubek, 2011, s. 39).

Je možné říct, že těmto problémům nechce dobrovolně čelit žádná společnost, proto je velmi důležité nastavit si získávání a výběr budoucích kolegů v rámci náborového procesu v co nejlepším rozsahu a kvalitě, aby se možnost špatného výběru minimalizovala. O metodách získávání a výběru vhodných zaměstnanců je pojednáváno v následujících kapitolách.

2.2 Analýza pracovních míst a kompetenční modely

S plánováním zaměstnanců je úzce spjatá analýza pracovních míst. Pracovní místo je základní organizační jednotkou vymezující se souhrnem pracovních úkolů. K pracovnímu místu patří i vymezené povinnosti, pravomoci, odpovědnosti. Pracovní místo také definuje, v jaké roli a v jakém postavení se zaměstnanec nachází v organizační struktuře a společnosti celkově (Šikýř, 2016, s. 72).

Vyvstává otázka, kdo vlastně dané pracovní místo definuje? Je to zaměstnanec, který na obdobné pozici pracuje? Případně nadřízený/manager, který definuje, co si od daného pracovního místa slibuje? Svým způsobem se na tvorbě podílejí všichni zainteresovaní, včetně spolupracovníků, externích vyškolených specialistů, nezávislých odborníků či technologických expertů. Zdrojem definice může být i veškerá písemná dokumentace k dané pozici jako například původní popisy pracovních míst, anebo informace o technologických postupech.

Mezi definicí pracovního místa a kompetencí existuje pouze opravdu malý rozdíl. Kompetence je dle Hroníka (2007, s. 61) „*soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který se projevuje v určité oblasti chování.*“ Bělohlávek (2016, s. 12) definuje kompetenci jako rozvinutý potenciál. Od kompetencí se odvíjejí kompetenční modely, které jsou součástí náborového procesu, ale jsou také mnohem více užitečné v dalších krocích personálních činností, především například v hodnocení. Tyto modely představují nároky na zaměstnance ve vztahu k jeho pracovní činnosti. Součástí kompetenčních modelů jsou schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné k výkonu na pracovním místě. Je možné tvrdit, že rozdílem mezi pracovním místem a kompetenčními modely je, že pracovní místo definuje pozici a úkoly zaměstnance v rámci společnosti, zatímco kompetenční model definuje kompetence, které jsou nutné pro úspěšný výkon této pozice. Pracovní místo je tedy konkrétní pozice s konkrétními úkoly a odpovědnostmi, zatímco kompetenční model popisuje, co by měl daný zaměstnanec umět a být schopen dělat, aby mohl úspěšně vykonávat svou práci. Tyto dva pojmy se tedy navzájem doplňují.

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Na začátku této kapitoly je nutné opět zmínit, že tato práce je zaměřena na nábor v technologických společnostech, které se zaměřují především na zaměstnance v IT sektoru. Nábor zaměstnanců do IT sektoru je z povahy daných pozic diametrálně odlišný a odehrává se z větší části v online světě s využitím nejmodernějších technologií.

Získávání zaměstnanců neboli nábor se postupem času vyvíjel a z čistě administrativní záležitosti, kdy náboráři fungovali pouze jako třídiči dokumentů od uchazečů, se stal aktivní recruitment. Slovo recruitment je anglickou variantou slova nábor, nicméně v poslední době se tato varianta čím dál tím více používá i v českém jazyce. Náboráři tedy začali být nazýváni recruiteři a vznikají další anglické názvy pracovních pozic využívaných náboráři v České republice jako například Talent Aquisition Specialist či Talent Scout (Tegze, 2018, s. 13–14).

2.3.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Při obsazování nově vzniklého pracovního místa by měla vždy vyvstanou otázka, zda není možné obsadit pozici z vnitřního zdrojů (to znamená, že potenciální uchazeč je již zaměstnanec společnosti). Záleží samozřejmě na velikosti společnosti – pokud se jedná o malou společnost, je velice nepravděpodobné, že lze někoho z vnitřních zdrojů najít. Pokud se ale jedná o větší korporaci, přesuny z pozic se zde dějí na pravidelné bázi. Získávání z vnitřních zdrojů přináší několik výhod, mezi ty nejdůležitější dle Koubka (2011, s. 74–75) se řadí:

- zaměstnanec je seznámen s chodem společnosti, kulturou, jeho adaptace nestojí společnosti tolik času;
- známe zaměstnancovy pracovní návyky, jsme schopni na něj jednoduše získat reference od jeho kolegů či přímého nadřízeného;
- obsazování pozic z vnitřních zdrojů vnáší do společnosti motivaci pro ostatní zaměstnance a ukazuje možnost karierního rozvoje.

A mezi hlavní nevýhody naopak patří:

- zaměstnanci, kteří již v společnosti působí nepřinesou nový pohled na věc, kontakty a nové postupy;
- pokud se obsazuje z vnitřních zdrojů v společnosti „ze zvyku“, může nastat problém, že zaměstnanec bude povýšen do pozice, kde už není schopen plnit zadané úkoly.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je individuální možností, která by se měla zvážit na základě povahy pracovního místa a kvalifikovanosti současných zaměstnanců na jiných pracovních místech. Z pohledu technologických společností, které rostou rychlým tempem (a jak bylo definováno dříve, velmi často vycházejí ze startupového prostředí) je vnitřní karierní posun častým jevem. Pokud do týmu vývojářů nastoupí další vývojáři ze zevnějšího prostředí, profesně nejzkušenější vývojář se stává vedoucím týmu (Team Leader). V těchto chvílích by mohlo být obsazování této role zevnějšku kontraproduktivní, protože důležitým prvkem vývoje je znalost produktu a dosavadního vývoje.

2.3.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

V předchozí podkapitole bylo definováno vnitřní získávání zaměstnanců, které může být časově i nákladově mnohem efektivnější, nicméně jeho úspěšnost a dostupnost je mnohem méně rozsáhlejší než vnější získávání zaměstnanců. Za vnější zdroje považujeme veškeré dostupné pracovní síly na trhu práce.

Vnější získávání zaměstnanců je ovlivněno několika aspekty. Jak již bylo definováno výše, zaměstnanců v IT je nedostatek, a tudíž je získávání zaměstnanců extrémně důležitou a složitou disciplínou. Atraktivitu společnosti ovlivňují, jak interní, tak externí

aspekty. Externím aspektem je například ekonomická, politická, demografická situace a společnost je nemůže ovlivnit.

Vnitřní ovlivňující aspekty jsou dle Kociánové (2010, s. 81):

- úspěšnost a prestiž organizace;
- dobré jméno společnosti, stabilita;
- úroveň odměňování;
- benefity;
- možnost rozvoje a vzdělávání;
- firemní kultura;
- umístění kanceláří.

Z výčtu výše je jasné, že měnit aspekty ovlivňující získávání zaměstnanců vnitřně je velmi složité, nákladné a v některých případech i nemožné. Právě například dobré jméno společnosti vzniká kontinuálním působením dané společnosti. I náborový proces a získávání zaměstnanců tomu nicméně může značně dopomoci, a proto je důležité ho mít nastavený tak, aby zkušenost uchazeče (Candidate Experience) byla co nejlepší. Více je tomuto pojmu věnováno v kapitole 2.5.

2.3.3 Popis pracovní pozice

Na začátku náborového procesu je nutné vytvořit popis pracovní pozice. Koubek (2011, s. 77) tvrdí *“popis a specifikace pracovního místa je základnou, z níž vycházíme při formulování nabídky a zaměstnání”*. Tento popis se může odvíjet z dřívější vytvořené popisy pracovních míst a kompetenčních modelů. Důležitou částí je shrnutí požadavků na danou pozici a Koubek (2011, s. 78) je rozdělil na:

- **Nezbytné** – nutné požadavky pro výkon práce;
- **Žádoucí** – požadavky, které jsou velmi vhodné pro výkon dané práce, ale lze je nahradit výcvikem;
- **Vítané** – tyto požadavky nejsou nezbytně nutné pro danou pracovní pozici, ale mohou být nápomocné;
- **Okrajové** – požadavky, které lze nahradit a nejsou pro danou pozici nutné.

Dále je vhodné zmínit, že popis pozice je interní dokument, ze kterého vychází inzerát pro vhodnou inzerci, kterému se věnuje následující kapitola.

2.3.4 Inzerce pracovní pozice

Pracovní inzerát je to první, co potenciální uchazeči uvidí. Způsob inzerce se velmi odlišuje na základě povahy pozice. Například dělnické pozice nepotřebují atraktivním, marketingovým stylem napsaný text a také jsou vystavovány na diametrálně odlišných místech. V této kapitole se zaměříme na inzerci na internetu, protože potenciální zaměstnanci technologických firem využívají webové stránky jako hlavní způsob

hledání nového pracovního uplatnění. To potvrzuje i průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010).

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 279) by inzerát měl splňovat tyto cíle:

- zajistit uchazeče;
- upoutat pozornost;
- vzbudit a udržovat zájem;
- stimulovat k odpovědi.

Pojem pracovní inzerát se ve světě e-recruitmentu velmi často nahrazuje anglickým spojením Job Description (JD). Marika Sablová, personální ředitelka Hortim-International, s. r. o. tvrdí: „*Job description je úzce provázaný snad se všemi personálními procesy. Je jako základní kámen, když stavíte dům – jestliže nemáte zmapované pracovní pozice a náplň práce, nejsou vymezeny konkrétní zodpovědnosti, znalosti a kompetence, nemáte na čem stavět třeba systém hodnocení, odměňování a další procesy.*“ Toto tvrzení potvrzuje opět podstatu plánování a návaznost na další aktivity personálního oddělení (LMC, 2019). JD je nutné pravidelně revidovat a opravovat kvůli dynamičnosti moderních technologických firem. Inzerát by měl obsahovat veškeré základní informace pro představu o pozici, ale zároveň by neměl být příliš dlouhý, dělí se běžně na 3 části, které jsou vyobrazeny na obrázku 1.



Obrázek 1 - Rozvržení pracovního inzerátu
Zdroj: vlastní zpracování dle LMC, 2019

Inzerát nevytváří pouze recruiter, ale měl by se na něm podílet i Hiring Manager. O vazbě a spolupráci s Hiring Managerem je řečeno více v kapitole 2.4.

Mimo inzerce volných pozic na kariérních stránkách společnosti je možné využít placené inzerce. Ta se v České republice pro pozice v IT odvětví soustředí především na čtyřech portálech. Pro srovnání a důkaz toho, že inzerce na vývojářské pozice je přehršel a je opravdu nutné odlišit se od konkurence jsou v následujících řádcích čísla

dostupných pracovních inzerátů k 1. únoru 2023. Pro porovnání na portále Startupjobs (pracovní portál inzerující převážně startupové prostředí) se k 1.2. nachází 800 pozic v IT v české republice a na portále Techloop 3 500 volných pozic. Na portále jobs.cz jsou to necelé 4 000 pozic a na portálu LinkedIn 5 800 pozic. Pokud je vybrána konkrétní pozice, čísla jsou samozřejmě nižší, nicméně se stále pohybují v rozmezí desítek až stovek. (Startupjobs, Techloop, LinkedIn, 2023)

O vybraných jednotlivých portálech a práci s nimi se nachází pojednávají kapitoly 2.3.1 až 2.3.3.

2.3.5 Doporučení (*referral program*)

Tato podkapitola je věnována dalšímu důležitému zdroji, jímž je získávání zaměstnanců na základě doporučení. Klasické doporučení probíhá tím způsobem, že současný zaměstnanec dá vědět svému bývalému kolegovi/známému/rodinnému příbuznému o volné pozici v jejich společnosti. Pokud projeví ten, koho s nabídkou oslovil zájem, současný zaměstnanec se obrátí na HR oddělení. Vybraný recruiter zodpovědný za danou pozici poté kontaktuje doporučeného a pokud je vhodným uchazečem, projde s ním výběrové řízení. Hlavní výhodou této metody je spolehlivost a ušetřené peníze. Zaměstnanec totiž do své současné práce doporučí pouze někoho, za koho se může zaručit (Koubek, 2011, s. 83).

Dle Tegzeho (2018, s. 269) zakladatel sociální sítě Facebook, Marc Zuckerberg, jednou řekl „*Lidé ovlivňují lidi. Nic neovlivní ostatní více než doporučení od přítele. Doporučení od přítele ovlivní lidi daleko více než nejlepší reklama. Takové doporučení je svatým grálem reklamy.*“

Moderní metodou je tzv. referral program, se kterým je možno se setkat ve většině technologických společností. Aby v zaměstnanci podnítli motivaci kvalitní pracovní sílu z řad rodiny či známých doporučit, nabízí často za doporučení finanční odměnu. Její výše se různí, nicméně se může pohybovat i v řádech desítek tisíc korun. Finanční odměna bývá podmíněna ukončením zkušební doby doporučeného zaměstnance. Dle Tegzeho se referral program zrodil již v období 55 př. n. l., kdy Julius Ceasar nabízel odměnu několika mincí za každého nového bojovníka do jejich legií. Tato skutečnost ukazuje, jaký byl už tehdy kladen význam na kvalitu výběru nových vojáků (Tegze, 2018, s. 13).



Obrázek 2 - Proces referral programu
Zdroj: vlastní zpracování dle praxe autorky

Mezi hlavní výhody referral programu patří úspora času, peněz a dostupnost lepších uchazečů. Pokud výběrové řízení probíhá normálním stylem, může trvat i několik měsíců, než se najde vhodný uchazeč a během těchto měsíců se utratí velké množství peněz (Tegze, 2018, s. 269).

To, že se referral program vyplácí potvrzuje několik společností působících v ČR. Například Jakub Lísner (Vedoucí recruitment týmu – Vodafone) uvádí: „V poslední době jsme přes referral nabrali například jednu z manažerských pozic v rámci IT oddělení.“ V jejich případě činí odměna od 15 do 60 tisíc a odvíjí se od důležitosti obsazované role. Zároveň ale dodává: „Aby referral program mohl fungovat, musí fungovat firma, její vedení a kultura. Jinak by ani vysoká odměna nepřiměla lidi ji doporučovat.“ Není tedy možné pouze spoléhat na jednoduchý náborový proces díky referral programům, a to i pokud bude odměna dostatečně vysoká. V poradenské společnosti Deloitte je využíván referral program také hojně ve spojení s gamifikací již se věnuje kapitola 3.2.2. Výhodou je dle HR managerky Jany Smolíkové především to, že se díky referral programu dostanou do skupin, ke kterým normálně recruiteři nemají přístup – spolky, studentské skupiny, komunity (LMC, 2022).

Trend referral programu potvrzuje i průzkum společnosti LinkedIn pro náborové trendy roku 2017 ve kterém 48 % HR manažerů uvedlo, že pro ně představuje doporučení zaměstnance nejkvalitnější zdroj k získání zaměstnance (LinkedIn, 2016).

2.4 Sourcing a přímé oslovování

O tom, čím se zabývá sourcing je v dostupné literatuře pouze velmi málo zmínek. Sourcing pochází z anglického slova „source“ což je v doslovném překladu zdroj. Jan Tegze (2018, s. 23) definoval sourcing jako: „*aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů a informací o nich.*“

Před několika lety ještě sourcing vůbec neexistoval. Všechny aktivity spojené s vyhledáváním potenciálních uchazečů zastupoval recruiter. Postupem času se ale někteří recruiteři začali zaměřovat pouze na vyhledávání profilů uchazečů a dalších informací o uchazečích (např. kontakty). Díky získaným informacím a kontaktům se pak pokoušeli pasivního uchazeče oslovit s pracovní nabídkou a změnit jej v uchazeče aktivního. Lidé zastávající tuto práci se nazývají v dnešní době *Sourceři* a stávají se nezbytnou součástí recruitment týmu. Sourceři se aktivně pohybují v nejmodernějších technologiích, zkoušejí nové způsoby a zaměřují se v posledních letech především na automatizaci sběru kontaktních údajů. Sourceři v IT světě navíc musí mít přehled základních IT znalostí, aby dokázali rozlišit relevantní uchazeče, protože informace o potenciálních uchazečích často vyhledávají i na platformách zaměřených čistě pro vývojáře (Tegze, 2018, s. 23–24).

Nábor zaměstnanců v IT sektoru je v současné situaci na trhu nutné dělat aktivně a přímo oslovovat potenciální uchazeče. Také v sourcingu je nutné aktivně sledovat trendy, jelikož svět na internetu se neustále vyvíjí a praktiky fungující před měsícem, nyní již nemusí být funkční. Pro tuto práci jsem se zaměřila na sourcing na třech platformách – LinkedIn, GitHub a Techloop, které jsou představeny v následujících podkapitolách a přímému oslovování je poté věnována kapitola 2.3.4.

2.4.1 LinkedIn

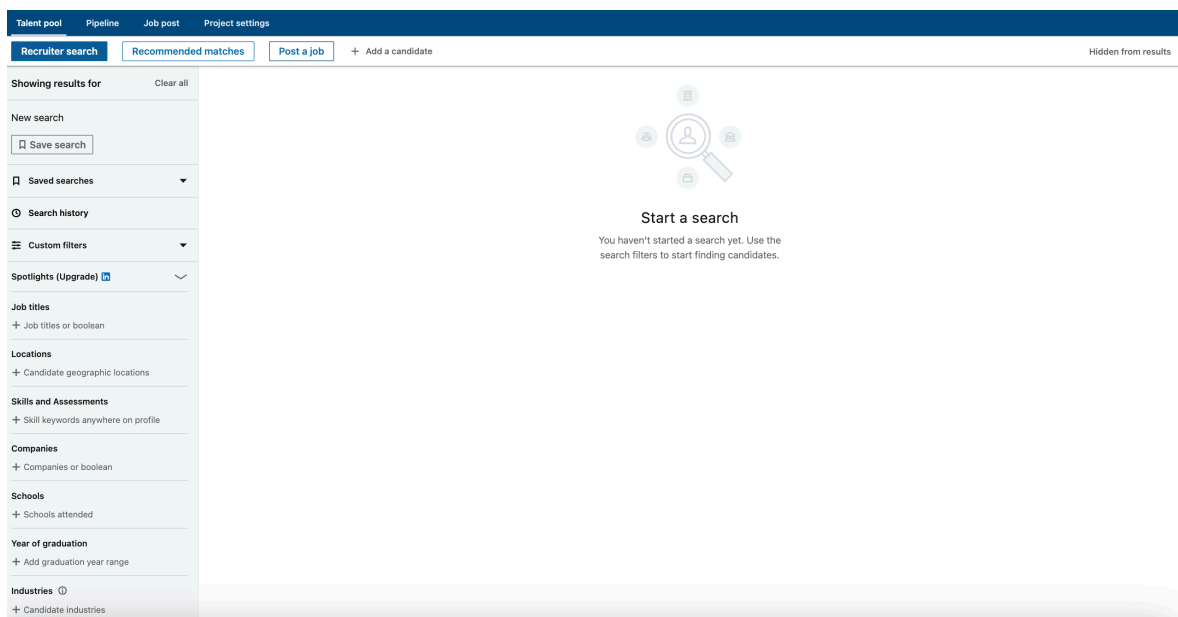
LinkedIn je největší profesní síť na světě. Založena byla v roce 2002 a nyní čítá víc než 850 milionů uživatelů ve více než 200 zemích světa. Vizí organizace LinkedIn je vytvořit ekonomickou příležitost pro každého. Svoji misi LinkedIn (LinkedIn, 2023) definuje jako „*Posláním společnosti LinkedIn je propojovat odborníky na celém světě, aby mohli být produktivnější a úspěšnější ve své kariéře.*“ Konkrétně v České republice využívalo v lednu 2023 LinkedIn 2 200 000 uživatelů a nejvíce uživatelů bylo ve věku 25–34 (GroupM, 2023). V roce 2017 to bylo pouze 1 400 000 uživatelů. Je zřejmé že tato síť roste (Klement, 2018). Původně byla tato síť využívána především profesionály z oborů managementu, postupem času se na platformu dostali i vývojáři a další role z různých oborů (obchod, marketing). V současné době mají svůj LinkedIn profil a hledají si na této platformě práci i například asistentky/recepční.

LinkedIn je právě jedna ze sítí, která se neustále vyvíjí a v dnešní době je sourcing bez placeného Premium účtu skoro nemožný. Měsíční verze placeného účtu se pohybuje v řádu tisíců korun, nicméně většina recruiterů, kteří v rámci svého zaměstnání

vyhledávají Talenty na LinkedIn tento Premium účet mají. Přináší totiž několik výhod jako například:

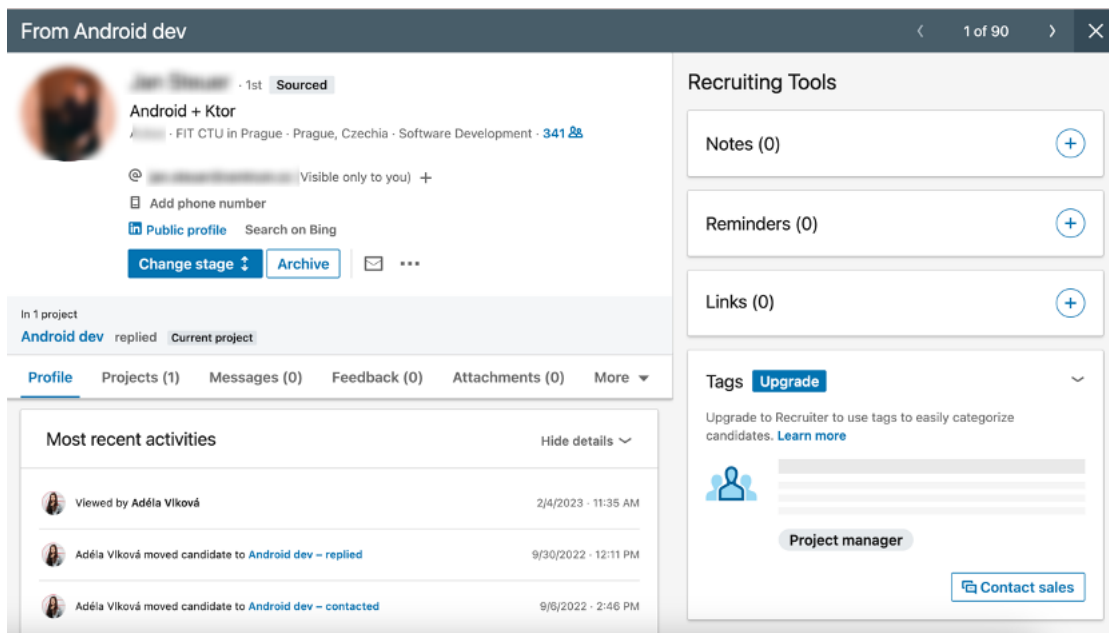
- doplněk sloužící k vyhledávání, přehled a oslovování uchazečů;
- možnost posílání tzv. „Inmailů“ (viz. níže);
- zviditelnění, kdo si prohlíží váš profil.

Aby byla prémiová služba Inmail pochopena správně, je nutné vysvětlit, jak zprávy na LinkedIn fungují. Existuje zde provázanost na nedostatek zaměstnanců v IT sféře a LinkedIn jako nejrozšířenější profesní síť. Pokud jste totiž kvalitní vývojář, dostáváte na LinkedIn stovky zpráv týdně. Možnost „Inmailů“ je výjimečná v tom, že zpráva dorazí uživateli přímo do jeho emailové schránky, ač lze samozřejmě tuto možnost vypnout. Je to ale první krok k odlišení se od konkurence.



Obrázek 3 - Vyhledávací nástroj LinkedIn Premium
Zdroj: LinkedIn.com

Sourcing s placeným Premium účtem na LinkedInu je velmi jednoduchý a intuitivní. Na obrázku výše je vlevo vidět výčet veškerých proměnných, které Sourcer/recruiter vyplní podle toho, koho přesněji hledá. V tomto prostředí je pak možné vytvářet si seznamy potenciálních uchazečů, jsou zde vidět údaje z jejich profilů a zároveň je možné si do tohoto rozhraní psát poznámky, sledovat vývoj uchazeče a posílat i již zmiňované Inmaily viz. obrázek 4.



Obrázek 4 - Profil uživatele v LinkedIn Premium
Zdroj: LinkedIn.com

Z důvodu že jsou profily například konkrétně vývojářů zahlcené zprávami, velmi často je vývojáři nepoužívají, zprávy nečtou a je tak nutné hledat na jiných platformách. Již v roce 2017 přidala společnost LinkedIn možnost označit svůj profil jako „otevřen spolupracím“ – v anglickém překladu „open to work“. Pokud recruiter narazí na takto označeného člověka, ví že se aktivně uchází o novou pozici a je aktivním uchazečem. LinkedIn zaručuje, že současný zaměstnavatel neuvidí toto označení na profilu uchazeče (Tegze, 2018, s. 100).

2.4.2 GitHub

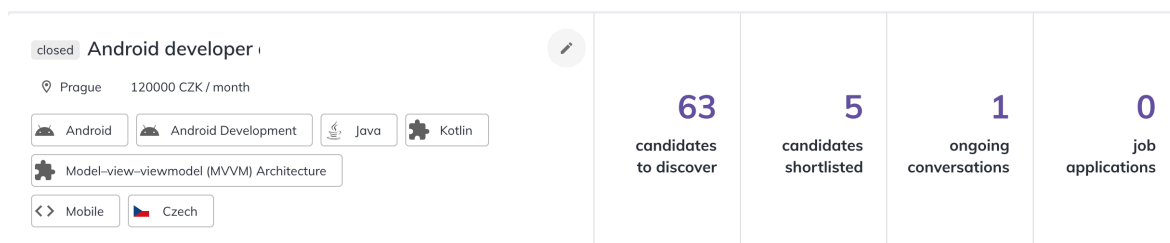
GitHub je webová služba, kam vývojáři mohou sdílet svůj kód pomocí repozitáře, který umožňuje jednodušší kolaboraci při psaní kódu. Jsou zde možnosti, které umožňují vývojářům mezi sebou v rámci kódu komunikovat, navrhnout změny a kontrolovat mezi sebou správnost kódu (Bell a Beer, 2014, s. 4–5).

GitHub využívají tedy především vývojáři pro práci na svých projektech, je tedy nutné zmínit, že GitHub není zamýšlen jako profesní stránka a vývojáři neočekávají, že je zde bude někdo kontaktovat. Není to víceméně ani možné, přes GitHub nelze posílat zprávy. Možnost, jak někoho na GitHubu najít a následně oslovit ale existuje. Existují pro to v dnešní době doplňky do prohlížeče, které získají z účtu e-mail profilu. GitHub zároveň obsahuje svůj vyhledávací proces, ve kterém lze hledat podle klíčových slov. S oslovováním potenciálních uchazečů skrze e-mail nalezený v GitHubu je ale nutné postupovat velmi opatrně. Stále je potřeba si pamatovat, že uživatelé GitHubu nevyužívají platformu pro prezentaci recruiterům a není žádoucí být díky účtu na GitHubu přehlacen zprávy.

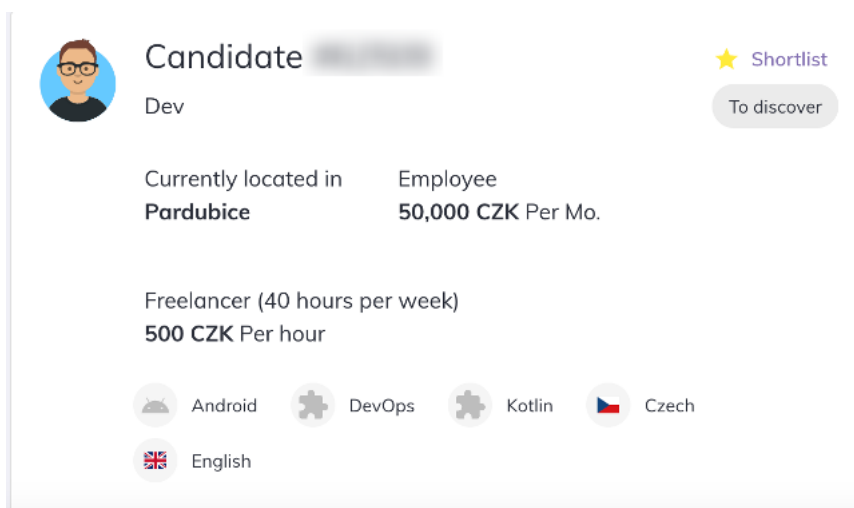
2.4.3 Techloop

Techloop je největší platforma pro inzerci a hledání nového uplatnění v IT sektoru v České republice. Dle statistik z října 2022 dosahuje 49% míry odpovědi na nabídky. Reaguje na stížnosti vývojářů a aspekty, které jim v rámci oslovování od potenciálních zaměstnavatelů nejvíce vadí, a to je především narušování soukromí a nabízení ne-relevantních nabídek (LMC, 2022).

Techloop toto vyřešil tím způsobem, že uchazeči jsou pro recruiters a sourcery v anonymním módu a je možné je kontaktovat pouze s konkrétní nabídkou pouze skrze Techloop. Nesdílí na profilu žádné své kontaktní údaje. Na druhou stranu inzercie na těchto stránkách musí obsahovat i platové rozmezí a využívané technologie. Na obrázku 5 lze vidět vystavený inzerát. Políčko „candidates to discover“ představuje uchazeče, kteří se hodí na pozici dle zadaných klíčových technologií, umístění a platového rozmezí. Na obrázku 6 je vidět anonymizovaný profil uchazeče, který lze oslovit pouze skrze Techloop s konkrétní nabídkou.



Obrázek 5 - Vypsaná pozice na Techloop
Zdroj: Techloop.io



Obrázek 6 - Anonymizovaný profil uchazeče na Techloop
Zdroj: Techloop.io

2.4.4 Základy správného oslovení

Jak již bylo zmíněno v předcházející podkapitole, vývojářům vadí zasahování do soukromí. Proto je nutné brát to v potaz i v rámci oslovení potenciálních uchazečů. Při oslovování pasivních nasourcovaných uchazečů je právě text oslovení to první, co vidí. V kombinaci se záplavou zpráv je správné oslovení klíčovou vlastností k získání uchazeče. Je nutné mít stále na paměti, že oslovujeme pasivního uchazeče a zpráva napsaná námi musí zaujmout a vyniknout mezi ostatními. Před posláním zprávy je vhodné profil uchazeče nastudovat, zjistit co nejvíce možných informací a zprávu dobře zacílit. Platí zde podobná pravidla jako v inzerci, jde o to uchazeče zaujmout a vzbudit v něm zájem. Správné oslovení by mělo uchazečovi nabídnout výzvu, která by prospěla v jeho seberealizaci (Tegze, 2018, s. 202–206).

Mezi 4 nejčastější chyby v oslovování dle Martina Graua (Grau, 2022) patří:

- **Nedotažený osobní profil** – oslovit někoho a lákat ho do společnosti, kterou reprezentuje recruiter s nevyplněným nebo nic neříkajícím profilem rozhodně není dobrý start.
- **Nerelevantní nabídky** – při oslovování bychom měli nabídnout uchazečovi opravdovou výzvu nebo alespoň pozici na stejné úrovni jako je nyní.
- **Neosobní nabídky** – uchazeč by měl mít pocit, že je výjimečný a není osloven stejně jako dalších 100 lidí.
- **Uzavřené otázky** – použít v oslovení pasivního uchazeče otázku typu „nehledáte práci?“ nedává smysl.

Mimo formulace výzvy a odlišení se, jsou ještě další tipy dle Tegzeho (2018, s. 204–209):

- Uveďte dostatek relevantních informací o pozici – pro uchazeče je klíčové co budou dělat a chtějí se to dozvědět hned, uveďte technologie, záměr pracovního projektu.
- Odkazy ve zprávě – nevyužívejte jich příliš mnoho, uchazeč by neměl při čtení zprávy strávit 30 minut čtením odkazů.
- Lichoťte.
- Personalizujte – v záplavě robotických zpráv je personalizace klíčem k vyčlenění.

Pro shrnutí předchozích poznatků jsou níže uvedeny příklady správného a špatného oslovení. U špatného si lze všimnout, že je to nepersonalizovaná zpráva, včetně uzavřené otázky a nedostatku informací o nabízené pozici.

Dobrý den, pokud byste hledal nový projekt, tak jich mám aktuálně víc, ale samozřejmě záleží na vaší představě ať už ohledně projektu, peněz anebo formě spolupráce. Máte zájem? Pojdme se spojit po telefonu na 5 minut a já se rád po vhodném projektu podívám. Mějte pěkný den.

Správné oslovení na druhou stranu obsahuje vše, co by pasivní uchazeč mohl potřebovat vědět.

Ahoj Petře! V naší společnosti XY rozšiřujeme Java tým o nové kolegy a kolegyně (momentálně 35 vývojářů různé úrovně seniority). Všimla jsem si, že dlouhodobě pracuješ jako vývojář a u nás by do budoucna byla možnost rozvoje na Team Lead roli. Nelákalo by tě to?

Tech stack: Java 11/13/17, Spring Boot, Mongo DB. Týmy fungují agilně (Kanban, SCRUM) o cca 5 lidech. Projekt se točí okolo vývoje cloudového řešení pro německého partnera v oblasti finančních transakcí. Více zde: [ODKAZ](#). Fungujeme remote (máme kolegy po celé ČR, SK, aj.) nebo pražský/plzeňský office (sídlíme kousek od Vyšehradu). Nabízíme dlouhodobou spolupráci na HPP nebo IČO. Tvoje zkušenosti mi napovídají, že by ses na tuhle roli báječně hodil. Díky za odpověď.

2.5 Metody výběru zaměstnanců

Pokud získáme odpověď od relevantního uchazeče (případně se přihlásí sám) nejdůležitější složkou náborového procesu pro obě strany (uchazeč – společnost) je samotný výběrový proces. Důležité při zvolení metody výběru je dle Kolmana (2010 s. 67) „jak dobře dokážou metody předvídat budoucí pracovní jednání uchazečů.“ Zároveň ale nesmíme zapomínat na to, jak bude výběrový proces působit na uchazeče, neb i on si vybírá, zda má zájem o práci v dané společnosti. Samotný výběr pracovníků je časově i finančně náročnou aktivitou, nicméně je velmi důležité věnovat mu náležitou pozornost, protože výběr a následný nástup zaměstnance má přímý dopad na plnění strategických cílů společnosti.

Dle obecné literatury a konkrétně Bělohlávka (2016, s. 33–35) patří do metod:

- osobní dotazník;
- rozhovor;
- testy schopností;
- odborné testy;
- projektivní testy;
- vzorky práce;
- simulované situace;
- assesment centre;
- reference.

V rámci zaměření této práce jsou následující podkapitoly věnovány především klasickým pohovorům a testovacím metodám výběru zaměstnanců.

Hiring Manager ve volném překladu náborový manažer je klíčovou osobou, která se podílí na náboru společně s recruiterem. Většinou to bývá přímý nadřízený budoucího zaměstnance. Měl by být nápomocný již při sestavování náborových požadavků, protože je osobou, která nastavuje očekávání k dané pozici. Hiring Manager je důležitou

součástí procesu výběru zaměstnanců, může přebírat kompetence recruitera a je komunikačním prvkem celého procesu. Při samotném výběru dopomáhá k určení, zda bude uchazeč schopný plnit svěřené úkoly daného pracovního místa a zda má předpoklady k úspěšnému naplňování cílů společnosti. Celý výběrový proces by měl probíhat na partnerské úrovni, neb jak již bylo zmíněno, i uchazeč si vybírá (Kocianová, 2010, s. 94).

2.5.1 Předvýběr zaměstnanců

Cílem předvýběru zaměstnanců je posouzení životopisů a dosavadních zkušeností vzhledem k obsazované pozici. Je to první krok, který provádí recruiter a udává tím rozhodnutí, zda je vůbec vhodné, aby se uchazeč účastnil dalších kol výběrového řízení. Výběrové řízení je sestaveno velmi často z dalších několika kol a postup k nim nerelevantního uchazeče je neefektivní a zasahuje do efektivnosti vícero zaměstnanců společnosti.

Dle Bělohávkova (2016, s. 34) v prvním kole odpadnou uchazeči, kteří nesplňují základní požadavky, které nelze ze životopisu vyčíst, ostatní následují do druhého kola a konečné rozhodnutí může přijít až ve 3. kole.

Při předvýběru se můžeme dle Dvořákové (2007, s. 138) zaměřit hlavně na:

- jak často uchazeč měnil práci a jak dlouhé byli pracovní intervaly u jednotlivých zaměstnavatelů;
- zda dané změny mají nějaký smysl, představují karierní postup a rozšiřují pravomoci a odpovědnost uchazeče;
- zda uchazeč dokončil studium.

Tyto údaje, které uvádí uchazeč v životopisu mohou napovědět, zda by pro danou pozici mohl být vhodným uchazečem. Informace v životopisu je ale nutné ověřit, k tomuto procesu se odborně nazývá předběžný pohovor (prescreen), kterému je věnována další kapitola.

2.5.2 Předběžný pohovor – prescreen

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, účely ověření skutečností zapsaných v životopisu slouží právě předběžný pohovor (prescreen) (Koubek, 2011, s. 80). Prescreen je metoda, kterou využívají recruiteri a dopomáhá jim v rozhodnutí jakého uchazeče pozvat na pohovor. Jedná se o telefonický hovor, délkou do 30 minut. Recruiter z tohoto hovoru vyhodnotí zkušenosti a relevanci a porovná podmínky spolupráce uchazeče s tím, co společnost může nabídnout.

Recruiter se v rámci prescreenu nejčastěji ptá na:

- doplnění nejasností v životopisu;
- detaily ke spolupráci (forma úvazku, mzdové očekávání);
- zájem o danou pozici;
- dostupnost (ať už geologická, tak časová);
- zkušenosti;
- znalost cizího jazyka.

Prescreen slouží také k navázání kontaktu a vztahu uchazeč – recruiter. Recruiter v krátkosti představí společnost, tým a další informace. Uchazeč má možnost zeptat se na jakékoliv doplňující dotazy k pozici a společnosti, aby i on měl dostatek informací k případnému prvnímu oficiálnímu pohovoru. Prescreen je důležitou částí výběrového procesu, vedoucí k výslednému ušetření času, poněvadž pomůže odfiltrovat nerelevantní uchazeče.

2.5.3 Pohovory

Pohovor je osobním setkáním (v dnešní době velmi často v podobě video konferencí online, která ušetří čas), kterého se účastní reprezentanti ze strany zaměstnavatele – Recruiter, Hiring Manager, případně další zaměstnanci provázaní s danou pozicí a na druhé straně se na pohovory zvou relevantní uchazeči po učiněném předvýběru a případném prescreenu (Šikýř, 2016, s. 105).

Pohovory jsou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 286) považovány všeobecně za neefektivnější metodu výběru zaměstnanců, protože je možné komplexně zhodnotit odbornou způsobilost i potenciál rozvoje uchazeče. Pohovor může mít různé formy, ale rozlišujeme především strukturovaný a nestrukturovaný. U strukturovaných, jak již z názvu vyplývá, je dána jasná struktura a otázky, které pohovor následuje. Strukturovaný pohovor zajišťuje vhodný vstup pro porovnání mezi ostatními uchazeči. Nestrukturovaný pohovor plyne intuitivně, bez předem dané struktury. Postup pohovoru by dle Šikýře (2016, s. 107) měl vypadat následovně:

- úvod;
- představení zaměstnavatele;
- představení zaměstnance;
- otázky odpovědi;
- závěr.

Uchazeč by měl dostat vždy dostatek náležitých prostorů jak pro svoje představení, tak pro jakékoliv otázky návazné k pracovní pozici. Na pohovor je vždy nutná příprava, jak ze strany recruitera i Hiring Managera, případně dalších zúčastněných. Na začátku bývá uchazeč nervózní a oplývá velkou sebekontrolou, postupem času probíhajícího pohovoru je výřečnější a dokáže mluvit i o citlivějších tématech. Pohovor by měl

začínat neformální poznámkou nebo krátkým dialogem na začátek na uvolnění a nastavení přátelské atmosféry po celou dobu pohovoru (Bělohlávek, 2016, s. 57–59).

Nevýhodou pohovoru může být nepřesná validita, díky které nedokážeme odhadnout spolehlivost, pokud by byl zaměstnanec doopravdy přijat. Zkrátka nedokáže 100 % určit, zda to, co nám na pohovoru říká, je pravda. Také záleží na tazatelích účastnících se pohovoru. Například právě na Hiring Managerech jejichž práce je ve skutečnosti například Team Leader (vedoucí týmů) vývojového týmu a nemá tedy dostatečnou zkušenost se správným vedením pohovorů. Proto by měl být vždy Hiring Manager dostatečně proškolen a připraven a zároveň by se měl vždy pohovorů účastnit recruiter, aby mohl pohovor vést a korigovat správným směrem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286–287).

2.5.4 Technické prověření

V rámci výběrového řízení do technologických firem je důležitou součástí otestování technických schopností uchazeče. V dostupné literatuře se setkáme s velkým množstvím způsobů testování jako například inteligenční testy a testy osobnosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 191). Při výběrovém řízení vývojářů, by ale testování inteligence či osobnosti nemělo smysl. Pro vývojáře je relevantní testování schopností, a to formou například programovacího cvičení. Tato cvičení nejsou využívána pro vytřídění nejlepších jedinců, jakož tomu může být u zmiňovaných testů osobnosti či inteligence, ale spíše k zhodnocení úrovně jejich technických znalostí. Technická část výběrového pohovoru je nutnou součástí výběrového řízení, poněvadž obsazované role v IT prostředí nelze vykonávat bez dostatečných schopností. Technické prověření může sloužit i jako ukázka pro uchazeče, na čem by mohl v budoucnu pracovat, s jakými technologiemi se setká a zda by práce pro něj byla lákavá a byl schopný ji vykonávat. Tegze (2018, s. 316) uvádí, že lidé mění práci nejvíce (31 %) z důvodu nedostatek příležitostí pro využití svých schopností, právě k tomu může domoci ukázka v podobě technického cvičení.

2.5.5 Nabídka

Po vybrání nejvhodnějšího uchazeče přichází nabídka. Ta by měla být vždy písemná a obsahovat dle Koubka (2011, s. 116) tyto náležitosti:

- název pozice;
- místo výkonu práce;
- jméno a pozice nadřízeného;
- pracovní doba a pracovní režim;
- nástupní mzda;
- benefity;
- zkušební doba;
- den nástupu a podmínky, které by měl uchazeč splnit před nástupem;
- termín pro vyjádření se k nabídce (přijetí/zamítnutí).

Nabídku zaměstnání může uchazeč samozřejmě nepřijmou, například z důvodu lepší konkurenční nabídky, ale pokud je náborový proces dostatečně transparentní, měl by uchazeč proces ukončit dříve než po podání nabídky. Recruiter by měl podávat nabídku a být si jist, že je pro uchazeče dostatečně atraktivní, aby ji přijal. Přijatou nabídkou končí náborový proces z pohledu recruitera a začíná tzv. pre-onboardingové období, o kterém v rámci adaptačního procesu pojednává kapitola 3. Před přesunem do adaptační fáze jsou rozebrány 2 důležité součásti náborového procesu – tzv. Candidate Experience a trendy v náboru zaměstnanců.

2.6 Candidate Experience

Uchazeč by měl být pro recruitera rovnocenným a rovnoprávným partner. Věnoval totiž čas reakcí na nabídku a je to někdo, koho by si měl správný recruiter vážít a dát mu to dostatečně najevo (Koubek, 2011, s. 103). Tegze (2018, s. 308) tvrdí „*Každý uchazeč je důležitý, s každým uchazečem je třeba jednat s respektem! To není slogan, to by mělo být naše hodnotové nastavení.*“

Candidate Experience, v českém překladu zkušenost kandidátů, je čím dál tím víc důležitá metrika pro nábor do moderních technologických firem. Tegze (2018, s. 307) formuluje Candidate Experience jako „*kombinaci pocitů a pohledů, které si uchazeč vytváří během celého náborového procesu.*“ Je nutné si uvědomit, že recruiteři jsou na tom, jak se uchazeč v průběhu výběrového řízení cítí přímo odpovědní.

Pokud uchazeč není přijat na pozici, neznamena to, že by to zapříčinilo špatnou Candidate Experience. Je důležité, že i dobrá zkušenost i zamítnutého uchazeče přináší pozitivní reference a dost možná i další kontakty a potenciální uchazeče. Bohužel, především v agenturním prostředí, je stále s uchazeči zacházeno jako se zbožím. Dle Tegzeho (2018, s. 308) studie The North American CandE Awards uvedla, že 46 % uchazečů kteří prožijí špatnou zkušenost s výběrovým řízením upřednostní při výběru konkurenční společnosti, před společností, která měla špatně nastavený náborový proces. Tento výzkum dále ukazuje, že zaměstnanci, kteří prožili špatnou Candidate Experience vykazují ve výkonu svého zaměstnání větší výkyvy a společnosti rychleji opouštějí.

Tegze (2018, s. 309–311) dále definoval 6 faktorů, které podporují dobrou Candidate Experience. Je důležité dbát na **první dojem** na uchazeče. To, jak se společnost prezentuje, ať už na svých webových stránkách nebo skrze recruitery sehrává obrovskou roli z dojmů potenciálního uchazeče. V rámci celého výběrového procesu je nutné, aby recruiter komunikoval veškeré skutečnosti, které by uchazečovi mohli být přínosné v rámci výběru a přinesl tak uchazeči dostatečně **transparentní výběrový proces**. I profesionální pohovor a diskuze lze vést v přátelském tónu. Pohovory by neměly probíhat jako výslech nebo test ve škole, dobrý recruiter dokáže nastolit **přátelskou atmosféru** i u získávání informací o klíčových dovednostech uchazeče. Důležitou složkou pro dobrou Candidate Experience je také samotná **komunikace** s uchazečem. Dle průzkumu 70 % uchazečů nedostane ani odpověď po přihlášení k otevřené pracovní pozici

přes karierní stránky. Přitom v dnešní době automatizace je nastavení alespoň obecného poděkovacího mailu otázkou několika málo minut. Ke komunikaci se váže i kvalitní zpětná vazba. Na tu se můžeme ptát ze strany recruitera k nám (a tím získáváme neustále podněty pro vylepšení náborového procesu), tak také jí podávat z naší strany k uchazečovi. Uchazeč do výběrového řízení investuje svůj čas a má právo na to získat důvody proč byl vybrán jiný uchazeč a kde je prostor pro jeho zlepšení. Na závěr je z velké části Candidate Experience tvořena u přijatého uchazeče **nástupem a adaptací**. Tomuto důležitému tématu je věnována kapitola 3.

2.7 Trendy v náboru zaměstnanců

Nábor se neustále vyvíjí, stejně tak jako celý svět a je vhodné držet se v patách neaktuálnějším trendům (vzhledem k převisu poptávky nad nabídkou). Trendy v náboru mají za snahu odlišit se od konkurence a možnosti odlišení jsou představeny níže.

2.7.1 Employer Branding

Budování značky zaměstnavatele neboli Employer Branding, je nedílnou součástí podpory náboru zaměstnanců. Employer Branding totiž napřímo ovlivňuje potenciálního uchazeče. Rada pro vedení podniků uvedla, že správný Employer Branding vede k nárůstům pasivních uchazečů (uchazeči, kteří se aktivně nehlásí a nemají o změnu práce zájem) až o 29 %. Toto číslo je v kontextu nedostatku IT specialistů nemožné zanedbat. Pokud má společnost důvěryhodnou firemní značku, vystupuje tím pádem na trhu jako stabilní zaměstnavatel a tato skutečnost je v rámci výběrových řízení velkým plusem. Uchazeči poté vnímají informace získané od recruiterů jako pravdivé a nepochybují nad nimi. Pokud je uchazeč osloven společností, která je proslulá svou firemní značkou, minimálně na nabídku odpoví. Mít společnosti se silnou značkou nese ale i jisté závazky. Zaměstnanci vyžadují od svého zaměstnavatele důkladné plnění těch oblastí, kterými se veřejně prezentuje. Pokud chce recruiter podpořit Employer Branding musí nejdříve sám pochopit jaké typy lidí by měl oslovovat a přivádět do společnosti. Dle Tegzeho (2018, s. 230) totiž *„silná značka stojí mimo jiné i za schopností získat a udržet kvalitní lidi“*.

Firemní značka se dá posilovat několika způsoby pokud jí chce přispět recruiter, měl by dle Tegzeho (2018, s. 230–236):

- určit hodnoty společnosti;
- poznat kulturu společnosti;
- znát názory druhých;
- naslouchat;
- zapojit sociální média;
- sdílet úspěchy;
- být loajální;
- vyprávět příběh.

Důležitou součástí Employer Brandingu jsou také ambasadoři značky a zaměstnavatele. V ideálním případě jsou to právě zaměstnanci aktivní na sociálních sítích, především profesních, jako je například již dříve zmíněný LinkedIn. Ambasador může být chápán jako reprezentant dané společnosti, který zastupuje společnost nenásilných způsobem a garantuje, že to, jakými hodnotami vystupuje společnost navenek, se doopravdy děje i uvnitř společnosti. Ambasadoři se do této pozice staví většinou dobrovolně, nicméně by měl být recruiter nápomocný například při tvoření příspěvků na LinkedIn. Pravidelnost poutavých příspěvků a článků ze života zaměstnance, které vycházejí přímo na profilu daného zaměstnance vzbuzují důvěryhodnost a mají mnohem větší přínos než plochá prezentace na webových stránkách společnosti. Aby ambasadorství bylo transparentní je nutné zaměstnancům neustále naslouchat, důvěřovat, komunikovat s nimi a zajistit jim dostatečný prostor pro jejich připomínky a vlastní tvůrčí nápady (Tegze, 2018, s. 240–243).

2.7.2 EVP

Další pojem v moderním světě recruitmentu je zkratka EVP – employee value proposition, ve volném překladu hodnota zaměstnavatele. EVP definuje, jak se o budoucího zaměstnance bude společnost starat a je poskládána z výhod, které zaměstnanci konzumují. EVP představuje ideální stav, tedy to, jak chce být společnost vnímána od svých zaměstnanců a potencionálních uchazečů. EVP vyznačuje proč zaměstnanci zůstávají v společnosti a je možné ji efektivně využít v náboru. Síla EVP je v tom, že průzkumy potvrzují, že velký počet zaměstnanců nezůstává ve společnosti kvůli finančnímu ohodnocení, ale právě kvůli prvkům jako jsou třeba firemní kultura, vize a mise produktu nebo motivující profesní růst. Hodnota zaměstnavatele by měla být jedinečná, ale je nutné zmínit, že se nejedná o žádný marketingový nástroj, ale hodnotu, která by měla být ztotožněním zaměstnanců společnosti (Tegze, 2018, s. 236–240).



Obrázek 7 - Schéma EVP
Zdroj: vlastní zpracování dle Tegze (2018, s. 236)

Schéma nám ukazuje ovlivňující aspekty EVP, ale zároveň naznačuje, že všechny tyto aspekty mezi sebou přímo souvisí a navzájem se ovlivňují.

2.7.3 Online videa

V souboji o zaujmutí uchazečů pomáhá sebemenší odlišnost od konkurence. Jedna z aktuálních možností, jak se odlišit, je využití video zpráv uchazečům. Recruiterka roku 2018 Zdena Krejčíková (Krejčíková, 2020) uvádí: *„Ze zpětné vazby vím, že by video pro osloveného nemělo být delší než max 1 min a mělo by být jen o pasivním kandidátovi. Ukázat jeho/její GitHub, poukázat na technologie, které má v profilu + vysvětlení, proč ho/ji kontaktujete.“* Video lze natočit i s budoucím potenciálním kolegou v IT sektoru vývojáři ocení, že se jim představí někdo jim zkušenostmi rovný. Video se dá využít i jako doplněk k inzerátům, ať už je to video z teambuldingu nebo vánočního večírku. Uchazeč pak jednodušeji nasává atmosféru a hodnoty společnosti.

2.7.4 Meetupy/komunity

Posledním vybraným trendem podporujícím nábor jsou organizovaná setkání s komunitou skrze „meetupy“ (neformální setkávání komunit) zaštitované společností. Komunita jednodušeji převypráví „příběh“ společnosti a pokud naleznete ideální spolupráci mezi komunitou a vámi, stane se velmi výhodnou pro obě strany (LMC, 2020). Součástí meetupů mohou být odborné přednášky z řad zaměstnanců, tak i externistů. Pokud se akce koná přímo ve vaší kancelářské budově, jednoduše ukážete účastníkům vaše prostory, poodhalíte firemní kulturu, a to vše velmi nenuceným dojmem. Meetupy s komunitami ale nelze brát jako prvoplánovou náborovou akci, je nutné navazovat kontakty a dlouhodobé vztahy s účastníky a náborový efekt se dostaví sám (Recruitis, 2017).

3 Adaptační proces

Tato kapitola se zabývá adaptačním procesem zaměstnance ve společnosti a přímo tím navazuje na náborový proces. Na začátku této kapitoly bude definován cíl a účel adaptačního procesu a dále pak fáze adaptačního procesu a adaptační plán. V závěru této kapitoly jsou představeny aktuální trendy v adaptačním procesu.

Adaptace je úzce spjatá s výběrovým procesem, právě díky tomu, že sledováním zaměstnance v prvních týdnech a měsících můžeme vyhodnotit, zda byl výběr úspěšný (Janišová a Křivánek, 2013, s. 210). Šikýř (2016, s. 115) formuluje adaptaci jako soubor formálních i neformálních činností, které jsou přímo spojené s informováním a odborným i sociálním začleněním do společnosti. Za adaptaci je zodpovědný především přímý nadřízený (v průběhu náborového procesu označován jako Hiring Manager) a recruiter. Jak uvádí Koubek, orientaci na pracovním místě (neboli adaptaci zaměstnance) se ve spousta společnostech nevěnuje dostatečná pozornost a není utvořena univerzální vzorová struktura. Proces bývá často velmi nahodilý a neřízený a nový zaměstnanec získává informace postupně od svých spolupracovníků v různé formě (Koubek, 2015, s. 194).

Investovaný čas do zaměstnance na začátku se může mnohonásobně vrátit, klíčové je, aby zaměstnanec věděl, proč je klíčovou součástí společnosti, co je od něj očekáváno, jaké má možnosti rozvoje a vzdělávání. Dle Tracy (2015, s. 83–85) adaptační a nástupní proces úzce souvisí s anglickým pojmem onboarding anebo se jím přímo nahrazuje. Pojem onboarding vysvětlují autoři různě, ale pro úvod stačí definice Barešové (Barešová, 2012), která definuje onboarding jako „proces začleňování a zapracování nového zaměstnance, seznamování se s firemním prostředím a konkrétní pracovní náplní“. Blíže je onboarding a jeho důležitost rozebrána v kapitole 3.2.3.

3.1 Cíl adaptačního procesu

Jak tvrdí Armstrong (2017, s. 281) „První dojmy znamenají hodně, mít dobrý start je velmi důležité. Jestli se něco pokazí hned na začátku, bude potřeba delší doby, než si nový zaměstnanec zvykne na svou pozici a začne odvádět dobrou práci. Jestli se věci hodně pokazí, zaměstnanec odejde ze společnosti a veškerá tvrdá práce a peníze vynaložené na nábor zaměstnance vyjdou vniveč.“ Tato citace vyjadřuje nutnost adaptačního procesu především v rámci budoucího udržení uchazeče na pozici. Na začátku je ovšem zmíněna i druhá důležitá část adaptace a tou je dopad na výkonnost nového zaměstnance.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole věnované Candidate Experience, i tato část (adaptační proces) je její součástí. Recruiter by měl být součástí adaptačního procesu a zájem o jeho nového uchazeče by neměl končit přijatou nabídkou. Recruiter by měl zůstat nadále v blízkém kontaktu minimálně do ukončení adaptačního procesu, protože pokud bude odveden dobře, nemusí mít recruiter nadále starost s tím, že by

pozici musel znovu obsazovat z důvodu odchodu (Tegze, 2018, s. 311). U správně a dostatečně informovaných nových zaměstnanců je předpoklad, že budou spokojenější a stabilizovanější (Kocianová, 2010, s. 130).

Armstrong (2007, s. 310) definoval 4 cíle spojené s adaptačním procesem:

- překonat prvotní fázi nejistoty, kterou při nástupu zaměstnanec má, neboť je pro něj vše neznámé a nejisté;
- navodit pozitivní vztah ke společnosti, aby se vztah k společnosti stal jedním z důvodů být společnosti věrný a neopustit ji;
- zajištění kvalitního pracovního výkonu co nejdříve;
- celkově snížení pravděpodobnosti opuštění společnosti.

Cílem adaptačního procesu je tedy co nejhladší adaptování zaměstnance mezi ostatní, vytvořit/prohloubit vztah ke společnosti a výkon práce v minimálně stejně kvalitním rozsahu jako u dosavadních zaměstnanců. Zaměstnanec by po dokončení adaptačního procesu měl být sžit s firemními hodnotami i kulturou a podávat plnohodnotný výkon. Opět vzhledem k aktuálnímu stavu dostupnosti pracovníků do technologických firem, je i tato část extrémně důležitou, neb možnosti mají zaměstnanci několik a pokud nejsou v rámci zkušební doby spokojeni, mohou společnost ihned opustit, protože o pracovní nabídky nemají nouzi.

3.2 Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces se dělí na několik fází. Je nutné začít samotným přijímáním a nástupem zaměstnance, které se částečně prolíná s tzv. preonboardingem, po kterém následuje samotný onboarding.

Dle Hroníka by měla adaptace obsahovat seznámení se společností, s chodem společnosti, zařazením a pracovními povinnostmi. Veškeré fáze by měly být průběžně hodnoceny a společnost by měla vytěžit maximum z toho, že dostává na fungování pohled od nového nezaujatého zaměstnance (Hroník, 2007, s. 130–131).

Autoři literatury se na správné délce adaptačního procesu neshodují. Dle Šikýře, začíná adaptace dnem nástupu zaměstnance do nového zaměstnání a končí rozhodnutím přímého nadřízeného, například dnem ukončení zkušební lhůty (Šikýř, 2016, s. 116). Dle Hroníka (2007, s. 130) je vhodná doba adaptace 4–6 měsíců, tudíž u řadových zaměstnanců překračuje zkušební dobu. Na závěr Barták (2023, s. 173) tvrdí, že adaptace se odehrává v předem stanoveném období, které je dané přesně zkušební dobou. Délka adaptačního období se odvíjí od povahy pracovní pozice i například velikosti a rozšíření procesů společnosti.

3.2.1 Adaptační plán

Adaptační plán je využit pro systematický formální onboarding. Cílem adaptačního plánu je zkrátit období, kdy zaměstnanec nepodává standardní, předpokládaný výkon, navíc se nedostatečně orientuje v organizační kultuře a pracovním prostředí.

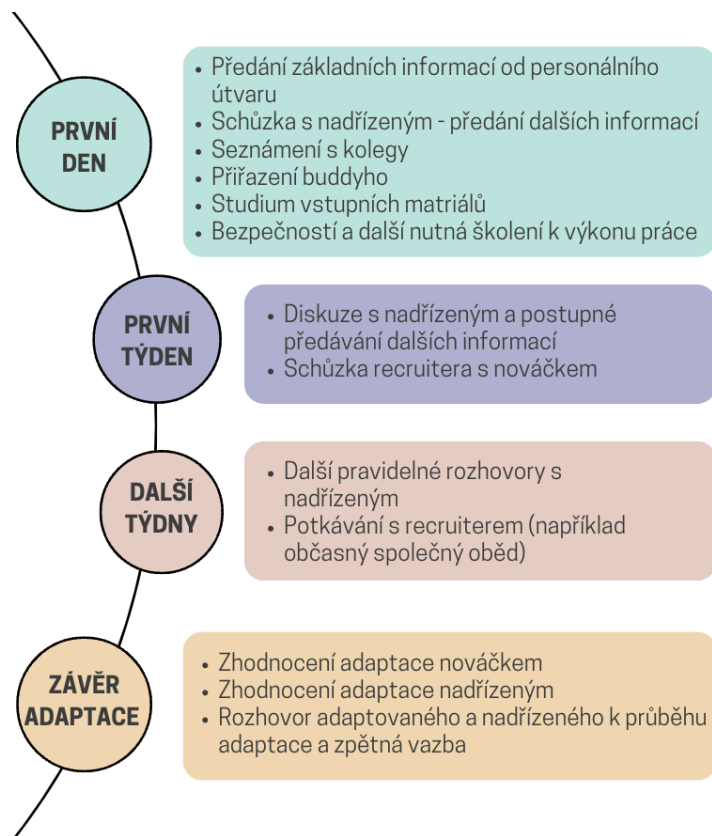
Součástí adaptačního plánu je dle Šikýře (2016, s. 115–116):

- **Informování** – předání informací o skutečnostech, které mají pro nově nastoupeného zaměstnance dopad a měl by je vědět. Ať už se jedná například o pracovní řád a bezpečné podmínky práce na pracovišti, jiné vnitřní předpisy, tak například i systémy bonusů a hodnocení, možnosti vzdělávání a rozvoje. Může být provedeno ústně, ale lepší variantou je například firemní brožura, informace by totiž měl mít zaměstnanec k dispozici neustále.
- **Odborné zapracování** – předání veškerých vstupů, díky kterým může nový zaměstnanec začít vykonávat práci samostatně. Zapracování může probíhat formou několika metod (instruktáž, demonstrování, semináře a další)
- **Sociální začleňování** – to by mělo zapříčinit vznik pozitivního vztahu k práci, pracovišti, kolegům a překonání nejistoty a neznámého.

Konkrétnější soupis činností přináší Barták (2023, s. 174) a dle něj, adaptační program zahrnuje:

- poznání kultury, pracovní podmínky;
- setkání s patronem (tzv. buddy);
- neustálé zajišťování podpory a případné pomoci;
- monitoring postupu v rámci adaptačního plánu;
- průběžné hodnocení adaptace;
- závěrečné hodnocení adaptace.

V literatuře je již možné se setkat s předepsaným plánem, schéma níže zahrnuje adaptační plán dle Kociánové. Nicméně je nutné dodat že adaptační plán je nutné přizpůsobit dané společnosti, jejím zvykům a povaze práce, případně samotnému zaměstnanci. Na obrázku 8 jsou vyobrazeny aktivity, které může plán adaptace obsahovat.



Obrázek 8 - Návrh adaptačního plánu
Zdroj: vlastní zpracování dle Kociánová (2010, s. 136)

Adaptační plán by měl být systematicky sestaven a řízen. Stýblo a kolektiv (2011, s. 146) tvrdí, že by měl být zároveň individuální, ač může mít společné prvky napříč společnostmi, především ve všeobecné seznamovací fázi s historií a chodem společnosti. Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 209) je důležitou složkou v rámci adaptačního plánu mít připravené následující prvky:

- **Uvítací manuál společnosti** – příručka, která zahrnuje důležité informace o společnosti celkově, a děle také kontakty a obecné fungování procesů uvnitř společnosti.
- **Propagační předmět** – složka, která slouží jako vřelý uvítací prostředek zaměstnance, který by měl dodat pocit součásti a důležitosti v společnosti.
- **První pracovní den** – ten by se měl nést v duchu uvítání a školení, zaměstnanec by se měl dozvědět veškeré důležité náležitosti k fungování ve společnosti.

Finální forma adaptačního procesu se v každé společnosti liší a závisí především na náročnosti práce, kompetencích a také například stavu projektu na kterém zaměstnanec pracuje.

3.2.2 Pre-onboarding

Část pre-onboardingu začíná po přijetí nabídky do dne nástupu. Tato doba může trvat v řádech týdnů, ale i měsíců, pokud zaměstnanec například plní výpovědní lhůtu u svého předchozího zaměstnavatele. Pre-onboarding je důležitou částí adaptačního procesu, protože se díky němu mohou zaměstnanci, kteří ještě nenastoupili, cítit, že si jich vážíme a společnost se na jejich nástup těší. Dopomůže společnosti zanechat důležitý první dojem a omezit tím fluktuaci zaměstnanců. Průzkum LinkedIn uvedl, že 4 % zaměstnanců opustí práci po prvním dnu a 22 % fluktuace nastává v prvních 45 dnech, proto je nutné brát období před nástupem vážně a zanechat v zaměstnanci dobrý dojem k nástupu (LinkedIn, 2014).

Liu (Liu, 2019) uvedla, že 1 z 5 zaměstnanců nedorazí na svůj první pracovní den. Pre-onboarding se dá praktikovat několika způsoby, ale nejběžnějším je aktivní kontakt recruitera, Hiring Managera (budoucího nadřízeného) a případně i budoucích kolegů s budoucím zaměstnancem. Je možné budoucího zaměstnance pozvat na teambuilding, případně akci, která se ve společnosti koná. Další možností je zůstat v mailovém kontaktu, poslat fotku týmu nebo předat projekty, které tým očekává v následujících měsících (Jackson, 2022).

Janišová a Křivánek (2013, s. 211–212) uvedli příklady aktivit, které by měly nastat ve fázi před nástupem

- emailová komunikace – vyjádření potěšení z nástupu, představení plánu na první den;
- zajištění buddyho (více o této funkci v kapitole 3.3.1.);
- informace pro spolupracovníky o nástupu nováčka;
- zajištění nástrojů k práci a příprava pracovního místa (notebook, kancelářské potřeby);
- příprava veškerých informací, které by k nástupu mohly být vhodné.

Uvítací balíček na první pracovní den je součástí správného přivítání a prokazuje profesionalitu a přívětivou firemní kulturu společnosti. Balíček by měl obsahovat předměty, které definují právě firemní kulturu a odrážejí styl, který se společností prolíná. Je doporučováno přípravu nepodcenit, protože právě předměty, které zaměstnanci svůj první pracovní den dostanou, rádi sdílí mezi své okolí a opět to pomáhá tvořit povědomí o společnosti jako kvalitním zaměstnavateli. Propagační předmět by měl být účelný a přímo využitelný pro nováčka. Někdy je méně více, a proto raději, než spoustu nevyužitelných předmětů je lepší jeden personalizovaný dárek, díky kterému se nováček bude cítit již první den trochu jako součást společnosti (LMC, 2023).

To, jaké informace a v jakém rozsahu by nováček měl přijímat, opět záleží na velikosti a rozšířenosti procesů ve společnosti. Informace by mu ale měly dopomoci k bezproblémovému onboarding, který je popsán v následující kapitole.

3.2.3 Onboarding

Nového člověka hledáme do společnosti za účelem odbavení pracovních úkolů, na které bez dalšího zaměstnance není kapacita. Je ale důležité uvědomit si, že ve společnosti nám nový zaměstnanec nepomůže automaticky, ale pouze pokud dokáže samostatně efektivně pracovat a ví, jak co chodí. Abychom tento předpoklad naplnili, je nutné věnovat pozornost onboardingu. Za ten je zodpovědný jak recruiter, který například provází kulturou společnosti již v rámci náboru, tak Hiring Manager, který je zodpovědný za pracovní a částečně i neformální začlenění do společnosti. Důležitost Hiring Managera v onboardingovém procesu dokazuje studie Gallup, která tvrdí, že pokud manager aktivně participuje v onboardingovém procesu, nováček 3,4krát raději prohlásí, že jeho onboarding byl skvělý zážitek (Gallup, 2019, s. 7).

Samotný onboarding je ve společnostech často přehlížen, ač úzce souvisí s adaptačním procesem (Kocianová, 2010, s. 132). To potvrzuje i průzkum společnosti Gallup, dle kterého pouze 12 % zaměstnanců souhlasí s tím, že jejich společnost má nastavený bezchybný onboarding. Další hodnotou, které by se měla věnovat pozornost je, že pouze 29 % zaměstnanců potvrdilo, že se cítí plně připraveni k výkonu práce po onboardingu v jejich společnosti. Studie dokonce prokázala, že zaměstnanci s excelentním onboardingovým procesem mají 2,6krát vyšší pravděpodobnost extrémní spokojenosti se svým zaměstnáním (Gallup, 2019, s. 2).

Nezáleží tak úplně zda je tento proces nazýván jako adaptace, orientace nebo onboarding, v organizační praxi jsou tyto slova vnímána jako synonyma. Hlavní myšlenkou těchto procesů je, že na první měsíce nováčka by měla společnost klást extrémní důraz, protože čím dříve se noví zaměstnanci cítí být součástí týmu a souzní se společností, tím rychleji dokážou být plnohodnotným výkonem pro společnost (Bauer, 2010, s. 1–2).

Stevenson (2022) v rámci průzkumu Brandon Hall Group uvedl, že společnost s dobře sestaveným procesem onboardingu zvyšují udržení nových zaměstnanců o 82 % a produktivitu o více než 70 %.

Onboarding je strategickou součástí adaptačního procesu a začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání. Tradiční adaptační procesy se odehrávají v den nástupu do zaměstnání, případně v dalších týdnech a často u nich dochází k přehlcení nového zaměstnance informacemi. Postupné dávkování informací v rámci strategického onboardingu pomůže zaměstnanci s hladkou orientací, vyhnout se zmiňovanému přetížení informací a pomůže zaměstnanci poznat své kolegy a budovat s nimi vztahy (Sims, 2010, s. 1–3).

Nejčastějšími problémy při přípravě onboardingu jsou dle Sims (Sims, 2010, s. 4):

- navalení příliš mnoha informací na nováčka příliš brzy;
- předání pouze základních informací;
- zacílení předávání informací nového zaměstnance pouze na jednoho současného zaměstnance;
- nedostatečná příprava první pracovní den.

V rámci onboardingu by se nemělo zapomínat na nepsaná pravidla. Společnosti často velmi dobře připraví brožury, které obsahují veškeré zásady, hodnoty nebo bezpečnostní postupy, ale zapomenou na důležitou součást pro adaptaci zaměstnance, právě zmiňovaná nepsaná pravidla. Mohou jimi být dle Sims (Sims, 2010, s. 5) například:

- nastavené normy při schvalovacím řetězci, komunikaci;
- standardní pracovní hodiny;
- míra rizika při práci, kterou je společnost schopna tolerovat;
- hodnota vybudovaných vztahů v společnosti;
- úroveň zábavy na pracovišti, která je společností podporována.

Pokud nováčkovi nejsou předány alespoň přibližné informace výše, a to jakoukoliv formou, může nastat nesoulad jeho pracovního i sociálního výkonu ve společnosti.

Bauer (2010, s. 2) rozděluje onboarding do 4 úrovní, které mohou být považovány za stavební kameny onboardingu a jsou jimi:

- **Compliance** – nejnižší základní „patro“, zaměstnanec by měl být ve shodě se základními právními předpisy a pravidly.
- **Clarification** – Ujasnění, zda zaměstnanec rozumí svému pracovnímu místu a činnostem s ním spojených.
- **Culture** – velká složka formálních i neformálních skutečností odehrávajících se ve společnosti spojovaných s firemní kulturou, se kterou by měl nový zaměstnanec soužít.
- **Connection** – Mezilidské vztahy na pracovišti jsou jednou z nejdůležitějších podmínek spokojenosti zaměstnance, proto je důležité, aby bylo navázáno spojení s kolegy.

Pracovní výkon záleží na sounáležitosti týmu a socializace nováčků do týmů je kritickou součástí. Pokud se ostatní členové týmu pokusí na začátku věnovat zvýšenou pozornost přivítání rozhodně to dopomůže ke začlenění nováčka do týmu rychleji a vyšší výkonnosti s ním spojenou (Gallup, 2019, s. 9)

Bauer (2010, s. 2–3) dále rozděluje přístup společnosti k onboardingu na 3 úrovně

- pasivní
- onboarding s vysokým potenciálem
- aktivní

Tyto 3 úrovně lze spojit se základními kameny v tabulce číslo 2 níže. Lze vidět, že v rámci pasivního onboardingů většina společností pokryje v rámci formálního onboardingů shodu s právními a základními předpisy a dále se dostane pouze k ujasnění, zda zaměstnanec chápe správně své pracovní místo. K onboardingům s vysokým potenciálem postačuje v plné míře naplnit 2 C – compliance a clarification a v malé míře se věnovat i kultuře a propojení. V aktivním onboardingu, který nejlépe dopomáhá k úspěšnému onboardingu se společnost věnuje všem 4C.

Tabulka 1 - Úroveň onboardingů v návaznosti na 4C

Úroveň onboardingů	Shoda (compliance)	Ujasnění (clarification)	Kultura (Culture)	Spojení (Connection)
Pasivní	ANO	V MALÉ MÍŘE	MINIMÁLNĚ/ VŮBEC	MINIMÁLNĚ/ VŮBEC
S vysokým potenciálem	ANO	ANO	V MALÉ MÍŘE	V MALÉ MÍŘE
Aktivní	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle Bauer (2010, s. 4)

Úspěšný onboarding dle Bauer (2010, s. 4) tvoří po samotném výběru zaměstnance jasnost pracovní role, sociální integrace a znalost kultury. Dle studie Gallup je onboarding právě tím obdobím, kdy nováčci mohou poprvé zažít EVP (o které je pojednááno v kapitole 2.6.2.) v praxi. Onboarding je prostorem, kdy společnost ze slibů, které prezentuje, dokáže jejich existenci v rámci prožívání firemní kultury (Gallup, 2019, s. 11).

Jelikož je tato práce zaměřená na IT sektor, je vhodné v této práci uvést pohled také z této strany. Sharma a stol (2019, s. 12) ve svém výzkumu uvádějí, že nejdůležitější hodnotou pro nováčky v tomto sektoru je nepřetržitá podpora od kolegů v rámci onboardingů a začlenění do prostředí, kde nemají pocit méněcennosti a mohou klást například i dotazy, které se mohou zdát triviální. K těmto účelům může sloužit buddy, o kterém je více v kapitole 3.3.1. Důležitou složkou onboardingů IT specialistů je dle studie i pravidelná zpětná vazba.

Na závěr této kapitoly je vhodné dodat, že samotný nástup uchazeče tvoří stále jeho Candidate Experience a správný onboardingový program je klíčový pro spokojenost zaměstnance ve společnosti, protože se od ní odvíjí jeho pracovní výkon, vztahy na pracovišti a také šíření dobrého jména společnosti v okolí, které může přivést nové, kvalitní zaměstnance v rámci doporučení od zaměstnance.

3.3 Trendy v adaptačním procesu

Adaptační proces by měl být stavěný na míru zaměstnancům. Opět zde platí pravidlo, že lze využít jiné metody pro jiné obory. Trendem v posledních letech se stal tzv. buddy systém, který je popsán v kapitole 3.3.1. V rámci IT je dále sledován trend gamifikace, který úzce souvisí s trendem digitalizace.

3.3.1 Buddy systém

Buddy, v literatuře také nazýván Patron je současný řadový zaměstnanec, který je v rámci adaptačního procesu přiřazen k nastupujícímu. Buddy, volným překladem možno vnímat jako „kamarád“, by měl dopomáhat především k sociálnímu začlenění.

Buddy odbourává bariéry nově nastupujícího, vzbuzuje nejdůvěryhodnějšího kolegu, kterému nováček může sdílet své sebemenší problémy. Buddy by měl být schopný proaktivní jedinec, který podporuje motivaci. Vytváří partnerské podmínky, provádí adaptačním procesem z hlediska začlenění do pracovního týmu a snaží se o socializaci nováčka ve společnosti (Barták, 2023, s. 174–175).

Základním pilířem je dle Vivian a Murphyho (2019, s. 84) v onboardingu ve společnostech zaměstnávající především vývojáře právě buddy, což potvrzuje i studie Sharma a spol. (s. 12). O to být buddy nastupujícího se v dnešní době aktivně hlásí samotní zaměstnanci, přináší to pro ně totiž několik především rozvojových výhod. Jsou uznáni jako výkonní pracovníci, mají možnost být v pozici „mentora“ a navázat nový pracovní vztah. Pro společnost je buddy systém též výhodný, rozvíjí tým totiž kompetence svého současného zaměstnance. Hlavním přínosem pro samotného nováčka je kontakt ve svém přímém okolí, který je k dispozici konzultovat skutečnosti, které by pro nadřízeného mohly být zbytečně detailní. Navíc často nadřízení mají pouze povrchní znalost jednotlivých činností v týmu.

3.3.2 Gamifikace

V dnešní době digitalizace a moderního online prostředí jsou adaptační procesy sepsané na papíru pasé. Adaptaci lze pojmout jako hru a celý proces tím pádem gamifikovat. V technologických společnostech se očekává míra technologického začlenění i právě v interních procesech. Může vzniknout například mobilní aplikace, kterou si nováček stáhne do svého zařízení klidně i několik dnů před nástupem. Součástí aplikace může být komunikace s nadřízeným nebo s budoucími kolegy v rámci období pre-onboardingu. Dále může být součástí uvítání od ředitele společnosti. Herním elementem v aplikaci může být plnění úkolů spojených s nástupem (například zajištění lékařského potvrzení ke způsobilosti práce) za které nováček získává body a odměny (Benáková, 2017).

Také může vzniknout například „palubní deník“ pro nováčka. V této části lze najít jednotlivé činnosti a kroky co nově nastupujícího čekají a může být doplněna o tipy, zajímavosti o společnosti, kontakty (Zemská, 2016).

Závěrem této kapitoly je možno říct, že trendy v adaptaci zaměstnanců v IT sektoru se neustále vyvíjí na základě trendů v technologickém světě a pro společnosti je nutné adaptační proces transformovat právě vzhledem k těmto změnám.

4 Specifika náboru a adaptace v technologických společnostech

V náboru i adaptaci je nutné rozlišit typ společnosti ve které se personální činnosti právě odehrávají. Hned několik faktorů totiž ovlivňuje způsob jak nábor i adaptaci zaměstnanců pojmout a vykonávat. Například pro potenciální zaměstnance z malých měst a vesnic s nižší úrovní vzdělání, jsou relevantní úplně jiné způsoby náboru a adaptace než pro potenciální zaměstnance z velkých měst s vysokoškolským vzděláním.

4.1 Technologické společnosti

Tato práce je zaměřena na nábor a adaptaci v technologických společnostech. Ty se vyznačují tím, že podnikají především v oboru vývoje technologických produktů (jak už z názvu vyplývá) a jejich produktem je často softwarové řešení. Jejím hlavním znakem, je využívání nejnovějších technologií na trhu. Mezi největší technologické společnosti ve světě patří například Apple, Microsoft, Google a Tesla. V České republice se jedná například o společnosti Avast, Prusa Research, Blindspot Solutions, kteří se několikrát umístili v žebříčku tvořeném společností Deloitte zobrazující, který každý rok zhodnocuje přehled 50 nejrychleji rostoucích firem ve střední Evropě.

Výhodou technologických společností jsou především nízké požadavky na masivní finanční investice pro začátek jejich podnikání – nutné prostředky pro rozvoj totiž získávají v procesu vývoje. Česká republika díky množství nadějných technologických firem přivádí do naší země potřebu špičkových odborníků a generují přidanou hodnotu, které nelze z pohledu jiných ekonomických sektorů konkurovat. Pro vývoj softwarového řešení a vznik technologické společnosti je na začátku potřeba pouze pár šikovných vývojářů a je pak možno dosahovat velmi vysokého počtu uživatelů a zisku (Sauer, 2021).

„Díky firmám jako Rossum, Rohlík a dalším nadějným startupům vzniká v Česku technologický ekosystém, který může nakopnout českou ekonomiku jako celek.“ uvedl Tomáš Matějček – partner významné české investiční společnosti Miton (Weikert, 2022). Start-upy jsou inovativní společnosti, založené v malém počtu lidí. Obvykle přicházejí s novým neotřelým řešením v provázanosti s využitím vyspělých technologických řešení. Startupy rostou na trhu ve velmi rychlém tempu a stávají se z nich následně vyspělé technologické společnosti jejichž klíčovými zaměstnanci pro start-upy jsou vývojáři a IT odborníci, kteří rozumí a umí pracovat s nejnovějšími technologiemi.

V tiskové zprávě společnosti Deloitte se 59 % start-upů svěřilo s problémem chybějícího kvalitního personálu. Zároveň se shodlo 80 % dotazovaných start-upů na tvrzení, že lidé a kvalitní tým jsou klíčovou složkou pro úspěch společnosti (Deloitte, 2022). Aktuálnímu stavu dostupnosti pracovní síly v IT odvětví je věnována další kapitola 4.2.

4.2 Aktuální dostupnost IT pracovníků v ČR

Jak bylo definováno v kapitole výše, pro technologické společnosti jsou klíčoví především IT odborníci. Dle průzkumu z roku 2022 od ManpowerGroup (ManpowerGroup, 2022) uvedlo 49 % českých zaměstnavatelů, že mají problém obsazovat otevřené pozice. Mezi nejhůře obsaditelné pozice pak patří právě pracovní místa v IT sektoru (28 % všech otevřených pozic). Dle Andrewa Elliota chybí v IT odvětví v České republice zhruba 14 000 odborníků (Tesařová, 2022).

Pro průzkum Harvey Nash/KMPG z roku 2018 uvedlo 65 % dotazovaných vedoucích pracovníků z technologických firem, že problémy s náborem kvalitních IT profesionálů poškozují toto odvětví (Kandefer, 2022).

Na nedostatek IT profesionálů se snaží společnost reagovat různými způsoby. Přímo v ČR je dostupných několik rekvalifikačních kurzů pro začátek kariéry v IT sektoru, zaměstnanců je nicméně stále nedostatek. Průzkum organizace Recruitment Academy ukázal, že v České republice vzrostl počet IT pracovníků v roce 2022 o 9 % (Brabencová, 2023). Lákavé pro potenciální zaměstnance však není pouze jistota práce a výběr z několika pozic, ale především mzda. Nedostupností zaměstnanců jsou mzdy v IT sektoru několika-násobně překračující běžné pracovní pozice. V tabulce níže je pro ukázkou minimální, maximální a typický plat v hrubém.

Tabulka 2 - Platové rozmezí vybraných IT pozic (v Kč)

Role	Minimum	Maximum	Typický
Java Developer	60 000	140 000	120 000
SW Architect	90 000	130 000	110 000
Systém Administrátor	50 000	80 000	75 000
IT Manager	70 000	200 000	130 000

Zdroj: vlastní zpracování dle Hays, 2021

Vzhledem k výše uvedeným statistikám a mzdám je nutné na náborové i adaptační aktivity klást až extrémní důraz. Jedná se totiž o klíčové aktivity v získání kvalitních zaměstnanců do technologických společností, kteří dopomohou k jejímu dalšímu růstu. Zároveň nevhodně vybraný uchazeč, odcházející v průběhu zkušební doby, přináší společnosti obrovské náklady, kterým se lze správně nastaveným náborovým i adaptačním procesem vyhnout.

V následujících částech této práce, je snaha o poskytnutí všeobecného vhledu do problematiky náboru a adaptace zaměstnanců, ale především na specifičtější oblast náboru a adaptace do technologických firem v IT prostředí.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Použité metody

Praktická část je věnována průzkumu náborového a adaptačního procesu ve společnosti Livesport s cílem posoudit současný stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Tento průzkum je pro porovnání doplněn o průzkum náborového a adaptačního procesu v jiných srovnatelných technologických společnostech.

K dosažení stanoveného cíle jsou použity tyto metody:

- Analýza interních materiálů společnosti (interní dokumenty, databáze, návody, výroční zprávy), která umožnila prozkoumat a posoudit současný stav náborového a adaptačního procesu ve společnosti. Výsledky jsou uvedeny v kapitole 7.
- Analýza číselných hodnot a ukazatelů spojených s nábořem a adaptací ve společnosti Livesport za rok 2022, která umožnila posoudit a vyhodnotit stav náborového a adaptačního procesu ve společnosti. Výsledky je možné nalézt v kapitole 8.1.
- Rozhovory s pěti zaměstnanci ze společnosti Livesport uskutečněné v období od 13.3.2023 do 17.3.2023. Rozhovory byly uskutečněny se zaměstnanci, kteří absolvovali náborový a adaptační proces v posledních 6 měsících za účelem posouzení stavu náboru a adaptace ve společnosti. Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci je věnována kapitola 8.2.
- Rozhovory se třemi recruity, kteří působí v jiných srovnatelných technologických společnostech, za účelem prozkoumání a porovnání náborového a adaptačního procesu v technologických společnostech Purple Technology, Nano Energies a skupina Aukro, Rouvy a PPF. Rozhovory s recruity proběhly v období od 20.3.2023 do 23.3.2023 a je jejich vyhodnocení je věnována kapitola 9.

V rámci analýzy náborového a adaptačního procesu ve společnosti Livesport byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:

- VO1: Jaký je hlavní zdroj uchazečů v databázi?
- VO2: Co je hlavním zdrojem uchazečů, kteří přijmou nabídku zaměstnání ve společnosti?
- VO3: Na jaký hlavní problém náboru a adaptace data poukazují?
- VO4: Na jaké problémy v rámci náboru a adaptace zaměstnanci naráželi?

V rámci srovnání náborového a adaptačního procesu ve společnosti Livesport s třemi srovnatelnými technologickými společnostmi byla stanovena jedna výzkumná otázka:

- VO5: V čem se v rámci náboru a adaptace jiné společnosti odlišují?

V praktické části jsou využity také vlastní zkušenosti autorky, která ve společnosti pracuje a s daným náborovým i adaptačním procesem má přímou zkušenost od července 2022.

6 Představení společnosti

Praktická část se zaměřuje na jednoho z největších poskytovatelů sportovních výsledků a statistik na světě – českou technologickou společnost Livesport, kde navíc od roku 2022 vznikla přímo ve společnosti sportovní redakce a tím pádem Livesport přináší i vlastní sportovní zpravodajství.

6.1 Vývoj společnosti

Společnost Livesport se zaměřuje na přinášení online výsledků a sportovního zpravodajství ve více než 35 státech světa z více než 40 sportů. Své služby společnost Livesport poskytuje skrze web a aplikace pro platformy iOS, Android a KaiOS. Ve světě je znám Livesport pod značkou Flashscore a jeho služby využívá až 116 milionů uživatelů měsíčně (interní zdroje, 2023).

Společnost Livesport založili v roce 2006 Martin Hájek a Jiří Mareš. Ti jsou do dnešního dne jediní investoři a do společnosti tím pádem nezasahovali žádné investice zvenčí. Martin Hájek se řadí dle deníku Forbes mezi 30 nejbohatších Čechů, právě díky založení a expanzi společnosti Livesport (Forbes, 2022). Od ledna roku 2023 se stal novým CEO Pavel Krbec.

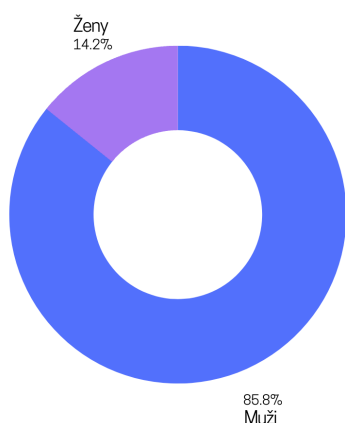
Hodnoty společnosti Livesport jsou *hrajeme fér, posouváme laťku a máme tah na branku*. Livesport se dlouhodobě snaží být „bránou do světa sportu“. Business model společnosti Livesport je založen na inzerci, kde v rámci svých aplikací pronajímá společnosti Livesport prostor převážně sázkovým kancelářím. V roce 2021 byl specificky čistý zisk 1,33 miliardy Kč (zvýšení o 15 %) a tržby byly 1,64 miliardy Kč (zvýšení o 16 %). Livesport je ceněn k 31. prosinci 2021 na 20,25 miliard Kč (výroční zpráva společnosti, 2022).

Ve skupině společnosti Livesport fungují další společnosti a jako příklady investic lze uvést: Liftago, Pragosport, Enetpulse, YSOFT a Efortbal. Společnost dodržuje zásady udržitelnosti a společenské odpovědnosti nejen v oblasti sportovního průmyslu, ale také v jiných oblastech svého působení. Společnost dlouhodobě podporuje projekty zaměřené na vzdělávání, rozvoj informační společnosti a sport. Je hlavním partnerem organizace EDUIN, spolupracuje s komunitou Česko.Digital a aktivně se zapojuje do iniciativy 6hodin. V oblasti technologií podporuje projekty jako Let's Encrypt a PHP Foundation. Společnost ročně vynaloží cca 20 milionů na podporu dlouhodobých CSR aktivit (webové stránky společnosti, interní zdroje, 2023).

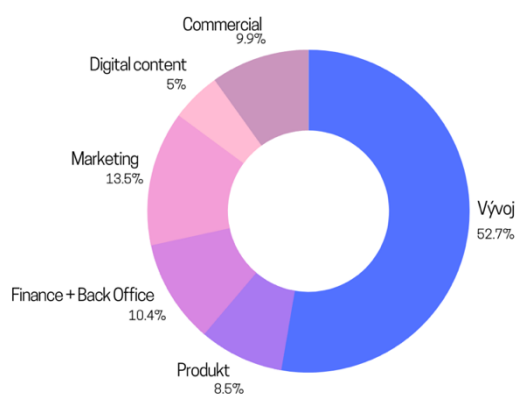
6.2 Organizační struktura

Společnost sídlí v pražských kancelářích *Aspira Business centrum*, které jsou dalším investičním projektem skupiny Livesport a opět podporují myšlenku CSR. Budova je totiž energeticky nenáročná a je vlastníkem několika certifikací udržitelnosti.

V současné době pracuje ve společnosti Livesport něco málo přes 250 zaměstnanců. Na obrázku 9 lze vidět poměr mužů a žen mezi zaměstnanci. Obrázek 10 vyobrazuje poměr jednotlivých oddělení. Z obrázků je zřejmé že vývoj a technická oddělení mají nadpoloviční většinu zaměstnanců. Rozdělení pohlaví je dáno tím, že v technickém odvětví se všeobecně pohybují spíše muži.



Obrázek 9 - Rozložení pohlaví ve společnosti Livesport
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

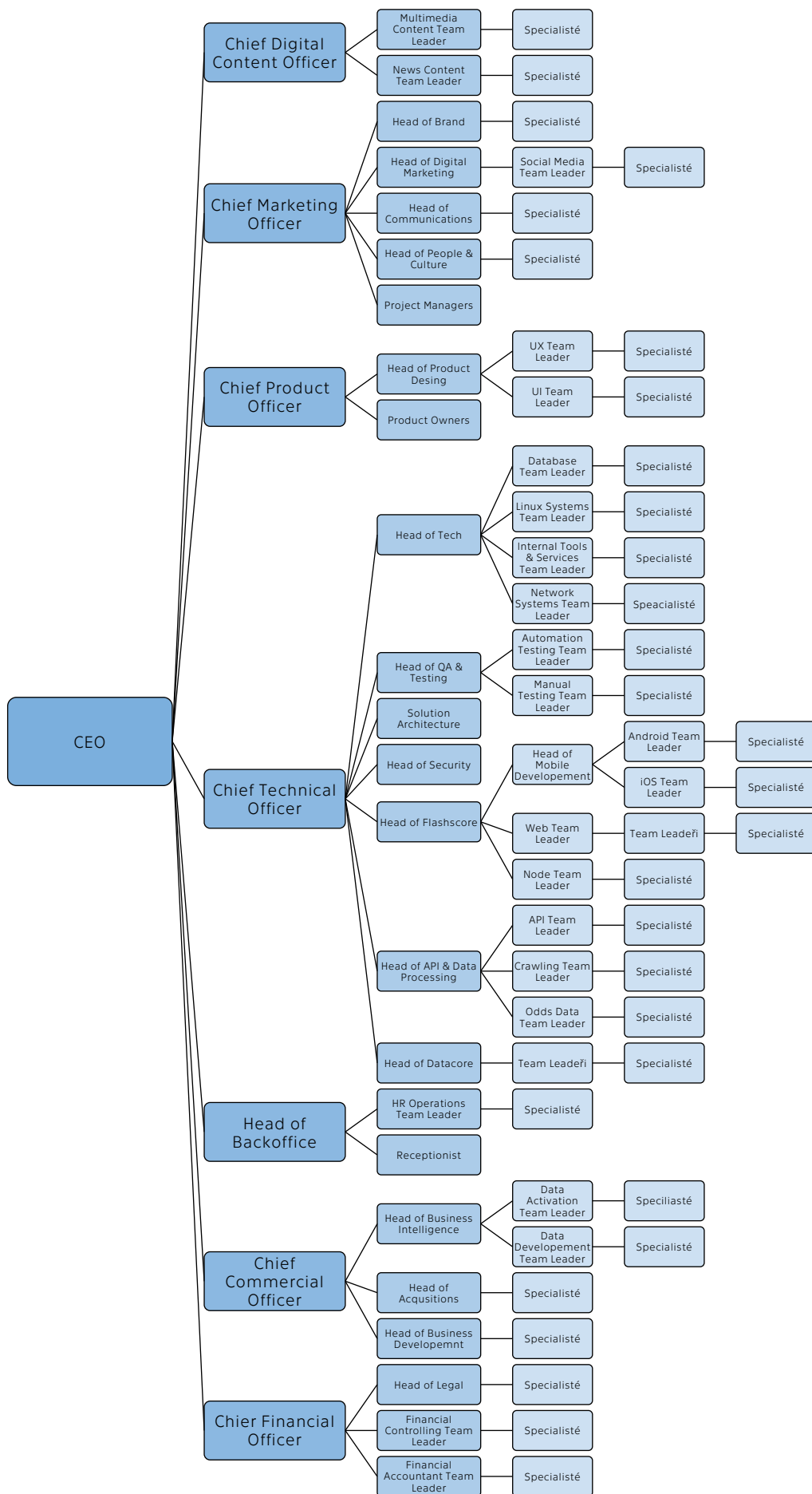


Obrázek 10 - Rozložení oddělení ve společnosti Livesport
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Organizační struktura je velice obsáhlá a pro lepší pochopení napomáhá vysvětlující obrázek 11. Samotná organizační struktura se nachází na následující straně a je rozdělena ke specialistům, kterých je vždy v týmu větší množství. Co se týká provázanosti na náborový proces, Hiring Manageři jsou většinou Team Leadery, v občasných případech i přímo Headi. K pozicím od Headu výše se váže několik dalších kompetencí jako například určování finanční odměny, případně kvartálních odměn.



Obrázek 11 - Schéma organizační struktury
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů



Obrázek 12 - Organizační struktura společnosti Livesport
 Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

7 Současný stav náboru a adaptace ve společnosti

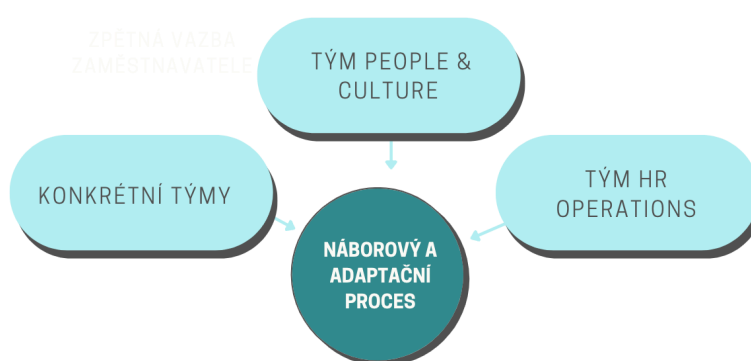
Tato kapitola čerpá informace z interních materiálů, a především ze zkušeností autorky, která je součástí týmu, který činnost náboru a adaptace v organizaci zaštiťuje. V rámci celého procesu se využívají ke komunikaci osobní schůzky, videokonference a e-maily. Konkrétní využívaný software je především Google Workspace, Youtrack, Recruitee (nástroj na evidenci uchazečů), Hibob (personální software), Nugget (personální/mzdový systém) a Slack (komunikační kanál).

Společnost také využívá Confluence – cloudová služba od společnosti Atlassian, kde je možné sdílet dokumenty, informace a lze jím nahradit firemní intranet, či další webové stránky.

V následujících podkapitolách je popsán nejprve proces náboru do společnosti Livesport, navazuje kapitola věnující se Employer Brandingu, který s náborem úzce souvisí a na konci této kapitoly je popsán proces adaptace.

7.1 Náborový proces ve společnosti

Nábor a adaptace v Livesportu je součinností tří oddělení a jak naznačuje obrázek 13 jsou jimi tým People & Culture, oddělení HR Operations a konkrétní týmy, do kterých aktuálně nábor probíhá.



Obrázek 13 - Schéma náborového a adaptačního procesu
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Hlavním aktérem náborového procesu je v organizaci tým People & Culture (zkráceně P&C). Toto oddělení se věnuje náborové a adaptační činnosti, Talent managementu, vzdělávání, pořádání akcí a v neposlední řadě také Employer Brandingu. Oddělení People & Culture čítá 8 členů a nábor rozděluje do IT a non-IT skupin.

Členy týmu People & Culture jsou:

- Head of People & Culture
- IT Talent Scouti
- Non-IT Talent Scout
- Event Specialist
- Sourcer
- People & Culture Team Support

Pro tým People & Culture je zásadní úzká spolupráce s Hiring Managery i jednotlivými týmy. Talent Scouti fungují v pozici partnerů pro jednotlivé Hiring Managery v rámci náborových a dalších souvisejících otázek.

Celý náborový proces ve společnosti Livesport probíhá s důrazem na skvělou Candidate Experience. S uchazeči je jednáno otevřeně a s respektem. Tým funguje v agilním prostředí, provádí ceremonie jako například každodenní stand-upy, statusy, retrospektivy a snaží se dosahovat co největší zastupitelnosti práce na jednotlivých pozicích.

7.1.1 Plánování náborových požadavků

Ve společnosti Livesport jsou náborové požadavky plánovány na rok dopředu. Proces začíná na konci kalendářního roku, kdy jsou sbírány požadavky od jednotlivých Team Leaderů a Headů až po C – level. Každý stupeň zreviduje požadavky od předchozího a případně upraví. Po zajištění rozpočtu na další rok se pozice seškrtají či schvalují. Oddělení People & Culture získává jednotlivé názvy pozic, umístění do týmu, prioritu dané pozice a určuje na základě vlastních mzdových benchmarku předpokládanou finanční náročnost pozice. Následně se pozice odbavují a rozdělují právě podle priority a kapacity jednotlivých Talent Scoutů s optimalizací na doručení v daném roce. Samozřejmě může nastat situace, kdy v průběhu roku dojde k náhlému odchodu anebo úplně novému náborovému požadavku. Záleží pak na situaci, která je hodnocena individuálně. To znamená, zda je nábor na danou pozici prioritněji než další pozice, zda nábor dovolí rozpočet a také zda existují volné kapacity Talent Scoutů.

7.1.2 Zadání pozice

Po rozdělení rolí získává Talent Scout název pozice, tým, do které bude pozice spadat a kdo je zodpovědný Hiring Manager. K tomu, aby Talent Scout získal veškeré detailní informace o pozici a průběhu výběrového řízení a zároveň aby si Hiring Manager ujasnil požadavky na danou pozici slouží tzv. checklist.

Do checklistu k dané pozici je od Hiring Managera nutné získat především tyto informace:

- proces výběrového řízení – počet kol;
- náplň práce;
- požadavky na pozici;
- finanční představa;
- další informace, které mohou pomoci při náboru – zajímavosti o týmu, práci, budoucí aktivity týmu.

Checklist vyplní Hiring Manager a následně ve spolupráci s Talent Scoutem na zadávací schůzce projdou daný dokument a případně dopravní na základě doporučení a konzultaci s Talent Scoutem. Po této schůzce by měl mít Talent Scout přehled o pozici a měl by mít především plnou představu o vhodném uchazečovi. Samozřejmě se ale v praxi stává, že se během výběrového řízení požadavky na pozici mění.

7.1.3 Inzerát

Po získání připraveného checklistu pozice vzniká inzerce. Tvořený popis nabízené pozice by měl uchazečům přinést jasný pocit pochopení o čem daná pozice je a co je pro její plnění požadováno. Inzerce sepisuje Talent Scout v úzké spolupráci s Hiring Managerem a následně předává copywriterovi ke kontrole gramatiky a tonality. Pokud je hotový inzerát, je možné pozici „otevřít“. To znamená, že pozice je vystavena na kariérních stránkách společnosti, ale i na dalších platformách, které lze nalézt v následující kapitole. Na obrázku 14 je možno vidět vystavený inzerát na pozici iOS Developera.

IOS DEVELOPER

Naše mobilní aplikace vyvolává emoce při každém rozhodujícím gólu. A nejen to, je také důkazem, že propojení sportu a nejmodernějších technologií dokáže přinést český produkt s globálním dosahem. Pokud nejsi iOS nováček a rád bys svoje znalosti posunul dál, například do sdílené logiky prostřednictvím **Kotlin Multiplatform Mobile**, Livesport je to správné místo. U nás nebudeš dělat každé 3 měsíce na zakázku appku s 20 uživateli, o které už nikdy neuslyšíš, ale pracovat na vlastním dlouhodobém produktu s miliony uživatelů.

CO TĚ U NÁS ČEKÁ?

- Vývoj aplikace Livesport (Flashscore). Od refaktoringu a **návrhu technických vylepšení** až po vývoj nových **features**.
- Psaní **testů**. Vidíme v nich smysl a bez nich ti u nás přes CR nic neprojde.
- Příprava a vydávání releasů, zrychlování buildů, automatizace.
- Standupy, plánování, grooming, review, retrospektivy, tech syncy.

CO BYS MĚL ZNÁT?

- Jednoznačné **Swift** – ale pokud čteš tenhle inzerát, nejspíš ho ovládáš.
- Alespoň částečně **SwiftUI** a ObjC (stačí už jen umět přečíst).
- Testovací frameworky **XCTest** a **Nimble**.
- Používání **Gitlab** a **Gitlab CI**.
- Kotlin (kvůli tomu, že využíváme KMM). Případně by ti neměla chybět chuť ho objevovat.

ČÍM NÁS POTĚŠÍŠ?

- Tušíš, co je **The Composable Architecture**, případně se jí plánuješ naučit.
- Znáš **Docker**, **Bash** a nebo **PHP** (na remote configy/kripty).
- Nechybí ti zájem pracovat na dlouhodobém vlastním produktu.
- Máš chuť studovat a posouvat se technologicky dál, protože u nás k tomu opravdu dostaneš prostor.

CO TI NABÍZÍME?

- Připojíš se do týmu, který se již nedělí na Android a iOS, ale tvoří jeden velký tým Mobi (jestli chceš vidět i některé členy, mrkni se [sem](#)).
- MacBook s Apple Silicon, na kterém budeš pracovat. Samozřejmostí je i další HW a příslušenství podle vlastních preferencí.
- Mobilní telefon dle tvého výběru a firemní tarif.
- Na vzdělávání máme vyhrazenou část pracovní doby a Livesport ti poskytne všechno, co k němu budeš potřebovat (konference, školení, knihovna s technickou i netechnickou a rozvojovou literaturou, semináře, online kurzy).
- Sdílení know how skrze externí i interní akce (Livesport Talks, Smart Fridays a další). Rádi se vidíme také mimo práci (sport, deskovky, pivo).
- Vlastní moderní kanceláře včetně dvou fitek, možnost bezplatného parkování, polohovatelné stoly a další ergonomické pomůcky, relaxační zóny se šápkami, pingpongem a ovoce v kuchyňkách na každém patře.
- Roční bonusy v rámci performance & talent managementu, ad hoc bonusy za dobrý výkon, měsíční paušál na stravování do restaurace v naší budově.

MAM ZÁJEM O PRÁCI

Obrázek 14 - Inzerát pozice iOS Developer
Zdroj: kariérní stránky společnosti

7.1.4 Zdroje uchazečů

Livesport čerpá uchazeče z několika zdrojů. Mezi ty hlavní patří inzerce, ke které jsou využívány následující portály:

- kariérní stránky společnosti Livesport,
- Startupjobs,
- LinkedIn,
- Techloop,
- Jobs.cz,
- Welcome to the Jungle (WTTJ),
- Czech Crunch Jobs,
- Atmoskop.

To, na který portál se daná pozice bude inzerovat záleží na povaze pozice. Například čistě IT pozice nedává smysl inzerovat na jobs.cz, protože tyto inzertní stránky požadovaná skupina nenavštěvuje tak hojně jako například Startupjobs. Zároveň každý inzertní portál je jinak finančně náročný pro společnost a pokud je již z předchozích zkušeností známo, že pro dostatek relevantních uchazečů nám stačí inzerce na dvou až třech portálech, není nutné využívat všechny možnosti. Některé z inzertních portálů jsou využívány i k prezentaci Livesportu jako firmy a její atmosféry v rámci Employer Brandingu, kterému se věnuje kapitola 7.2.

Do výběrového řízení se mohou přihlásit samozřejmě i zaměstnanci uvnitř společnosti a je důležité neopomenout i další důležitý zdroj uchazečů – doporučení. Ve společnosti Livesport existuje referral program, který nabízí velice lákavou finanční odměnu za doporučení vhodného uchazeče, který projde výběrovým řízením a zůstane ve společnosti i po ukončení zkušební doby. Ač je odměna za doporučení nadstandartní a mohlo by se stávat, že referral program využívají jedinci pro doporučení kohokoliv z jejich okolí jen za účelem získání finanční odměny, ze zkušeností autorky přinesl referral program opravdu relevantní uchazeče, kteří byli současným zaměstnancem připraveni perfektně na výběrové řízení, které se ničím neliší od samostatně přihlášeného uchazeče. Tomu, jaký zdroj uchazečů je nejčastější je věnována kapitola 8.1 Analýza dat spojených s náborem a adaptací.

7.1.5 Sourcing a oslovování uchazečů

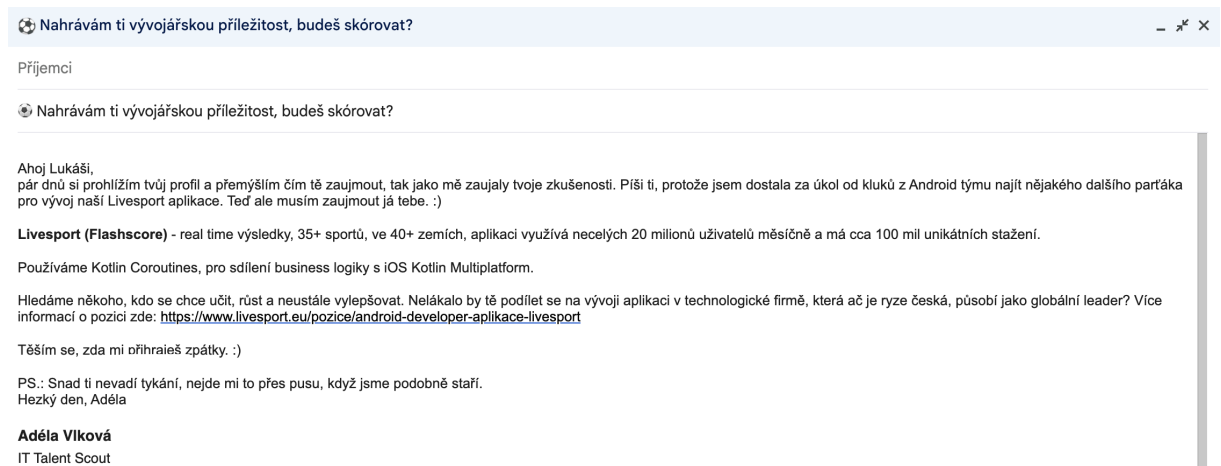
Na většinu pozic v IT sektoru je nutný sourcing a aktivní oslovování. Tým P&C zaměstnává jednu Sourcerku, která se věnuje vyhledávání relevantních uchazečů. Spolupráce funguje na úzké komunikaci s Talent Scoutem a pravidelných synchronizačních schůzkách, kdy Talent Scout informuje Sourcera o současné situaci na pozici a potřebě dalších uchazečů. Dle těchto informací si Sourcer prioritizuje jednotlivé pozice.

Sourcer využívá ke své práci platformy:

- LinkedIn,
- GitHub,
- Techloop,
- AmazingHiring,
- Teamio,
- Stack Overflow,
- Facebook,
- Instagram.

Pokud Sourcer najde na jedné platformě vhodného uchazeče, dohledává poté další informace, jako například jeho osobní sociální síť a hledá relevantní zmínky k dané pozici. Například to, že uchazeč aktivně hraje fotbal, tudíž mu je obor společnosti blízký.

Na některých pozicích Sourcer zároveň i oslovuje relevantní uchazeče a k Talent Scoutovi je předává až při pozitivní odpovědi, konkrétní postup záleží na individuální domluvě spolupráce. Na obrázku 15 je ukázka oslovení na pozici Android Developera. Oslovení se transformuje s ohledem na potenciálního uchazeče a povahu role. Následně se volí, zda využít přátelštější a uvolněnější oslovení anebo více profesionální. Ze stran Talent Scouta je vždy snaha vytvářet oslovení které odráží náladu v týmu.



Obrázek 15 - Oslovení na pozici Android vývojáře
Zdroj: interní zdroje

Po oslovení zbývá jen čekat na reakci od potenciálního uchazeče. Pokud má oslovený uchazeč zájem, je naplánován prescreen, kterému se věnuje následující kapitola.

7.1.6 Prescreen

K prescreenu, který slouží k prvotní selekci uchazečů, dochází ze čtyř možných důvodů:

- Uchazeč se přihlásil sám skrze inzertní portál a Talent Scout zhodnotil jeho životopis jako relevantní k dané pozici.
- Uchazeč odpověděl na oslovení.
- Současný zaměstnanec předal skrze referral program životopis uchazeče a Talent Scout ho vyhodnotil jako relevantního uchazeče.
- Na pozici se přihlásil současný zaměstnanec, který je k dané pozici relevantní.

Prescreen se v společnosti Livesport provádí skrze telefonický hovor/videohovor a trvá 30 až 45 minut. Během prescreenu Talent Scout představí pozici, společnost a její benefity do větší hloubky, než je vypsáno v inzerci a zajistí informace o motivaci, zkušenostech a osobnosti uchazeče (zda zapadne do týmu a firemní kultury). Dále Talent Scout zjišťuje operativní záležitosti jako například datum nástupu, docházení do kanceláří a v závěru také finanční představu. Během prescreenu je také uchazeč seznámen s dalším postupem a celkově s tím, jak výběrové řízení ve společnosti Livesport probíhá.

Po dokončení prescreenu sepíše Talent Scout získané informace do interního systému Recruitee, kde zhodnotí, zda je uchazeč relevantní pro pokračování do dalšího kola a pokud ano, informuje Hiring Managera a najde vhodný termín pro první kolo pohovoru. Pokud uchazeč není vhodný, zašle Talent Scout zamítací e-mail s konkrétními důvody zamítnutí. Tak tomu platí i u zamítání na základě životopisu, případně zamítání v dalších kolech pohovoru. Ukázka zamítnutí je níže na obrázku 16. Základním pravidlem je, že se Talent Scout vždy snaží podat konkrétní zpětnou vazbu.



Obrázek 16 - Ukázka zamítnutí uchazeče
Zdroj: interní zdroje

7.1.7 První kolo pohovoru

První kolo pohovoru se koná většinou osobně (ve specifických situacích může být online) a účastní se ho již i Hiring Manager. Ve výjimečných situacích, kdy Hiring Manager v týmu nemá tak technickou znalost, se pohovoru účastní i technický garant. Během prvního kola navštíví uchazeč poprvé kanceláře společnosti Livesport a díky tomu může dostat větší náhled do firemní kultury.

První kolo je především o hlubším rozhovoru k dané pozici, jak už ze strany popsání pozice – Hiring Managerem, tak ze strany uchazeče – popsáním svých dosavadních zkušeností. V prvním kole se naráží na hlubší technické otázky a tím se ověřuje způsobilost uchazeče. Po prvním kole by obě strany (uchazeč i Hiring Manager) měly mít větší přehled, zda se uchazeč na pozici hodí. Talent Scout se prvního kola účastní také a je v roli „moderátora“ pohovoru. To znamená že uvede pohovor, dává uchazečovi prostor pro dotazy, odpovídá na základní dotazy ohledně spolupráce a také zakončí pohovor s informací jaký bude další postup. Livesport nabízí pro Hiring Managery několik vzdělávacích materiálů, jak se na pohovor připravit a co jsou vhodné/nevhodné otázky. Záleží pak na samotném Talent Scoutovi a dané pozici, zda si s Hiring Managery plánuje například 15minutovou přípravu před pohovorem, případně se na pohovor připravuje nějak jinak. Je totiž možné, že se pozice „otevírá“ znovu a Talent Scout má s Hiring Managerem pohovory již vyzkoušené.

Po skončení prvního kola následuje konzultace s Talent Scoutem a dále také sepíše Hiring Manager hodnocení do interního systému Recuitee. Pokud je výsledek pozitivní, Talent Scout ověří zájem uchazeče spolu s případnou pozvánkou do dalšího kola.

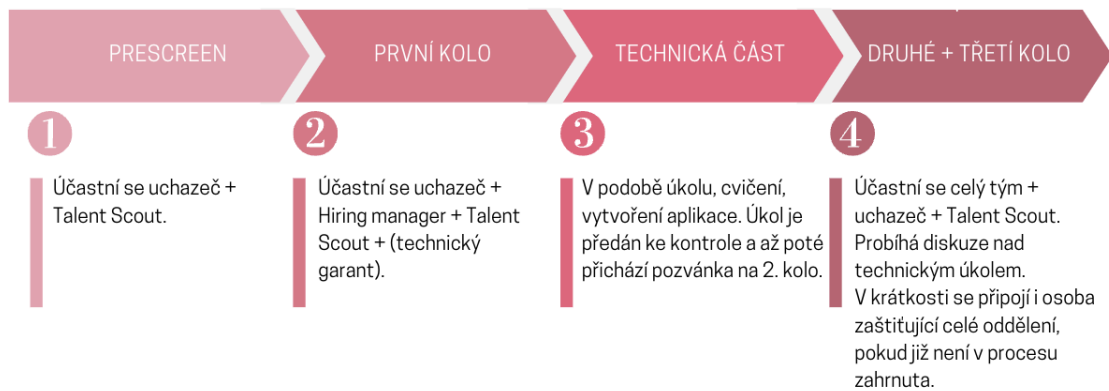
7.1.8 Technické prověření a další kola pohovoru

V několika rolích je součástí výběrového řízení domácí úkol. Konkrétní úkoly mohou být u technických rolí například programovací cvičení, tvorba aplikace nebo webu a u netechnických pozic například případová studie a návrh řešení problému. Úkol je zadáván po prvním kole, kdy už uchazeč ví více informací o dané pozici a je ochoten investovat čas do plnění úkolu, který je zároveň i přímo související s reálnou prací v týmu.

Po dokončení úkolu následuje diskuse/prezentace nad vypracováním v druhém kole pohovoru. Druhého kola se účastní i zbytek týmu, aby poznal potenciálního kolegu a mohl k němu vyjádřit svůj názor. Posledním, třetím, kolem je krátké setkání s C – level (ve vývoji Headem), které může být přidruženo i k druhému kolu, pokud je Head přímo Hiring Managerem.

Po veškerých kolech udržuje Talent Scout s uchazečem aktivní a transparentní komunikaci o následném postupu a případně zjišťuje prozatímní spokojenost s nábořem.

V každém oddělení je přesná posloupnost nastavena jinak, nicméně doporučeným standardem je obrázek viz. níže.



Obrázek 17 - Nejčastější náborový proces ve společnosti Livesport
Zdroj: vlastní zpracování dle praxe autorky

7.1.9 Nabídka zaměstnání

Po úspěšném náborovém procesu přichází nabídka pro uchazeče, kterou je nejprve nutné mít schválenou s C–levellem daného oddělení. Nabídku podává Talent Scout vždy ústně skrze telefonní hovor a následně emailem. Obsahuje:

- název pozice,
- datum nástupu,
- nástupní mzda,
- výpis benefitů,
- deadline pro vyjádření k nabídce.

Při podání nabídky se předpokládá její přijetí, ač může přijít i odmítnutí. Jelikož jsou ale veškeré informace transparentně komunikovány předem a uchazeč by měl předem vědět, co bude nabídka obsahovat., je součástí práce Talent Scouta udržovat aktivní komunikaci a zájem uchazeče tak, aby nabídku přijal. Po úspěšném přijetí nabídky se informace předává na oddělení Operations a další postup je popsán v kapitole 7.3. Adaptační proces ve společnosti.

7.2 Employer Branding a ambasadorství

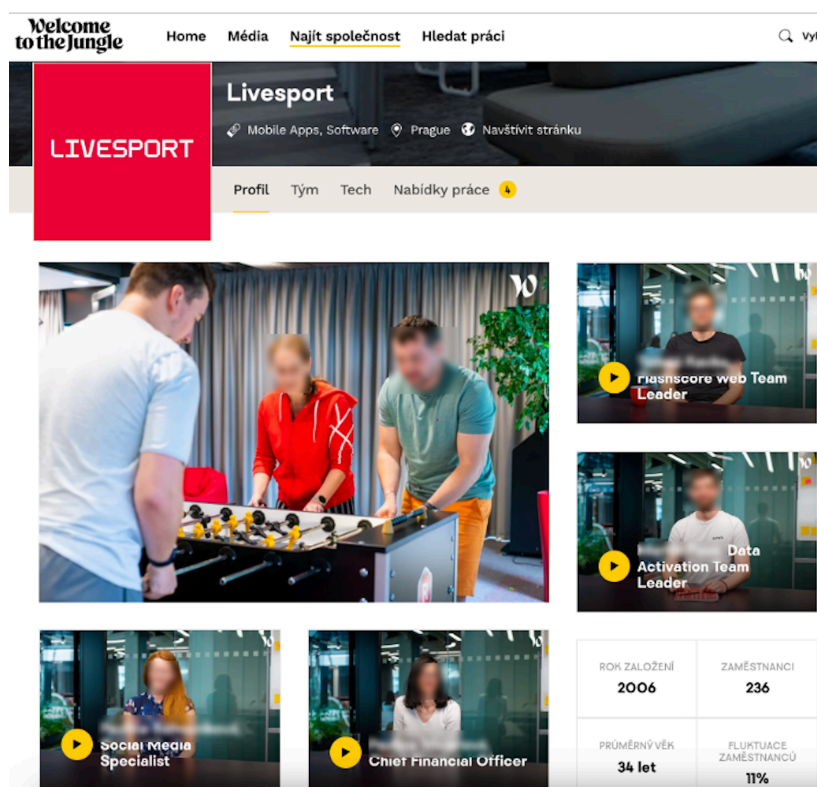
Cílem Livesportu je působit navenek jako firma, která je pečující zaměstnavatel a řídí se svým motem – *We are your biggest fan* (ve volném překladu – jsme tvým největším fanouškem). Společnost je prezentována skrze tři kanály k podpoře Employer Brandingu.

Vlastní webové stránky a sociální sítě

Na webových stránkách livesport.eu lze najít základní informace o společnosti jejího oboru podnikání, podporující aktivity, otevřené pozice a celkově se webové stránky snaží přiblížit atmosféru společnosti. Na sociálních sítích společnosti se nacházejí příspěvky o proběhlých/plánovaných interních i externích akcích a dalších novinkách ze společnosti.

Firemní profily na inzertních portálech

Společnost Livesport dále prezentuje svoji firemní kulturu na různých firemních portálech k tomu určených. Řadí se mezi ně Welcome to the Jungle, Atmoskop, Startupjobs. Tyto stránky ukazují konkrétní tváře a jsou prostředkem mimo jiné i pro hodnocení od zaměstnanců.



ROK ZALOŽENÍ	ZAMĚSTNANCI
2006	236
PRŮMĚRNÝ VĚK	FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ
34 let	11%

Obrázek 18 - Společnost Livesport na portálu WTTJ
Zdroj: Profil společnosti na webových stránkách WTTJ

Pořádání meetupů, účast na konferencích

Společnost Livesport pořádá vlastní sérii technických i netechnických přednášek pod názvem LS Talk. Tato série se koná jednou za dva až tři měsíce v prostorách sídla společnosti. Běžně v rámci LS Talku zazní 3 přednášky ve stejném oboru (často i externí přednášející) a následuje networking s občerstvením. Livesport zaměstnanci někdy naopak přednášejí na meetupech a akcích ostatních společností. Mimo akce pod vlastní záštitou pořádá společnost Livesport ve své budově také meetupy pro technické komunity jako jsou například ReactGirls, CocoaHeads nebo Peháпкаři. Na těchto

akcích zaštiťuje společnosti Livesport minimálně jednu přednášku. Brand ambasadorem se v Livesportu stává automaticky každý, kdo vystupuje za společnost Livesport navenek, například právě na různých přednáškách, konferencích – takový člověk by měl mít svůj LinkedIn účet zařízený podle interních pravidel, které lze najít na Confluence a zároveň zveřejnit na síti LinkedIn pozvánku na akci anebo shrnutí akce. Společnost nemá přímo dedikované Brand ambasadory z řad zaměstnanců, kteří by získávali proaktivní podporu ze strany P&C oddělení.

7.3 Adaptační proces ve společnosti

Oproti náborovému, jasně strukturovanému, procesu nemá adaptační proces ve společnosti Livesport úplně jasně danou kostru. V průběhu procesu se nachází pouze pár celofiremních postupů, ale velmi v něm záleží na aktivitě samotného týmu.

7.3.1 Pre-onboarding

Po přijetí nabídky uchazečem odchází email s informacemi od Talent Scouta k oddělení HR Operations. Tento email obsahuje veškeré důležité informace relevantní k nástupu nového zaměstnance, což znamená název pozice, zařazení v organizační struktuře, nástupní plat, datum nástupu, popis činností a kontakty na uchazeče. Oddělení HR Operations se s uchazečem v období pre-onboardingu spojí pro vyplnění dotazníku, který obsahuje informace nutné k zajištění smluvní dokumentace a také za účelem pozvání na vstupní zdravotní prohlídku. Pár dní před nástupním dnem opět oddělení HR Operations kontaktuje budoucího zaměstnance, aby mu předala informace o jeho prvním pracovním dnu – v kolik a kam se má dostavit. Co se týká, pre-onboardingu ze strany týmu, neexistuje žádný nastavený proces. V historii Confluence existuje šablona na pre-onboardingový e-mail z roku 2021. Není aktuální, a tudíž ani aktivně využívaná. Pokud je Hiring Manager samostatně aktivní, je s nováčkem v kontaktu již v období pre-onboardingu, ale v některých týmech se tomu tak neděje a další kontakt od posledního kola nastává až v první pracovní den.

7.3.2 První den

V první den nováčka přivítá nejprve oddělení HR Operations a čeká ho dopolední blok s dalšími nováčky. Během tohoto bloku dostane veškerý hardware a společně se zástupcem IT Supportu jej nainstaluje a zřídí základní účty a přístupy nutné k pracovnímu výkonu. V rámci bloku má také krátkou prezentaci od oddělení HR Operations, kde se dozví základní informace o interní komunikaci, docházce, výplatnicích a benefitech. Součástí úvodní prezentace je i velmi krátké uvedení dceřiných společností, vedení společnosti a základní webové stránky a systémy, které jsou ve společnosti využívány. Prezentace je nováčkovi zaslána a tím pádem dostupná k opětovnému projití.

Během prvního dne dostanou nováčci také od interního IT příručku, která obsahuje základní pravidla pro používání svého HW, jak se chovat při problémech se svým HW a na koho se obrátit. Po tomto dopoledním bloku následuje předání do týmu, usazení na své pracovní místo a konkrétní plán je v rukou nadřízeného. Většinou se ale první den točí okolo udělování přístupů, plnění zákonných školení, konfigurace počítače či seznamování s interními systémy.

7.3.3 Onboarding

Onboarding ve společnosti Livesport není hromadně uchycen a záleží tak na každém Hiring Managerovi a členech daného týmu, jak se s onboardingem vypořádají. Obecně lze ale říct, že většina týmů využívá „buddy systém“ ve kterém je přiřazen seniornější kolega k nováčkovi a po celou dobu jeho adaptace se o něj stará. Některé oddělení mají svůj onboarding již zpracovaný na Confluence. Pro základní pomoc při adaptaci existuje checklist od P&C týmu obsahující základní informace, který si může Hiring Manager stáhnout. Checklist je v excelové tabulce a obsahuje čtyři části:

- orientaci v Livesportu – interní školení a projití interních materiálů;
- povinná školení;
- nastavení Google Workspace – nahrání fotky, podpis, pozvání do skupin;
- přístupy do jednotlivých softwarů a účtů.

Celý obsah checklistu lze najít v příloze jako Přílohu 1. V rámci onboardingů si sjednávají nadřízení povinně schůzku k ukončení zkušební doby a většinou také schůzku ke konci 1. a 2. měsíce, nicméně plánování těchto schůzek je čistě v jejich kompetenci. Při těchto schůzkách je prostor pro zpětnou vazbu z obou stran.

Informace se ve společnosti Livesport šíří také pomocí interního měsíčníku – magazínu, zasílaného přímo CEO. Měsíčník pod názvem „Insider“ obsahuje novinky z jednotlivých oddělení, ohlédnutí za akcemi daného měsíce, různé statistiky a také nástupy a odchody zaměstnanců. Další důležitou součástí společnosti Livesport je interní celoroční turnaj „Livesporták“, který nabízí v každém měsíci jiný sportovní souboj, kde zaměstnanci sbírají celoročně body a soutěží o hodnotné výhry.

7.3.4 Setkání s vedením

Po dvou až třech týdnech ve společnosti se koná pro nováčky událost „setkání s vedením“, kdy mají možnost si v rámci jedné hodiny společně promluvit s CEO. Ten také představí plány do budoucna. Ve vývojové části Livesportu existuje setkání podobného typu, a to s CTO. Tyto schůzky vycházejí z toho, že v předchozích letech bylo zvykem, že vedení vidělo každého uchazeče před nabídkou v rámci 3. kola, ale to při překročení hranice cca 150 zaměstnanců přestalo být udržitelné.

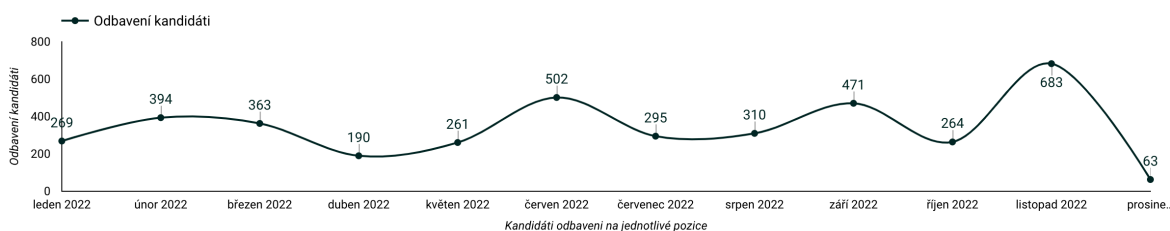
8 Výzkumné šetření ve společnosti

V této kapitole je pro širší pohled na danou problematiku analyzováno několik ukazatelů spojených s náborem a adaptací ve společnosti Livesport a následně jsou vyhodnoceny rozhovory se současnými zaměstnanci společnosti Livesport. Kapitola obsahuje i shrnutí výzkumného šetření a zodpovězení čtyř výzkumných otázek..

8.1 Analýza dat spojených s náborem a adaptací

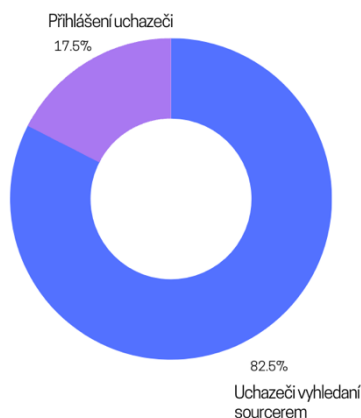
Pro hlubší analýzu současného stavu jsou využity hodnoty spojené s náborem a adaptací v Livesportu. Jsou analyzovány hodnoty za rok 2022 a jedná se o interní data společnosti Livesport.

Celkový počet uchazečů přidanych do interní databáze v roce 2022 překračuje hranici čtyř tisíc. Na obrázku níže je možné vidět příliv uchazečů v jednotlivých měsících.

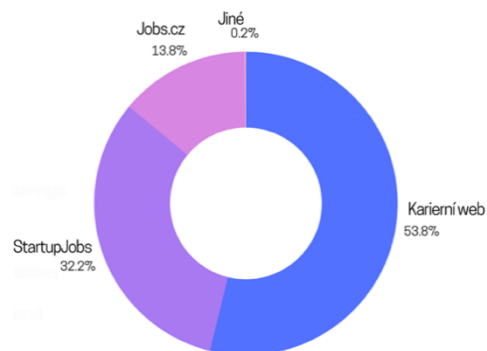


Obrázek 19 - Uchazeči v roce 2022
Zdroj: interní zdroje

Zdroje uchazečů do interní databáze jsou rozděleny v obrázku 20 na přihlášené versus nasourcované (aktivně vyhledání). Lze vidět, že počet samovolně přihlášených uchazečů dosahuje necelých **20 %**. Při sourcingu je využíváno několik zdrojů, ale převažuje profesní síť **LinkedIn**. Hlavní zdroj z přihlášení je karierní web **Livesport, portály Startupjobs a Jobs** a v obrázku 21 je poměr procentuálně vyjádřen.

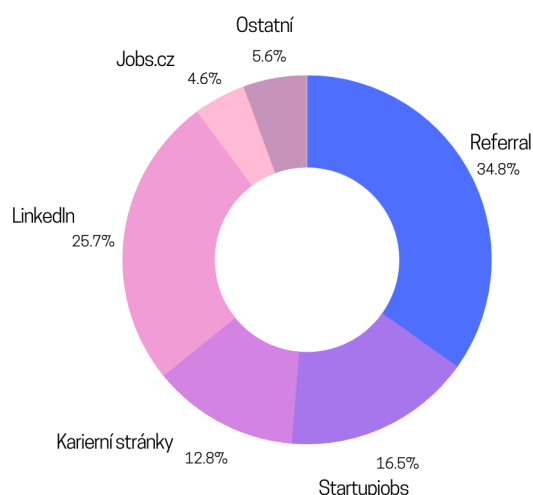


Obrázek 20 - Poměr přihlášených/oslovených uchazečů v roce 2022
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů



Obrázek 21 - Poměr zdrojů přihlášených uchazečů v roce 2022
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Za rok 2022 bylo ve společnosti Livesport přijato **105 nabídek** zaměstnání a toto číslo se rovná nově přichozících zaměstnanců do společnosti v roce 2022. Zdroje těchto uchazečů lze vidět v obrázku 22. Jednoznačně největším zdrojem přijatých nabídek je **referral program** a následuje aktivní oslovení po vyhledání uchazeče na síti LinkedIn. Třetí nejčastější zdroj je pracovní portál Startupjobs a následně kariérní web. Do sekce ostatní patří agenturní dosazení zaměstnance, případně přechod z externího zaměstnance na interní roli. Ve zkušební době opustili Livesport **3 zaměstnanci**.



Obrázek 22 - Zdroje uchazečů přijatých nabídek v roce 2022
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Další hodnotou je průměrný čas nábory, často vyjadřován jako „time to hire“. Jedná se o jednoduchý rozdíl mezi datem prvního kontaktu s uchazečem a datem přijetí nabídky. Průměrný náborový proces v roce 2022 trval necelých 39 dnů, nejrychlejší náborový proces trval pouze 14 dnů, ale jednalo se spíše o výjimku. Naopak maximální hodnota vznikla ojedinělým případem, kdy uchazeči byla role „šita na míru“, proces proto trval až 359 dnů.

Dalším ukazatelem je „time to start“, což představuje dobu od potvrzení nabídky po nástup zaměstnance. Průměrně trvá 55 dnů, než člověk po přijetí nabídky nastoupí. Doba odpovídá tomu, že zpravidla má člověk dvouměsíční výpovědní lhůtu. Minimální hodnota je opět ojedinělá výjimka.

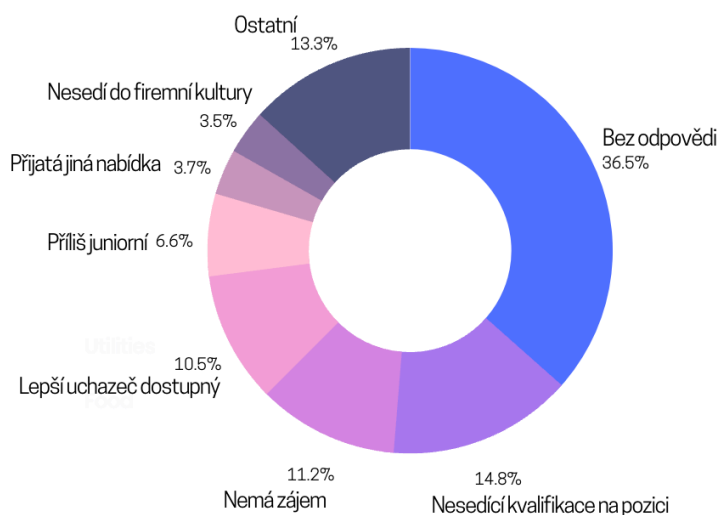
Tabulka 3 – Časové ukazatele v nábory

	Medián	Průměr	MIN	MAX
Time to hire	33	38,82	14	359
Time to start	51	55,26	1	157

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Obrázek 23 zhodnocuje diskvalifikační důvody v roce 2022. Diskvalifikačními důvody jsou důvody, kvůli kterým se nepokračuje s uchazečem v procesu. Nejpočetnějším důvodem je nedopovězení na oslovení u nasourcovaných uchazečů. Obrázek dále ukazuje, že druhý nejpočetnější důvod je neseďící požadovaná kvalifikace na pozici. V podobném poměru je počet uchazečů, kteří sice odpověděli na oslovení, ale neměli zájem a uchazeči, kteří byli zamítnuti, z důvodu lepších uchazečů dostupných. Další důvody diskvalifikace jsou vidět v obrázku. Do sekce ostatní patří tyto důvody:

- jazyková bariéra,
- uchazeči, kteří chtěli čistě vzdálenou spolupráci,
- uchazeči, kteří přestali odpovídat v průběhu procesu,
- žádali si finanční odměnu, která jim nemohla být nabídnuta,
- byli příliš seniorní na danou pozici.



Obrázek 23 - Diskvalifikační důvody uchazečů v roce 2022
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Pro lepší představu je v tabulce níže přehled uchazečů a jejich průchodnost konkrétně na pozici Android Developera, která byla otevřena v období 08-12/2022. Je možné vidět, že z prvotních počtů uchazečů se do dalších kol dostane opravdu jen minimum.

Tabulka 4 – Průchodnost uchazečů na pozici Android Developer

	Sourced	Přihlášených	Oslovených	Odpověď	Prescreen	1. kolo	Technický úkol	2. kolo	Nástup
Počet uchazečů	235	25	145	35	13	10	8	4	1

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

8.2 Rozhovory se zaměstnanci

Další metodou výzkumu jsou rozhovory. Autorka uskutečnila rozhovory dohromady s pěti zaměstnanci společnosti Livesport, kteří v posledním půl roce prošli výběrovým a adaptačním procesem. Jsou vybraní zaměstnanci, za které byli zodpovědní rozdílní Talent Scouti a byli nabíráni do rozdílných týmů. Rozhovory probíhaly v období měsíce března 2022 a zaměstnanci jsou anonymizováni pro autentičtější odpovědi z jejich strany. Rozhovory trvaly 30-40 minut a dohromady dostaly zaměstnanci 23 základních otázek a 10-15 doplňujících.

Veškeré otázky a odpovědi jsou v přílohách 2-7 této práce a v následujících podkapitolách 8.2.1 a 8.2.2. se nachází shrnutí odpovědí k náborovému a adaptačnímu procesu ve společnosti. Pro lepší přehled zaměstnanců, se kterými byly rozhovory uskutečněny slouží následující tabulka 5.

Tabulka 5 – Přehled zaměstnanců k rozhovorům

	Počet měsíců v LS	Pozice	Tým	Zdroj uchazeče	Time to hire
Zam1	4	CRO Specialist	Produkt	Karierní stránky*	37 dnů
Zam2	5	iOS Developer	Engineering	Startupjobs	49 dnů
Zam3	6	Application Developer	Engineering	Referral	14 dnů
Zam4	6	Manual Tester	Engineering	Karierní stránky	25 dnů
Zam5	6	Data Insight Analyst	Commercial	Karierní stránky**	20 dnů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

*přihlášení skrze „Nevidíš svoji pozici? Nevadí, ozvi se nám!“

** ke kterému se dostal skrze Facebook skupinu, kam pozici sdílel Hiring Manager

8.2.1 Náborový proces

První kontakt

Způsob, jakým se dostali zaměstnanci k inzerátu práce je vyobrazen v tabulce 5. Tři z pěti dotazovaných společnost Livesport velmi dobře znali a měli z ní velmi dobrý dojem, dokonce se napřímo snažili najít vhodnou pozici, protože ve společnosti chtěli pracovat. Důvodem tohoto chování je, že se jim líbí propojení sportu a technologií.

Další dva zaměstnanci měli o Livesportu menší povědomí, ale vyhledali si informace právě při přihlašování na pozici a nabyli z působení společnosti na různých webových stránkách taktéž dobrého dojmu.

Prescreen

Hodnocení prescreenu se lišilo, kvůli různorodosti Talent Scoutů a tím pádem i samotné délky a formy prescreenu. Všichni se ale shodli, že na ně prescreen působil přátelsky a otevřeně. Většina věděla, že je čeká několik dalších kol a byli připraveni na délku výběrového řízení. Pokud by měly být vyhodnoceny jednotlivé výtky, tak pro **Zaměstnanec 5** byl prescreen až příliš dlouhý a informace o týmu a pozici se zbytečně poté duplikovala v rámci prvního kola. **Zaměstnanec 2** nezískal přehledné informace o tom, jak bude jeho proces nadále pokračovat. Pro **Zaměstnanec 3** bylo nedostačující, že byl prescreen proveden čistě jako telefonický hovor, ocenil by lidský kontakt nebo minimálně videohovor.

Pohovory

Proces hodnotili jednotliví zaměstnanci jako delší než jiná výběrová řízení, ale nevadilo jim to, protože o procesu věděli dopředu a počítali s ním. **Zaměstnanec 2** bral výběrové řízení jako velmi zdlouhavé a toto tvrzení jde v ruku v ruce s tím, že neměl od svého Talent Scouta dostatečné informace o budoucím průběhu. Pro větší přehlednost naznačuje obrázek 24 jakým postupem jednotliví zaměstnanci prošli. První kolo znamená setkání s Hiring Managerem, druhé kolo obsahuje setkání s týmem a prezentaci svého úkolu a třetí kolo setkání s C – level managerem.

U **Zaměstnanec 3** bylo výběrové řízení výrazně kratší než pro ostatní, protože člověk, který ho doporučil skrze referral program byl právě jeho Hiring Manager, kterého tudíž osobně znal. **Zaměstnanec 4** vytkl, že očekával techničtější část výběrového řízení. **Zaměstnanec 2** měl navíc potvrzující telefonát s Hiring Managerem ještě před prvním kolem.



Obrázek 24 - Přehled náborového procesu jednotlivých zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Celkový dojem z náborového procesu a Candidate Experience

Všichni zaměstnanci zhodnotili svou Candidate Experience velmi dobře, až na výjimku **Zaměstnanec 2**, který nebyl spokojen s informovaností v rámci výběrového řízení. V jeho situaci musel neustále pozdržovat odpovědi na další nabídky, což mu bylo nepříjemné. U **Zaměstnanec 3** je zdůvodněna horší známka tím, že proběhl prescreen jako telefonický hovor (a ne videohovor) a u **Zaměstnanec 4** byla na škodu chybějící technická část. Celkový dojem z výběrového řízení je oznámkován od dotazovaných v tabulce níže.

Tabulka 6 – Hodnocení náborového procesu

	Zam1	Zam2	Zam3	Zam4	Zam5
Známka	1	2	1-	1-	1

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

8.2.2 Adaptační proces

Pre-onboarding

V období mezi přijetím nabídky a nástupem se aktivně ozval Hiring Manager dvěma z pěti zaměstnanců. Další dva zaměstnanci ho aktivně kontaktovali samotní pro získání více informací. **Zaměstnanec 3** měl specifický případ, kdy byl jeho Hiring Manager jeho blízký známý, tudíž nelze vyhodnotit tuto otázku.

Dva zaměstnanci hodnotili negativně fakt, že získali informace k prvnímu pracovnímu dni až pár dnů před nástupem. Jeden z nich vytkl, že mu chyběly doplňující informace k prvnímu dni. „*Ohledně prvního dne jsem měl základní informace jako kam přijít a co mít s sebou, ale netušil jsem vůbec jak to bude celé probíhat. Chyběla mi třeba informace do kdy první den bude, co mě konkrétního čeká.*“ řekl **Zaměstnanec 2**.

První den

První polovina dne probíhala pro všechny zaměstnance stejně, účastnili se úvodní prezentace od oddělení HR Operations a následně jim interní IT tým nastavil jejich nová zařízení. Všichni dotazovaní se k úvodní prezentaci vyjadřovali neutrálně, až na **Zaměstnanec 2**, dle kterého byli informace v úvodní prezentaci neúplné. Řekl: „*Kdybych měl hodnotit tu úvodní prezentaci, tak to mi přišlo, jakože ty informace tam jsou, ale zároveň ti nic neřeknou.*“

To, co následovalo pro úvodním dopolední se u jednotlivých zaměstnanců lišilo. **Zaměstnanec 1** dostal připravený detailní adaptační plán, který byl rozpracován do posledního detailu a účastnil se již první den třech schůzek. **Zaměstnanci 2, 3 i 5** se začali rozkoukávat a zorientovat v systémech, vykonali úvodní školení BOZP a provedli

základní nastavení. **Zaměstnanec 4** měl celé odpoledne blok se svým nadřízeným, který s ním procházel pracovní náplň.

Adaptace v týmu

U všech zpovídaných zaměstnanců proběhla adaptace v týmu velmi rychle. Členové týmu se chovali přátelsky, podnikali mimo pracovní setkání a u **Zaměstnance 1** dokonce proběhla týmová adaptace ještě dříve než první nástupní den díky aktivitě jeho Hiring Managera. Všichni zaměstnanci měli z jejich nového týmu velmi pozitivní pocity, jejich noví týmoví kolegové byli připraveni pomoci kdykoliv bylo třeba a nebáli se na ně obrátit s jakýmkoliv problémem.

Pracovní adaptace

Pouze jeden zaměstnanec z pěti měl připravený adaptační plán k jeho konkrétní pozici, jednalo se o **Zaměstnance 1**: „Měl jsem přesně popsané, jaké úkoly mě čekají a kdy je mám splnit, s kým se mám potkat a naplánované všechny schůzky v kalendáři, sepsané všechny důležité kontakty.“

Tři zaměstnanci dostali všeobecný zmiňovaný základní onboardingový checklist tvořený P&C týmem, který je možné nalézt v příloze. **Zaměstnanec 5** ho měl doplněn o aktivity k jeho pozici – konkrétně tím, jaké si má projít dokumenty. **Zaměstnanec 3** uvedl: „Myslím, že kluci moc neměli vymyšlené, co mi na začátek udělí za práci, nebo celkově jak mě zahrnout do rozběhlé práce. Takže to ve výsledku bylo tak, že jsem si o práci říkal, což mi nevádí, a nakonec jsem díky tomu hodně rychle vstoupil do plného pracovního nasazení. Někomu by to ale třeba problém dělat mohlo, že by byl zmatený co dál, až dodělá všechny vstupní administrativní úkony z checklistu.“

Všichni zaměstnanci měli buď konkrétního buddyho anebo byli v tak malém týmu, že jejich buddy byl jejich přímý nadřízený. Přímý nadřízený nebo buddy byl ten člověk, který jim v průběhu adaptace nejvíce pomohl, ač měli někteří z nich strach, že ho svými dotazy otravují až moc.

Co se týká otázky k dostatku pracovních úkolů – **Zaměstnanci 1 a 4** naskočili do plnění pracovních úkolů téměř ihned, což **Zaměstnanci 4** trochu vadilo, protože se již pak nedostal k prvotnímu „rozkoukávání“ a plnění administrativních úkonů. Ostatní tři zaměstnanci pociťovali spíše nedostatek pracovních úkolů, o které si ale brzy aktivně začali říkat a práci dostali. V tabulce 7 je uvedena pocitová doba adaptace dotazovaných.

Tabulka 7 – Délka adaptace dle zaměstnanců

	Zam1	Zam2	Zam3	Zam4	Zam5
Doba (v měsících)	1	1	1	1,5	3

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Informovanost

Informovanost mezi týmy nebyla hodnocena příliš pozitivně. Čtyři z pěti zaměstnanců uvedli, že je to prvek, který jim v adaptaci chyběl. „Rozhodně bych ocenil nějaké informace mimo můj tým, co kdo dělá, protože se k tomu nováček sám nedostane a zajímalo by mě, jak ostatní oddělení fungují.“ uvedl konkrétně **Zaměstnanec 4**. Dále pak **Zaměstnanec 2** toto tvrzení potvrdil: „Mělo by existovat místo, kam jít, když se chci dozvědět přesně to co dělají ostatní týmy, koho oslovit, když mě zajímá víc. Já jsem se o tohle vždycky musel ptát Hiring Managera, ale nechtěl jsem ho s tím furt otravovat a někdo tu možnost třeba ani nemá.“

Dva zaměstnanci uvedli, že by nutně nepotřebovali o všech týmech vědět více informací, nicméně možnost si někde informace dohledat jim chyběla, protože se jinak na vše museli ptát svého nadřízeného/buddyho. Pouze **Zaměstnanec 1** měl dostatek informací o zbytku společnosti Livesport, protože měl připraven adaptační plán, který obsahoval seznámení s více než polovinou společnosti.

Schůzka s vedením

Schůzku s vedením hodnotili dotazovaní velmi pozitivně. **Zaměstnanec 3** vyjádřil, že by podobné schůzky klidně podstupoval častěji, nicméně chápe, že to časově není možné.

Schůzka s nadřízeným v rámci hodnocení zkušební doby

Všichni zaměstnanci měli v rámci zkušební doby 1:1 (schůzky jeden na jednoho – nováček s nadřízeným), které velmi ocenili. Během těchto schůzek probírali průběžný postup nováčka. Dva ze zaměstnanců si nicméně o takové schůzku museli aktivně říct samotní.

Z ukončení zkušební doby strach nikdo neměl, tři zaměstnanci byli požádáni předem o feedback, který měl připraven i nadřízený. **Zaměstnanec 1** si o vyhodnocení zkušební doby musel říct sám.

Celkové hodnocení adaptace

Pokud měli zaměstnanci zhodnotit celkově adaptaci, výsledky byli lehce horší než výsledky hodnocení náborového procesu. Jako prostor pro zlepšení uvedli především informovanost o práci v jiných týmech, na koho se obrátit v případě problému a chybějící strukturovaný plán práce i dalších adaptačních aktivit.

Tabulka 8 – Hodnocení adaptačního procesu

	Zam1	Zam2	Zam3	Zam4	Zam5
Známka	1	2	2	2	2

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Gamifikace

Jednou z otázek v rozhovoru byl dotaz na názor na gamifikaci v rámci adaptace – jak by se zaměstnancům líbilo plnit povinné položky adaptačního plánu s vidinou získávání bodů a následně získání libovolné odměny (např. firemní merch). Jeden zaměstnanec se vyjádřil neutrálně, gamifikovaná adaptace by ho nenadchla ale ani nijak neurazila, ale zbylí čtyři zaměstnanci tento nápad hodnotili velmi pozitivně. *„Když vím, že musím vyplňovat formuláře a dělat administrativní úkony, tak by mě rozhodně víc motivovalo za to sbírat virtuální body.“* Motivovalo by mě to i zapojovat se do dalších aktivit.“ řekl **Zaměstnanec 3**.

8.2.3 Employer Branding

Referral program

U referral programu se všichni zaměstnanci shodli, že odměna je velmi lákavá, ale v průběhu rozhovorů narazila autorka práce na neinformovanost o všech podmínkách využití referral programu. Většina dotazovaných by ocenila přesnější informace o možnostech doporučení zaměstnance.

Aktivnost Livesportu

Dva zaměstnanci neměli žádné připomínky, ale **Zaměstnanec 3** i **Zaměstnanec 4** uvedli, že pociťují nedostačující aktivitu společnosti Livesport v technologických komunitách. **Zaměstnanec 3** uvedl a podobné tvrzení přinesl i **Zaměstnanec 4**: *„Přijde mi jako největší problém, že Livesport nezná v ČR tolik lidí a netuší, že je to česká technologická firma. Ono je to složité, ale rozhodně bych se víc zapojil do technologických komunit a akcí, které se točí ohledně vývojářů (různé devcampy třeba) a rozšířil povědomí o Livesportu.“* Jeden ze zaměstnanců vyjádřil pocit, že by Livesport mohl být aktivnější, ale nepřinesl žádné konkrétní návrhy.

8.3 Shrnutí výzkumného šetření

Shrnutí je doplněno o názor autorky, která prošla nábořem i adaptací v posledních dvanácti měsících taktéž. Tato kapitola obsahuje odpovědi na výzkumné otázky a celkové shrnutí.

VO1: Jaký je hlavní zdroj uchazečů v databázi?

Díky datům je možné stanovit, že hlavním zdrojem uchazečů je sourcing, protože právě ten přivedl do databáze více než 80 % potenciálních uchazečů. Hlavním zdrojem sourcingu je **profesní síť LinkedIn**.

VO2: Co je hlavním zdrojem uchazečů, kteří přijmou nabídku zaměstnání ve společnosti?

Nejosvědčenější zdrojem přijatých nabídek zaměstnání je **referral program**. Data také ukazují, že dalším velmi důležitým nástrojem je sourcing a následná kvalita oslovení.

VO3: Na jaký hlavní problém náboru a adaptace data poukazují?

Data poukazují na možný problém průměrné doby náboru, která trvá více než měsíc a období pre-onboardingu necelé dva měsíce. Ze zkušenosti autorky jsou tyto hodnoty lehce nad průměrem na trhu, ač dost uchazečů upřednostňuje především kratší náborový proces. Hlavní problémem, se kterým se setkává společnost Livesport je dle dat **poměr reakce na oslovení**. Nicméně opět, dle zkušenosti autorky je i 10 % odpovědí na oslovení úspěchem v náboru IT specialistů. Podle autorky může nízké procento odpovědi být zapříčiněno právě také nedostatkem rozšířené znalosti společnosti Livesport na pracovním trhu. Dle její zkušenosti, si spoustu uchazečů myslí, že společnost Livesport je sázková kancelář. To může poukazovat na nedostatečnou aktivitu v oblasti Employer Brandingu. Dalším důvodem neodpovědí může ale být přehlcení nabídek na trhu anebo nedostatečně odlišení se lákavou nabídkou.

VO4: Na jaké problémy v rámci náboru a adaptace zaměstnanci naráželi?

Rozhovory ukázaly, že s náborovým procesem, ač je delší než obvykle, uchazeči nemají značnější problém, pokud dopředu vědí, že náborový proces trvá několik týdnů. V prescreenu se objevily **nesourodosti mezi Talent Scouty**, někdo totiž proces pečlivě představil, ale někdo k uchazečovi nebyl dostatečně transparentní a ukázalo se, že to byla pro uchazeče negativní zkušenost. Mohla by k tomu dopomoci jasně definovaná forma náborového procesu. Jednomu ze zaměstnanců vadilo, že prescreen nebyl uskutečněn jako videohovor, ale autorka uznává, že tento názor může mít spojitost s jeho „zkrácenou“ verzí náborového procesu, kdy se poté setkal pouze jedenkrát s někým osobně. Většina Talent Scoutů provádí prescreeny skrze videohovor.

Proces pohovorů byl u dotazovaných různorodý, ale celkově pozitivní. Ukázalo se, že pro někoho byla chybějící technická část negativně vnímána. Ze zkušenosti autorky probíhá technická část v cca 2/3 nabíraných pozic. Různé procesy náborového procesu a počet kol může být matoucí i pro Talent Scouty a nejasná domluva při zadání pozice může poté zavinit nejasný náborový proces, který není pro uchazeče pochopitelný. Výběrové řízení a dojem z něj ale všichni (až na jednoho zaměstnance, který právě neměl dostatečně transparentní přehled o jeho výběrovém řízení) hodnotili velmi kladně. Dále pak poukázaly rozhovory na problémy v rámci adaptace, a to na **nejistotu ohledně prvního pracovního dne a nepřesný onboardingový plán**. Pouze dvoum z dotazovaných se ozval nadřízený před nástupem aktivně sám od sebe, zbylí zaměstnanci museli proaktivně oslovit budoucího nadřízeného samotní. První den se lišil a dle názoru autorky pouze jeden zaměstnanec prožil správně připravený první pracovní den. Právě to, že Zaměstnanec 1 s jasným plánem adaptace hodnotil adaptaci nejlepší možnou známkou a zbytek zaměstnanců horší známkou potvrzuje fakt, že předem vytvořený onboardingový plán je důležitou součástí správné adaptace. S týmovou

sociální a pracovní adaptací zaměstnanci neměli větší problémy, nicméně v adaptaci byly zmiňovány pocity, že zaměstnanec nevěděl, jaké pracovní úkony dělat a co ho čeká. Z pohledu autorky a jejích vlastních zkušeností může toto tvrzení potvrdit. V adaptaci zaměstnance může chybět jasná forma a představa co nováčka následující dny a týdny čeká a to může být v rámci nového zaměstnání velmi matoucí a způsobit nepříjemné pocity.

Ač je referral nejcennější způsob získávání zaměstnanců, ukázalo se, že o něm spousta zaměstnanců neví. To souvisí s obecnou informovaností nováčku, kteří nemají přímou možnost získat a dohledat samotní nutné informace, ale jsou závislí pouze na tom, co jim řekne jejich nadřízený, případně tým. Nastala shoda, ke které se silně přiklání i autorka, a to že **neexistuje sjednocené místo k nalezení informací** o dalších týmech, důležitých odkazech, případně možnost samostatně se informovat o dalších aktivitách společnosti.

Většina zaměstnanců, se kterými byly vedeny rozhovory cítila adaptivnost a samostatnost velmi rychle, a to konkrétně do 1 měsíce od nástupu. Nicméně je nutno říct, že se jednalo o usilovnou práci a spousta času Hiring Managera, případně buddyho a týmových členů. Pravidelné schůzky i ukončení zkušební doby bylo hodnoceno pozitivně, nicméně se přístupy lišily a je očividné, že není v tomto ohledu ve společnosti nastaven žádný proces, kterým by se Hiring Manageři řídili. Rozhovory dále ukázaly, že schůzka s vedením je pozitivně hodnoceným prvkem adaptace. Dle názoru autorky, je setkání s kýmkoliv mimo svůj tým v prvním měsíci v zaměstnání příjemným zpestřením a skvělou cestou bližšího poznání společnosti.

V neposlední řadě rozhovory poukázaly na **nedostatečnou aktivitu v rozšiřování povědomí o společnosti**, k čemuž se přiklání i autorka, která z vlastní pracovní zkušenosti ví, že Livesport není v technologických komunitách dostatečně známý a pokud je, lidé o něm mají nejasné představy (například si myslí, že se jedná o sázkovou kancelář).

Ač v rámci rozhovorů ze strany zaměstnanců vyllynuly některé připomínky k náborovému a adaptačnímu procesu, v rámci celkového zhodnocení se ukázalo, že se jednalo pouze o detaily. Všichni zaměstnanci totiž v závěru, jak ukazuje tabulka 9, hodnotili celkový dojem výborně a celý zážitek se jim líbil. Náborový i adaptační proces se dá hodnotit jako nadstandartní a kvalitní, nicméně vždy je dle autorky příležitost proces vylepšit a vyladit detaily, které mohou přinést větší spokojenost zaměstnanců a s tím i následné šíření dobrého jména společnosti a organicky tvořený Employer Branding.

Tabulka 9 – Celkové hodnocení náborového a adaptačního procesu

	Zam1	Zam2	Zam3	Zam4	Zam5
Známka	1	1-	1	1	1-

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

9 Výzkumné šetření mimo společnost

Pro lepší vhled do problematiky nábora a adaptace byly uskutečnĚny další tři rozhovory se zástupci z náboraového tĚmu českĚch spoleĉností. Ty byly vybrány na základĚ srovnatelnosti se spoleĉností Livesport a to z pohledu velikosti, rychlosti rĚstu a využitĚí technologiĚ. Rozhovory probĚhly v břeZnu 2023 a jejich detailnĚ znĚnĚ je moZno nalĚzt v pŕĚloze. DotazovanĚ dostali celkem 10 zĚkladnĚch otĚzek a nĚkolik doplŕujĚcĚch. Respondenti vyslovili souhlas se zveřejnĚnĚm svĚho jmĚna i spoleĉností, v nĚž pĚsobĚ. Rozhovory byly uskuteĉnĚny s nĚže uvedenĚmi respondenty.

Petra NulĚckovĚ zĚskala post *Recruiterka roku 2021*, momentĚlnĚ pĚsobĚ ve spoleĉnosti PFC, kterĚ je investĚnĚnĚ skupinou, kterĚ mĚ pod sebou technologickĚ spoleĉnosti jako Rouvy, Favi, Aukro. Petra se zabĚvĚ nĚborem jĚž nĚkolik let a velmi ĉasto takĚ pŕednĚšĚ na rĚznĚch konferencĚch a akcĚch zamĚřenĚch na HR (LinkedIn, 2023).

Milan PavlĚček je HR managerem ve spoleĉnosti Nano Energies, kterĚ se zabĚvĚ dodĚvĚnĚm „zelenĚ“ energie z udrZitelnĚch zdrojĚ do domĚcnostĚ a firem. Spoleĉnost zĚskĚvĚ energii od lokĚlnĚch vĚrobcĚ, napŕĚklad z vodnĚch, vĚtrnĚch, solĚrnĚch a bioplynovĚch elektrĚren (Nano Energies, 2023).

Martin Bolek zastĚvĚ roli HR Business Partnera ve spoleĉnosti Purple Technology, zabĚvĚjĚcĚ se oblastĚi technologiĚ online obchodem. HlavnĚm cĚlem Purple Technology je vyvĚjet aplikace, kterĚ doplŕujĚ obchodnĚ platformy (Purple Technology, 2023). Martin patŕĚ do top 20 českĚch LinkedIn profilĚ s ohledem na poĉet spojení (LinkedIn, 2023).

9.1 NĚborovĚ proces

PrvnĚ polovina rozhovoru byla zamĚřena na nĚborovĚ proces ve vybranĚch spoleĉnostech, ve kterĚch Milan, Petra a Martin pĚsobĚ.

Sourcing a oslovovĚnĚ

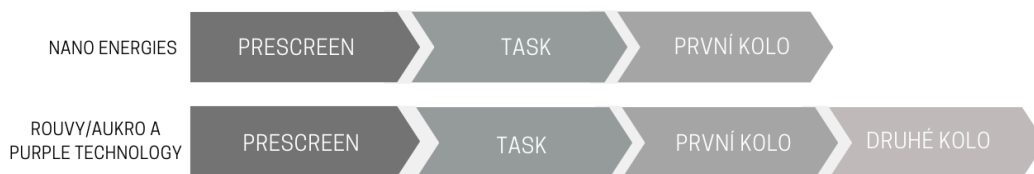
Všichni dotazovanĚ se shodli na klasickĚ kombinaci využitĚí zdrojĚ uchazeĉĚ – LinkedIn, Startupjobs a Jobs. Za zmĚnku stojĚ takĚ využitĚvĚnĚ FacebookovĚch skupin k inzerci. **Martin** i **Milan** zmĚnili pracovnĚ portĚl Cocuma, kterĚ funguje na podobnĚm principu jako Welcome to the Jungle. **Petra** i **Milan** se shodli, ZĚ nejspolehlivĚjšĚm zdrojem je referral program, dĚky kterĚmu obsadĚ aZ 30 % pozic. Za doporuĉenĚ uchazeĉe nabĚzejĚ finanĉnĚ odmĚnu, pŕĚpadnĚ dny dovolenĚ navĚc. **Martin** uvedl ZĚ, aĉ referral program majĚ, tak majĚ odmĚnu velmi slabou, tudĚZ ho skoro nikdo nevyuZĚvĚ a ani jej nepropagujĚ.

K aktivnĚmu oslovovĚnĚm recruiteŕĚi vyuZĚvĚjĚ pŕedevšĚm LinkedIn, pŕĚpadnĚ zĚskanĚ kontakt z minulosti. **Martin** zmĚnil oslovovĚnĚm skrze Twitter a do budoucna by rĚdi oslovovali i skrze GitHub, ĉi dalšĚ vĚvojĚřskĚ sĚtĚ. **Petra** i **Martin** se snaZĚ oZivit oslovenĚm pŕĚmo od Hiring Managera, aĉ dle Martina nepozorovali ZĚdnĚ vĚtšĚ rozdĚly. Petra uvedla, ZĚ

k oslovení využívali i videa a přikládají k oslovení představení společnosti a nebo další různé dokumenty představující vizi, případně konkrétní zaměstnance společnosti.

Standartní náborový proces

Obrázek 25 ukazuje, jak mají jednotlivý recruteři nastavený náborový proces. Úkol je většinou technický a ve všech společnostech odhadem na jednu až dvě hodiny. Prvního kola se účastní přímý nadřízený a recruiter a v případě druhého kola i tým. Dle **Martina** z Purple Technology je druhé kolo už jen „kulturní selekce“, zda člověk zapadne do týmu.



Obrázek 25 - Náborový proces v jednotlivých společnostech
Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Výběrová řízení v jednotlivých společnostech se liší, nicméně jejich obvyklá délka je tři až čtyři týdny. **Martin** i **Milan** uvedli, že pokud jde o velmi kvalitního uchazeče, o kterého nechtějí přijít, jsou schopni zvládnout výběrové řízení i do jednoho týdne.

9.2 Adaptační proces

Pre-onboarding

Všichni dotazovaní podporují pre-onboardingové období tím, že zvou nováčky na akce, které se v daném období konají. V kontaktu je s nováčkem vždy někdo z HR oddělení, ale také Hiring Manager. Všichni tři recruteři odesílají v období pre-onboardingu nováčkovi na e-mail dokumenty k pročetí. **Petra** má proces automatizovaný tak, že jakmile nováček podepíše smlouvu o mlčenlivosti, může se dostat do interního systému, kde má možnost pročitat si již různé pracovní materiály. V Purple Technology mají nastavený pre-onboardingový proces tak, že Hiring Manager dostane upomínku do kalendáře pár dnů před nástupem, aby nováčkovi zavolal a představil mu co ho první den čeká, jak dlouho stráví první den čas v kanceláři a zodpoví případné dotazy.

První den

První den se v jednotlivých společnostech liší a je tudíž popsán jednotlivě. Nováčci v **Nano Energies** začnou den uvítáním, ukázáním místa, vykonají administrativní úkony a poté se pouštějí do seznamovacího procesu s firmou, který trvá i následující dny. V **Aukru/Rouvy** je podobný začátek prvního dne, s nováčky systémy se zprovozní účty a hardware a nováček vykonává první administrativní úkony. V den příchodu nováčka se do společnosti vypouští skrze komunikátor Slack krátké informace o nováčkovi pro seznámení zbytku společnosti s nováčkem. Ve chvíli, kdy má nováček za sebou úvodní

seznámení je „předán“ Hiring Managerovi a následuje společný oběd. Odpoledne si pak společně nastavují první schůzky v kalendáři a domlouvají se na detailech. Na závěr v **Purple Technology** prochází nováčci první den školením bezpečnosti a dalšími školeními a poté následuje oběd s Hiring Managerem. První den v Purple Technology končí dříve než obvyklý pracovní den, aby nováček nebyl přehlcen informacemi.

Adaptační plán

Milan z Nano Energies k adaptačnímu plánu tvrdí: „*Máme seznamovací informační prezentace pro nováčky o fungování firmy. Dozví se tam jak společnost funguje nyní, jaké jsou s ní plány a základní informace o dalších týmech.*“ U **Petry** obsahuje celofiremní adaptační proces, který distribuují skrze interní systém, dokumenty k pročtení, meetingy, pravidelné vyhodnocení a feedback. Zároveň dodává „*V každé firmě je pak nějaký úkol, který musí každý splnit – například vyzkoušej Aukro a napiš z toho feedback a otestuj Sbazar nebo Bazoš a napiš z toho feedback, kde je zadání stejné pro všechny – pomůže to pochopit firmu, produkt, úzká místa, inspirovat se jinde a produkt má tak bezbolestně podklady pro zlepšení.*“ U **Martina** z Purple Technology existuje celkem šest celofiremních adaptačních „školení“ trvajících od jedné do dvou hodin. Zaměřují se například na firemní kulturu, představení plánu do budoucna, ale i historii společnosti a informace o organizační struktuře. Tato setkání probíhají v prvním měsíci a plánuje je HR oddělení. Pouze u **Petry** mají předlohu adaptačních plánů pro jednotlivé týmy, která se formuje na základě týmu a pozice. **Martin** i **Milan** jednotlivé adaptační plány nemají, ač přiznávají že je to jejich slabinou.

Získávání informací

V Nano Energies přispívají k získávání informací úvodní prezentace a také firemní „wiki“, ve které lze nalézt veškeré důležité informace, popsané týmy, na koho se obrátit v případě problému nebo zájmu. U **Petry** napomáhá samotný adaptační plán, v rámci kterého se nováčci seznamují s jednotlivými dokumenty a prezentacemi. Na vlastních stránkách mají záložku „*Co dělat, když...*“ která je pro nováčky také velmi návodná. Mimo věci k pročtení, jsou naplánovány pravidelné 1:1 meetingy (včetně 1:1 s HR oddělením), kde jsou zodpovězeny veškeré možné dotazy. U **Martina** v Purple Technology neexistuje žádné místo, kde by nováček získal informace, vše se přenáší přímo od Hiring Managera/týmu slovně.

9.3 Employer Branding a Candidate Experience

Candidate Experience

Odpovědi na podporu a sledování Candidate Experience byli vesměs podobné. Všichni dotazovaní zmínili praktiky jako transparentnost procesu, jedna kontaktní osoba, podávání zpětné vazby (ač u některých až na vyžádání), setkání s týmem před nástupem. **Milan** zmínil k podpoře i půl den „na zkoušku“ v kanceláři, který občas uchazečovi nabízí, aby si mohl práci ve společnosti vyzkoušet a získat lepší přehled o dané pozici.

Employer Branding

Petra i **Martin** zmínili akce a meetupy jako hlavní způsob podpory Employer Brandingu. **Petra** také přidala aktivní přispívání na sociálních sítích, jako LinkedIn, což potvrzuje i **Martin**, tím že na sociální sítě tvoří různé kampaně. **Milan** podporuje, aby zaměstnanci chodili na konference a workshopy, ale jinak převážně těží z faktu, že pracují v atraktivním odvětví a nepotřebují Employer Branding aktivně podporovat. **Petra** ještě zmínila přednášky na vysokých školách, o které se aktivně hlásí. **Martin** zmínil, že vývojáři si píšou vlastní blog, kde sdílí svá řešení.

Milan i **Martin** zmínili, že je z jejich strany snaha dostat jejich zaměstnance do různých podcastů, protože se jim tento způsob osvědčil.

9.4 Shrnutí rozhovorů s recruity z jiných společností

V této kapitole je zodpovězena výzkumná otázka VO5, která byla stanovena v páté kapitole.

VO5: V čem se v rámci náboru a adaptace jiné společnosti odlišují?

Rozhovory poukázaly na nutnost **informování nováčku** o působení zbytku společnosti skrze různé způsoby (prezentace, příručka, webová stránka). Tyto výstupy byly zahrnuty v úvaze o návrhy a doporučení změn náborového a adaptačního procesu v Livesportu.

Mimo jiné, rozhovory poukázaly, že obvyklý proces náboru i adaptace se ve zkoumaných společnostech nijak významně nevychyluje od procesů ve společnosti Livesport. Náborový proces i zdroje uchazečů jsou až na pár výjimek podobné. Někteří využívají nové zdroje, které nejsou v Livesportu využívány, případně mají jinak nastavený počet kol a jejich jednotlivý obsah, což je dle názoru autorky normální odchylka, každá společnost má najitý svůj fungující proces. Větší rozdíl se nachází v pre-onboardingovém období, který mají v jednotlivých společnostech různé podoby, ale je rozhodně **rozvínutější** než ten ve společnosti Livesport.

Co se týká adaptačního procesu, lze říci, že opět každá společnost má svůj vyhovující postup, a především **Petra** z Aukra, Rouvy a PFP je v tomto procesu nejdál a dalo by se tvrdit, že její nastavený proces je v podstatě ideální. Dle názoru autorky, v Nano Energies i Purple Technology, existují prostory pro zlepšení, kterých si jsou i zodpovídající vědomí, ale v rámci rozhovoru se s autorkou shodli, že k ideálnímu procesu je nutno věnovat velké množství času, který u běžné náborářské práce není často jednoduše dostupný a prioritou je samotné získávání nových zaměstnanců.

10 Návrhy a doporučení

Na základě provedeného výzkumu jsou v této kapitole představeny jednotlivé návrhy a doporučení pro změny náborového a adaptačního procesu ve společnosti Livesport.

Náborový proces ve společnosti Livesport byl hodnocen kladně, a i vzhledem k dosaženému počtu přijatých nabídek a výzkumnému šetření v jiných společnostech jsou dle autorky pouze dvě oblasti, ve kterých by mohlo nastat zlepšení, a to v oblasti **Employer Brandingu a sjednocení výběrového řízení**.

V oblasti adaptačního procesu existuje prostor pro zlepšení ve větší míře, a to především v oblastech **pre-onboardingu, adaptačních plánů a informovanosti** nováčků.

V následujících podkapitolách jsou představeny návrhy na vylepšení těchto procesů. Návrhy jsou koncipovány tak, že je lze využít jednotlivě, ale dají se implementovat i hromadně. Je zřejmé, že společnost Livesport nemůže aplikovat úplně veškeré návrhy během krátkého období, ale může jednotlivé návrhy postupně implementovat a aktivně sbírat zpětnou vazbu od nováčků. Veškeré návrhy slouží k tomu, aby mohl být proces náboru a adaptace ještě kvalitnější a dopomohl ke snadnějšímu získávání zaměstnanců a jejich následné spokojenosti v zaměstnání.

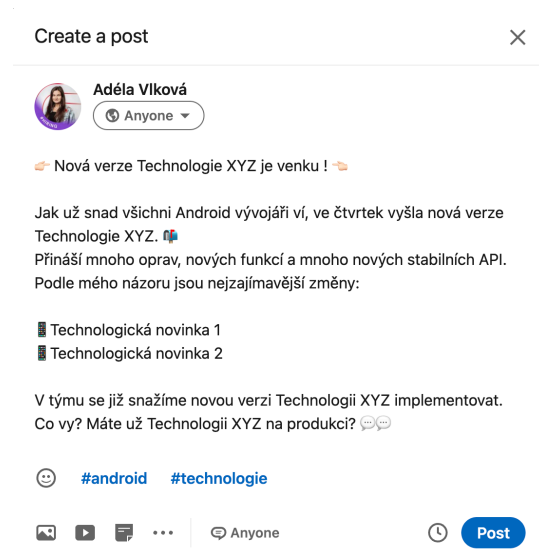
10.1 Podpora Employer Brandingu

První z návrhů se týká samotného působení na trhu práce. Rozhovory sice naznačují, že pro některé uchazeče je přímo snem pracovat ve společnosti Livesport, ale z rozhovorů a autorčiny praxe, je působení společnosti Livesport a informace o jejích kvalitách rozšířena oproti konkurenci velmi málo. To potvrdily i některé rozhovory, kde samotní zaměstnanci doporučovali větší aktivnost především v technických komunitách. Livesport je součástí, a často i sponzorem, vybraných technických akcí, ale rozhodně by stálo za zvážení zmapování ostatních komunit, případně založení vlastní technické komunity a pořádání akcí pro ni.

Tento návrh není rozhodně jednoduše dosažitelný a je nutná podpora i od samotných vývojářů z Livesportu, k čemuž se váže další část návrhu, kterým je **podpora brand ambassadorství**. Konkrétní návrhy pro vylepšení brand ambassadorství v Livesportu jsou:

- Pravidelné příspěvky na sociální síť LinkedIn z pracovního i osobního života zaměstnance (ukázka níže).
- Vlastní technický blog/články na LinkedInu.
- Pravidelné malé technické diskuse organizované v sídle kanceláře.
- Vlastní firemní podcast, kde by hlavním tématem byly novinky z technologií, případně zajímaví hosti.
- Přispívání do open source technologií.

Motivací pro zaměstnance by mohlo být budování vlastní značky (jména) a vytváření hodnot pro společnost Livesport, které mohou být i oceněny řádnou odměnou. To, jak by běžný příspěvek zaměstnance mohl vypadat, ukazuje obrázek 26.



Obrázek 26 - Návrh příspěvku brand ambasadora
Zdroj: vlastní zpracování, tvorba příspěvku na síti LinkedIn

Ve všeobecné rovině lze to, aby se společnost zapsala do paměti veřejnosti, pojmout například obsáhlou kampaní v prostorech metra. Taková kampaň je ale velmi neosobní a dle autorky to není směr, kterým by společnost Livesport chtěla jít. Pokud bude několik jedinců pravidelně a aktivně přispívat na různých místech a sociálních sítích, vytvoří si tím okolo sebe komunitu, která bude daný obsah konzumovat a dále rozšiřovat. Takovéto šíření povědomí je velmi efektivní, protože lze informace jednoduše cílit a dostávají se k těm správným lidem. Veškerá tato snaha má pak za důsledek, že Livesport je vnímán jako kvalitní zaměstnavatel a atraktivnost pro člověka, který hledá změnu zaměstnaní, výrazně stoupá.

10.2 Oslovení Hiring Managerem

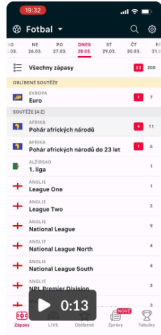
Další návrh je oslovování potenciálních uchazečů přímo Hiring Managerem. Z výzkumu vyplynulo, že ignorace oslovení je velmi častým jevem. Platformy, kde Talent Scouti a Sourcerka oslovují, jsou dle autorky dostatečně široké, nicméně je nutné vyzkoušet nové formy oslovení. Ač z jednoho rozhovoru přímé oslovení Hiring Managerem nemělo žádný dopad, dle autorky je to způsob oživení oslovení, který není časově ani finančně náročný a minimálně za vyzkoušení na určitém vzorku uchazečů stojí. Autorka navrhuje najít vhodného uchazeče a zároveň přípravu textu oslovení pro Hiring Managera od Talent Scouta. V rámci schůzky, případně i jen e-mailu, představí Talent Scout Hiring Managerovi výběr nejlepších uchazečů, které by měl sám oslovit. Text může být doplněn například o ukázkou aplikace a měl by být neotřelý, pro čtenáře atraktivní i vizuálně, a především odlišný od běžných nabídek. Oslovení by mohlo vypadat tak, jak vyobrazuje obrázek 27.

Příjemci

Sport + technologie = Livesport

Ahoj Jirko,

vedu v Livesportu tým pěti Android vývojářů a sháním šestého. Naše aplikace s více než 100 miliony uživatelů vypadá pro rychlou představu takto:



Ty nejzajímavější sdílené hodnoty našeho týmu ti přináším ve spojení s týmovými členy:

- 👉 [Vojta](#) nedá dopustit na multiplatformní vývoj skrze KMM, ví že to ušetří mnoho času oboum platformám a iOS tým bere za parťáky.
- 👉 [Jára](#) razí cestu moderním technologiím a projekt bez využití Jetpack Compose už si nedokáže představit.
- 👉 [Martin](#) by se neobešel bez testování, věří v test-driven development a na code review ti u něj bez testů nic neprojde.
- 👉 Když [Hynek](#) zrovna neodbavuje nový ticket, najdeš ho v posílce, kde ti udělá osobního trenéra.
- 👉 [Juraj](#) s tebou vždycky rád v hospodě po 3 pivcích probere jak posunout aplikaci dál.

A na závěr já jsem ten, u kterého budeš mít vždy prostor pro osobní rozvoj.

Pokud tě nabídka práce v Livesportu zaujala, víc se dozvíš [zde](#), případně se ozvi, předám tvůj kontakt naší šikovné Talent Scoutce, která tě výběrovým řízením provede.

Měj se hezky,

Jarín

Obrázek 27 - Návrh oslovení Hiring Managerem
Zdroj: vlastní zpracování autorky

10.3 Sjednocení výběrového řízení

Je pochopitelné, že nelze mít veškeré výběrové řízení stejné, pokud ve společnosti pracuje vícero recruiterů a obsazují se různorodé pozice. Doporučením je do výběrového řízení vždy přidat technickou část, mezi prvním a druhým kolem, a vytvořit tím unifikovaný jednotný proces. Ve vývoji se může jednat o programovací technické cvičení a mimo vývoj o case study. Talent Scouti budou tento proces představovat v rámci zadávacích schůzek a pouze při speciálních požadavcích jej upravovat na základě daného výběrového řízení. Technická část by měla obsahovat:

- reprezentativně vypadající a dostačující zadání;
- přibližný časový odhad práce na technické části;
- kontakt v případě dotazů;
- doporučený výstup – formát výsledné práce, komu projekt zaslat;
- co si připravit pro následnou diskuzi.

Druhou částí doporučení je vznik jednotných pravidel, jak dlouho uchazeč v jednotlivých fázích výběrového řízení nejdéle setrvává. Tato pravidla by měla být představena i Hiring Managerům, kteří by se je měli snažit dodržovat. Přehled návrhu obsahuje tabulka 10. V případě aktivního oslovení se nepočítá s prvním krokem.

Tabulka 10 – Návrh délky náborového procesu

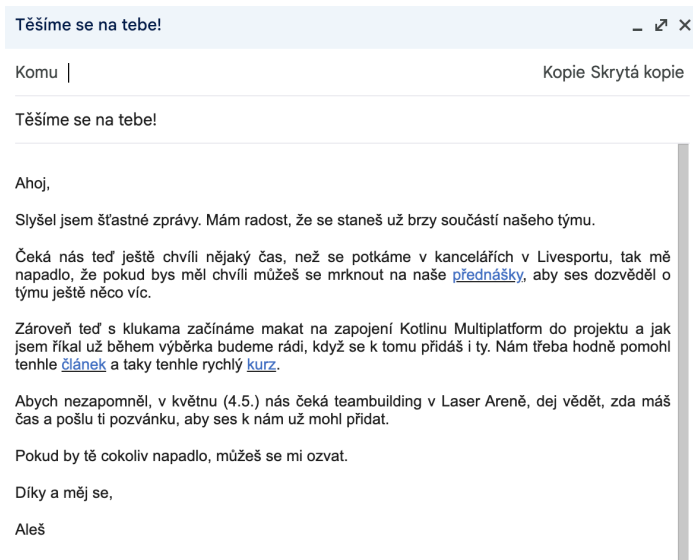
Kroky náborového procesu	Předpokládaná doba trvání
Reakce na přihlášení uchazeče	Do 2 pracovních dnů
Uskutečnění prescreenu	Do 3 pracovních dnů
Vyhodnocení s Hiring Managerem	Do 2 pracovního dnů
Uskutečnění prvního kola	Do 5 pracovních dnů
Technický úkol	Do 5 pracovních dnů
Uskutečnění druhého a třetího kola	Do 5 pracovních dnů
Rozhodnutí + nabídka	Do 2 pracovních dnů

Zdroj: vlastní zpracování autorky

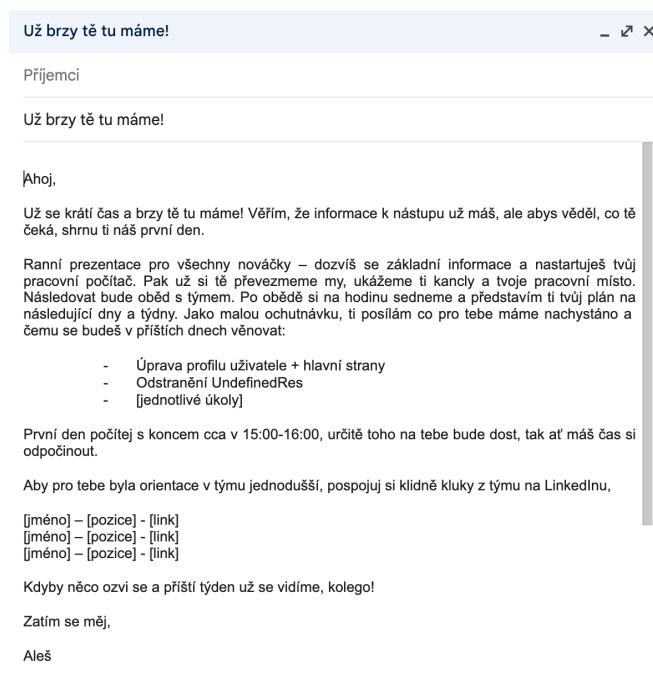
Dle návrhu by celkový proces neměl trvat déle než 25 dní, což je i dle praxe autorky únosná doba. Přibližná doba trvání by měla být taktéž komunikována již v rámci prescreenu. Samozřejmě je nutné uvést, že mohou existovat výjimky, kdy je například uchazeč nebo Hiring Manager na dovolené nebo v případě nemoci, se proces může prodloužit. Takovýmto událostem se ale nedá předcházet ani vyhnout.

10.4 Nastavení procesu pre-onboardingu

Dalším z návrhů na zlepšení je nastavení procesu komunikace v období pre-onboardingu. Žádný nastavený proces, kromě zajištění kontaktu mezi nováčkem a oddělením HR Operations, v dnešní době totiž ve společnosti Livesport neexistuje. Autorka navrhuje přípravu všeobecných ukázkových e-mailů, který bude mít za úkol Hiring Manager zaslat. Jednalo by se o první e-mail po přijaté nabídce a poté v období jednoho týdne před nástupem. Talent Scout může například zadat blok na tuto aktivitu Hiring Managerovi do kalendáře spolu s přílohou ukázkového předvyplněného e-mailu, který Hiring Manager doplní. Na obrázku 28 je uveden vzor e-mailu po přijaté nabídce. Pokud se v období pre-onboardingu v týmu koná nějaká akce/teambuilding mělo by být nastaveným pravidlem, že na ní bude nastupující zaměstnanec pozván, ač ještě není oficiální součástí společnosti. E-mail dále obsahuje podpůrné materiály pro vzdělání jedince a přípravu na zaměstnání. Ukázka tohoto e-mailu, který by měl být odeslán cca 1 týden před nástupem je možno nalézt na obrázku 29.



Obrázek 28 - Návrh úvodního e-mailu po přijaté nabídce od Hiring Managera
Zdroj: vlastní zpracování autorky



Obrázek 29 - Návrh e-mailu před nástupem
Zdroj: vlastní zpracování autorky

E-mail by měl obsahovat přehled, co nováčka čeká první den a také připravené činnosti, kterým se bude v prvních dnech věnovat. I tento způsob dopomůže k tomu, aby nadřízení měli připravené konkrétní úkoly pro nově nastupující. Nezbytnou součástí e-mailu by měl být seznam členů týmu s odkazem na jejich profil na profesní síti LinkedIn, pro jednodušší orientaci v týmu. Tato e-mailová komunikace před nástupem by se měla stát pevným základem pre-onboardingového období, protože dokáže posílit motivovanost a připravenost nováčka a snadnější adaptaci.

10.5 Vylepšení adaptačního procesu

Poslední návrh se týká celkového vylepšení adaptačního procesu ve společnosti Live-sport. Z výzkumu vyšlo, že právě v něm je největší prostor pro zlepšení. Konkrétní návrhy a řešení jsou popsány v jednotlivých kapitolách. Autorka navrhuje čtyři způsoby, jak adaptační proces vylepšit:

- vytvoření informačního balíčku pro nováčky;
- vytvoření návodných videí;
- gamifikace adaptačního procesu;
- nastavení onboardingu v jednotlivých týmech.

10.5.1 Informační balíček pro nováčky

Hlavní problém adaptačního procesu vzešlého z rozhovorů se zaměstnanci byla nedostatečná informovanost. Následný výzkum v jiných společnostech ukázal, že mají nastavený proces převodu informací na nováčky, ať už se jedná o prezentace/školení/firémní stránky. Autorka navrhuje vytvořit tři setkání do 90 minut v průběhu prvního měsíce, při kterých budou představeny jednotlivá oddělení. Termíny by měly být zamluvené dopředu v kalendáři. Konkrétní část společnosti a její práci by měl prezentovat zástupce daného oddělení. Tato činnost může zároveň napomoci členům týmu s prezentačními dovednostmi, které mohou využít ve své profesní kariéře do budoucna. Zároveň toto řešení přináší ulehčení v rámci sociální adaptace, kdy nováček pozná další tváře mimo svůj tým a bude pro něj tím pádem jednodušší soužití ve společnosti mimo svůj tým.

Součástí setkání by měla být prezentace, kdy každý celek (představeny níže) bude mít připraveny 2 snímky prezentace, které budou obsahovat:

- název oddělení;
- kam jsou zařazeny v organizační struktuře;
- vize a mise týmu;
- organizační struktura týmu;
- fotka Team Leadera/Headu/C – level, včetně odkazu na jeho profil;
- co tým dělá a co ho čeká do budoucna;
- odkaz na další detailnější informace sepsané na Confluence;
- kdo aktuálně prezentuje.

Níže je možné vidět ukázka Slidů k oddělení People & Culture

NON - IT - MARKETING

PEOPLE & CULTURE (UKÁZKOVÝ SLIDE)

🏆 VIZE & MISE

Pracovat na tom, abychom jako společnost i jednotlivci nadále rostli. Společným snažením přivádíme do Livesportu nové talenty a snažíme se dělat vše pro to, aby naši kolegové byli spokojení.

```

graph TD
    H[HEAD OF P&C] --> ES[EVENT SPECIALIST]
    H --> HIR[HIRING]
    H --> PS[P&C SUPPORT]
    HIR --> ITS[IT TALENT SCOUTI]
    HIR --> NITS[NON-IT TALENT SCOUTI]
    HIR --> S[SOURCER]
    
```

ONES PREZENTUJE: JMÉNO PŘÍJMENÍ - POZICE

LIVESPORT

Obrázek 30 - Ukázkový slide informačního balíčku 1
Zdroj: vlastní zpracování autorky

NON - IT - MARKETING

PEOPLE & CULTURE (UKÁZKOVÝ SLIDE)

🔍 CO DĚLÁME A CO NÁS ČEKÁ?

People & Culture team je jako celek zodpovědný za některé z HR oblastí v Livesportu.

Hlavní oblasti P&C týmu jsou:

- Híring nových kolegů
- Eventy (interní i externí)
- Vzdělávání (Angličtina, Seduo)
- Performance & Talent management ([záznam k SmartFriday k tomuto tématu](#))

Naše hodnoty

- Agile approach
- Quality over quantity
- Partnership
- Excellent Candidate Experience

Momentálně pracujeme na vylepšení onboardingového procesu a hledáme nové způsoby, jak přilákat ty nejlepší talenty na trhu.

i Více o nás na našem [confluence](#).

ONES PREZENTUJE: JMÉNO PŘÍJMENÍ - POZICE

LIVESPORT

Obrázek 31 - Ukázkový slide z informačního balíčku 2
Zdroj: vlastní zpracování autorky

Prezentace jednotlivého „oddělení“ by měla zabrat okolo pěti minut. Veškeré prezentace dostane nováček k dispozici, a tudíž se kdykoliv poté může podívat na to, co ho zajímá více.

Rozdělení celků navrhuje autorka:

- *Blok 1* – představení produktu společnosti Livesport a následně propojení na IT část společnosti (jak celý produkt vzniká a vyvíjí se).
- *Blok 2* – pouze non-IT týmy.
- *Blok 3* – prezentace o dceřiné společnosti Livesport data, která zajišťuje dodání sportovních dat.

Konkrétní rozdělení, které autorka navrhuje je možné najít v tabulce 11.

Tabulka 11 – Rozdělení celků pro informační balíčky

Blok 1	Blok 2	Blok 3
Produkt	Marketing	Data Centrum
Datacore	Business Inteligence	
API	Merges & Aquisitions	
Flashscore (web + mobi)	Business Development	
QA & testing	Digital Content	
Technika	Finance	
Security	Operations	
Solution Architektura		

Zdroj: vlastní zpracování autorky

K uskutečnění tohoto řešení je nutná prvotní vyšší časová dotace od jednotlivých oddělení, ale dle autorky je tato neexistující informační část alarmujícím nedostatkem společnosti. Představení dalších oddělení může rovněž přispět k zvýšení využívání referral programu, protože nováček bude mít větší přehled o zbytku společnosti. Tento návrh slouží i ke zlepšení komunikace mezi týmy a následné spolupráci. Zároveň je vhodné dodat, že impuls od autorky k vytvoření jakéhosi „informačního balíčku“ ve společnosti Livesport již byl, ale upřednostnily se dle vedení důležitější projekty. Tato skutečnost poukazuje na to, že se bohužel stává, že společnost nevěnuje onboardingovému procesu dostatečnou pozornost. Rozhovory opět ukázaly, že tato část nováčkům chybí a měla by být součástí adaptačního procesu.

10.5.2 Návodná videa

Z výzkumu vyšlo najevo, že někteří zaměstnanci mají pocit, že existuje několik informací, které jim předávali ústně nadřízený/tým, a přitom by bylo možné sdílet je jednotně a ušetřit tím čas. Autorka navrhuje tvorbu několika krátkých (3-5 minut) návodných videí, které představí nejzákladnější procesy, se kterými by noví zaměstnanci mohli mít problém. Video by mělo obsahovat konkrétní postup, případně odpovědi na nejčastější otázky k dané problematice. Umístění videí může být například v úvodním mailu od nadřízeného, případně na Confluence doplněné o textový návod. Video mohou ušetřit čas Hiring Managerům, kteří na ně mohou odkazovat, stejně jako zbytku zaměstnanců v případě potřeby. Seznam může být průběžně aktualizován o další návody, které mohou být nápomocné. Návrhy na jednotlivé videa jsou uvedeny níže.

Referral program – Analýza dat poukázala, že referral je jeden z nejspolehlivějších zdrojů nábory a zároveň rozhovory poukázaly na fakt, že nováčci o něm nejsou dostatečně informovaní. Video by mohlo jednoduše představit proces a jeho pravidla.

Plánování schůzek – Každá zasedací místnost v kancelářích společnosti Livesport obsahuje speciální zařízení, díky kterému lze propojit místnost a online událost. Na tomto základě se konají veškeré hybridní schůzky, nicméně existuje několik pravidel, jak zasedací místnosti a zařízení ovládat.

První den v Livesportu – Video by mohlo obsahovat návod na nastavení podpisu, změnu fotky, sdílení kalendáře a krátké představení používání Slacku a jiných systémů.

Jak na objednávky – Občas je nutné objednat doplňující vybavení/licenci/služební cestu a další. Video dokáže ukázat správný způsob, jaký je správný způsob vytvoření objednávky.

LinkedIn profil – Návod na úpravu LinkedIn profilu pro reprezentaci společnosti Livesport (změna úvodní fotky, tipy na bio, změna kariérní sekce).

Reprezentace Livesportu jako přednášející – Návodné video, co zaměstnanec čeká, pokud se rozhodne reprezentovat Livesport na konferenci nebo jiné akci. Video by obsahovalo návod, jak se připravit na prezentaci a na co by neměl zapomenout.

Knihovna – Návod, jak si zapůjčit knížku, případně jak postupovat, pokud zaměstnanec v knihovně nějaká kniha chybí.

10.5.3 Gamifikace

Dalším návrhem je uplatnění gamifikace v adaptačním procesu. Autorka navrhuje získání firemního oblečení/případně jiné odměny, za vykonání několika aktivit, které jsou v procesu adaptace víceméně povinné anebo velmi silně doporučené. Nováčka může forma hry mnohem více motivovat a první dny pro ně mohou být záživnější. I výzkum ukázal, že pro zaměstnance technologické společnosti jako je Livesport, by tento

způsob byl zajímavý. Checklist by mohl být distribuován v rámci úvodní prezentace, kde by si nováček mohl odškrtnout rovnou první úkol. Návrh checklistu pro gamifikaci lze nalézt na obrázku 32. Původní všeobecný onboardingový checklist v excelové tabulce je designově neatraktivní a dal by se nahradit tímto gamifikačním procesem ve spojení s návodnými videi.

Vítej v Livesportu a pojď soutěžit! LIVESPORT

Účast na úvodní prezentaci	10b
Nastavil jsem si podpis dle návodu	10b
Stáhl jsem si aplikaci Livesport	10b
Seznámil jsem se s lidmi, kteří sedí okolo mě	10b
Mám za sebou první 1:1 s nadřízeným	10b
Vyplnění školení BOZP	10b
Přidal jsem si fotku do Slacku a Google Workspace	10b
Přidal jsem se do Slack kanálů, které mě zajímají	10b
Půjčil jsem si knížku z knihovny	10b
Upravil jsem si LinkedIn profil dle návodu	20b
Účast na schůzce s vedením	20b
Účast na Smart Friday	20b
Pivo s týmem	20b
Účast na Livesportákovi	30b

Nasbírej 100 bodů a získáš mikinu 🧥 Livesport, kterou si můžeš vyzvednout na recepci. Pokud se ti povede splnit vše a získáš 200 bodů čeká tě tajná odměna v oddělení P&C.

Pokud nevíš jak splnit některé úkoly, mohli by ti pomoci videa na stránce XYZ.

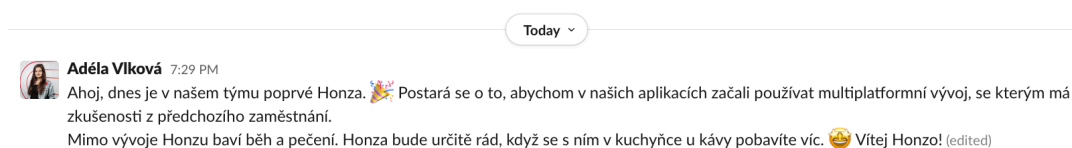
Obrázek 32 - Návrh gamifikovaného onboardingového checklistu
Zdroj: vlastní zpracování autorky

Pozn. Smart Friday – páteční celofiremní setkání o novinkách ve firmě, všeobecná témata prolínající se celou společností.

Samořejmě je bodový cíl jednoduše dosažitelný a není možné kontrolovat opravdovou správnost výsledků. Firemní oblečení se ale v současné době získává hned při nástupu (mikina a triko), tudíž cílem tohoto doporučení je jen poskytnout zábavnější formu pro splnění základních nováčkovských povinností.

10.5.4 Vylepšení onboardingu v jednotlivých týmech

Posledním návrhem je vylepšení onboardingu v jednotlivých týmech. Kvalita onboardingu v jednotlivých týmech záleží na jejich konkrétním způsobu práce, tudíž je velmi složité, až nemožné, sestavit všeobecný onboardingový plán pro zaměstnance napříč týmy. Autorka navrhuje všeobecné řešení v rámci úvodního mailu a naplánovaných nutných schůzek, který by měl každý Hiring Manager s nováčkem projít v rámci zkušební doby. Dále by pak také měl být nedílnou součástí prvního dne medailonek nováčka do týmu, který zveřejní Hiring Manager ve Slack kanálu daného oddělení. Nováčci jsou sice představeni celé společnosti v rámci měsíčníku Insider, který je rozesílán v průběhu měsíce, ale dle autorky by pro lepší adaptaci měl být nováček sdílen do širšího oddělení již první den. Sdílení by mohlo vypadat následně.



Obrázek 33 - Představení nováčka do týmu
Zdroj: vlastní zpracování autorky

Autorka dále doporučuje povinné konzultace Talent Scouta a Hiring Managera a před nástupem zkontrolovat připravenost onboardingového plánu, a to především v ohledu připravených úkolů. Nápomocné mohou být připravené onboardingové plány jiných oddělení, které již ve společnosti Livesport existují. Návrh úvodního mailu je vyobrazen na obrázku 34.



Obrázek 34 - Návrh úvodního mailu od nadřízeného
Zdroj: vlastní zpracování autorky

Autorka dále navrhuje naplánovat pro nováčka tyto schůzky, které ukazuje tabulka 12. Schůzky naplánované v kalendáři nováčka již při nástupu mohou jednoduše dopomoci lepší adaptaci Nováček totiž získává alespoň velmi okrajový přehled toho, co vše ho v rámci zkušební doby čeká.

Tabulka 12 – Schůzky naplánované v kalendáři nováčka

Typ schůzky	Časové období	Vlastník
Úvodní schůzka s nadřízeným	První den	Nadřízený
Společný oběd	První den	Nadřízený
Týmové schůzky	Od druhého dne	Nadřízený/tým
1:1 s nadřízeným	Každý týden v prvním měsíci	Nadřízený
1:1 s kolegy, se kterými bude nováček aktivně spolupracovat	Během prvního týdne	Nadřízený
Popracovní posezení	Během prvního měsíce	Nadřízený/buddy
Blok 1 – Informační balíček	Během druhého týden	P&C tým
Blok 2 – Informační balíček	Během třetího týdne	P&C tým
Blok 3 – Informační balíček	Během čtvrtého týdne	P&C tým
Setkání s vedením	Během prvního měsíce	P&C tým
Oběd s Talent Scoutem	Na konci prvního měsíce	Talent Scout
Vyhodnocení 1. měsíce	Na konci prvního měsíce	Nadřízený
Vyhodnocení 2. měsíce	Na konci druhého měsíce	Nadřízený
Ukončení zkušební doby	Na konci zkušební doby	Nadřízený + Head

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Závěr

Tato diplomová práce pojednává o problematice náboru a adaptace v technologické společnosti Livesport, v níž více než polovinu pracovníků tvoří vývojáři.

Teoretická část se zabývala personální prací a následně náborovým a adaptačním procesem. Jednotlivé kapitoly teoretické části představily náborový a adaptační proces, jejich důležitost a aktuální trendy v těchto procesech. Teoretická část byla doplněna o kapitolu o technologických společnostech a jejich situaci na trhu a přinesla jednoznačný závěr, že nábor a adaptace v oblasti IT je ještě důležitější než v jiných odvětvích.

Praktická část zkoumala náborový a adaptační proces ve společnosti Livesport s využitím metod analýzy interních materiálů, analýzy interních ukazatelů a rozhovorů se zaměstnanci. Pro porovnání byly do praktické části zahrnuty i rozhovory se zástupci vybraných srovnatelných technologických společností. Praktická část umožnila pomocí vybraných metod prozkoumat dané procesy, zodpovědět stanovené výzkumné otázky a nalézt prostor pro zlepšení.

V případě první výzkumné otázky analýza ukázala, že mezi hlavní zdroje uchazečů patří sourcing skrze profesní síť LinkedIn. Odpovědí na druhou výzkumnou otázku je, že vzhledem k přijatým nabídkám je nejdůležitějším zdrojem *referral program*. Třetí výzkumná otázka zkoumala na základě analýzy dat možné problémy v náborovém a adaptačním procesu a poukázala na nestandardní dobu trvání náborového procesu a neodpovídání uchazečů na oslovení. To může být způsobeno nedostatečným povědomím o společnosti anebo nedostatečně atraktivním oslovením. V rámci čtvrté výzkumné otázky, která byla vyhodnocena díky rozhovorům se zaměstnanci společnosti, kteří prošli náborovým a adaptačním procesem v posledních šesti měsících, byly zjištěny především čtyři problémové oblasti. Jednalo se o nedostatečný Employer Branding, různorodý náborový proces, neexistující proces pre-onboardingu i onboardingu a nedostatečná informovanost nováčka. Výsledky výzkumu uvnitř společnosti byly doplněny o rozhovory se zástupci ze srovnatelných technologických společností a zodpověděly pátou výzkumnou otázku, která poukázala na to, že náborový proces se příliš nevychyluje, ale existuje prostor pro zlepšení v oblasti nastavení procesu pre-onboardingu a informovanosti nováčka.

Mimo výzkumné otázky, analýza dat společnosti Livesport ukázala, že v loňském roce bylo přijato více než sto nabídek, což svědčí mimo jiné o kvalitním náborovém procesu. Rozhovory se zaměstnanci také potvrdily, že náborový proces v technologické společnosti Livesport je na velmi dobré úrovni.

Zjištěné poznatky byly společně s vlastní zkušeností autorky využity pro vytvoření pěti skupin doporučení. V praktické části byla navržena podpora Employer Brandingu a brand ambassadorství, které je přímo spojené s nedostatečným povědomím o společnosti. Konkrétním návrhem autorky je pravidelná aktivita a působení v rámci technických komunit a určení brand ambassadorů společnosti, kteří aktivně přispívají na LinkedIn, případně blog.

Dále autorka navrhuje oslovení Hiring Managerem pro zvýšení počtu odpovědí a odlišení se od konkurence. Dalším návrhem je sjednocení výběrového řízení, které by mělo vždy obsahovat technickou část a mělo by mít jasně určenou časovou dotaci na jednotlivé fáze náborového procesu. Autorka dále navrhuje jednotné nastavení procesu pre-onboardingu a to konkrétně vytvoření e-mailových vzorů zasílaných Hiring Managerem v období pre-onboardingu.

Posledním návrhem je celkové vylepšení adaptačního procesu, kde autorka navrhuje vytvoření informačních balíčků a návodných videí pro nováčky. Dále v rámci vylepšení adaptačního procesu autorka navrhuje gamifikovaný adaptační checklist a také nastavení procesu onboardingu v jednotlivých týmech pomocí úvodního e-mailu a seznamu naplánovaných schůzek, které by měl nováček absolvovat.

Autorka dané závěry, které mohou adaptační a náborový proces ve společnosti Live-sport povznést ještě na kvalitnější a zajímavější úroveň, doporučila společnosti a zároveň aktivně pracuje na jejich začlenění.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen, TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14. vyd. Londýn: Kogan Page. ISBN 978-0-7393-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen, TAYLOR, 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. vyd. Londýn: Kogan Page. ISBN 978-1789661033.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v společnostech*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEARDWELL, Julie, 2007. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 5. vyd. Philadelphia: Trans-Atlantic Publications, Inc. ISBN-978-0273707639.

BELL, Peter a BEER, Brend, 2014. *Introducing GitHub: A Non-Technical Guide*. Sebastopol: O'Reilly Media. ISBN-978-1491949740.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

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

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

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

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální práce*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

PLAMÍNEK, Jiří. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

SIMS, Doris. 2010. *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program*. 2. vyd. New York: McGraw Hill. ISBN 978-00-717-3679-4.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita, 2011. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha : Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

TRACY, Brian, 2015. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie. ISBN 978-80-7370-433-9.

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra, 2008. *Strategický management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-7-1.

Seznam online zdrojů

BAREŠOVÁ, Adéla, 2012. SystemOnline. *Role HR systémů v procesu onboarding*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/role-hr-systemu-v-procesu-onboarding.htm>

BAUER, Talya N, 2010. SHRM Foundation. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

BENÁKOVÁ, Jana, 2017. HRNews. *Digitální HR se stává realitou. Aplikace pomohou s náborem i adaptací zaměstnanců*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/digitalni-hr-se-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-id-2957847>

BRABENCOVÁ, Petra, 2023. ITjede. *Proč je teď nejlepší doba začít pracovat v IT?* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://itjede.cz/blog/proc-je-ted-nejlepsi-doba-zacit-pracovat-v-it>

CIPD, 2010. Chartered Institute of Personnel and Development. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: www.cipd.co.uk

Delloite, 2022. Delloite. *Podle českých startupů jsou největšími komplikacemi při jejich zakládání finance a nedostatečná flexibilita státních úřadů. Více než polovina si start financuje z vlastních zdrojů.* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/jak-se-v-cesku-dari-startupum.html>

Forbes, 100 nejbohatších Čechů 2022. [online]. [cit. 29. 3 2023]. Dostupné z: <https://forbes.cz/lists/nc22/?slide=3>

Gallup, 2019. Gallup. *Creating an Exceptional Onboarding Journey for New Employees.* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://acrip.co/contenidos-acrip/gallup/2020/octubre/gallup-perspective-creating-an-exceptional-onboarding-journey-for-new-employees.pdf>

GRAU, Martin, 2022. TopVision. *Čtyři časté přešlapy při oslovování kandidátů na sociálních sítích.* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/ctyri-aste-preslapy-pri-oslovovani-kandidatu-na-socialnich-sitich>

GroupM, 2023. LinkedIn. *Social Media trendy 2023.* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/posts/groupm-czech-republic__trendy-soci%C3%A1ln%C3%ADch-m%C3%A9di%C3%AD-2023-groupm-nexus-activity-7024402435381030913-7h_w?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Hays. 2021, MZDOVÝ PRŮZKUM TRENDY NA PRACOVNÍM TRHU V ČESKÉ REPUBLICĚ. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: https://www.hays.cz/documents/63246/0/CZ__SG2021__01__2021__19.pdf

JACKSON, Marc. 2022, Swagdrop. *What is Pre-Boarding? [Definition, Process, Tips & More].* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://swagdrop.com/pre-boarding/>

KANDEFER, Kate. 2022, DevSkiller. *Jak vytvořit a realizovat plán nábory.* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://devskiller.com/cs/naborovy-plan/>

KLEMENT, Vítězslav, 2018. LinkedIn. *SOCIAL MEDIA trendy v Česku 2018.* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/social-media-trendy-v-%C4%8Desku-2018-v%C3%ADt%C4%9Bzslav-klement/?originalSubdomain=cz>

KREJČÍKOVÁ, Zdena, 2020. Můj HR svět. *Jak oslovit kandidáty? Text nebo video?* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <http://krejcikova.blogspot.com/2020/11/jak-oslovit-kandidaty-text-nebo-video.html>

LinkedIn, 2014. LinkedIn Business. *Onboarding in a box.* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/Talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/onboarding-in-a-box-v03-06.pdf

LinkedIn, 2016. Slideshare. *LinkedIn - Global Talent Trends - 2017*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/ReubenObaidullah/linkedin-global-talent-trends-2017>

LinkedIn, 2023. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/>

Livesport, 2023. [online]. [cit. 29. 3 2023]. Dostupné z: <https://www.livesport.eu/>

LIU, Jennifer, 2019. *Make IT. 1 in 5 workers accepted a job offer and 'ghosted' on their first day — here's why*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2019/09/12/1-in-5-workers-accepted-a-job-offer-and-ghosted-on-their-first-day.html>

LMC, 2019. HRozen od LMC. *Návod: jak na skutečně funkční job description*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/navod-jak-na-skutecne-funkcni-job-description/>

LMC, 2020. HRozen od LMC. *4 tipy, jak využít komunity na sítích pro lepší nábor*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/4-tipy-jak-vyuzit-komunity-na-sitich-pro-lepsi-nabor>

LMC, 2022. HRozen od LMC. *Odměňte své zaměstnance za doporučení nových kolegů. Funguje to*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/odmente-sve-zamestnance-za-doporuceni-novych-kolegu-funguje-to>

LMC, 2023. HRozen od LMC. *Uvítací balíček usnadní novým zaměstnancům nástup. Co by měl a neměl obsahovat?* [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: https://magazin.lmc.eu/uvitaci-balicek-usnadni-novym-zamestnancum-nastup-co-by-mel-a-nemel-obsahovat?utm_campaign=nl-2023-02-16-malickost&utm_medium=email&utm_source=lmc.eu

ManpowerGroup, 2022. ManpowerGroup. *Nedostatek zaměstnanců s potřebným profilem*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/Talent-shortage-2022/>

Nano Energies, 2023. [online]. [cit. 29. 3 2023]. Dostupné z: www.nanoenergies.cz

Purple technology, 2023. [online]. [cit. 29. 3 2023]. Dostupné z: www.purple-technology.com

Recruitis, 2017. Recruitis. *Meetupy jako pomocník při náboru zaměstnanců*. [online]. [cit. 18. 2 2023]. Dostupné z: <https://recruitis.io/blog/clanek/meetupy-jako-pomocnik-pri-naboru-zamestnancu/>

SAUER, Jiří, 2021. Forbes. *České technologické firmy dominují střední Evropě. Kdy si toho všimne stát?* [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://forbes.cz/ceske-technologicke-firmy-dominuji-stredni-evrope-kdy-si-toho-vsime-stat/>

SHARMAA, Gaurav G. a STOL, Klaas-Jan, 2019. The Journal of Systems and Software. *Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals.* [online] [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://user-group.github.io/pub/JSS2020crc.pdf>

Startupjobs, 2023. [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/>

STEVENSON, Cliff, 2022. Brandon Hall Group. *The Great Onboarding: How Social and Collaborative Learning can Create Rapid Alignment.* [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.brandonhall.com/blogs/the-great-onboarding-how-social-and-collaborative-learning-can-create-rapid-alignment/>

TESAŘOVÁ, Karolína, 2022. Czechitas. *Poptávka po IT specialistech roste. Firmy hledají v regionech i mimo republiku.* [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.czechitas.cz/blog/v-cesku-chybi-kolem-14-000-it-odborniku-pojd-to-s-nami-zmenit>

Techloop, 2023. [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://techloop.io/>

VIVIANI, Giovanni, Gail C. MURPHY, Jerome OFFORD, Mary PIORUN a Gary SHAFFER, 2019. IEEE Xplore. *Reflections on Onboarding Practices in Mid-Sized Companies.* [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8817018>

WEIKERT, Petr, 2022. E15. *Miliardy v nulách a jedničkách. České technologické firmy přilákaly bohaté investory.* [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/startupy/miliardy-v-nulach-a-jednickach-ceske-technologicke-firmy-prilakaly-bohate-investory-1386490>

ZEMSKÁ, Lea, 2016. LinkedIn. *Co může gamifikace nabídnout HR a jak vypadá v praxi.* [online]. [cit. 18. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/co-m%C5%AF%C5%BEE-gamifikace-nab%C3%ADdnout-hr-jak-vypad%C3%A1-v-praxi-lea-mentl%C3%ADkov%C3%A1/?originalSubdomain=cz>

Seznam použitých pojmů a zkratek

Android Developer: Vývojář aplikací pro operační systém Android.

Atmoskop: Platforma, která poskytuje data a informace o firemní kultuře a zaměstnanecké spokojenosti.

ATS: Systém pro správu nábora a výběru zaměstnanců (Applicant Tracking System).

BOZP: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Buddy: Zkušený zaměstnanec, který nově příchozímu pomáhá s adaptací v pracovním prostředí.

Candidate Experience: Způsob, jakým kandidáti procházejí náborovým procesem a jaké zkušenosti si z něj odnesou.

CEO: Výkonný ředitel společnosti.

Checklist: Seznam úkolů, které je potřeba splnit.

C-level: Nejvyšší vrstva vedení společnosti, tedy ředitelé na úrovni CEO, COO, CTO apod.

Cloud: Technologie, která umožňuje ukládání a sdílení dat na vzdálených serverech.

Cocuma: Webová stránka pro prezentaci společnosti a nábor nových zaměstnanců.

Confluence: Software pro sdílení dokumentů a spolupráci v týmu.

Copywriter: Osoba specializující se na psaní textů pro reklamu, web, či jiné marketingové účely.

CTO: Technický ředitel společnosti, zodpovědný za technickou strategii a vývoj.

CSR: Firemní sociální odpovědnost (Corporate Social Responsibility).

Deadline: Termín, do kdy musí být splněn určitý úkol.

EVP: Employer Value Proposition, tedy soubor hodnot a benefitů, které společnost nabízí zaměstnancům.

Employer Branding: Budování povědomí a image zaměstnavatele jako atraktivního místa pro práci.

Event Specialist: Osoba specializující se na organizaci a realizaci akcí.

Facebook: Sociální síť, která umožňuje sdílení informací a komunikaci s ostatními uživateli.

Gamifikace: Použití herních prvků pro zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců.

Github: Platforma pro sdílení a správu kódu a projektů.

Google Workspace: Sada produktů pro spolupráci a produktivitu, včetně e-mailu, kalendáře a sdílení dokumentů.

Head: Vedení určité oblasti nebo oddělení v rámci společnosti.

HiBob: Cloudový software pro správu lidských zdrojů.

HR Operations: Činnosti spojené s provozem lidských zdrojů v rámci společnosti.

InMail: Soukromá zpráva, kterou můžete poslat na LinkedIn, aby se spojili s osobou, kterou neznáte.

Instagram: Sociální síť zaměřená na sdílení fotografií a videí.

Interview: Setkání mezi zaměstnavatelem a uchazečem o práci, během kterého se hodnotí zkušenosti, dovednosti a osobnost uchazeče.

IT support: Technická podpora pro zaměstnance.

JD: Job Description, tedy popis pracovní pozice.

Livesporták: Interní sportovní turnaj.

LinkedIn: Sociální síť zaměřená na profesionální síťování a hledání práce.

Merch: Produkty, které zobrazují logo nebo jméno společnosti a slouží jako reklama.

Meetup: Setkání skupiny lidí s podobnými zájmy nebo profesním zaměřením.

Meeting: Schůzka.

Networking: Síťování, tedy navazování a udržování vztahů s lidmi ve stejném oboru nebo se stejnými zájmy.

Onboarding: Proces, během kterého nový zaměstnanec přijde do společnosti a učí se o ní a o své pracovní pozici.

Podcast: Audio monology/dialogy na různé témata.

Pre-onboarding: Proces přípravy nových zaměstnanců na jejich novou roli a firemní kulturu před jejich oficiálním nástupem.

P&C: People and Culture, tedy oddělení společnosti, které se zabývá náborovým procesem a správou zaměstnanců.

Péhapkaři: Komunita lidí, kteří se zajímají o programovací jazyk PHP.

Prescreen: Krátký telefonický nebo online rozhovor, kterým se předem prověřují základní kvalifikace uchazeče o práci.

Reactgirls: Komunita, která podporuje a propaguje práci žen v oblasti vývoje webových aplikací s využitím frameworku React.

Recruiter: Osoba, která se zabývá náborovým procesem a hledáním kvalifikovaných uchazečů (také Talent Aquisition Specialist).

Recruitee: Software pro správu náborového procesu.

Referral program: Program, který motivuje zaměstnance, aby doporučili vhodné uchazeče na pracovní pozice ve své společnosti.

Slack: Online komunikační platforma umožňující okamžité zasílání zpráv, sdílení souborů a organizaci týmových aktivit.

Sourcer: Člověk specializující se na vyhledávání potenciálních uchazečů pro konkrétní pracovní pozice.

Slide: Snímek v prezentaci

Talent management: Strategie a procesy, které organizace používají k náboru, rozvoji, motivaci a udržení Talentovaných zaměstnanců.

Task: Úkol nebo úkoly, které musí být dokončeny v určitém časovém období.

Team-building: Aktivity, které mají za cíl zlepšit spolupráci a komunikaci mezi členy týmu.

Team Leader: Osoba, která řídí, motivuje a koordinuje práci týmu zaměstnanců.

Tech stack: Kombinace programovacích jazyků, frameworků, knihoven, databází a dalších nástrojů používaných k vývoji softwaru.

Time to hire: Čas potřebný k obsazení volné pracovní pozice, počítaný od otevření pozice až po přijetí nového zaměstnance.

Wikipedie: Online encyklopedie obsahující informace o širokém spektru témat, která mohou být editována a aktualizována uživateli.

WTTJ: Zkratka pro web "Welcome to the Jungle", který poskytuje informace o pracovních pozicích, firmách a zaměstnání obecně.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rozvržení pracovního inzerátu	14
Obrázek 2 - Proces referral programu	16
Obrázek 3 - Vyhledávací nástroj LinkedIn Premium.....	18
Obrázek 4 - Profil uživatele v LinkedIn Premium	19
Obrázek 5 - Vypsaná pozice na Techloop	20
Obrázek 6 - Anonymizovaný profil uchazeče na Techloop	20
Obrázek 7 - Schéma EVP.....	28
Obrázek 8 - Návrh adaptačního plánu.....	33
Obrázek 9 - Rozložení pohlaví ve společnosti Livesport	45
Obrázek 10 - Rozložení oddělení ve společnosti Livesport.....	45
Obrázek 11 - Schéma organizační struktury.....	45
Obrázek 12 - Organizační struktura společnosti Livesport.....	46
Obrázek 13 - Schéma náborového a adaptačního procesu.....	47
Obrázek 14 - Inzerát pozice iOS Developer	49
Obrázek 15 - Oslovení na pozici Android vývojáře	51
Obrázek 16 - Ukázka zamítnutí uchazeče.....	52
Obrázek 17 - Nejčastější náborový proces ve společnosti Livesport.....	54
Obrázek 18 - Společnost Livesport na portálu WTTJ	55
Obrázek 19 - Uchazeči v roce 2022.....	58
Obrázek 20 - Poměr přihlášených/oslovených uchazečů v roce 2022	58
Obrázek 21 - Poměr zdrojů přihlášených uchazečů v roce 2022	58
Obrázek 22 - Zdroje uchazečů přijatých nabídek v roce 2022	59
Obrázek 23 - Diskvalifikační důvody uchazečů v roce 2022	60
Obrázek 24 - Přehled náborového procesu jednotlivých zaměstnanců.....	62

Obrázek 25 - Náborový proces v jednotlivých společnostech.....	70
Obrázek 26 - Návrh příspěvku brand ambasadora	74
Obrázek 27 - Návrh oslovení Hiring Managerem	75
Obrázek 28 - Návrh úvodního e-mailu po přijaté nabídce od Hiring Managera	77
Obrázek 29 - Návrh e-mailu před nástupem	77
Obrázek 30 - Ukázkový slide informačního balíčku 1	79
Obrázek 31 - Ukázkový slide z informačního balíčku 2.....	79
Obrázek 32 - Návrh gamifikovaného onboardingového checklistu	82
Obrázek 33 - Představení nováčka do týmu	83
Obrázek 34 - Návrh úvodního mailu od nadřízeného.....	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Úroveň onboardingu v návaznosti na 4C	37
Tabulka 2 - Platové rozmezí vybraných IT pozic (v Kč).....	41
Tabulka 3 - Časové ukazatele v náboru.....	59
Tabulka 4 - Průchodnost uchazečů na pozici Android Developer	60
Tabulka 5 - Přehled zaměstnanců k rozhovorům.....	61
Tabulka 6 - Hodnocení náborového procesu	63
Tabulka 7 - Délka adaptace dle zaměstnanců	64
Tabulka 8 - Hodnocení adaptačního procesu	65
Tabulka 9 - Celkové hodnocení náborového a adaptačního procesu	68
Tabulka 10 - Návrh délky náborového procesu	76
Tabulka 11 - Rozdělení celků pro informační balíčky	80
Tabulka 12 – Schůzky naplánované v kalendáři nováčka	84

Seznam příloh

Příloha 1 – Současný onboardingový checklist	99
Příloha 2 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 1	101
Příloha 3 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 2	103
Příloha 4 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 3	106
Příloha 5 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 4	109
Příloha 6 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 5	111
Příloha 7 – Rozhovory s recruitery – Petra Nulíčková	114
Příloha 8 – Rozhovory s recruitery – Milan Pavlíček	115
Příloha 9 – Rozhovory s recruitery – Martin Bolek	116

Přílohy

Příloha 1 – Současný onboardingový checklist

ONBOARDINGOVÝ PLÁN/checklist				
Aktivita	Úkol	Kdo	Kdy	Užitečné odkazy
ORIENTACE V LIVESPORTU	INTRO školení LS	Personální	1. den	
	INTRO školení ITS	Personální /kluci z ITS	1. den	
	Kanceláře - Aspira	Personální	1. den	Mapa
	Kdo je kdo všeobecně	Sám/team member "buddy"	1. týden	HiBob
	Projít si interní info-systém	Sám/team member "buddy"	1. týden	Intranet
	Docházkový systém	Sám/team member "buddy"	1. týden	Report
	Smart Friday videa	Sám	průběžně	Intranet
	Insider	Sám	průběžně	Archiv
POVINNÁ ŠKOLENÍ	BOZP, PO, PP	Samostatný trenink	1. týden	
NASTAVENÍ GOOGLE WORKSPACE	G-Suite	v rámci INTRO školení/ ITS	1. den	
	Nahrát si fotku	Sám	1. den	
	Nastavit si podpis	Sám/team member "buddy"	1. den	emailový podpis HTML
	Pozvání na týmové události	TL/Head	1. týden	
	Pozvání do mailin-gových skupin	TL/Head	1. týden	

	Mailbox nastavení	Sám	1. týden	Spark - doporučení na aplikaci, pokud ti nevyhovuje, jak Google řadí maily :-) nepovinné :-)
LINKEDIN	Nahrát si cover fotku (z BrandCloudu)	Sám	průběžně	
PŘÍSTUPY	Heslo k notebooku	v rámci INTRO školení/ ITS	1. den	
	E-mail	v rámci INTRO školení/ ITS	1. den	
	Slack	v rámci INTRO školení/ ITS	1. den	video Česko.Digital
	Pozvat do Slack skupin	TL/Head	1. den	
	LastPass	v rámci INTRO školení/ ITS	1. den	
	LDAP	v rámci INTRO školení/ ITS	1. den	
	Youtrack	TL/Head		
	BrandCloud	TL/Head/Libor Jelínek přidá přístupy		
	Confluence	TL/Head/ITS (J. Malatínek)		Confluence
	ClickUp	TL/Head		ClickUp
	VPNka	v rámci INTRO školení/ ITS	1. den	

Zdroj: Interní zdroje společnosti Livesport

Příloha 2 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 1

1. *V jakém týmu a jak dlouho jsi na pozici?*

Jsem v produktovém týmu a je teď 4. měsíc.

2. *Přihlásil ses/Byl jsi osloven? Skrze jaký způsob?*

Přihlásil jsem se skrze tlačítko „Nevidíš svoji pozici, ozvi se nám“ na webu Livesportu.

3. *Znal jsi Livesport před náborem a pokud ano, jak na tebe působil? Pokud ne, jaké na tebe udělal první dojmy?*

Ano, znal jsem a měl jsem z něj perfektní dojem. Spojení technologií a sportu se mi moc líbilo a měl jsem zájem být součástí této firmy.

4. *Když si zavzpomínáš na svůj prescreen (telefonát s Talent Scoutem), byl pro tebe dostačující? Jak bys ho vyhodnotil? Získal si základní informace? Věděl jsi jak bude pokračovat zbytek výběrového řízení?*

Telefonát byl super, zavolala mi Talent Scoutka, že se zrovna otevřela pozice, která je přesně pro mě a bylo to velmi příjemné a kamarádké. Představila mi tu pozici i to jak bude následně proces vypadat.

5. *Jaké pro tebe byly následné kola výběrového řízení? Jak bys hodnotil délku? Přišlo ti výběrové řízení efektivní? Váhal si v průběhu nad něčím?*

Měl jsem potom další 2 kola, celé výběrové řízení trvalo trochu déle, než ostatní, ale měl jsem motivaci vydržet a počkat, protože jsem měl opravdu velký zájem. Všechny kola byli příjemná a přátelská a přišlo mi super i že jsem musel něco ukázat v rámci case study.

6. *Cítil ses v rámci výběrového řízení jako kandidát dostatečně hodnotný a uznávaný? Měl jsi po celou dobu dostatek informací?*

Ano, na 120 %, všichni se mnou jednali s respektem a Talent Scoutka mě pravidelně informovala co se bude dít, na jaké rozhodnutí se čeká.

7. *Jaký jsi měl celkový dojem z výběrového řízení? Je něco, co bys vytkl? Na stupnici od 1-5 (1 nej) jak hodnotíš náborový proces v Livesportu?*

Úplně skvělý, nemám rád když nevím, co mě čeká, ale to se v rámci výběrového řízení nedělo. Nemám co vytknout a hodnotím 1.

8. *Ozval se ti Hiring Manager v období od přijetí nabídky po den nástupu? Měl jsi dostatek informací k nástupu?*

Ano ozval a pozval mě na různé akce před nástupem, to bylo fajn, poznal jsem tým blíže ještě před nástupem. Z mojí iniciativy jsem se ještě ozýval Hiring Managerovi k pracovní náplni, abych se třeba sám připravil. K nástupu se mi ozvala ještě slečna z HR a k nástupu jsem vše věděl.

9. *Přesuňme se nyní na první pracovní den. Dokázal bys mi ho popsat a zároveň ohodnotit?*

Nejprve byla úvodní prezentace a příprava zařízení a pak mě odvedli do týmu. Já jsem hned první den byl už na 3 meetingách, protože byla největší sezóna pro mojí pracovní náplň, bylo to super, že jsem hned byl součástí.

10. *Měl jsi připravený adaptační plán, podle kterého ses řídil? Pociťoval jsi někdy příliš mnoho úkolů anebo naopak nedostatek úkolů (nudil ses?)?*

Ano měl a úplně perfektně připravený. Měl jsem přesně popsané, jaké úkoly mě čekají a kdy je mám splnit, s kým se mám potkat a naplánované všechny schůzky v kalendáři, sepsané všechny důležité kontakty. Měl jsem úkolů spíš příliš, ale vůbec mi to nevadilo.

11. *Jaká byla tvoje sociální adaptace v týmu? Kdy ses začal cítit plnohodnotnou součástí týmu?*

To bylo skoro ihned, jak jsem se postupně poznával už před nástupem. Všichni se ke mně chovali super a cítil jsem se chtěný.

12. *Jaký je tvůj názor na informovanost a komunikace mimo tvůj tým? Ocenil bys více informací v rámci adaptace o dalších týmech, co dělají, za kým jít, když tě něco zajímá?*

V povaze mojí práce je být v kontaktu s víc než polovinou společnosti, takže já se v rámci adaptace musel seznámit se všemi. Jsem ale proaktivní a nedělalo mi to problém. Bylo by ale fajn, kdyby něco takového existovalo pro ostatní.

13. *Měl jsi někdy pocit, že nemáš/nevíš co dělat? Věděl jsi, na koho se obrátit v případě problému?*

Když tenhle pocit nastal, obracel jsem se na mého nadřízeného a vše mi vysvětlil.

14. *Kdo ti v průběhu adaptace nejvíce pomohl? Měl jsi svého buddyho?*

Rozhodně Hiring Manager – nadřízený.

15. *Kdy ses začal cítit plnohodnotnou a samostatnou jednotkou v organizaci? (vím za kým jít když mám problém, orientuji se ve zbytku společnosti)*

Asi do měsíce, protože jsem hned naskočil do práce a přinášel výsledky.

16. *Jaká pro tebe byla schůzka setkání s vedením? Přišla ti schůzka užitečná?*

Bylo to skvělé, byl tam prostor se jich zeptat na spoustu věcí.

17. *Měl jsi setkání s nadřízeným v rámci zkušební doby? Jak bys je hodnotil? Věděl jsi o co se jedná? Jaké jsi měl pocity z ukončení zkušební doby?*

Měli jsme 1:1 a schůzku k ukončení zkušebky jsem vyvolala sám, protože kluci to asi nechtěli řešit, když bylo jasné že zůstávám. Já ale chtěl nějaké feedbacky, takže jsme si to řekli.

18. *Ztížilo ti něco adaptaci? Chybělo ti něco v rámci ní? Jak bys zhodnotil celkovou adaptaci od 1-5?*

Nic mě nenapadá a hodnotil bych na 1.

19. *Líbila by se ti adaptace formou gamifikace? (sbíral bys body za různé aktivity a merch bys dostal třeba za to)*

Myslím, že by se to do téhle společnosti hodilo, protože všichni jsme tu takový sportovci. Mohlo by to i podpořit adaptaci, i když já ji měl nastavenou fakt perfektně.

20. *Přijde ti náš referral program dostatečně lákavý? Co by tě vedlo k tomu ho využít?*

Ano je lákavý a rozhodně bych někoho do této firmy doporučil, kdybych znal.

21. *Co bys doporučil Livesportu pro lepší získávání/oslovování zaměstnanců? Kde by měl být aktivnější?*

Přijde mi jako největší problém, že Livesportu nezná v ČR tolik lidí a netuší že je to česká technologická firma. Ono je to složité, ale rozhodně bych se víc zapojil do technických komunit a akcí, které se točí ohledně vývojářů (různé dev campy třeba) a rozšířil povědomí o Livesportu.

22. *Pokud bys nábořem a adaptací procházel v Livesportu znovu, kde je podle tebe prostor pro zlepšení? A jak bys celkový zážitek zhodnotil? (1-5)*

Nezměnil bych nic, náborový i adaptační proces byl pro mě perfektní a v jiných firmách to takhle není, hodnotil bych na 1.

Příloha 3 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 2

1. *V jakém týmu a jak dlouho jsi na pozici?*

Jsem v týmu mobilních vývojářů, konkrétně na pozici iOS Developer a nyní to bude 5. měsíc.

2. *Přihlásil ses/Byl jsi osloven? Skrze jaký způsob?*

Na pozici jsem se přihlásil skrze StartupJobs, protože jsem našel promo na Facebooku.

3. *Znal jsi Livesport před nábořem a pokud ano, jak na tebe působil? Pokud ne, jaké na tebe udělal první dojmy?*

Livesport jako zaměstnavatele jsem úplně neznal, tušil jsem že mají nějakou sportovní aplikaci. Když jsem se přihlásil a začlo výběrko tak jsem si našel spousty informací na různých webech a působilo to na mě velmi pozitivně.

4. *Když si zavzpomínáš na svůj prescreen (telefonát s Talent Scoutem), byl pro tebe dostačující? Jak bys ho vyhodnotil? Získal si základní informace? Věděl jsi jak bude pokračovat zbytek výběrového řízení?*

Telefonát byl příjemný, základní informace o pozici a týmu jsem získal, ale transparentní přehled o výběrovém řízení jsem úplně neměl.

5. *Jaké pro tebe byly následné kola výběrového řízení? Jak bys hodnotil délku? Přišlo ti výběrové řízení efektivní? Váhal si v průběhu nad něčím?*

Celé se to vleklo, měl jsem několik kol o kterých jsem netušil, čekal na technický task. Měl jsem mezitím několik dalších nabídek, které jsem pozdržoval jen kvůli Livesportu, ale místami jsem už opravdu váhal zda to za to stojí. Proces pro mě byl opravdu dlouhý.

6. *Cítil ses v rámci výběrového řízení jako kandidát dostatečně hodnotný a uznávaný? Měl jsi po celou dobu dostatek informací?*

Cítil jsem se respektován, ale s informací to nebylo úplně perfektní, o mzdě jsme se na začátku bavili také o trochu jiné představě než pak přišla závěrečná nabídka.

7. *Jaký jsi měl celkový dojem z výběrového řízení? Je něco, co bys vytkl? Na stupnici od 1-5 (1 nej) jak hodnotíš náborový proces v Livesportu?*

Dojem jsem měl jako že se mnou zacházejí opravdu s respektem, ale že vlastně neví, jak to bude dál. V jiných společnostech jsem měl třeba jen 2 krátké kola a hned nabídku a to mi taky přišlo zvláštní, že o mě nic nevěděli, ale zase tady v Livesportu těch kol bylo snad skoro 6 a to na mě bylo fakt dlouhý. Hodnotím to 2 a to hlavně kvůli průtoku informací.

8. *Ozval se ti Hiring Manager v období od přijetí nabídky po den nástupu? Měl jsi dostatek informací k nástupu?*

Byl jsem v kontaktu s Hiring Managerem ohledně výběru zařízení, ale zjistil jsem pak že to v Livesportu není standardem si psát v tomto období už s nadřízeným. Ohledně prvního dne jsem měl základní informace jako kam přijít a co mít sebou, ale netušil jsem vůbec jak to bude probíhat. Chyběla mi třeba informace do kdy první den bude, co mě konkrétního čeká.

9. *Přesuňme se nyní na první pracovní den. Dokázal bys mi ho popsat a zároveň ohodnotit?*

Měl jsem prezentaci pro nováčky, nastavování počítačů a pak jsem se přesunul za týmem a dostal jsem dokumentaci ke čtení. Chyběl mi nějaký přehlednější úvod do aplikace, podle kterého se řídit. Kdybych měl hodnotit tu úvodní prezentaci, tak to mi přišlo jakože ty informace tam jsou, ale zároveň ti nic neřeknou. Všechno je tam zmíněno, ale nevíš k tomu vlastně to podstatné.

10. *Měl jsi připravený adaptační plán, podle kterého ses řídil? Pociťoval jsi někdy příliš mnoho úkolů anebo naopak nedostatek úkolů (nudil ses?)?*

Neměl jsem adaptační plán, ale měl jsem svého buddyho. Bylo to spíš k tomu směru, že jsem na začátek neměl tolik práce, dostal jsem několik tasků, které byli třeba na 5 hodin, dle kluků, ale já to měl za 2 hodiny a musel pak otravovat ostatní o další práci.

11. *Jaká byla tvoje sociální adaptace v týmu? Kdy ses začal cítit plnohodnotnou součástí týmu?*

Adaptace v týmu byla super, všichni mě přijali a cítil jsem se součástí tak za 1 týden.

12. *Jaký je tvůj názor na informovanost a komunikace mimo tvůj tým? Ocenil bys více informací v rámci adaptace o dalších týmech, co dělají, za kým jít, když tě něco zajímá?*

Mám na to názor, že by rozhodně něco mělo existovat. Nemusí to být úplně dopodrobna, ale aby prostě existovalo místo, kam jít, když se chci dozvědět

přesně to co dělají ostatní týmy, koho oslovit když mě zajímá víc. Já jsem se o tohle vždycky musel ptát Hiring Managera, ale nechtěl jsem ho s tím furt otravovat a někdo tu možnost třeba ani nemá.

13. *Měl jsi někdy pocit, že nemáš/nevíš co dělat? Věděl jsi, na koho se obrátit v případě problému?*

Obracel jsem se vždy na Hiring Managera nebo buddyho, ale někdy jsem nevěděl, zda je už moc s dotazy neotravuji.

14. *Kdo ti v průběhu adaptace nejvíce pomohl? Měl jsi svého buddyho?*

Můj buddy a pak taky Hiring Manager.

15. *Kdy ses začal cítit plnohodnotnou a samostatnou jednotkou v organizaci? (vím za kým jít když mám problém, orientuji se ve zbytku společnosti)*

Asi po měsíci.

16. *Jaká pro tebe byla schůzka setkání s vedením? Přišla ti schůzka užitečná?*

To se mi líbilo, mít možnost se s nimi pobavit. Ale tím, že jsem ve firmě začínal, neměl jsem ještě tolik otázek, protože jsem toho tolik nevěděl.

17. *Měl jsi setkání s nadřízeným v rámci zkušební doby? Jak bys je hodnotil? Věděl jsi o co se jedná? Jaké jsi měl pocity z ukončení zkušební doby?*

Měl jsem setkání s Hiring Managerem každý měsíc a měl jsem připravené vždy dotazy a zhodnotili jsme jak to jde. To že zůstávám i po zkušebce jsem věděl dopředu a ze schůzky neměl tedy strach. Řekli jsme si tam feedback na celý nábor i zkušebku.

18. *Ztížilo ti něco adaptaci? Chybělo ti něco v rámci ní? Jak bys zhodnotil celkovou adaptaci od 1-5?*

Asi mi jí ztížil ten nedostatek informací všeobecně, že jsem se musel pořád na něco ptát. Dal bych 2 kvůli těmto důvodům.

19. *Líbila by se ti adaptace formou gamifikace? (sbíral bys body za různé aktivity a merch bys dostal třeba za to)*

Asi by to bylo fajn na ty všeobecné věci, které stejně musím udělat, ale zase bych si nechtěl odškrtávat že jsem nutně musel jít na oběd s Talent Scoutem nebo tak něco.

20. *Přijde ti náš referral program dostatečně lákavý? Co by tě vedlo k tomu ho využít?*

Určitě je lákavý a kdybych někoho znal, doporučím ho. Ale nevěděl jsem a do teď nevím detaily toho referralu, co je tam za podmínky a tak. Je to taková hodně opakovaná informace, ale nedostatečná. To navazuje na tu úvodní prezentaci, bylo to tam zmíněno, ale nebyli tam žádné konkrétní postupy a podmínky.

21. *Co bys doporučil Livesportu pro lepší získávání/oslovování zaměstnanců? Kde by měl být aktivnější?*

Nic mě nenapadá.

22. *Pokud bys nábořem a adaptací procházel v Livesportu znovu, kde je podle tebe prostor pro zlepšení? A jak bys celkový zážitok zhodnotil? (1-5)*

Asi předeveřím v té délce a informovanosti v rámci adaptace. Celkový zážitok hodnotím 1-.

Příloha 4 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 3

1. *V jakém týmu a jak dlouho jsi na pozici?*

Jsem v týmu API, konkrétně na pozici Application Developer od září roku 2022, tudíž něco málo přes půl roku.

2. *Přihlásil ses/Byl jsi osloven? Skřze jaký způsob?*

Na pozici jsem se nehlásil, doporučil mě můj známý, který vede daný tým, kam pozice spadá.

3. *Znal jsi Livesport před nábořem a pokud ano, jak na tebe působil? Pokud ne, jaké na tebe udělal první dojmy?*

Livesport znám 10 let, sportuji, byl to pro mě „cool“ produkt, který bych chtěl rozvíjet. Měl jsem předchozí zkušenosti pouze z agentur, kde jsem střídal projekty, takže mě lákalo dělat pro vlastní produkt.

4. *Když si zavzpomínáš na svůj prescreen (telefonát s Talent Scoutem), byl pro tebe dostačující? Jak bys ho vyhodnotil? Získal si základní informace? Věděl jsi jak bude pokračovat zbytek výběřového řízení?*

Volal mi Talent Scout, hovor trval asi 20 minut. Ptal se mě na všechno možný včetně platu co si představuju a tak, ale bylo mi všechno jasný. Řekl mi jak to tady vypadá, v jaký jsou kluci situaci v týmu a věděl jsem jak to pak bude probíhat dál. Jediné co mě překvapilo, bylo, že se hned ptal na plat.

5. *Jaké pro tebe byly následné kola výběřového řízení? Jak bys hodnotil délku? Přišlo ti výběřové řízení efektivní? Váhal si v průběhu nad něčím?*

Měl jsem to výběřové řízení zrychlené a po prescreenu už jen 1 kolo. Celé výběřko pro mě tedy bylo dost rychlé. Druhé kolo bylo s týmem a měli vcelku dost hluboké technické otázky. Ale hodnotil jsem to pozitivně, poznal jsem tým, poznal jsem víc tu technickou část, i když to už jsem věděl od známého, co mě doporučil.

6. *Cítil ses v rámci výběřového řízení jako kandidát dostatečně hodnotný a uznávaný? Měl jsi po celou dobu dostatek informací?*

Celé výběřové jsem se cítil že se mnou všichni jednají s respektem a zároveň kamarádsky.

7. *Jaký jsi měl celkový dojem z výběřového řízení? Je něco, co bys vytkl? Na stupnici od 1-5 (1 nej) jak hodnotíš nábořový proces v Livesportu?*

Celkové dojmy mám velmi pozitivní. Nemám v podstatě co vytknout, možná jen to, že bych uvítal to první kolo (prescreen) ne jenom telefonický hovor, ale třeba klidně osobní setkání a nebo video call. Kvůli tomu hodnotím 1-.

8. *Ozval se ti Hiring Manager v období od přijetí nabídky po den nástupu? Měl jsi dostatek informací k nástupu?*

Ozvali se mi holky z HR k nástupu a smlouvám, informace jsem měl a můj Hiring Manager byl v. podstatě můj známý co mě doporučil, se kterým jsem v kontaktu, ale nějak moc jsme se o práci nebavili.

9. *Přesuňme se nyní na první pracovní den. Dokázal bys mi ho popsat a zároveň ohodnotit?*

Na začátku dne jsem měl obecnou prezentaci se všema, kdy jsem se dozvěděl takové ty základní věci o Livesportu, pak nám ITS rozjelo počítače, dostal jsem papír s přístupy. Po té mě odvedli do kanceláře za klukama, kde jsem už všechny znal a měl jsem čas projít si maily, zorientovat se v systémech.

10. *Měl jsi připravený adaptační plán, podle kterého ses řídil? Pociťoval jsi někdy příliš mnoho úkolů anebo naopak nedostatek úkolů (nudil ses?)?*

Adaptační plán ve smyslu pracovních úkolů jsem neměl, měl jsem takový ten všeobecný checklist, že mám udělat školení a nahrát si někam fotku, tak podle toho jsem se řídil. Myslím, že kluci moc neměli vymyšlené co mi na začátek udělí za práci, nebo celkově jak mě zahrnout do rozběhlé práce. Takže to ve výsledku bylo tak, že jsem si o práci říkal, což mi nevadí a nakonec jsem díky tomu hodně rychle vstoupil do plného pracovního nasazení. Někomu by to ale třeba problém dělat mohlo, že by byl zmatený co dál, až dodělá všechny vstupní administrativní úkony z checklistu.

Měl jsem spoustu dokumentace k přečtení, ale musel jsem si aktivně říkat o úkoly sám. To mi trošku vadilo, že jsem se cítil seniorní vývojář a mohlo být lépe uchopené to zadání práce na začátku.

11. *Jaká byla tvoje sociální adaptace v týmu? Kdy ses začal cítit plnohodnotnou součástí týmu?*

To bylo velmi rychlé, už po měsíci mi přišlo že jsem tam půl roku. Řekl bych že jsem se cítil součástí týmu tak za 2-3 týdny.

12. *Jaký je tvůj názor na informovanost a komunikace mimo tvůj tým? Ocenil bys více informací v rámci adaptace o dalších týmech, co dělají, za kým jít, když tě něco zajímá?*

Mám celkově pocit, že komunikace mezi týmy moc nefunguje. V týmech se pracuje super, ale mezi sebou moc nekomunikují. Ale abych potřeboval dostávat informace úplně o všech to asi úplně nepotřebuji. Když jsem potřeboval něco s někým řešit, tak jsem se zeptal v týmu za kým jít a oni mi to řekli a já si to pak aktivně vyřešil.

13. *Měl jsi někdy pocit, že nemáš/nevíš co dělat? Věděl jsi, na koho se obrátit v případě problému?*

Vždycky jsem se obracel na někoho v týmu, případně Hiring Managera a ti mě navedli.

14. *Kdo ti v průběhu adaptace nejvíce pomohl? Měl jsi svého buddyho?*

Rozhodně Hiring Manager. Buddyho jsem neměl, obracel jsem se vždy na někoho v týmu anebo Hiring Managera.

15. *Kdy ses začal cítit plnohodnotnou a samostatnou jednotkou v organizaci? (vím za kým jít když mám problém, orientuji se ve zbytku společnosti)*

To bylo také dost rychlé, řekl bych že tak do měsíce.

16. *Jaká pro tebe byla schůzka setkání s vedením? Přišla ti schůzka užitečná?*

To bylo super, měl jsem dost otázek a bylo fajn mít prostor pro to si promluvit s vedením. Klidně bych takové schůzky měl častěji.

17. *Měl jsi setkání s nadřízeným v rámci zkušební doby? Jak bys je hodnotil? Věděl jsi o co se jedná? Jaké jsi měl pocity z ukončení zkušební doby?*

Měli jsme 1:1 každý měsíc a tak to máme do teď. Bylo to užitečné, organizoval to Hiring Manager a měli jsme prostor probrat průběžný feedback. Uzavření zkušebky jsem měl i s Headem oddělení, z této schůzky jsem strach neměl, bylo mi řečeno že si mám připravit feedback a oni měli také připravený feedback na mě, takže to bylo příjemné uzavření zkušebky

18. *Ztížilo ti něco adaptaci? Chybělo ti něco v rámci ní? Jak bys zhodnotil celkovou adaptaci od 1-5?*

Nemám pocit, že by mi jí něco ztížilo. Chybělo mi maximálně nějaký strukturovaný plán práce na začátek. Dal bych 2, protože kluci neměli moc vymyšlenou tu práci pro mě.

19. *Líbila by se ti adaptace formou gamifikace? (sbíral bys body za různé aktivity a merch bys dostal třeba za to)*

Gamifikace mi přijde super všeobecně, a v tomhle případě by to bylo taky super. Když vím, že musím vyplňovat formuláře a dělat administrativní úkony, tak by mě rozhodně víc motivovalo za to sbírat virtuální body. Motivovalo by mě to i zapojovat se do dalších aktivit.

20. *Přijde ti náš referral program dostatečně lákavý? Co by tě vedlo k tomu ho využít?*

Přijde mi lákavý, ale rozšířil bych povědomí o jeho podmínkách, protože já se je dozvěděl tak všelijak.

21. *Co bys doporučil Livesportu pro lepší získávání/oslovování zaměstnanců? Kde by měl být aktivnější?*

Doporučil bych mu být aktivnější v technických komunitách a akcích a to klidně mezinárodně. Přijde mi že existuje spousta tech akcí, kterých by se Livesport mohl účastnit aby se rozšířilo povědomí. Je fajn že jsme na jedné velké akci, ale zacílil bych víc do jednotlivých komunit. Zároveň by také mohl podporovat nějaké opensource technologie a přispívat do nich, myslím že tady je hodně

kvalitních vývojářů, kteří by se toho rádi účastnili a mohli bychom ukázat, že jsme kvalitní technologická firma.

22. *Pokud bys nábořem a adaptací procházel v Livesportu znovu, kde je podle tebe prostor pro zlepšení? A jak bys celkový zážitek zhodnotil? (1-5)*

Asi shrnutí toho co jsem říkal, zlepšil bych přípravu toho plánu v adaptaci, ale asi není jedna věc co by mě nějak hodně trápila a vylepšila celý proces. Celý zážitek hodnotím na jedničku, všechno bylo super.

Příloha 5 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 4

1. *V jakém týmu a jak dlouho jsi na pozici?*

Jsem v týmu testingu, konkrétně na pozici Manuálního Testera v mobilním týmu a brzy to bude půl roku.

2. *Přihlásil ses/Byl jsi osloven? Skrze jaký způsob?*

O Livesportu jsem věděl už dlouho a hlásil se dokonce před pár lety, ale bohužel jsem nebyl dostatečně zkušený. Teď jsem aktivně kontroloval kariérní web a když se pozice objevila, přihlásil jsem se.

3. *Znal jsi Livesport před nábořem a pokud ano, jak na tebe působil? Pokud ne, jaké na tebe udělal první dojmy?*

Ano znal a bylo mým snem zde pracovat.

4. *Když si zavzpomínáš na svůj prescreen (telefonát s Talent Scoutem), byl pro tebe dostačující? Jak bys ho vyhodnotil? Získal si základní informace? Věděl jsi jak bude pokračovat zbytek výběrového řízení?*

Ano telefonát s Talent Scoutem byl super a dostačující. Měl jsem ale zvláštní situaci, protože jsem se hlásil na pozici testera, která se ukázala, že by pro mě byla ještě velké sousto, ale s Talent Scoutem jsme si supově popovídali a domluvili se na tom, že se mi ozve až se objeví vhodnější pozice. Taky se tak stalo a asi o měsíc později se ozval a znovu jsme měli takový prescreen. Věděl jsem jak bude výběrko pokračovat.

5. *Jaké pro tebe byly následné kola výběrového řízení? Jak bys hodnotil délku? Přišlo ti výběrové řízení efektivní? Váhal si v průběhu nad něčím?*

Bylo to trochu delší, ale nevadilo mi to. Líbilo se mi, že opravdu zjišťují, zda jsem správný fit a já jsem měl šanci dozvědět se i nejmenší detaily. Trochu mě překvapilo, že jsem neměl žádné technické zadání.

6. *Cítil ses v rámci výběrového řízení jako kandidát dostatečně hodnotný a uznávaný? Měl jsi po celou dobu dostatek informací?*

Cítil jsem se super po celou dobu výběrka.

7. *Jaký jsi měl celkový dojem z výběrového řízení? Je něco, co bys vytkl? Na stupnici od 1-5 (1 nej) jak hodnotíš náborový proces v Livesportu?*

Celkový dojem jsem měl super, že to vedlo správným směrem. Hodnotím 1- a to z důvodu, že jsem očekával nějakou techničtější část pohovoru.

8. *Ozval se ti Hiring Manager v období od přijetí nabídky po den nástupu? Měl jsi dostatek informací k nástupu?*

V kontaktu jsem byl s Hiring Managerem, volali jsme si kvůli výběru notebooku, ale to jsem inicioval sám. K nástupu jsem byl trochu skeptický, protože byl asi týden do nástupního data a já ještě nic moc nevěděl, a proto jsem se sám ozval Talent Scoutovi. Ten mi řekl, ať ještě počkám a pak se mi ozvali holky z HR s informacema k nástupu.

9. *Přesuňme se nyní na první pracovní den. Dokázal bys mi ho popsat a zároveň ohodnotit?*

Nejprve byla úvodní prezentace se všemi nováčky a nastavení přístupů s ITS a poté si mě vzal můj Hiring Manager a měli jsme celé odpoledne sezení, kdy mě zasvěcoval do samostatné práce. Bylo to informačně hodně náročné.

10. *Měl jsi připravený adaptační plán, podle kterého ses řídil? Pociťoval jsi někdy příliš mnoho úkolů anebo naopak nedostatek úkolů (nudil ses?)?*

Měl jsem adaptační plán co se týče takových těch organizačních věcí (nastavení podpisu, atd.), ale bylo spousty práce a musel jsem se do ní pustit hned, takže jsem se k těmhle organizačním věcem dostal třeba až po týdnů a pak už na to nebyl moc čas. Spíše jsem tedy měl práce přehršel.

11. *Jaká byla tvoje sociální adaptace v týmu? Kdy ses začal cítit plnohodnotnou součástí týmu?*

Sociální adaptace byla fajn, myslím, že to trvalo tak 3 týdny.

12. *Jaký je tvůj názor na informovanost a komunikace mimo tvůj tým? Ocenil bys více informací v rámci adaptace o dalších týmech, co dělají, za kým jít, když tě něco zajímá?*

Rozhodně bych ocenil nějaké informace mimo můj tým, co kdo dělá, protože se k tomu nováček sám nedostane a zajímalo by mě, jak ostatní oddělení fungují.

13. *Měl jsi někdy pocit, že nemáš/nevíš co dělat? Věděl jsi, na koho se obrátit v případě problému?*

Vždy jsem se obracel na Hiring Managera nebo kolegu.

14. *Kdo ti v průběhu adaptace nejvíce pomohl? Měl jsi svého buddyho?*

Hiring Manager a buddyho jsem oficiálně neměl, jen 1 kolegu na podobné pozici, takže on tu roli zastal.

15. *Kdy ses začal cítit plnohodnotnou a samostatnou jednotkou v organizaci? (vím za kým jít když mám problém, orientuji se ve zbytku společnosti)*

Asi po měsíci a půl.

16. *Jaká pro tebe byla schůzka setkání s vedením? Přišla ti schůzka užitečná?*

Měl jsem spoustu dotazů a bylo to super mít možnost se s nimi potkat a popovídat si.

17. *Měl jsi setkání s nadřízeným v rámci zkušební doby? Jak bys je hodnotil? Věděl jsi o co se jedná? Jaké jsi měl pocity z ukončení zkušební doby?*

Já jsem měl s Hiring Managerem 1:1 každých 14 dnů, kdy jsem měl vždy připraven dokument s otázkami a feedbackem a bavili jsme se o tom. Ukončení zkušebky bylo i s headem a bylo to příjemné, protože jsem věděl, že je vše v pořádku.

18. *Ztížilo ti něco adaptaci? Chybělo ti něco v rámci ní? Jak bys zhodnotil celkovou adaptaci od 1-5?*

Úplně bych neřekl stížilo, ale neulehčilo mi jí to rychlé naskočení do práce, i když se mi to líbilo. Taky mi přijde, že jsem se na spoustu věcí musel ptát Hiring Managera, přitom to byli takové věci, které mohli být někde všeobecně napsané, protože platí pro všechny a nemusel se tím zabývat a ztrácet tím čas Hiring Manager. Dávám 2.

19. *Líbila by se ti adaptace formou gamifikace? (sbíral bys body za různé aktivity a merch bys dostal třeba za to)*

Jo, já jsem celkově taková „hračička“ a tohle by mě bavilo.

20. *Přijde ti náš referral program dostatečně lákavý? Co by tě vedlo k tomu ho využít?*

Ano, kdybych někoho znal doporučím ho, ale podmínky jsem se dozvěděl tak meziřečí třeba v kuchyňce.

21. *Co bys doporučil Livesportu pro lepší získávání/oslovování zaměstnanců? Kde by měl být aktivnější?*

Já jsem se hlásil sám, takže moc nevím ani kde Livesport aktivní je..

22. *Pokud bys nábořem a adaptací procházel v Livesportu znovu, kde je podle tebe prostor pro zlepšení? A jak bys celkový zážitek zhodnotil? (1-5)*

Prostor vidím asi hlavně v průtoku všeobecných informací v rámci adaptace. Celkový zážitek ale hodnotím 1.

Příloha 6 – Rozhovory se zaměstnanci – Zaměstnanec 5

1. *V jakém týmu a jak dlouho jsi na pozici?*

Jsem v týmu Business Intelligence a bude to teď půl roku.

2. *Přihlásil ses/Byl jsi osloven? Skrze jaký způsob?*

Přihlásil jsem se sám a na inzerát jsem narazil ve Facebookové skupině, kam sdílel Head oddělení tu pozici, takže jsem se přihlásil přes web.

3. *Znal jsi Livesport před nábořem a pokud ano, jak na tebe působil? Pokud ne, jaké na tebe udělal první dojmy?*

Znal jsem Livesportu a působil na mě velmi dobře, dokonce jsem měl i známe, co tam pracovali, ale chtěl jsem to výběrko projít inkognito, bez nějakých informací od nich.

4. *Když si zavzpomínáš na svůj prescreen (telefonát s Talent Scoutem), byl pro tebe dostačující? Jak bys ho vyhodnotil? Získal si základní informace? Věděl jsi jak bude pokračovat zbytek výběrového řízení?*

Jo, ten telefonát byl v pohodě, dozvěděl jsem se základní informace. Věděl jsem i co všechno mě čeká, takže mi bylo jasné, že to nebude úplně krátké výběrové řízení.

5. *Jaké pro tebe byly následné kola výběrového řízení? Jak bys hodnotil délku? Přišlo ti výběrové řízení efektivní? Váhal si v průběhu nad něčím?*

Bylo to delší, ale to jsem tušil a taky mi to přijde v takových firmách standart. Přišlo mi že trochu prolíná ten prescreen s 1. kolem, jen u toho byl navíc Hiring Manager. Task byl v pohodě, byl jsem rád že se ode mě něco očekává a mohu to odprezentovat.

6. *Cítil ses v rámci výběrového řízení jako kandidát dostatečně hodnotný a uznávaný? Měl jsi po celou dobu dostatek informací?*

Ano, cítil a měl jsem informací víc než dost.

7. *Jaký jsi měl celkový dojem z výběrového řízení? Je něco, co bys vytkl? Na stupnici od 1-5 (1 nej) jak hodnotíš náborový proces v Livesportu?*

Celkově to časově netrvalo dlouho, ale něco se tam duplikovalo a proto bych dal 1-.

8. *Ozval se ti Hiring Manager v období od přijetí nabídky po den nástupu? Měl jsi dostatek informací k nástupu?*

Ano ozval, pozval mě na oběd v kancelářích, tak to bylo fajn. K nástupu jsem věděl ten základ v kolik a kam mám dorazit.

9. *Přesuňme se nyní na první pracovní den. Dokázal bys mi ho popsat a zároveň ohodnotit?*

Účastnil jsem se úvodní prezentace a poté jsem byl odveden na své místo. Tam jsem měl připraven od nadřízeného cheklist i se všemi možnými detaily jako například napiš si o mobilní telefon a tarif atd. Zároveň to obsahovalo i věci na které se mám podívat, s jakými analýzami se seznámit.

10. *Měl jsi připravený adaptační plán, podle kterého ses řídil? Pociťoval jsi někdy příliš mnoho úkolů anebo naopak nedostatek úkolů (nudil ses?)?*

Řekl bych že ano, ze začátku to bylo ale hodně o seznamování se se vším možným a tak jasně že bych už rád něco začal dělat, pomalu jsem v průběhu měsíce dostával tasky.

11. *Jaká byla tvoje sociální adaptace v týmu? Kdy ses začal cítit plnohodnotnou součástí týmu?*

V pohodě, trvalo to tak 3 týdny než jsem se mezi klukama cítil úplně komfortně.

12. *Jaký je tvůj názor na informovanost a komunikace mimo tvůj tým? Ocenil bys více informací v rámci adaptace o dalších týmech, co dělají, za kým jít, když tě něco zajímá?*

No, to je nic moc. Já jsem se aktivně seznamoval s ostatními a prací u nich, protože jsem to ke své práci potřeboval, ale všeobecný rozhled o jednotlivých odděleních jsem bohužel neměl.

13. *Měl jsi někdy pocit, že nemáš/nevíš co dělat? Věděl jsi, na koho se obrátit v případě problému?*

Ano, ten pocit je asi normální, ale vždy jsem se obrátil na nadřízeného.

14. *Kdo ti v průběhu adaptace nejvíce pomohl? Měl jsi svého buddyho?*

Asi ten nadřízený, buddyho jsem neměl.

15. *Kdy ses začal cítit plnohodnotnou a samostatnou jednotkou v organizaci? (víím za kým jít když mám problém, orientuji se ve zbytku společnosti)*

Asi po té zkušebce.

16. *Jaká pro tebe byla schůzka setkání s vedením? Přišla ti schůzka užitečná?*

Neměl jsem okolo toho nějaké extra pocity, bylo to v pohodě, ale bylo nás tam hodně, takže nebyl takový prostor pro dotazy.

17. *Měl jsi setkání s nadřízeným v rámci zkušební doby? Jak bys je hodnotil? Věděl jsi o co se jedná? Jaké jsi měl pocity z ukončení zkušební doby?*

Já jsem si aktivně řekl o 1:1 po měsíci, nevím zda by s tím nadřízený přišel sám. Ukončení jsme měli a řekli jsme si tam vzájemně feedback a nasměrovali další spolupráci, to bylo fajn..

18. *Ztížilo ti něco adaptaci? Chybělo ti něco v rámci ní? Jak bys zhodnotil celkovou adaptaci od 1-5?*

Asi tam občas byl problém s tou informovaností a komunikací, že jsem třeba nevěděl, co se jak v Livesportu dělá a začal to dělat po svém, ale to jsme si následně vyjasnili. Zhodnotil bych to 2.

19. *Líbila by se ti adaptace formou gamifikace? (sbíral bys body za různé aktivity a merch bys dostal třeba za to)*

Asi na tohle nemám názor, ty věci stejně musím udělat, ale nepobouřilo by mě to.

20. *Přijde ti náš referral program dostatečně lákavý? Co by tě vedlo k tomu ho využít?*

Je rozhodně lákavý a využil bych ho, kdybych někoho znal.

21. *Co bys doporučil Livesportu pro lepší získávání/oslovování zaměstnanců? Kde by měl být aktivnější?*

Livesportu mi vyskakoval všude možně na internetu, myslím že je aktivní dost.

22. *Pokud bys nábořem a adaptací procházel v Livesportu znovu, kde je podle tebe prostor pro zlepšení? A jak bys celkový zážitek zhodnotil? (1-5)*

Největší prostor pro zlepšení je asi v té komunikaci mezi týmy v rámci firmy. Celkový zážitek hodnotím na 1-.

Příloha 7 – Rozhovory s recruity – Petra Nulíčková

- Jaké využíváte zdroje kandidátů a který je pro vás ten nejlepší z náborového hlediska?*

Jak v které firmě. PFC – doporučení, jsme@palefire.com a LinkedIn. V Rouvy/Aukro fungují Startupjobs, LinkedIn a aktivní oslovení. Všude využíváme i aktivní postování do Facebook skupin.
- Pokud aktivně oslovujete, skrze jaké sítě? Používáte nějaký neobvyklý prvek oslovení? (video/oslovování přímo Hiring Managery)*

LinkedIn používáme nebo jdeme na přímo (máme mail, telefon). Někdy oslovuje přímo manager, HR je jen spojka. Párkrát jsme využili zvukovou nahrávku na představení pozice a párkrát videopředstavení. Při oslovení posíláme prezentaci s představením firmy cílů, plánů a lidí.
- Jaký máte standardní proces náboru? (počet kol a jaké) Jak dlouho výběrové řízení obvykle trvá?*

Do 3 týdnů max. Přihlásí se, máme pak call 15 minut, dostanou úkol na doma (Case studies, většinou na hodku -dvě), poté 1. pohovor kde se řeší case study, následuje druhý pohovor, který je spíše osobnostní a pak offer. Nebo máme jen jeden pohovor, ale trvá 2 hodiny a CS je obtížnější. Pokud je méně obtížný kol, je více kol a čím vyšší pozice, tím vícrát se chceme potkat. Po každém kole je selekce, na pohovor zveme 3 TOP lidi z výběru, kteří projdou přes screening a úkol. Většinu rolí včetně C-levelu zavěeme do měsíce až měsíce a půl.
- Máte nějaké konkrétní způsoby, jak podporujete skvělou Candidate Experience?*

Rychlost, transparentnost v rámci výběru (striktní kritéria, vždy dáváme feedback), osobní setkání s partnery na vyšší role (oběd, večeře, drink), možnost potkat se s týmem před nástupem a podobně.
- Máte nastavený pre-onboardingový proces? Je s někým v kontaktu kandidát od přijetí nabídky po nástup?*

Ano - máme vše v Asaně pro všechny strany. Pokud máme podepsané NDA, vytvoříme hned účet a nováček si již může nějaké věci číst a plnit. Jsme v kontaktu, zveme je už na interní akce a piva po práci, často na nikoho nečekáme víc jak 2 měsíce, tj je do snadnější na interakci.
- Jak vypadá první den nováčka?*

Přijde, podepíšeme smlouvy, dostane kartičku a čip, zprovozníme spolu vybavení, dostane místo k sezení, vyzkoušíme systémy zda vše OK a funguje nám. Ukážeme mu jeho projekt v Asaně, vysvětlíme fungování. Ukážeme mu kanceláře, projdeme je s ním a ukážeme ho všem v kanceláři. Po tyto kroky to dělá HR. Ráno na Slacku jde info o novém nástupu a krátký medailonek k němu. Poté jej za HR předáváme manažerovi a týmu. Zpravidla pak jdeme společně na oběd, během dne si pak nastavíme potřebné věci - v kolik se zítra potkáme, naplánujeme 1t1, dáme si očekávání atd. Jo a odkliká si BOZP atd.
- Máte standardizovaný celofiremní adaptační proces? Mohla bys mi ho popsat?*

Ano máme, viz výše. Máme dva templaty v Asaně, ty kopírujeme a dáváme

do nich speciální úkoly pro nováčka per pozice nebo tým. Proces je tak pro všechny stejný. V rámci adaptace jsou vedle úkolů, věcí k pročtení, meetingů a práce i pravidelné týdenní a měsíční feedbacky a vyhodnocení hotových úkolů. V každé firmě je pak nějaký úkol, který musí každý splnit - například vyzkoušej Aukro a napiš z toho feedback a otestuj Sbazar nebo Bazoš a napiš z toho feedback, kde je zadání stejné pro všechny - pomůže to pochopit firmu, produkt, úzká místa, inspirovat se jinde a produkt má tak bezbolestně podklady pro zlepšení. Všichni z managementu jdou navíc na 3-5 dní na zákaznickou péči vyzkoušet si komunikaci se zákazníky a tak poznat toho, kdo nás živí.

8. *Mají konkrétní týmy nějaké vlastní onboardingové plány pro nováčky?*
Máme stejný vzor, do toho se přidávají speciální úkoly per pozice nebo role. Nenabíráme tolik, abychom měli per pozice vzor nebo per oddělení. Upravujeme vždy na míru.
9. *Jakým způsobem získává nováček informace o dalších týmech ve společnosti? Kdo co dělá, za kým jít když mě něco zajímá...*
Má to v rámci úkolu v Asaně - odkazy na firemní sites, na organizační strukturu, má tam info o lidech, týmech, vedoucích a podobně. Na sites máme i stránku "Co dělat když, ..." která je dost návodná, každý vidí kdo je v týmu, kdo tým vede atd, máme pravidelné 1t1 a týmové cally, kde je nováček představen. Každý má i k ruce prezentaci o Aukro ještě před nástupem, tj hodně toho ví dopředu.
10. *Co vy a Employer Branding? Využíváte k němu nějaké konkrétní aktivity?*
Zatím taková Popelka. Začali jsme s LinkedIn a dáváme za HR obsah, máme plán a typy příspěvků. Budeme za cca 2-3 měsíce dělat kariérní stránky, tím pádem přemýšlíme už teď textech a fotografiích a jak to pojmout. Máme naplánované i nějaké konference, přednášky na VŠE a podobně, ale jsme na HR v 1,5 FTE a kapacity je méně.

Příloha 8 – Rozhovory s recruity – Milan Pavlíček

1. *Jaké využíváte zdroje kandidátů a který je pro vás ten nejlepší z náborového hlediska?*
Startupjobs, jobsy, cocuma, spolupráce s agenturou, cílené oslovování, ale nejlepší je pro nás referral program. Obsadíme odhadem tak 1/3 pozic
2. *Pokud aktivně oslovujete, skrze jaké sítě? Používáte nějaký neobvyklý prvek oslovení? (video/oslovování přímo Hiring Managery)*
V Česku tolik neoslovujeme a žádné neobvyklé způsoby nepoužíváme.
3. *Jaký máte standardní proces náboru? (počet kol a jaké) Jak dlouho výběrové řízení obvykle trvá?*
Snažíme se být co nejrychlejší, první je prescreen, kdy představím pozici, detaily o spolupráci, zjistím základní info a představím další postup. Pokud projde kandidát přes to, následuje krátký call s CTO, který mu zadá technický task, na vypracování má cca 2 hodiny. Pokud test dopadne v pořádku, dáváme kandidátovi ihned vědět a pokračujeme do dalšího kola, které je spíše formální a jedná se o setkání s dalšími potenciálními kolegy a krátká diskuze nad taskem.

4. *Máte nějaké konkrétní způsoby, jak podporujete skvělou Candidate Ex.?*
Dáváme detailní zpětnou vazbu, snažíme se v procesu být opravdu rychlí. Pokud je možnost nabízíme i „půl den na zkoušku“, kdy si člověk vyzkouší práci přímo v kanceláři.
5. *Máte nastavený pre-onboardingový proces? Je s někým v kontaktu kandidát od přijetí nabídky po nástup?*
Pokud se koná nějaká akce, v tomto mezi čase, zveme je tam rovnou. Velmi často také s nováčky sdílíme legislativu a informace, co by si před nástupem měli nastudovat. V kontaktu je s HR a případně Hiring Managemem.
6. *Jak vypadá první den nováčka?*
Začíná uvítáním, ukázáním místa, kanceláří, administrativní úkony, začíná seznamovací proces s firmou, který trvá celý první týden.
7. *Máte standardizovaný celofiremní adaptační proces? Mohla bys mi ho popsat?*
Máme seznamovací informační prezentace pro nováčky o fungování firmy. Dozví se tam jak společnost funguje nyní, jaké jsou s ní plány a základní informace o dalších týmech.
8. *Mají konkrétní týmy nějaké vlastní onboardingové plány pro nováčky?*
Nemají nic moc předepsaného, ale některé týmy mají prostě ve zvyku jít na pivo, ve financích mají třeba jasně předepsaný adaptační plán.
9. *Jakým způsobem získává nováček informace o dalších týmech ve společnosti? Kdo co dělá, za kým jít když mě něco zajímá.*
Máme rozsáhlou interní wikipedii, kde může všechny informace najít.
10. *Co vy a Employer Branding? Využíváte k němu nějaké konkrétní aktivity?*
Těžíme z toho, že jsme specifický a atraktivní obor, lidé od nás chodí na konference a vzdělávací workshopy. Snažíme se ujmout i například v podcastech, spolupracovat s marketingem.

Příloha 9 – Rozhovory s recruity – Martin Bolek

1. *Jaké využíváte zdroje kandidátů a který je pro vás ten nejlepší z náborového hlediska?*
Z inzerce Startupjobs, LinkedIn, Cocoma, reklamy na sociální síť – ty fungují nejlépe. Referral program máme, ale je hodně slabý, tudíž moc nefunguje.
2. *Pokud aktivně oslovujete, skrze jaké síť? Používáte nějaký neobvyklý prvek oslovení? (video/oslovování přímo Hiring Managery)*
Aktivně oslovujeme skrze LinkedIn, Twitter. Nepoužíváme nic neobvyklého, párkrát jsme zkusili oslovení přímo od Hiring Managera, ale nepozorovali jsme velké rozdíly. Rádi bychom oslovovali skrze GitHub a StackOverFlow.
3. *Jaký máte standartní proces náboru? (počet kol a jaké) Jak dlouho výběrové řízení obvykle trvá?*
Máme 1. kolo, což je prescreen, který trvá 30-60 minut a kde se dozvíme základ, míváme i k rolím připravené otázky odbornější na prescreen. Pak mají Case Study – ta se liší tým od týmu, někde je na několik hodin a někde kratoučká. Po Case Study je další pohovor, kde už je vícero lidí a jde se víc

do hloubky dané role. Poslední (2.) kolo je spíš už formální záležitostí, kdy se kandidát potká s týmem.

Když otevřeme roli, tak Hiring Manager se účastní i prvních prescreenu, aby se vyladili a odchytili dotazy.

Trvá to většinou do měsíce.

4. *Máte nějaké konkrétní způsoby, jak podporujete skvělou Candidate Experience?*

Kandidáti mají 1 kontaktní osobu, proces se snažíme mít co nejjednodušší včetně samotného přihlašovacího formuláře, říkáme předem očekávaní doby trvání kol, co se na nich bude probírat, tykáme hned od začátku procesu, pokud si někdo po neúspěšném procesu řekne, dostane propracovanou zpětnou vazbu

5. *Máte nastavený pre-onboardingový proces? Je s někým v kontaktu kandidát od přijetí nabídky po nástup?*

Po přijetí nabídky je kandidát předán na oddělení Hr Operations, kteří s ním začnou řešit smlouvy a další nástupní dokumenty. Před nástupem pak posíláme dokumenty k oboru našeho podnikání, to si nováčci chválí. Recruiter plánuje den před nástupem do kalendáři Hiring Managerovi událost, která mu připomíná zavolat nastupujícímu a ujistit ho a říct mu co ho první den čeká a takové to „těšíme se na tebe“.

6. *Jak vypadá první den nováčka?*

První den se točí hodně okolo školení a bezpečnosti práce, tyto věci prochází celé dopoledne, pak mají společný oběd a končí se první den dřívě, protože je na nováčka navaleno spoustu informací. Součástí prvního dne je i prohlídka a orientaci po kancelářích.

7. *Máte standardizovaný celofiremní adaptační proces? Mohl bys mi ho popsat?*

Celofiremní adaptační proces máme nastavený tak, že existuje dohromady 6 „školení“, většinou 1-2 hodinových na jednotlivé témata. Jsou to třeba firemní kultura, hodnoty, firemní cíle, představení od minulosti po budoucnost, představení organizační struktury a investice společnosti. Tyto setkání probíhají během prvního měsíce.

8. *Mají konkrétní týmy nějaké vlastní onboardingové plány pro nováčky?*
- Je to velmi individuální a vnímám tady velký prostor pro zlepšení. Některé týmy nemají vůbec nic, ale spíše velmi skromě

9. *Jakým způsobem získává nováček informace o dalších týmech ve společnosti? Kdo co dělá, za kým jít když mě něco zajímá..*
- Nemáme jednotné místo, vše u nás probíhá skrze ústní sdělení a přenášení z člověka na člověka. Team Leadéři mají seznam důležitých věcí (jak na docházku, cesták) které by měli nováčkovi předat.

10. *Co vy a Employer Branding? Využíváte k němu nějaké konkrétní aktivity?*
- Akce, meetupy, eventy, sociální sítě, rádi bychom se dostali na reddit i tiktok. Vývojáři rozjeli svůj blok, kam píšou jak některé věci řeší, sdílí své řešení. Nejvíce nám ale fungují eventy a meetupy. Chodíme po různých konferencích a pak děláme prostě velké kampaně na sociálních sítích. Snažíme se dostat i do nějakých podcastů a článku jako brand ambasadoři.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Adéla Vlková

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis