

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Analýza vybraných procesů při výběru zaměstnanců ve společnosti

Decathlon s. r. o.

Bakalářská práce

Olomouc 2022

Michal Kaláb

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Analýza vybraných procesů při výběru zaměstnanců ve společnosti

Decathlon s. r. o.

Bakalářská práce

Autor: Michal Kaláb

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Halová

Olomouc 2022

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Analýza vybraných procesů při výběru pracovníků ve společnosti Decathlon s. r. o.*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí práce a uvedl jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis.....

Poděkování

Mockrát děkuji Mgr. Dagmar Halové za laskavé, vstřícné a odborné vedení bakalářské práce, veškeré rady, podněty, připomínky a věnovaný čas při konzultacích. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti Decathlon s. r. o. za vyplnění dotazníku a HR pracovníkovi za poskytnutí rozhovoru a dalších informací potřebných pro bakalářskou práci. Velké díky patří také mé rodině a přátelům za veškerou podporu při psaní bakalářské práce.

ANOTACE

Název bakalářské práce: Analýza vybraných procesů při výběru zaměstnanců ve společnosti Decathlon s. r. o.

Autor práce: Michal Kaláb

Katedra: Katedra ekonomických a manažerských studií

Studijní obor: Ekonomicko-manažerská studia

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Halová

Počet stran: 112

Počet příloh: 2

Rok obhajoby: 2022

Resumé: Bakalářská práce se zabývá analýzou vybraných postupů a jejich užití při výběru zaměstnanců v rámci náborové strategie ve společnosti Decathlon s. r. o. na pobočce v Olomouckém kraji. Hlavním cílem bakalářské práce je zanalyzovat a vyhodnotit vybrané postupy a jejich užití v náborové strategii ve společnosti Decathlon s. r. o. na pobočce v Olomouckém kraji. Na základě vyhodnocení výzkumu jsou zpracována případná doporučení pro další vývoj náborové strategie společnosti Decathlon s. r. o. Výzkum je zaměřen na oblasti employer brand, firemní kultura a candidate experience. Bakalářská práce obsahuje teoretickou část, která udává teoretický podklad pro výzkum v části praktické. Praktická část obsahuje metody výzkumu a následný výzkum. Pro výzkum je použita kvantitativní metoda výzkumu pomocí dotazníku, kvalitativní metoda ve formě rozhovoru s HR pracovníkem společnosti Decathlon s. r. o. a výzkum je doplněn o informace z online prostoru. Respondenti dotazníku jsou současní zaměstnanci olomoucké pobočky Decathlon s. r. o. Rozhovor je veden s HR pracovníkem působícím na pobočce a zdrojem informací z online prostoru je server Atmoskop.cz.

Klíčová slova: výběr zaměstnanců, employer brand, firemní kultura, candidate experience, Decathlon

ANNOTATION

Title of the Bachelor Thesis: Analysis of recruitment processes and employee selection in company Decathlon s. r. o.

Author: Michal Kaláb

Department: Department of Economic and Managerial Studies

Field of study: Economic-managerial studies

Education Management Supervisor: Mgr. Dagmar Halová

Number of pages: 112

Number of Appendices: 2

Year of Defence: 2022

Summary: The bachelor thesis deals with analysis of selected procedures and their use in employee selection within recruitment strategy of company Decathlon s. r. o. in store within Olomouc region. The main aim of the bachelor thesis is to analyze and evaluate selected procedures and their use in recruitment strategy in company Decathlon s. r. o. in store within Olomouc region. Potential improvements are processed based on research evaluation for the future development of the recruitment strategy of company Decathlon s. r. o. Research is focused on the areas of employer brand, organizational culture, and candidate experience. The bachelor thesis contains a theoretical part which provides a theoretical basis for the research in practical part. The practical part contains research methods and the research itself. The research uses a quantitative research method using a questionnaire, a qualitative method in the form of an interview with an HR employee of Decathlon s. r. o. And the research is supplemented with information from the online space. The respondents to the questionnaire are current employees of the Olomouc branch of Decathlon s. r. o. The interview is conducted with an HR employee working in store branch and the source of information from the online space is the Atmoskop.cz server.

Keywords: employee selection, employer brand, organizational culture, candidate experience, Decathlon

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. EMPLOYER BRAND	12
1.1. Employer brand equity a employer brand attractiveness	13
2. ZPŮSOB VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1. Zdroje získávání pracovníků	16
2.1.1. Vnitřní zdroje	16
2.1.2. Vnější zdroje	17
2.2. Metody získávání pracovníků	18
2.3. Výběr pracovníků	19
2.4. Employee Value Proposition	22
2.5. Současné trendy ve výběru zaměstnanců.....	23
3. FIREMNÍ KULTURA	26
3.1. Firemní kultura v kontextu výběru pracovníků	28
3.2. Culture Fit	29
4. CANDIDATE EXPERIENCE	31
4.1. Definování Candidate Experience	31
4.2. Pozitivní Candidate Experience	32
4.3. Přínosy pozitivního Candidate Experience	36
PRAKTICKÁ ČÁST	38
5. METODY VÝZKUMU	39
6. NÁBOROVÝ PROCES SPOLEČNOSTI DECATHLON	45
7. EMPLOYER BRAND	47
8. FIREMNÍ KULTURA	57
9. CANDIDATE EXPERIENCE	74
10. NÁVRH DOPORUČENÍ	83
11. DISKUSE	85
ZÁVĚR	88
SUMMARY	90
SEZNAM ZDROJŮ	92
SEZNAM ZKRATEK	100
SEZNAM GRAFŮ	101

SEZNAM PŘÍLOH.....	102
---------------------------	------------

ÚVOD

Při interakci budoucího zaměstnance se společností hraje zásadní roli náborová strategie společnosti. Každá společnost by měla mít svou náborovou strategii, která obsahuje postupy a procesy společností aplikované. Ve své bakalářské práci jsem se rozhodl analyzovat náborovou strategii společnosti Decathlon s. r. o. na pobočce v Olomouckém kraji. Prezentuje se jako společnost, která přistupuje k náboru netradičně a má své specifické metody, proto jsem se rozhodl jejich náborovou strategii zkoumat.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza a vyhodnocení vybraných postupů a jejich užití v náborové strategii ve společnosti Decathlon s. r. o. na pobočce v Olomouckém kraji. Dílčími cíli bakalářské práce jsou analýza employer brandu, firemní kultury a candidate experience. Posledním dílčím cílem je zjistit, zda jsou používané postupy a procesy efektivní, funkční a správně používané. K analýze byl použit kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci formou dotazníku a kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru s HR pracovníkem společnosti, který je v této oblasti kvalifikovanou osobou na dané pobočce. Výsledky výzkumů jsem poté porovnal s recenzemi v online prostoru, konkrétně s recenzemi na serveru Atmoskop.cz.

Bakalářská práce má dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě české odborné literatury a zahraničních odborných článků. Teoretická část bakalářské práce sloužila jako podklad a východisko pro vypracování části praktické, kterou tvoří výsledky výzkumu, dílčí závěry, doporučení a diskuse. Teoretická část je tvořena čtyřmi kapitolami. První kapitola je zaměřena na employer brand, druhá se zabývá způsobem výběru zaměstnanců, třetí kapitola popisuje firemní kulturu a čtvrtá kapitola je zaměřena na candidate experience.

V praktické části se nachází sedm kapitol, ve kterých jsou interpretovány informace z dotazníku pomocí koláčových grafů a výčtu odpovědí v porovnání s informacemi z rozhovoru s HR pracovníkem. Zmíněné porovnání je doplněno o informace z online prostoru. Kapitola číslo pět popisuje metody, které byly následně využity ve výzkumu. Šestá kapitola charakterizuje náborový proces ve společnosti Decathlon s. r. o. na základě informací z rozhovoru s HR pracovníkem. V kapitole sedm se výzkum zaměřuje na oblast employer brandu, která blíže popisuje vztah zaměstnanců k zaměstnavateli jako značce. V kapitole osm zkoumám význam firemní kultury, protože se Decathlon snaží mít náborový

proces navržený tak, aby vybíral kandidáty, kteří do firemní kultury zapadají. Devátá kapitola je zaměřena na candidate experience a zabývá se samotným nábořem zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumu je v kapitole číslo deset zpracováno doporučení pro společnost Decathlon s. r. o. Poslední kapitola je věnována diskusi, ve které je řešen přínos pro společnost Decathlon s. r. o. a případná doporučení pro jiné firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1. EMPLOYER BRAND

V 90. letech 20. století se employer brandingem začali zabývat autoři Ambler a Barrow (1996). Do této doby byly disciplíny lidské zdroje (HR) a brand marketing popisovány separátně. Ambler a Barrow disciplíny sjednocují v jeden koncepční rámec. Zaměstnavatel může být viděn jako značka, se kterou si zaměstnanec buduje užší vztah, tímto vztahem se zvyšuje výkon zaměstnance i firmy. Marketing se do té doby využíval pouze směrem k zákazníkovi pro účely prodeje a zisku. Orientace marketingových strategií se vydala i směrem budoucích a současných zaměstnanců. Značka zaměstnavatele se stala známkou, která odrážela osobnostní rysy podniku (Ambler a Barrow, 1996, s. 185).

Backhaus a Tikoo uvádějí, že literatura pro HR pracovníky charakterizuje employer branding jako proces, který má tři kroky. Nejprve si společnost sumarizuje návrhy hodnot, které chce mít zakomponovány ve své značce. Za použití informací o firemní kultuře, vedoucím stylu, kvalit současných zaměstnanců, současné image zaměstnání, dojmů z produktu nebo služby vytvoří manažeři koncept hodnot, který společnost nabízí svým zaměstnancům. Zamýšleno jako odraz reálných hodnot, které společnost nabízí svým zaměstnancům, poskytuje návrh hodnot centrální zprávu, která je poté sdělována značkou. Druhým krokem vývoje hodnot je nabídnutí a zprostředkování konceptu hodnot potenciálním zaměstnancům, náborovým agenturám, umíst'ovacím poradcům apod. Externí marketing se primárně zaměřuje na cílovou populaci, ale také je navržen tak, aby posílil produkt a produktové značky. Je klíčové, aby employer branding byl konzistentní ve všech snahách firmy. Interní marketing employer brandu je třetím aspektem celkového employer branding. Interní marketing, někdy označovaný jako interní branding s sebou nese „slib“ firmy, který má vůči uchazečům do firmy a zahrnuje jej jako součást organizační kultury (Bauhaus a Tikoo, 2004, s. 502, 503).

Ambler a Barrow definují employer branding jako: „*soubor funkčních, ekonomických a psychologických benefitů poskytovaných zaměstnáním souvisejícím se zaměstnávající společností*“ (Ambler a Barrow, 1996, s. 187).

Theurer a kol. popisuje employer branding jako komplexní proces tvorby unikátní a rozeznatelné totožnosti z důvodu podpory jedinečné image zaměstnavatele. V procesu jsou aplikovány hmotné i nehmotné marketingové principy pro vedení organizace, například komunikační kampaně pro zvýšení povědomí a zesílení spojitostí mezi značkou a žádoucími symboly (Theurer a kol. 2018, s. 156).

Z pohledu řízení lidských zdrojů se branding definuje jako „*diferenciace charakteristik firem jako zaměstnavatele od konkurenčních zaměstnavatelů*“ (Backhaus a Tikoo, 2004, s. 502).

1.1. Employer brand equity a employer brand attractiveness

Americká marketingová asociace definuje employer brand jako „*jméno, termín, označení, symbol, design nebo kombinaci těchto faktorů sloužící k identifikaci výrobků nebo služeb jednoho nebo více prodejců k jejich odlišení vůči konkurenci na trhu*“ (Backhaus a Tikoo, 2004, s. 502).

Theurer uvádí, že pojem employer brand je, technicky vzato, pouze soubor identifikátorů. Také ve svém článku uvádí, že znalost, obeznámenost, image a reputace organizace se dá shrnout pojmem „organizational attractiveness“ neboli atraktivita organizace (Theurer a kol. 2018, s. 156).

Berthon zmiňuje, že atraktivita organizace jsou avizované výhody, které by mohl vidět potenciální zaměstnanec, v práci pro danou organizaci. Nad tímto konstruktem se dá uvažovat jako nad předchůdcem obecnějšího konceptu „employer brand equity,“ zkráceně: EBE. Dalo by se tvrdit, že čím atraktivněji je zaměstnavatel vnímán potenciálními novými zaměstnanci, tím silnější je jeho EBE (Berthon a kol. 2005, s. 156). Značka se skládá ze základních aspektů, jako jsou jméno, znak, symbol nebo jejich kombinací. Tyto aspekty mají za smysl diferenciaci produktů a služeb dané firmy od konkurence (Keller, 1993, s. 9). EBE je blízce spjata s těmito aspekty – skládá se z aktiv a pasiv spojených s identifikátory značky, tohle je přidaná hodnota spojená s produktem nebo službou. Následek přidané hodnoty je preference značkového produktu/služby před produktem/službou beze značky (Aaker in: Keller, 1993 s. 15).

Dva koncepty EBE s rozdílným pojetím jsou běžné v literatuře employer branding. Aaker klasifikuje EBE jako kombinaci aktiv a pasiv do pěti kategorií: loajalita ke značce, povědomí o názvu, vnímaná kvalita, spojení značek a další vlastnická aktiva – například patenty (Aaker in: Keller, 1993, s. 16). Keller rozlišuje dvě hlavní složky znalostí o značce, které vidí jako hlavní diferenciatory značky, srovnatelné s aktivy a pasivy značky jež prezentuje Aaker. Jsou jimi povědomí o značce a image značky. Povědomí o značce reflektuje, jak silně je značka zakořeněná v paměti a jak jednoduše značka někoho napadne. Image značky reflektuje typy asociací na různých úrovních abstrakce, určuje diferenciativní

odezvu na EBE. Typy asociací, které shrnují určité informace, mohou být kategorizovány jako rysy související s produkty a jako rysy nesouvisející s produkty (Keller, 1993, s. 3).

Atraktivita organizace, také uváděna jako „employer attractiveness“ nebo „company attractiveness“ je pojem s rozšířenou perspektivou. Berthon vymezuje pojem jako „*předpokládané výhody, které potenciální zaměstnanec vidí v práci pro určitou organizaci*“ (Berthon a kol. 2005, s. 156), nebo do jaké míry, současní i potenciální, noví zaměstnanci vnímají organizaci jako dobré prostředí pro práci. Atraktivita organizace by se také dala označit jako síla, která přitahuje pozornost uchazečů, aby se zaměřili na employer brand a podporuje současné zaměstnance, aby v dané organizaci setrvali (Jiang a Iles, 2011, s. 101). Ehrhart a Ziegert říkají, že atraktivita organizace znamená dostat do povědomí náhled na společnost jako na pozitivní prostředí k práci (Ehrhart a Ziegert, 2005, s. 902). S atraktivitou organizace se také pojí znaky její atraktivity.

Výběr organizace a předpoklady atraktivity organizace se z pohledu zaměstnavatele zaměřují primárně na instrumentální (pracovní/organizační charakteristiky) a symbolické (dedukce o organizaci založené na vlastnostech) znaky (Lievens a Highhouse, 2003, s. 82). Další náhled na atraktivitu organizace je perspektiva, která se odkazuje na atraktivitu organizace založenou na kombinaci osobnostních rysů a rysů práce/organizace (Lievens a Highhouse, 2003, s. 81). Tento koncept je chápán na základě skutečnosti, že jsou organizace vnímány jako lidé a přisuzují se jim lidské vlastnosti a různé osobnostní rysy (Berens a Riel, 2004, s. 161). Lievens a Highhouse vytvořili instrumentálně-symbolický rámec atraktivity organizace a pět rysů založených na osobnostních vlastnostech, byly to: *upřímnost, inovativnost, kompetence, prestiž a robustnost* (Lievens a Highhouse, 2003, s. 80-82). Pokračování ve výzkumu přineslo širší náhled na pět faktorů pro atraktivitu organizace, jsou to: *upřímnost, nadšení, kompetence, prestiž a houževnatost*. Později byla tato škála přetvořena ve společném vztahu symbolických aspektů a atraktivity organizace pomocí „Big Five“ – *extraverze, vstřícnost, svědomitost, neurotismus a otevřenost zkušenostem* (Schreurs a kol. 2009, s. 37-38). Slaughter a kol. zavedli novou škálu OPPS – „Organization Personality Perceptions.“ Nově vytvořená škála posuzuje rysy: důvěryhodnost, inovativnost, dominance, šetrnost a styl, které by měly být spojovány s atraktivitou organizace a měly by vysvětlovat rozdíly mezi organizacemi (Bakanauskiene a kol. 2017, s. 7). Ryze instrumentální rysy informují uchazeče o konkrétních a jasných charakteristikách pracovního místa a organizace (Lievens & Highhouse, 2003, s. 80). Pro ovlivnění atraktivity organizace by měly instrumentální rysy být jasně viditelné, významné

a měly by se projevovat napříč organizační kulturou a hodnotami (Lievens a kol. 2001, s. 34). Je prokazatelné, že střední a velké multikulturní podniky s různými místy působnosti jsou více atraktivní pro potenciální zaměstnance (Lievens a kol. 2001, s. 31). Jeden z těchto aspektů je například flexibilní pracovní doba, tento rys organizace pozitivně ovlivňuje vnímání atraktivity organizace u nových potenciálních zaměstnanců (Nadler a kol. 2010, s. 872). Je nutné poznamenat, že rysy odvozené na základě osobnosti se ukázaly jako důležitější v porovnání s konkrétními specifiky práce/organizace. Literatura pro marketing tohle tvrzení podporuje. Uvádí, že emocionální přitažlivost je preferována před funkčními benefity práce/organizace (Bakanauskiene a kol. 2017, s. 8). Ployhart uvádí, že Chapman a kol. v jejich srovnávací meta-analýze přišli na to, že vnímání způsobilosti osob a organizace a charakteristik práce/organizace byly nejsilnějšími prediktory různých výsledků nábory (Ployhart, 2006, s. 870).

2. ZPŮSOB VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Způsoby výběru zaměstnanců jsou zahrnuty v celkovém procesu výběru zaměstnanců, kterému předchází proces získávání zaměstnanců. Procesy získávání a výběru pracovníků jsou propojené a jistým způsobem společně určují, jaké množství pracovníků a s jakými kvalitami bude mít organizace dostupné (Koubek, 2011, s. 225).

Procesem získávání pracovníků se rozumí vyhledávání a oslovování lidí, jež jsou pro firmu potřeba (Armstrong, 2015, s. 272). Jedná se o proces, který zabezpečuje zájem dostatečného počtu kandidátů o volné pozice, a to s přiměřenými náklady a ve stanoveném čase. Podstata je tedy v identifikování a vypátrání žádoucích pracovních zdrojů, zajištění informovanosti o firmou nabízených pracovních místech a v ujišťování kandidátů o výhodnosti práce pro danou organizaci. Proces spočívá v komunikaci s kandidáty a opatřování odpovídajících informací o kandidátech, které posléze slouží k selekci nejvhodnějšího z nich. Zajišťuje také organizaci a administrativu všech těchto činností (Koubek, 2015, s. 126). Naplánování získávání pracovníků je realizováno na základě plánování lidských zdrojů. Z tohoto plánování je jasné množství pracovníků a jejich specializace, které firma požaduje (Lochmannová, 2016, s. 34).

Moderní pojetí získávání zaměstnanců má za úkol zajištění požadovaného počtu adekvátně způsobilých pracovníků, ale také má za úkol nabývat pracovníky, kteří mají zájmy a cíle ztotožnitelné s organizací, jsou zaujatí a motivovaní a jejichž subjektivní zájmy se shodují, nebo se blíží, souboru hodnot a kultury organizace (Koubek, 2015, s. 126-127).

2.1. Zdroje získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků a použité metody k samotnému získávání se odvíjí od volby zdrojů, ze kterých bude pracovník přijímán. Volba metody je nedílnou součástí procesu a zvolená metoda s sebou nese pozitivní i negativní dopady. Pro organizaci je důležité, aby provedla správnou volbu s ohledem na pracovní pozici a další charakteristiky.

2.1.1. Vnitřní zdroje

První z možností je získání pracovníka z vnitřních zdrojů organizace, tato skutečnost kariérního růstu je pro současné zaměstnance motivující a organizace si takto zabezpečuje

stálost důležitých lidí. Dalšími výhodami jsou například zpravidla výrazně nižší náklady spojené s obsazením pozice, potřebný čas pro obsazení pozice je kratší a organizace také může ušetřit na procesu adaptace (Kociánová, 2010, s. 82-83). Koubek doplňuje výhodu znalosti organizace z pohledu uchazeče – organizace může lépe využít zkušeností uchazeče, který firmu a její fungování již zná (Koubek, 2015, s. 130). Za zmínku nevýhod obsazování pozic z vnitřních zdrojů stojí například omezený výběr, tzv. „provozní slepota“ (lidé nejsou schopni nového náhledu na věci, nezvládají realizovat jiné, než již přijímané postupy), problémy spojené s povýšením – zklamání a rivalita kolegů, „automatické povyšování se“ daného jedince nebo odmítání povýšeného kolektivem (Kociánová, 2010, s. 82-83). Lochmannová podporuje tvrzení Kociánové o tom, že povýšení na pracovišti z vnitřních zdrojů může ovlivnit morálku, soutěživost, mezilidské vztahy a kariérní postup na pracovišti v negativním směru (Lochmannová, 2016, s. 34).

2.1.2. Vnější zdroje

Pokud platí skutečnost, že organizace nemá dostatek pracovníků ve vnitřních zdrojích, začíná pátrat ve zdrojích vnějších, tudíž mimo organizaci. Na počet uchazečů pro danou pozici působí několik vlivů, důležitým faktorem je dění na lokálním trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele, povaha pracovní pozice a podmínky pro pracovní pozici jako jsou odměňování a kariérní postup (Kociánová, 2010, s. 84).

V případě získávání pracovníků z vnějších zdrojů lze za velké výhody považovat rozmanitější možnosti výběru, šance na nabytí pracovníků s novými zkušenostmi, náhledy a vědomostmi (Lochmannová, 2016, s. 34).

Za nevýhody se dá považovat nákladná reklama a inzerce pro pracovní pozice, je tedy náročné přilákání, kontaktování a hodnocení kandidátů, procesy adaptace a orientace jsou delší v porovnání s kandidáty z vnitřních zdrojů a v neposlední řadě je také reálné riziko konfliktu mezi novými a stávajícími zaměstnanci (Koubek, 2015, s. 131).

Kociánová doplňuje negativní dopad z hlediska finanční stránky na organizaci. Pracovníci z vnějších zdrojů občas nastupují s vyššími požadavky na mzdu. Nepřímé spojení s vyššími náklady je riziko nového pracovníka, který by byl na danou pozici nesprávně zvolen (Kociánová, 2010, s. 84).

Nehledě na skutečnost získávání pracovníků z vnitřních nebo vnějších zdrojů má každá strana svá pozitiva i negativa. Organizace by tedy vždy měla uvažovat, jaké má priority v souvislosti s její momentální a budoucí prosperitou (Lochmannová, 2016, s. 33).

Získávání pracovníků je ovlivňováno podmínkami a faktory z pohledu samotného pracovního místa a organizace, ale i vnějšími vlivy působení na organizaci. Zájem uchazečů je postaven na ovlivnění těmito podmínkami. Vnitřní podmínky může organizace ovlivnit, mohou to být například popis a podoba pozice, pracovní podmínky a další vlivy uvnitř organizace. Vnitřní podmínky z hlediska samotné pozice jsou povaha práce na pracovním místě, rozsah povinností a odpovědnosti, pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody. Vnitřní podmínky z pohledu organizace mohou být například význam a úspěšnost organizace, prestiž organizace, pověst, poskytované výhody a úroveň péče, mezilidské vztahy a klima v organizaci (Kociánová, 2010, s. 81).

Koubek uvádí jako nejrelevantnější z pohledu vnějších podmínek: demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní. Vnější vlivy ovšem organizace ovlivňovat nemůže, musí s nimi počítat a brát je při rozhodování jako fakt (Koubek, 2015, s. 128-129).

2.2. Metody získávání pracovníků

Metoda získávání pracovníků je určitý proces oslovení a přilákání možných kandidátů o pracovní pozici. Někdy organizace využívají kombinaci více metod pro obsazení pozice z vnitřních i vnějších zdrojů (Šikýř, 2014, s. 334-341).

Šikýř pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů uvádí metody inzerce na intranetu, rozeslání volné pozice elektronicky, doporučení současného zaměstnance a přímé oslovení současného kvalifikovaného zaměstnance. Pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů zmiňuje inzerci na internetu, tisku, rozhlasu nebo televizi, spolupráci s úřadem práce a personálními agenturami nebo přímé oslovení jedince v mimo organizaci (Šikýř, 2014, s. 334-341).

Kociánová doplňuje metody vývěsek, letáků a spolupráci se vzdělávacími a vědeckými institucemi (Kociánová, 2010, s. 85).

Zvolení metod musí být založeno na faktu, že je třeba cíleně informovat patřičné uchazeče o pracovní pozici, která je volná a zároveň tyto uchazeče zlákat k jejich zájmu (Koubek, 2015, s. 135).

Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je postup spíše pasivní a organizace nevynakládá tolik úsilí. Při nacházení pracovníků z vnějších zdrojů je hledání aktivního charakteru a je možné použití většího množství metod a možností, s tím jsou ale spojeny i vyšší náklady. Je doporučeno aplikovat více metod současně (Koubek, 2015, s. 142).

2.3. Výběr pracovníků

Před samotnou fází výběru pracovníků je, pro zjištění počátečních informací o potenciálních pracovnících, běžné získávání dokumentů od uchazečů. Koubek tvrdí, že správně zvolené dokumenty od uchazečů mohou mít pozitivní dopad na nadcházející fáze výběru. Pro organizaci je důležitá adekvátní informovanost a znalost údajů o uchazečích, na základě těchto údajů je postaven samotný výběr. Moderní normou je zaslání strukturovaného životopisu, který by měl být dobře rozvržen a racionálně seřazen (Koubek, 2015, s. 142-146). Další dokumenty, které může organizace vyžadovat od uchazečů mohou být například motivační dopis, dotazníky, doklady o dosaženém vzdělání a pracovních zkušenostech, doporučení či posouzení uchazeče z předešlých pracovních pozic (Koubek, 2011, s. 303-309). Fáze předvýběru pracovníků začíná již se zasláním informací a příslušných dokumentů. Personalisté srovnávají specifikované požadavky pracovní pozice s informacemi v dokumentech. V této fázi nejsou uchazeči posuzováni mezi sebou, to je součástí další fáze, kterou je samotný výběr (Koubek, 2015, s. 153).

Šikýř uvádí, že výběr pracovníků je druhou fází modelového procesu zaplňování volných pozic, který se skládá ze získávání pracovníků a výběru pracovníků. „*Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci*“ (Šikýř, 2014, s. 347). Proces je realizován prostřednictvím konkrétních kritérií a metod výběru zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 347). Koncept výběru pracovníka musí klást důraz na odborné a subjektivní charakteristiky uchazeče týkající se osobnosti. Musí také posuzovat flexibilitu a potenciál jedince (Koubek, 2015, s. 166). V souvislosti s konkrétní pracovní pozicí je nutné přesně definovat kritéria, která zahrnují nutné i ostatní nároky pracovní pozice i nároky na pracovníka, které instituce určuje podle interních potřeb (úroveň vzdělání,

praktické způsobilosti, zvláštní znalosti a schopnosti), dále podle specifických právních předpisů (zdravotní způsobilost, bezúhonnost apod.) (Šikýř, 2014, s. 347-356).

Kociánová zmiňuje přístup založený na kompetencích (schopnostech) jako v současnosti používaný. Přístup se zaměřuje na schopnosti chování pracovníka příslušné pro danou pozici. Preferuje zkoumání osoby uchazeče před samotnou náplní práce. Výsledkem je zhodnocení kompetencí uchazeče, které pomáhá určit metodu výběru pracovníka. Analýzu dokumentů považuje Kociánová za první metodu výběru pracovníků. Zahrnuje životopis a motivační dopis, případný firemní dotazník, reference a posudky z předešlých zaměstnání a lékařské vyšetření (Kociánová, 2010, s. 96-98). Ostatní autoři, například Armstrong a Kolman a kol. uvádějí analýzu dokumentů jako součást předvýběru a nezahrnují ji do uceleného procesu metod výběru zaměstnance.

Největší důraz je v literatuře kladen na výběrovou metodu pohovoru/rozhovoru. Armstrong popisuje pohovor jako diskusi tváří v tvář mezi tazatelem a uchazečem. Může být také pohovor před panelem, ten se skládá z více tazatelů. Výhodou pohovorů je umožnění tazateli klást cílené otázky a přímo vyvodit závěr o způsobilosti uchazeče. Dále je umožněno uchazeči blíže popsat pracovní pozici. Uchazeč se dozví informace o organizaci a tvoří si obrázek o psychologické smlouvě, vzdělávání, kariérní perspektivě a dalších podmínkách. Uchazeč získává vlastní náhled na organizaci i pracovní pozici, zatímco tazatel analyzuje, zda je uchazeč vhodný pro organizaci z hlediska daných kritérií a podmínek, které jsou předem stanoveny (Armstrong, 2015, s. 286-287). Kolman a kol. přikládají rozhovoru dva hlavní významy, prvním z nich je ucelený sběr údajů o uchazeči a druhým je osobní seznámení (Kolman a kol. 2010, s. 84).

Pohovor může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor má danou osnovu a předem určené otázky, které mají za cíl určit, zda uchazeč disponuje vlastnostmi a chováním nezbytným pro pracovní pozici. Každý uchazeč je tázán stejnými otázkami. Hodnocení a kvality odpovědí mohou být zaznamenávány za použití klasifikačního systému (Armstrong, 2015, s. 287). Strukturovaný pohovor je považován za efektivní, jelikož pro svou osnovu eliminuje možnost vynechání některých aspektů pohovoru. Oproti tomu nestrukturovaný pohovor nemá předem daný obsah ani strukturu. Podle Koubka neumožňuje objektivní zhodnocení a porovnání uchazečů a při jeho použití vzniká prostor pro subjektivní přístup (Koubek 2015, s. 180). Armstrong uvádí, že tazatel nemá danou osnovu, ale má daný cíl. Cíl pohovoru je zjistit dané kvality uchazeče a posoudit,

zda se jedná o vhodného kandidáta na volenou pozici (Armstrong, 2015, s. 288). Kombinací obou přístupů je tzv. polostrukturovaný rozhovor. Šikýř jej nazývá jako nestrukturovaný výběrový pohovor. Tento způsob pohovoru nemá pevně danou osnovu a strukturu, vede se pouze na základě splnění hlavního definovaného cíle. Otázky, jejich posloupnost i čas, který pohovor zabere, závisí na tazateli, který tyto aspekty volí a přizpůsobuje na základě aktuálního průběhu pohovoru a reakcí uchazeče (Šikýř, 2014, s. 358-366). Koubek ve své publikaci uvádí, že polostrukturovaný pohovor spojuje výhody a vyřazuje nevýhody pohovorů strukturovaných a nestrukturovaných. Je velmi náročný pro tazatele z hlediska jeho schopností, také je náročný pro případné ostatní posuzovatele (Koubek, 2015, s. 180).

V nezávislosti na zvolený způsob pohovoru je jasné, že pohovor musí být řádně připraven. Předem se musí určit, jaký styl otázek bude uchazeči kladen, zda bude moci odpovídat rozvinutě (vyjádřit své myšlenky a příběhy) nebo budou otázky uzavřené (zjišťovacího charakteru) (Koubek, 2015, s. 182). Dle Koubka má pohovor tři hlavní cíle. Získání informací o představách a kariérních cílech uchazeče, informovat uchazeče o organizaci a pracovní náplni, analyzovat osobnost uchazeče a jako potenciální čtvrtý cíl Koubek uvádí tvorbu přátelského vztahu organizace a uchazeče (Koubek, 2015, s. 179).

Další metodou výběru pracovníků jsou výběrové testy. Mohou jimi být testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti. Armstrong argumentuje, že se stalo normou přijímat jako skóre inteligence inteligenční kvocient (IQ). Test, jehož výsledkem je IQ skóre je tedy směrodatný a považovaný za inteligenční test (Armstrong, 2015, s. 288). Testy schopností se používají k posouzení stávajících i potenciálních (zatím nerozvinutých) schopností uchazeče. Zaměřují se jak na praktické schopnosti (motorika, mechanická zručnost, vlohly apod.), tak i na schopnosti duševní. Testy znalostí a dovedností jsou určeny k prověření odborných a specializovaných znalostí uchazeče. Testy osobnosti je možné označit jako psychologické. Výsledkem jsou vlastnosti osobnosti uchazeče, například zda se jedná o extroverta či introverta, racionální či emotivní osobnost atd. Test je založen na skutečnosti, že osoby stejného nebo obdobného odborného zaměření vykazují stejné či podobné zájmy a osobnostní charakteristiky. Testy mohou být i formou skupinové metody výběru pracovníků, jedná se o simulaci činnosti nebo situace, kdy musí zúčastnění najít řešení. Častým scénářem bývá zadání specifického úkolu nebo činnosti či hraní specifické role. Jedinci jsou poté posuzováni podle jejich příspěvků k celkovému řešení. Všechny tyto testy jsou chápány jako doplňující a nikdy nestojí v procesu výběru pracovníků samostatně. Mají značné limity, a proto je úskalím jejich validita. Jejich využití je vhodné na vyšší

pozice, jako jsou například manažeři, vysoce kvalifikovaní specialisté a podobné pozice (Koubek, 2015, s. 176-177).

Assessment centre je proces, který spočívá v kombinaci několika výše zmíněných metod. Mohlo by se například jednat o kombinaci psychologicky zaměřeného testu, pohovoru a praktické zkoušky. Bývá zvykem realizovat assessment centre ve skupinách uchazečů a v některých případech se podporuje jejich interakce a spolupráce (Kolman a kol. 2010, s. 85). Celý proces se zpravidla odehrává mimo běžné pracoviště, výhodou je komplexní posouzení uchazečů, jejich kvalit a schopností. Nevýhodami jsou náročnost na posuzovatele, v jejich řadách se musí nacházet velmi kvalifikovaní jedinci, assessment centre je také finančně nákladné (Šikýř, 2016, s. 407-417).

Není nutné uchazeče podrobit všem možným metodám výběru pracovníků, je možné z nich vybírat. Důležité je zvolit ty správné metody a jejich kombinace, které dovedou výběr pracovníků k úspěšnému cíli. Nejpodstatnějším aspektem při volbě metody nebo jejich kombinace je schopnost predikovat budoucí výkon uchazeče (Armstrong, 2015, s. 292).

2.4. Employee Value Proposition

Z anglického názvu „Employee value proposition“ se v českém prostředí objevuje hodnotová nabídka pro zaměstnance, dále uváděno jako „EVP“ (Armstrong, 2015, s. 298). Může být uváděno také jako Hodnotová nabídka zaměstnavatele. (Němečková, 2019) Armstrong popisuje EVP jako soubor všeho, co zaměstnavatel nabízí svým případným nebo současným zaměstnancům. Jedná se o všechny náležitosti, které přírodní nebo současní zaměstnanci shledávají hodnotnými a které by je měly přesvědčit, aby se stali nebo zůstali členy organizace (Armstrong, 2015, s. 298-299).

Němečková definuje EVP jako „unikátní hodnotu pro zaměstnance,“ zmiňuje také, že tuto hodnotu lze využít pro zákazníky. Uvádí také, že se jedná o esenciální základ pro interní a externí komunikaci. (Němečková, 2019) Do EVP se dá zahrnout peněžní odměna a dále nepeněžní hodnoty, jimi mohou být například zodpovědné jednání, respektování přirozené různorodosti, realizace vyváženého poměru pracovního a osobního života, příležitosti pro osobní a kariéru růst (Armstrong, 2015, s. 299). Němečková konstatuje, že první krok pro EVP je uvědomění důvodu existence firmy. Ve stručnosti se jedná o „*esenci firmy*,“ do níž patří příběh, poslání, vize, hodnoty, byznys model a podmínky firmy

(Němečková, 2019). Mezi další náležitosti EVP může patřit pověst zaměstnavatele, pracovní prostředí, lokalita pracoviště, kariérní perspektiva, program vzdělávání a konkrétní podmínky zaměstnání (Armstrong, 2015, s. 299). Němečková popisuje příklad vhodného EVP na české bance AirBank. Uvádí, že každý z pracovníků musí hodnoty firmy chápat a měl by se s nimi ztotožňovat. V rámci onboardingů jsou novému zaměstnanci představeny a vysvětleny konkrétní hodnoty z důvodu, že si zaměstnanec musí co nejrychleji uvědomit, zda s nimi souzní a zda je „život v AirBank“ dle jeho představ. (Němečková, 2019)

EVP, který bude nastaven správně a pochopitelně, s sebou nese řadu výhod. Do jisté míry usnadňuje práci personalistů díky předvýběru uchazečů pro obsazované pozice. Uchazeči mají tendenci si vybírat zaměstnavatele podle toho, zda se alespoň z části ztotožňují s jeho stanovenými hodnotami. Pokud by se hodnoty vůbec neshodovaly, uchazeč se na pozici nepřihlásí. EVP také pomáhá v prevenci fluktuace zaměstnanců. Současní zaměstnanci setrvávají v zaměstnání, pokud ve vykonávané práci vidí smysl a pracoviště poskytuje pozitivní vztahy se spolupracovníky. V případě shody hodnot organizace s hodnotami potenciálního zákazníka se může jednat o rozhodující faktor a konkurenční výhodu. EVP tedy může napomáhat i v upoutání zákazníků. (Němečková, 2019)

Armstrong zmiňuje, že podstata EVP pro firmu je být upřednostňovaným zaměstnavatelem a zároveň být firmou, ve které budou pracovníci chtít pracovat a setrvat. Po definování svého EVP musí firma najít strategii, pomocí které bude EVP komunikovat a předávat potenciálním pracovníkům, příkladem mohou být HR stránky firmy (Armstrong, 2015, s. 299).

2.5. Současné trendy ve výběru zaměstnanců

S dynamicky rozvíjející dobou se začíná modernizovat přístup a používané metody v personalistice a oblasti lidských zdrojů. Inovace a používání nových metod je esenciální pro udržení kroku s rostoucími požadavky firem, pracovníků i uchazečů. V bakalářské práci je věnována pozornost pouze níže zmíněným trendům.

Sociální sítě, například Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, se stávají stále významnějšími v oblasti podnikání. Nabídka služeb a produktů prostřednictvím sociálních sítí je rostoucí trend i pro dlouhodobou budoucnost (Součková, 2019). Kmošek apeluje na inovaci a přizpůsobení přístupů v náborovém procesu. Zdůrazňuje, že beze změny by

organizace mohla odstartovat fluktuaci pracovníků z důvodu neobsazení, anebo špatného obsazení, pracovních míst (Kmošek, 2018).

Pojem **gamifikace** nabývá na popularitě v mnoha směrech, například v marketingu, obchodu, ale i v oblasti řízení lidských zdrojů. Proces spočívá v zapojení aspektu hry do pracovního procesu a pracovní náplně (Součková, 2019). Proces gamifikace se člení na externí a interní. Externí je zaměřena na zákazníky a spočívá v implementování hry/soutěže do běžného spotřebitelského nakupování, příkladem může být věrnostní program, který vede ke sbírání bodů, za které má zákazník poskytnuté slevy a další výhody. Interní gamifikace je užívána při náborovém řízení nebo onboardingu zaměstnance, kdy v těchto procesech napomáhá utvářet přátelskou atmosféru. Gamifikace účastníkům přináší do všedních činností nový pohled na věc, podporuje motivaci a napomáhá s mezilidskými vztahy. Účastníci se v postupech „cítí součástí hry“ a udržují si proaktivní přístup, loajalitu a nadstandartní výkon (Szymańska, 2017).

Digitalizace dokumentů sebou nese několik výhod. Oproti fyzickým smlouvám se digitální dokumenty jen ztěžka ztratí nebo někam „založí.“ Odpadá nákladná archivace fyzických dokumentů a celkově jsou personalisté a HR pracovníci více efektivní, jelikož s fyzickou dokumentací, scanováním a zakládáním, nestráví žádný čas. Veškeré změny probíhají v IT prostředí, tudíž v rychlém tempu. Podepisování je zprostředkováno pomocí signpadů a dokumenty jsou následně uloženy virtuálně v IT systému, případně je možné smlouvy a dokumenty poslat ve formě konvertovaného pdf příslušným osobám (Součková, 2019).

Z hlediska **automatizace procesů** v oblasti HR se dá hovořit například o chatbotech. Jejich využití je možné v oblasti, kde je nutná rychlá odpověď. Chatboti (prozatím) nedisponují umělou inteligencí v běžné praxi, je tedy možné je využít na předem připravené otázky a okruhy, na které bude program schopen automaticky odpovědět. S chatboty je možné se setkat jak v interní, tak v externí komunikaci firmy. Například česká technologická firma STRV disponuje chatbotem, který umí zodpovědět přes 500 otázek ohledně firmy a konkrétního zaměstnání. Může být nástrojem i pro zodpovězení dotazů z hlediska firemní politiky a interních manuálů. Využití je realizováno i v oblasti komunikace se zákazníky (Langerová, 2018).

Na, již zmíněné, chatboty navazuje pojem **umělá inteligence**. V praxi se již můžeme s chatboty setkat i na platformách Facebook, Messenger a WhatsApp. S vývojem umělé

inteligence budou chatboti schopni odpovídat i na otázky, které nebudou předem stanovené, tzn. dokážou si odpovědi nalézt sami a učit se postupným odpovídáním. Vývoj umělé inteligence s sebou nese i určité nevýhody z pohledu krátkodobého horizontu, například vyšší nezaměstnanost. Z hlediska dlouhodobé robotizace, nahradí monotónní práce a lidé budou moci soustředit svou pozornost na jiné činnosti, zejména se bude jednat o oblasti soft skills – kreativita, inovace, empatie, emoční inteligence a kritické myšlení. Zmíněné vlastnosti budou velmi poptávané v oblasti HR (Součková, 2019).

3. FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura, nazývána také jako kultura organizační, je odvozena od kultury obecné. Do oblasti managementu byl termín přejat z oblasti kulturní antropologie, také se můžeme setkat s pojmy z oblasti sociologie a psychologie. Samotná firemní kultura je rozdělena na dva přístupy. První z nich je přístup interpretativní, ten se vyznačuje převahou chápání kultury z oblasti kulturní antropologie a vidí firemní kulturu jako „*něco, čím organizace je*“ (Lukášová, 2004, s. 20). Organizace je zde chápána jako celek a jejími prvky jsou veškeré rysy organizace, která je brána jako rámec sdílených významů zprostředkovaných v symbolech (Lukášová, 2004, s. 20). Šigut informuje, že firemní kultura se v organizacích projevuje i bez vědomí členů organizace. Dále Šigut zmiňuje, že firemní kultura je charakter a duch podniku. Jedná se o interní pravidla hry, které mají dopad jak na myšlení a činy pracovníků, tak i na organizační atmosféru, ve které se odehrávají veškeré interakce (Šigut, 2004, s. 9-10). Lukášová dodává, že v rámci vnímání firemní kultury není směrodatná objektivní realita, nýbrž její význam, který je interpretován. Na organizaci není pohlíženo jako na biologický systém, jehož počínání má cíl přežití. Náhled na organizaci není ani v záměru stereotypního přirovnání organizace ke stroji, ve kterém je zaměstnancům přesně vytyčena role a působnost, pravidla počínání a pravomoci, pomocí kterých organizace dosahuje svých cílů. Interpretativní přístup přináší náhled na organizaci v kontextu její kultury a popisuje ji jako rámec významů, chápán jako soubor myšlenek, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem, pomocí kterých lze porozumět lidskému aspektu ve fungování organizace. Druhý přístup je objektivistický, někdy také nazýván jako funkcionalistický. Na kulturu je pohlíženo jako na „*něco, co organizace má*“ (Lukášová, 2004, s. 20-21). Kultura je v tomto ohledu brána jako určitý aspekt, který ve spojení s dalšími aspekty ovlivňuje fungování a efektivitu organizace. Stejně jako jednotlivé aspekty organizace lze i kulturu cíleně formovat a měnit. Objektivistický přístup je v moderní době více rozšířený v pojetí literatury a definic (Lukášová, 2004, s. 20-21).

Armstrong do definice firemní kultury zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady. Tyto náležitosti nemusejí být konkrétně specifikovány, ale dohromady stanovují způsob chování lidí a způsob vykonávání práce (Armstrong, 2015, s. 164).

Deal a Kennedy (2000, s. 4) definují firemní kulturu jako „*způsob, jakým v organizaci něco děláme.*“ Později uváděné definice naznačují, že tato náležitost není tak

jednoduše popsatelná. Poukazuje alespoň na podstatný fakt – firemní kultura souvisí se vším, co organizace dělá a ovlivňuje fungování v interním prostředí (Deal a Kennedy in: Armstrong, 2015, s. 164). Deal a Kennedy (2000, s. 15) svou formulaci upřesňují, silnou firemní kulturu určují jako soubor neformálních pravidel, který vysvětluje, jak se mají lidé po majoritu času chovat (Deal a Kennedy in: Armstrong, 2015, s. 165). Furnham a Gunter (1993, s. 89) definují firemní kulturu jako sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného porozumění (Furnham a Gunter in: Armstrong, 2015, s. 165). Lukešová ve své publikaci uvádí rozšíření definice autorů Furnham a Gunter (1993), kteří tvrdí, že firemní kultura může být vnímána jako způsob, jak lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně jako kombinaci dvou uvedených pohledů (Furnham a Gunter in: Lukášová, 2004, s. 22).

Dohromady lze tedy firemní kulturu, na základě vybraných definic, shrnout do základních náležitostí. Firemní kultura může být chápána jako souhrn základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální i nemateriální povahy (Lukášová, 2004, s. 22).

Armstrong uvádí, že nelze klasifikovat kultury jako dobré a špatné, dá se tvrdit, že určitá kultura je více, či méně vhodná. Klasifikace je brána z pohledu výhodnosti a výkonnosti pro organizaci – některá kultura bude splňovat potřeby a požadavky organizace a tím podporovat výkon organizace, kultura založená jiným způsobem by mohla výkon organizace spíše omezovat (Armstrong, 2015, s. 168). Jako jeden z prvků, který může pozitivně ovlivňovat firemní kulturu, je hrdina firemní kultury. Jsou to reální nebo imaginární jedinci, které slouží jako vzor ideálního chování. Často se jedná například o zakladatele firmy. Hrdinové evokují inspiraci pro požadované chování pracovníků. Zobrazují živoucí předlohu správného chování a jednání (Lukášová, 2004, s. 24-25). Jedná se také o nositele tradic, v českém prostředí se jedná například o Tomáše Baťu (Johnová, 2008, s. 53).

S pojmem firemní kultura také úzce souvisí pojem firemní klima, který je do určité míry součástí firemní kultury. Grecmanová uvádí, že firemní klima je spojeno s organizací jako celkem, není spojeno s pracovní pozicí nebo vykonávanou činností. Firemní klima je abstraktní pojem. Jedná se o subjektivní vnímání, prožívání a hodnocení reality pracovníky. Jedná se tedy o přímý důsledek toho, jak pracovníci vnímají realitu, klima, ale nelze přesně

měřit pro jeho individuální subjektivitu u každého pracovníka (Grecmanová, 2008, s. 9). Grecmanová také uvádí společné znaky firemní kultury a firemního klima:

- Morální fenomény, které ovlivňují chování lidí v organizaci a současně jsou následkem tohoto chování,
- Nejsou pouze funkcí osob, nýbrž také institucionálních aspektů organizace,
- Nejsou spojeny jen s organizací jako celkem, ale také se mohou vztahovat k subsystémům organizace,
- Jsou relativně časově stabilní,
- Souvisejí s vývojem organizace (Grecmanová, 2008, s. 27).

3.1. Firemní kultura v kontextu výběru pracovníků

Již zavedená firemní kultura odráží firemní hodnoty, které ve firmě fungují. Častým scénářem je zapominání na dohledání a vypátrání předešlé firemní kultury organizace, ve které uchazeč již pracoval. Od zjištění předešlé firemní kultury a hodnot se poté odvíjí hodnota uchazeče pro nábor. Organizace pořádající nábor může od uchazeče očekávat dva přístupy. Prvním z nich je zapadnutí do současné firemní kultury na základě zkušeností a zážitků z předešlého zaměstnání. Druhý přístupem je odlišná zkušenost s firemní kulturou, tudíž nový pohled na věc a nový přístup v organizaci přijímající pracovníky. Ve větších firmách bývají hodnoty, potažmo hodnotový žebříček, pojmenovány. Pechová doporučuje důsledný výběr kandidátů z hlediska porovnání hodnotového žebříčku a vyslovených hodnot firmy s hodnotami kandidáta. Při shodě hodnot firmy a kandidáta je pravděpodobné, že kandidát bude motivovaný, angažovaný a efektivní dle očekávání firmy (Pechová, 2013). Blog [Simplicant.com](https://www.simplicant.com) zmiňuje, že propagování employer brandu, firemních hodnot, zásad a firemní kultury na kariérních stránkách organizace a v inzercích pracovních pozic podporuje přilákání kandidátů, kteří věří, že budou vhodně zapadat do podniku. Shodné hodnoty organizace a kandidáta také snižují fluktuaci zaměstnanců ([Simplicant.com](https://www.simplicant.com), 2022). Důležité pro udržení zaměstnanců je opravdovost a autenticita dané firemní kultury a hodnot. Blog [Brendamarreropr.com](https://www.brendamarreropr.com) uvádí, že jakékoli konání při tvoření a udržení firemní kultury selže, pokud firma nebude dodržovat a praktikovat náležitosti, které si stanovila. Je esenciální, aby zaměstnanci dodržovali klíčové hodnoty a na denní bázi je praktikovali. Uchazeči, zvláště

mladší, jsou přitahováni podnikavým, neformálním, zábavným, transparentním a podporujícím prostředím (Brendamarreropr.com, 2021).

Clyne uvádí výsledek průzkumu, až 77 % kandidátů se zajímá o firemní kulturu před samotným přihlášením na pracovní pozici. V kontextu spokojenosti v zaměstnání, prokazují pracovníci mnohdy tendenci přisazovat firemní kultuře větší význam než peněžnímu ohodnocení. Studie prokazuje, že při prioritizaci shodování hodnot firmy s vlastními hodnotami kandidátů může způsobit, že plat a benefity již nemusí být natolik významné. Pro úspěšného zaměstnavatele je podstatné komunikovat se zaměstnanci a připomínat, že firemní kultura a hodnoty jsou prioritou. Je vhodné vždy zmínit důvody, proč jsou tyto aspekty důležité (Clyne, 2021).

Server Greatpeopleinside.com podporuje tvrzení o důležitosti firemní kultury a jejich hodnot, jak zmiňuje Clyne. Greatpeopleinside.com pro správný výběr kandidáta doporučuje analyzovat jeho motivy a hodnoty. Pomocí analýzy se zaměstnavatel dozví cenné informace o kandidátovi spojené s jeho chováním ve společnosti, specifickým prováděním činností a ztotožněním se s projekty podniku (Greatpeopleinside.com, 2017).

Nezbytným aspektem pro dosažení přihlášení kandidátů zapadajících do firemní kultury, je propagování konkrétní firemní kultury. Při propagování firemní kultury a employer brandu v nabídkách práce je pravděpodobné, že se na pozici přihlásí kandidáti, kteří mohou vidět sami sebe v dané organizaci jako členy týmu (Simplificant.com, 2022). Walters tvrdí, že je nutné být otevřený a zřetelný v komunikaci firemní kultury při procesu nábory. Doporučuje sdílení a otevřenost v propagování silných stránek firemní kultury kandidátům, a zároveň zachování pravdivosti o hodnotách a realitě (Walters, 2019).

3.2. Culture Fit

Bika popisuje culture fit jako splynutí pozitivního přístupu a základních hodnot kandidáta s organizací (Bika, 2021). Blog Brendamarreropr.com se o culture fit zmiňuje, jako o souladu přesvědčení a chování kandidáta s klíčovými hodnotami organizace (Brendamarreropr.com, 2021). Benstead definuje culture fit jako zapadnutí kandidáta do firemní kultury (Benstead, 2019). Schooley potvrzuje definici Bika a konstatuje, že culture fit je pojem, který vchází v platnost, když se přesvědčení a chování kandidáta slučuje s klíčovými hodnotami organizace a její firemní kulturou (Schooley, 2022). Kompatibilní kandidát se s větší pravděpodobností stane angažovaným a produktivním zaměstnancem.

V praxi se lze setkat s falešným přístupem organizací, kdy není firemní kultura, employer brand a hodnoty komunikovány zřetelně a objektivně na základě reality. Výsledkem náborového řízení je přijatý uchazeč setkávající se s firemní kulturou, která není podle jeho představ. Zaměstnanec často opouští dané pracoviště, tento scénář může výrazně poškodit reputaci organizace a přispět k fluktuaci zaměstnanců (Brendamarreropr.com, 2021). Dle dotazníku Glassdoor.com 73 % dotázaných by se na pracovní pozici nepřihlásilo, pokud by se jejich hodnoty neztotožňovaly s hodnotami organizace. Tento průzkum poukazuje na fakt, že za správné komunikace firemní kultury a hodnot, se kandidáti sami rozřazují z hlediska zapadnutí do firemní kultury. Přímým benefitem faktu, že přijatý kandidát „je culture fit“ tzn. „zapadá do firemní kultury a hodnot,“ je zpravidla větší angažovanost, spokojenost a produktivita kandidáta. Dalším přínosem je eliminování potenciálních nákladů spojených s náborem nového pracovníka na pracovní pozici v případě, že by původní kandidát nebyl culture fit. Nutnost obsazovat pracovní pozice jinými kandidáty je z velké části vyloučena, když je kandidát culture fit, tento fakt napomáhá v retenci zaměstnanců a potlačuje fluktuaci (Schooley, 2022). Benstead zdůrazňuje, že je důležité myslet na diverzitu týmů. Při výběru pracovníků není nutné, aby každý jednotlivec byl stejný jako ten předešlý, pracovní tým by poté tvořil jednomyslný celek. Opak je pravdou a při náboru pracovníků se musí brát ohled na culture fit, ale také na to, aby výsledný tým byl rozmanitý, přinášel nové pohledy na skutečnosti a poskytoval vyvážený mix pracovníků, kdy každý z nich je culture fit (Benstead, 2019).

4. CANDIDATE EXPERIENCE

V současné době je stále těžší hledat talenty a společnosti musí zapojovat nové způsoby a inovace. V neposlední řadě je ale také důležité zdokonalovat a uzpůsobovat již zavedené postupy a techniky. Jednou z těchto technik je candidate experience.

Pojem candidate experience je úzce navázán na pole působnosti recruitmentu. V tomto ohledu se díváme na „nábor jako na prožitek.“ Již v procesu budování značky zaměstnavatele zapojují personalisté aktivity a činnosti, které se zaměřují na práci s emocemi a prožitky uchazečů. Predispozicí úspěchu aplikace těchto činností je fakt, že ztotožnění hodnot uchazeče s hodnotami společnosti vyústí v pozitivní výsledek. Za úspěch a pozitivní výsledek by se dalo považovat přijetí uchazeče, jeho spokojenost a následně i jeho dlouhodobá působnost ve společnosti. Emoce i prožitek je možné v procesu náboru značně umocnit. Lze toho dosáhnout realizací náborového řízení netradiční formou – mohlo by se jednat o použití gamifikace, soutěží, použití příběhů společnosti i zaměstnanců na internetových stránkách nebo také prezentace na sociálních sítích (Retail News, 2015).

4.1. Definování Candidate Experience

Pojem candidate experience charakterizuje jednotlivé prožitky uchazeče v rámci náborových procesů u potenciálního zaměstnavatele. Jedná se tedy o souhrn všech zkušeností během náboru. Formování candidate experience je ovlivňováno všemi interakcemi uchazeče a potenciálního zaměstnavatele. Prožitky a zkušenosti uchazeče ovlivňují vztah mezi uchazečem a zaměstnavatelem a také ovlivňují ochotu uchazeče pracovat pro daného zaměstnavatele.

Vybudování vztahu mezi uchazečem a společností se také může považovat za klíčový faktor podmiňující pozitivní zkušenost, která pramení ze zkušeností u přijímacího procesu. Cílem zaměstnavatele je, aby každé setkání s potenciálním zaměstnancem byla pozitivní a motivující zkušenost, v jejímž důsledku budou kandidáti více přikloněni možnostem uplatnění a pokračování v náborovém procesu. Celkově se cílí na obecně pojatý pozitivní dojem (Mortsiefer, 2017).

Blog Recruiting.com popisuje candidate experience jako řadu interakcí mezi kandidátem a společností v průběhu celého náborového řízení. Do interakcí je zahrnuta

i komunikace, se kterou se kandidát setká ze strany společnosti, softwarových systémů a zaměstnanců společnosti (Recruiting.com, 2019).

Pojem candidate experience tedy zahrnuje (ale není omezen pouze na):

- Webové stránky firemní kariéry,
- Pracovní inzeráty,
- Online proces spojený s žádostí o zaměstnání,
- Komunikaci s automatickým systémem společnosti,
- Proces pohovoru,
- Komunikaci s HR pracovníky, členy týmu a vedením,
- Oznámení o stavu žádosti uchazeče,
- Oznámení o nepřijetí uchazeče (Recruiting.com, 2019).

4.2. Pozitivní Candidate Experience

Je klíčové, aby společnost udělala maximum pro co nejlepší candidate experience. Jeho provázanost s celým procesem nábory dává společnosti mnoho možností a příležitostí vytvořit pozitivní dojem. Dá se tvrdit, že čím má společnost lepší candidate experience, tím větší má šanci pro přilákání těch nejlepších talentů. Kandidáti s dobrými kvalitami vyžadují podmanivé zkušenosti a zážitky v průběhu procesu a následně i po procesu nábory (Dyson, 2020).

Dá se předpokládat, že pozitivní candidate experience s sebou nese jasnou, transparentní, upřímnou a konzistentní komunikaci. Průběžná a efektivní komunikace společnosti při každém kroku, v rámci celého procesu nábory, je velmi podstatná. Při úspěšném zvládnutí komunikace se značně zvyšuje šance zanechání pozitivních zkušeností a prožitků u uchazeče (Recruiting.com, 2019).

V dnešní době mají kandidáti více možností a pro zaměstnavatele je stále těžší se odlišit od konkurence a stanovit, do jaké míry jeho hodnoty, firemní kultura a zaměstnanci představují unikátní příležitost pro nejlepší kandidáty. Pomocí pozitivního candidate experience může organizace získat důvěru kandidátů, ze kterých se mohou stát zastánci organizace a mohou tím pomoci posílit i employer brand organizace. Úzké napojení

candidate experience na employer brand tak otevírá možnosti pro organizaci se odlišit od konkurence ve svém oboru (Dyson, 2020).

Blog Recruiting.com uvádí náležitosti pozitivního candidate experience:

- Nastavení realistických očekávání v rámci práce a pracovního prostředí,
- Komunikace hodnot zaměstnance,
- Poskytnutí všech podrobností o zaměstnání a potřebné zdroje uchazeči,
- Nabízení jednoduchého procesu žádosti o zaměstnání,
- Přístup k uchazeči s respektem ve všech fázích řízení,
- Poskytnutí příjemného a bezproblémového pohovoru,
- Hladký přechod uchazeče v zaměstnance,
- Udržování jemného a uctivého postupu pro odmítání nepřijatých uchazečů,
- Zajištění nových zaměstnanců z hlediska všeho, co potřebují pro úspěch na jejich nové pozici (například řádná školení apod.) (Recruiting.com, 2019).

Každá interakce mezi společností a kandidáty by měla být brána v potaz při optimalizování organizace pro candidate experience. Rozhodnutí kandidátů o přijetí, či nepřijetí pracovní nabídky je často spojeno s tím, jak s nimi bylo v průběhu náborového procesu zacházeno. Candidate experience, pro jeho značný přesah do oblasti employer branding, má za příčinu, že většina kandidátů se v dnešní digitální době nejprve zajímá o konkrétního zaměstnavatele a až poté o pracovní pozici. Z toho vyplývá, že silný employer brand může pomoci navázat vztah mezi organizací a kandidátem a zároveň se kandidát dozvídá důležité informace o organizaci. Příkladem optimalizace mohou být malé recenze stávajících zaměstnanců na HR stránkách organizace. Dalším silným nástrojem jsou sociální sítě a prezentace v jejich prostředí. Dle studie CareerBuilder 57 % kandidátů provádí předběžný průzkum na internetových stránkách organizace. Tento fakt potvrzuje důležitost profesních stránek organizací a připomíná důležitost zaměření stránek na zaujetí uchazeče. Ideální webové stránky by měly zajistit, aby se uchazeč cítil vítán a byly mu poskytnuty všechny informace, které by jej mohly zajímat ve spojení s organizací, pracovními příležitostmi, firemní kulturou a pracovním prostředím (Dyson, 2020).

Hayton ve svém příspěvku zmiňuje video jako jeden z nejlepších prostředků pro sdělení informací v moderní době. Video je mnohem poutavější než stereotypní řádky slov.

Příkladem uvádí rychlý klip jako ukázkou dne jednoho z pracovníků, nebo video vyzdvihující firemní kulturu společnosti a společnost jako celek. Důležitou součástí pozitivního candidate experience je akurátní popis pracovního místa. Kandidát může být odrazem nedostatečným popisem a nedostatečným množstvím informací týkajících se pracovní pozice. Z opačného pohledu není dobře, když je popis pozice moc dlouhý, kandidáta může tento fakt také odradit. Je tedy vhodné najít vyvážený kompromis, který bude obsahovat klíčové informace (Hayton, 2020). Tohle tvrzení podporuje Dyson, který uvádí, že 72 % HR pracovníků je přesvědčených o správnosti a akurátnosti popisu pracovní pozice, ovšem jejich názor podporuje pouze 36 % dotázaných kandidátů (Dyson, 2020).

Pro spokojenost kandidátů je potřeba, aby zástupce organizace dostatečně a správně komunikoval se všemi účastníky. Mnoho firem má pro svoji náborovou strategii určených více pracovníků, je tedy potřeba, aby kandidát vždy věděl, kdo je jeho komunikační spojka se společností. Doporučuje se také, aby s jedním kandidátem komunikoval pouze jeden pracovník organizace. Předpokladem správné exekutivy komunikace je dostupnost pro dotazy a zajištění informací pro kandidáty. Z hlediska procesu komunikace s kandidáty bývá zapojeno mnoho osob, například HR specialisté, manažeři a lídři, kteří si mezi sebou předávají informace. Je vhodné, aby při jakékoli komunikaci byly pověřené osoby vždy co nejrychleji k zastížení. Zajištění komunikace na vysoké úrovni je predispozicí pro pozitivní candidate experience (Dyson, 2020).

Lidskost ze strany zástupců organizace ke kandidátovi je rovněž důležitá. Kandidát věnoval čas, úsilí a energii konkrétní pracovní pozici a HR pracovníci by tento fakt měli brát v potaz. Je doporučeno, například po skončení pohovoru, zaslat email s poděkováním za zájem a účast kandidáta, v případě odmítnutí přiložit vysvětlení a odůvodnění s případnými doporučeními na zlepšení (Hayton, 2020). Organizace, které aplikují individuální přístup ke kandidátům mají větší pravděpodobnost opětovného přihlášení kandidátů na stejné nebo jiné pracovní pozice (Dyson, 2020).

Z pohledu kandidátů existuje nespočet předsudků a nejasností, proto je z hlediska pozitivního candidate experience vhodné, aby společnost přesně vytyčila a doporučila kandidátovi náležitosti pohovoru tak, aby mohl být co nejlépe připraven. Například se může jednat o přesný popis instrukcí k cestě do kanceláře HR pracovníka, doporučený dress code nebo pokyny k parkování u organizace. Poskytnutí těchto dodatečných informací

v kandidátovi zanechá pocit výjimečnosti a bude mu tím dokázáno, že je v zájmu organizace, aby se náborové řízení vydařilo (Hayton, 2020).

V průběhu samotného náborového řízení je nutné, vzhledem ke specifickým dané pracovní pozice, provádět screening uchazečů a zajistit, aby byli vhodnými jedinci podle společností určených kritérií. Mimo tyto náležitosti je vhodné do náborového procesu zařadit aktivity, které nesouvisejí s pracovním místem a pracovní náplní. Kandidáti tak mohou dát najevo svou osobnost a organizace má možnost dozvědět se více o jejich mimo-pracovních kvalitách. Tyto kvality a subjektivní dovednosti uchazečů je mohou učinit žádanějšími (Dyson, 2020).

Pro pozdější fáze náborového řízení je, z hlediska zlepšení candidate experience, doporučeno představení společnosti. Řada konzervativních společností se snaží mnoho informací o sobě nevyzrazovat jedinci, který zatím není zaměstnancem. Z pohledu kandidáta je tohle ovšem špatný postup, jak již bylo zmíněno, s náborovým procesem je spojena spousta předsudků a nejasností, proto by společnosti měly dělat vše proto, aby jim předcházely. Jedním z takových postupů je transparentnost ohledně fungování a náležitostí uvnitř společnosti. Nábor pracovníků je obousměrný, tzn. společnost si vybírá pracovníka a pracovník si vybírá společnost. Je tedy v zájmu společnosti, aby udělala maximum pro objektivní náhled uchazeče. Čím transparentnější bude společnost v průběhu celého náborového procesu, tím lépe budou obě strany, společnost i kandidát, schopny poznat, zda je spolupráce vhodná či nikoli. Je doporučeno kandidátovi ukázat zázemí firmy, včetně ukázky, jak to ve společnosti funguje, jaké jsou na pracovišti vazby a v neposlední řadě být k dispozici s odpověďmi na otázky kandidáta. Další způsobem, jak zprostředkovat náhled kandidátům a zároveň odlehčit nervozitu, je představení existujícího týmu pracovníků. Kandidát se zajímá o samotnou práci, ale ekvivalentní zájem projevuje i ohledně kolektivu a kolegů, se kterými bude práci vykonávat (Hayton, 2020).

Tento přístup je také vhodný pro proces onboardingu. Je vhodné vybrat jednoho, či více již zkušených zaměstnanců, ze kterých se stane pro nového pracovníka jeho „pomocná ruka.“ Díky tomuto přístupu se nový pracovník bude cítit více vítaný a jeho proces integrace bude snazší jak pro společnost, tak i pro samotného pracovníka (Škrábová, 2020, s. 35).

Pro HR pracovníky a manažery náboru může být obtížné měření candidate experience, proto se doporučuje implementace dotazníků zpětné vazby pro kandidáty i pro přijaté uchazeče (Hayton, 2020). V praxi běžně dochází k rozepři názorů HR pracovníků

a kandidátů. Zatímco HR pracovníci se domnívají, že dělají z hlediska candidate experience vše správně, dotazník zpětné vazby často může odhalit pravý opak. V takovém případě je důležité nezapomínat na fakt, že zpětná vazba je jednoznačná a vždy by se podle ní měl aplikovat plán k nápravě a zlepšení (Landovský, 2017).

V poslední fázi kandidáta, který není vhodný pro pracovní pozici je jeho odmítnutí ze strany společnosti. Častým scénářem je neposkytnutí informace o zamítnutí od HR pracovníka, tento přístup může výrazně poškodit pohled kandidáta na společnost a tím i candidate experience. Poskytnutí kvalitní zpětné vazby v podobě důvodů nepřijetí kandidáta je vhodným postupem pro vyrozumění (Hayton, 2020). Když se společnost rozejde s kandidátem v dobrém a zachová si pozitivní přístup, včetně pozitivního candidate experience, je pravděpodobné, že se kandidát bude dále o společnost zajímat a přihlásí se na jinou pozici v dalším řízení (Škrábová, 2020, s. 23).

4.3. Přínosy pozitivního Candidate Experience

Pozitivní candidate experience vyústí ve větší množství kandidátů pro společnost. Studie Appcast dokázala, že pokud společnost inovuje a zkrátí proces přihlašování kandidáta na pracovní pozici na 5 minut či méně, je šance na samotné přihlášení kandidáta větší o 365 %. Při zefektivnění a vyladění candidate experience je pravděpodobné, že společnost bude upřednostněna před ostatními z pohledu kandidáta. Je tedy pravděpodobné, že bude úspěšnější v přitahování top talentů. Až 40 % kandidátů odmítá pracovní nabídku z důvodu rychlejší nabídky jiného zaměstnavatele. Poskytnutí nadstandartního candidate experience nechá u kandidátů lepší první dojem a zvyšuje pravděpodobnost jejich přání pracovat pro společnost. Zvýšení kvality candidate experience vede ke zlepšení kvality náborového procesu. V případě mimořádného candidate experience komunikují kandidáti s ostatními a sdílí své zkušenosti (Recruiting.com, 2019). Zvýšení kvality je také spojeno s budováním pozitivního povědomí o společnosti jako zaměstnavateli (Landovský, 2021). Candidate experience je navázán na značku zaměstnavatele i značku spotřebitele a hraje významnou roli v náborovém procesu a celém podnikání (Recruiting.com, 2019).

V moderní době společnosti investují velké finanční prostředky do skvělého employer brandu, ale candidate experience je často opomíjen. Společnost by měla věnovat minimálně stejné prostředky a úsilí směrem ke candidate experience, jako k employer

brandu. Situace neřešeného candidate experience by se dala přirovnat k restauraci, která má mimořádné zázemí, skvělou kuchyni, ale zákazníkův celkový dojem může být negativní, protože číšník měl negativní přístup. Stejná situace se může stát v personalistice. Společnost má nadstandartní employer brand i candidate experience, ale celkový dojem u kandidáta může být negativní, protože personalista nepodá profesionální odpověď nebo neodpoví vůbec (Landovský, 2021).

PRAKTICKÁ ČÁST

5. METODY VÝZKUMU

Jako předmět výzkumu byla zvolena analýza náborové strategie společnosti Decathlon s. r. o. na olomoucké pobočce, konkrétně v oblastech employer brandu, firemní kultury a candidate experience. Předmět výzkumu jsem zvolil z důvodu, že se Decathlon prezentuje svým netradičním přístupem k náborové strategii, která je realizována pomocí kreativně pojatého hromadného náboru. Zakládají si na procesu, který vybírá kandidáty tak, aby zapadali do firemní kultury společnosti.

Abych zjistil postoj stávajících zaměstnanců k jejich náborovému procesu v rámci employer brandu, firemní kultury a candidate experience, použil jsem kvantitativní výzkum ve formě dotazníku. Dotazníky umožňují získání dobře vyhodnotitelných informací u relativně velkého vzorku (Vojtíšek, 2012, s. 27). Pro ztvárnění a sběr dotazníků byla použita platforma Google formuláře. V dotazníku se nacházelo celkem 32 otázek, z nichž 5 bylo identifikačních. 8 otázek bylo řešeno hodnocením na bipolární škále od 1 do 10, přičemž 1 znamenala nejhorší hodnocení a 10 znamenala nejlepší hodnocení. Dále se v dotazníku nacházelo 12 uzavřených otázek a 7 otevřených otázek. Diverzita odpovídání na otázky byla v dotazníku použita, aby byla zachována pozornost respondenta. Aby respondenti porozuměli dotazníku, byl rozčleněn na 3 segmenty s popisem jednotlivých segmentů v tomto pořadí:

1. Identifikační otázky
2. Firemní kultura
3. Candidate experience
4. Employer Brand

Uvedené pořadí umožnilo respondentům v první části dotazníku odpovídat na otázky, které byly jednodušší a nevyžadovaly tolik zamyšlení. Otázky v prvním segmentu, zaměřeném na firemní kulturu, byly osobního charakteru a respondenti je hodnotili subjektivně. Další segment byl zaměřen na pojem candidate experience, jež vyžadoval retrospektivní ohlédnutí respondentů na jejich proces náboru. Poslední segment na téma employer brand vyžadoval komplexní zamyšlení nad spojitostmi Decathlonu a pojmu employer brand. V následujících kapitolách praktické části jsou tedy otázky z dotazníku řazeny tak, že v segmentu firemní kultura jsou číselně rozděleny 1 až 12, segment candidate experience nese otázky 13 až 19 a segment employer brand obsahuje otázky 20 až 26. Před uvedenými segmenty se nacházel

segment identifikačních otázek, které rozřadily respondenty podle obecných kritérií. Celkový počet zaměstnanců na olomoucké prodejně Decathlonu činil, v době psaní bakalářské práce, 92 zaměstnanců. V dotazníkovém šetření bylo získáno 66 odpovědí, což odpovídá 71,7 % z celkového počtu zaměstnanců. Jedná se tedy o určitý limit výzkumu.

Pro bližší pochopení fungování firmy byl zvolen kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru. Při zvolení dotazníku by se mohly důležité informace vytratit pro jeho jednoduchost, také by nemohlo dojít k doplňujícím otázkám a výzkum by tak nebyl objektivní. Polostrukturovaný rozhovor je vhodný zejména díky flexibilitě, kterou nabízí ve změně frekvence, pořadí a rychlosti otázek na základě průběhu rozhovoru (Mišovič, 2019, s. 80). Rozhovor byl veden s HR pracovníkem olomoucké pobočky Decathlon pomocí online videohovoru. Jednalo se o muže ve věku 28 let, který má dosažené vyšší odborné vzdělání. Připravená osnova rozhovoru měla 3 tematicky oddělené segmenty, přičemž první se týkal firemní kultury a obsahoval 12 otázek. Druhý segment byl zaměřen na candidate experience a obsahoval 7 otázek. Třetí segment nesl název employer brand a obsahoval 7 otázek. Rozhovor se konal online a se souhlasem HR pracovníka byl nahráván na audiozáznam. Po formálním úvodu a souhlasem s nahrávkou následoval samotný rozhovor rozdělený na tematicky zaměřené segmenty, na začátku byly jednotlivé segmenty uvedeny a téma bylo krátce popsáno a vysvětleno. Na konci rozhovoru proběhlo poděkování, rozloučení a souhlas o možnost kontaktování v případě potřeby dodatečných informací. Délka rozhovoru činila 2 hodiny a 30 minut. Analýza rozhovoru probíhala pomocí výpisků a opakovaného poslechu.

Potenciálním limitem výzkumu mohly být zkreslené informace od HR pracovníka a stávajících pracovníků. Pro omezení limitu zkreslení informací byl výzkum doplněn o informace z online prostoru, byl použit server Atmoskop.cz. Obsahem serveru jsou anonymní recenze zaměstnavatelů, pracovních podmínek a dalších aspektů, které jsou hodnoceny současnými nebo bývalými zaměstnanci. Recenze jsou ověřené a jsou deklarovány kodexem férového hodnotitele. Ověřování je ruční a trvá maximálně 5 dní. Hodnocení lze také odeslat z firemního emailu, čímž je při ověřování ihned jasné, že se jedná o skutečného zaměstnance. Výhodou serveru je fakt, že jsou zobrazeny jak pozitivní, tak i negativní aspekty u každé recenze a zaměstnavatel nemůže dané recenze mazat, může se k nim pouze vyjádřit prostřednictvím komentáře. Na serveru se nacházelo 245 hodnocení, některé s přidaným komentářem z prostředí ČR (Atmoskop.cz 2022). Recenze nelze filtrovat

podle místa pracoviště, nebylo tedy možné filtrovat pouze recenze z olomoucké pobočky. Jedná se o limit výzkumu. Analyzovány byly tematicky relevantní recenze.

Cíle výzkumu

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat a vyhodnotit vybrané postupy a jejich užití v náborové strategii ve společnosti Decathlon s. r. o. na pobočce v Olomouckém kraji. A dílčími cíli bylo na základě vyhodnocení vyvodit závěry. Dílčím cílem bylo zjištění, jaký je employer brand, firemní kultura a candidate experience. Těchto cílů bylo dosaženo pomocí dotazníků od zaměstnanců, rozhovoru s HR pracovníkem a pomocí recenzí ze serveru Atmoskop.cz.

Dílčí cíl 1: *Jaký je employer brand v olomoucké pobočce Decathlonu?*

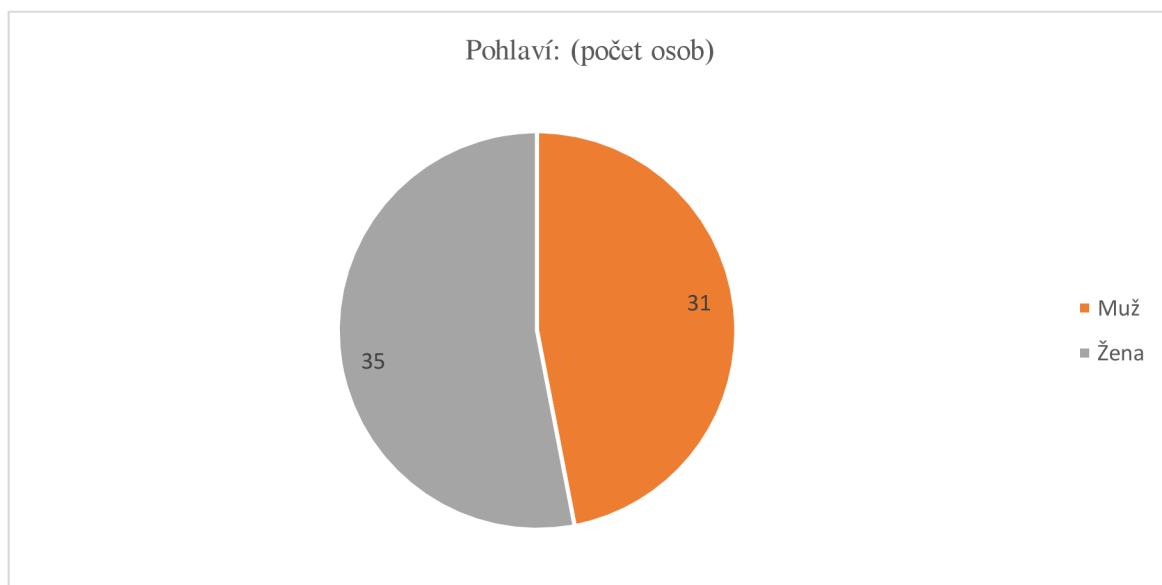
Dílčí cíl 2: *Jaká je firemní kultura v olomoucké pobočce Decathlonu?*

Dílčí cíl 3: *Jaký je candidate experience v olomoucké pobočce Decathlonu?*

Dílčí cíl 4: *Jsou vybrané procesy efektivní, funkční a správně používané?*

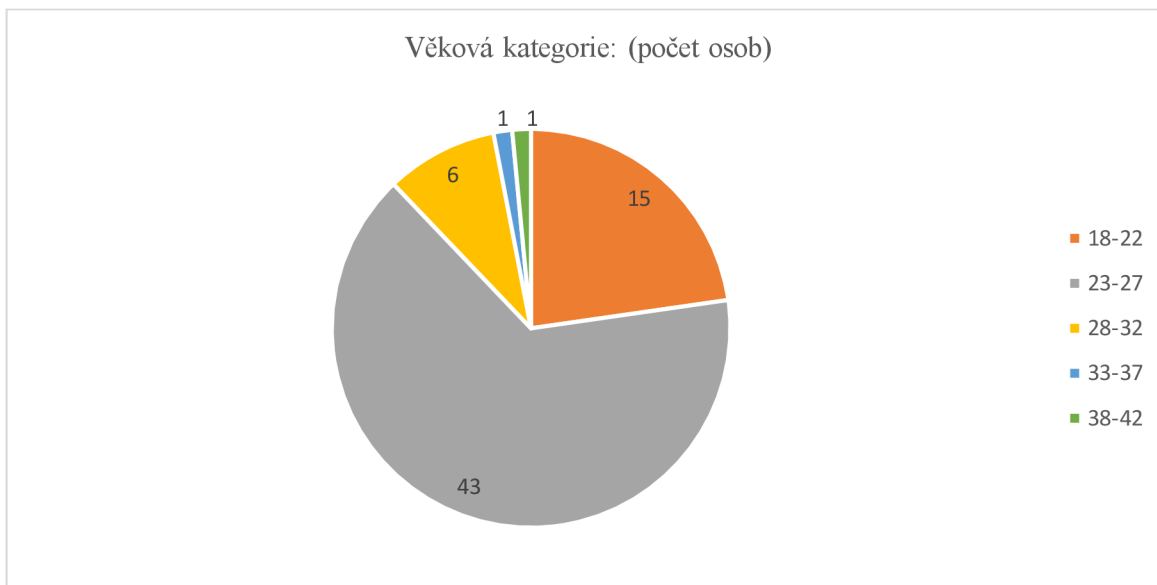
Segment identifikačních otázek v dotazníku:

Otázka č.1 byla identifikačního charakteru a třídila respondenty podle pohlaví. Odpovídalo všech 66 respondentů, z toho 35 (53 %) žen a 31 (47 %) mužů, viz graf č. 1.



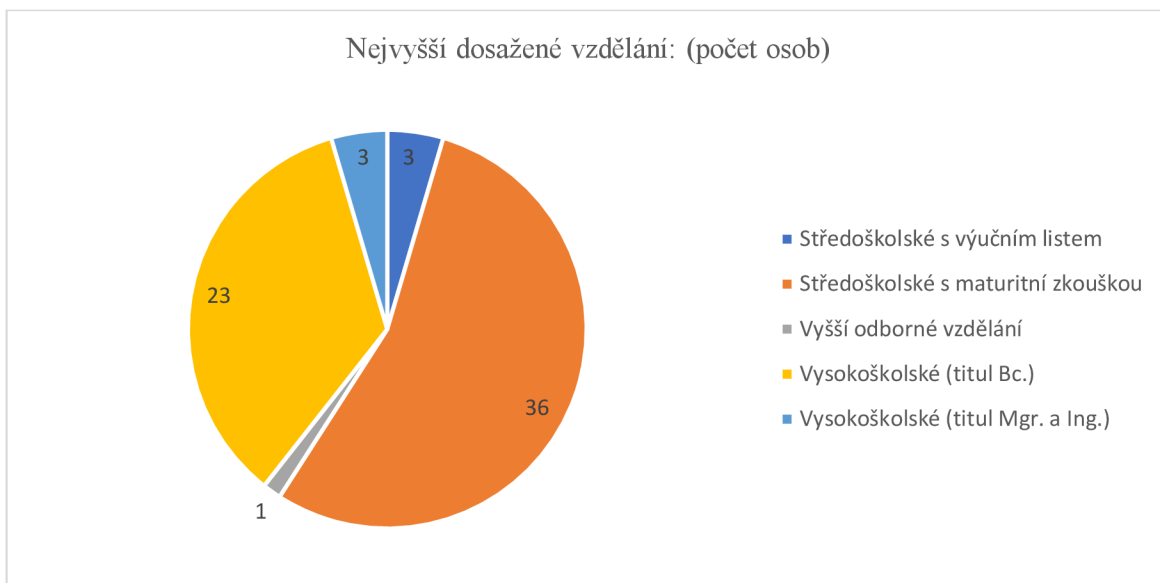
Graf 1 - Pohlaví, Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 byla také identifikační a rozdělovala celkový počet 66 respondentů podle věkových kategorií. Z grafu 2 lze vidět největší počet respondentů byl z kategorie 23-27 let s počtem 43 (65,2 %) respondentů. Ve věkové kategorii 18-22 let se nachází 15 (22,7 %) respondentů, kategorie 28-32 let čítá 6 (9,1 %) respondentů. 1 (1,5 %) respondent byl ve věku 33-37 let a 1 (1,5 %) respondent ve věku 38-42 let.



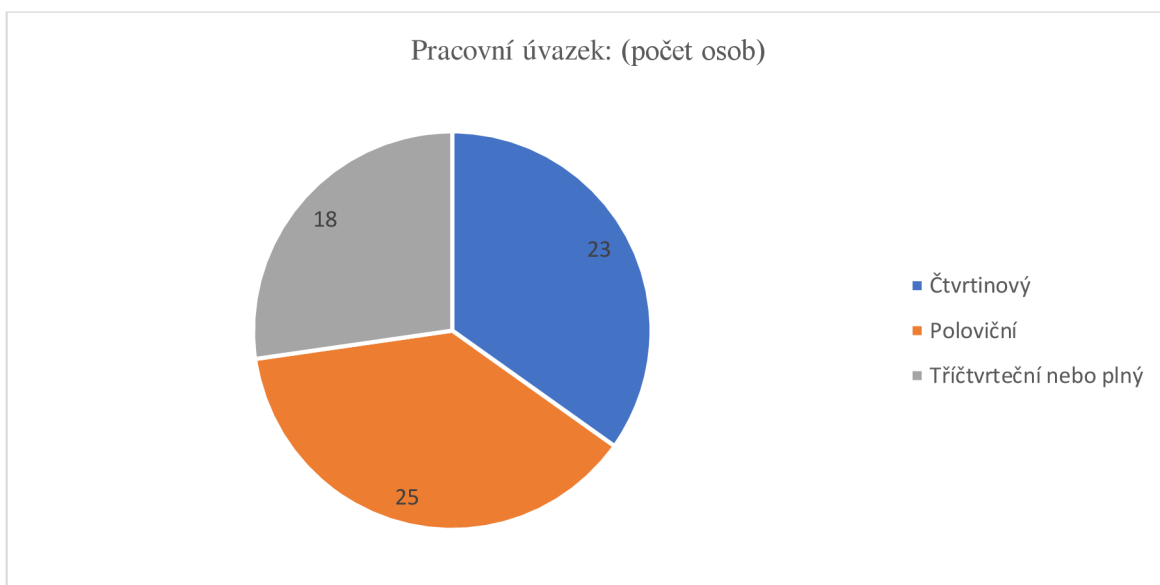
Graf 2 - Věková kategorie, Zdroj: vlastní zpracování

Identifikační **otázka č. 3** zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Celkový počet odpovědí byl 66, z toho 36 (54,5 %) respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitní zkouškou, 23 (34,8 %) respondentů získalo bakalářský titul vysokoškolským studiem, 3 (4,5 %) respondenti dosáhli středoškolského vzdělání s výučním listem, další 3 (4,5 %) získalo vysokoškolské tituly Mgr. nebo Ing. a 1 (1,5 %) respondent uzavřel vyšší odborné vzdělání, viz graf 3.



Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání, Zdroj: vlastní zpracování

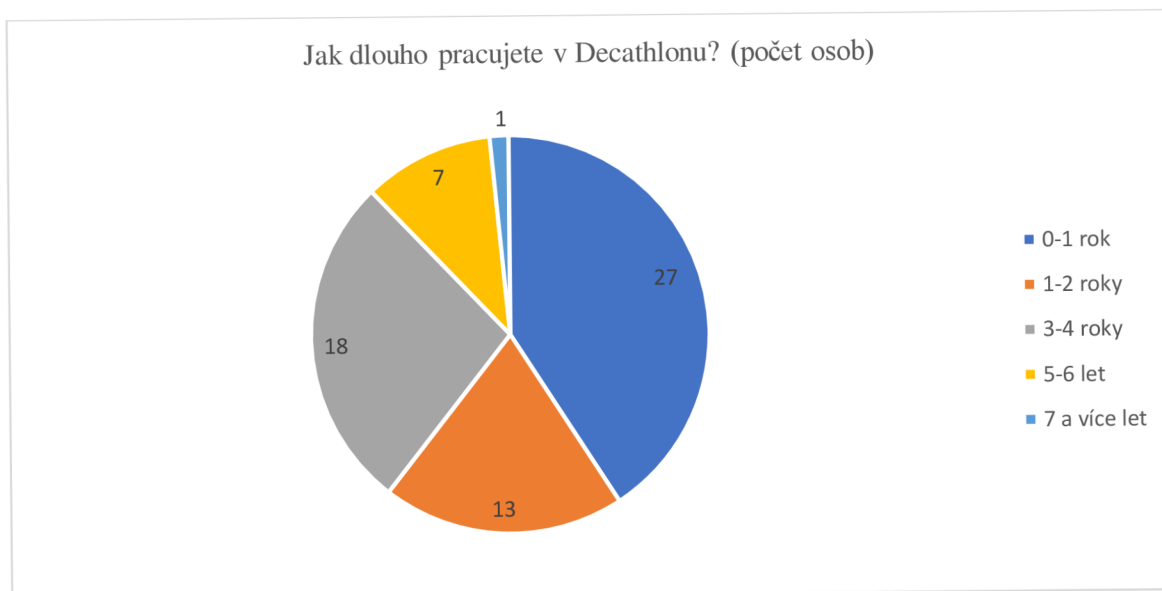
Dalším identifikačním aspektem byl pracovní úvazek respondentů, který měla za úkol roztrždit **otázka č. 4**. Největší zastoupení z celkového počtu 66 respondentů s počtem 25 (37,9 %) respondentů má poloviční úvazek, 23 (34,8 %) respondentů má úvazek čtvrtinový a 18 (27,3 %) respondentů pracuje na úvazek tříčtvrteční či plný, viz graf 4.



Graf 4 - Pracovní úvazek, Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační **otázka č. 5** zjišťovala, jak dlouhá je působnost respondentů v Decathlonu. Z celkového počtu 66 respondentů pracuje v Decathlonu 27 (40,9 %)

respondentů 0 až 1 rok, 18 (27,3 %) respondentů 3 až 4 roky, 13 (19,7 %) je zaměstnáno 1 až 2 roky. Na konci spektra se nachází 7 (10,6 %) respondentů, kteří jsou zaměstnáni 5 až 6 let a 1 (1,5 %) respondent pracující v Decathlonu 7 a více let, viz graf 5.



Graf 5 - Jak dlouho pracujete v Decathlonu? Zdroj: vlastní zpracování

6. NÁBOROVÝ PROCES SPOLEČNOSTI DECATHLON

Decathlon se prezentuje jako rodinná forma z Francie, která ve své nabídce poskytuje vybavení pro sportovce bez ohledu na jejich věk, sportovní preferenci nebo úroveň zdatnosti. Produkty jsou od samého počátku vyvíjeny a testovány profesionály. Privátní značky produktů a vlastní koncept zajišťují absolutní kontrolu nad kvalitou a cenou. Prodavači jsou sportovci a vždy zákazníkovi poradí v jeho potřebě (Decathlon.cz, 2022).

Motto Decathlonu zní „Sport pro všechny, vše pro sport.“ Znamená to zpřístupnění sportu co největšímu počtu lidí pomocí přijatelných cen a díky jedinečnému konceptu prodejen (Decathlon.cz, 2022).

Kariérní web delejcotebavi.decathlon.cz uvádí firemní hodnoty Decathlonu:

- Vitalita,
- Zodpovědnost,
- Velkorysost,
- Autenticita (Delejcotebavi.decathlon.cz, 2022).

Firemní vize Decathlonu je stanovena do roku 2026 s předním zaměřením na zákazníky – sportovce a na jedinečné výrobky. Vize nese 5 cílů:

- „Dělat, co nás baví!“
- „Spoluvytvářet jedinečné výrobky,“
- „Nakupování jako jedinečný zážitek,“
- „Být tam, kde je nás třeba,“
- „Chránit přírodu i člověka, a tím i smysl naší existence.“ (Intranet Decathlonu, 2022).

Firemní mise je „*zpřístupnit sport co nejvíce lidem*“ (Intranet Decathlonu, 2022).

V online prostoru se Decathlon, pro případné uchazeče o práci, prezentuje jako přátelská a rodinná firma tvořená sportovci, kteří mají podobné zájmy a koníčky, jsou ambiciózní a dělají to, co je baví. Nazývá se týmem nadšených sportovců (Decathlon.cz,

2022 & Delejcotebavi.decathlon.cz, 2022). Vzhledem k uvedenému online popisu má Decathlon přizpůsobené náborové řízení.

Nábor v Decathlonu může být dvojího způsobu. První způsobem je klasický pohovor s jedním uchazečem. Jedná se o klasický pohovor, který je veden pomocí osnovy polostrukturovaného rozhovoru. Atmosféra je přátelská a uvolněná, uchazeč by neměl být ve stresu a cítit se pod tlakem. Kandidátovi je nabídnuto občerstvení a jsou s ním probírány náležitosti důležité pro zjištění, zda odpovídá culture fit. Druhým (preferovaným) způsobem je tzv. hromadný nábor. Jedná se o specifický proces, kdy jeho realizaci předchází zpravidla potřeba hledání velmi silného pracovníka nebo je třeba obsadit více pracovních míst v jeden okamžik. Dle HR pracovníka je hromadný nábor založen na jeho unikátnosti – pro kandidáty je výjimečný a není to „klasické, stereotypní“ sezení na pohovoru. Skládá se z formální části, sportovní části skládající se z nenáročných aktivit zaměřených na koordinaci, komunikaci, týmovost a spolupráci. Pro sportovní charakter aktivit je uchazečům nabídnuta možnost využití sprchy. Po aktivitách následuje první vyřazování na základě pozorování aktivit. Poslední fází je ústní pohovor, při kterém je použit stejný postup pohovoru popsany výše. V průběhu je uchazečům nabízeno občerstvení – voda, čaj, káva, tyčinky apod. V průběhu celého náboru sledují HR pracovník a případné další povolané osoby, které jsou přítomny, jak se kandidáti chovají a zda odpovídají culture fit (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

HR pracovník definuje culture fit jako jedince, který by měl být sportovec s chutí k pohybu. Musí být přátelský a pozitivně naladěný, firemní hodnoty by měly být vlastnostmi, které ho vystihují. Měl by být týmový hráč, který chce vyhrávat, je ambiciózní a jde si za svými cíli. Další vlastnosti, kterými by měl disponovat jsou otevřenost, komunikativnost a ochota. Při „zkoušení role prodavače“ by se měl ukázat jako někdo, kdo chce navázat kontakt se stávajícími zaměstnanci. Měl by být proaktivně orientovaný s chutí učit se novým věcem (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

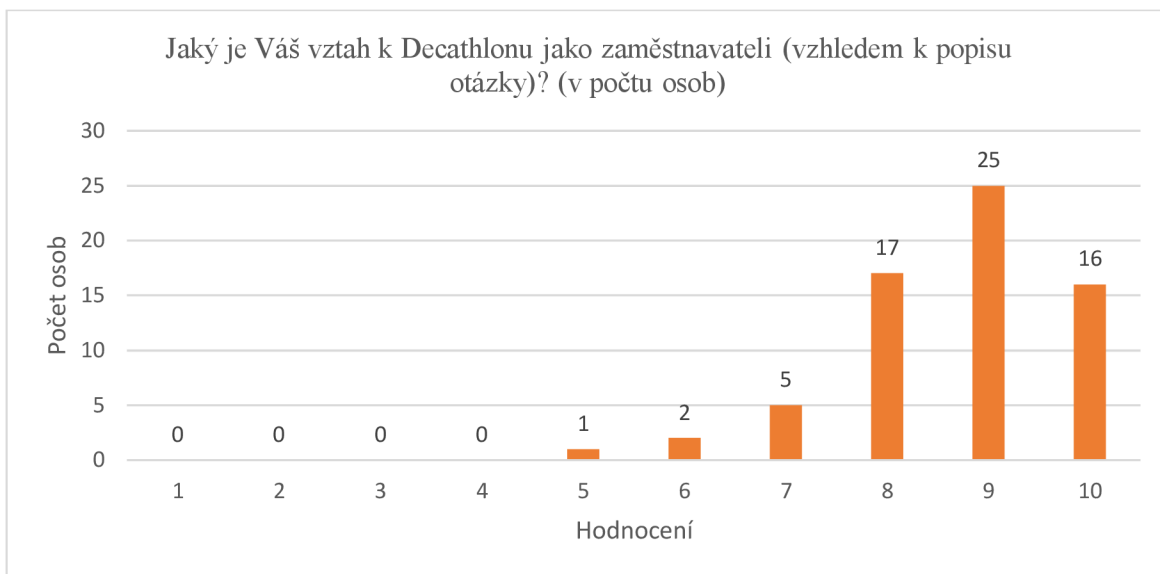
HR pracovník uvádí, že firmou interně definovaná efektivita je dána faktem, že se, v rámci výsledku náborového řízení, kandidáti úspěšně stanou zaměstnanci a Decathlon nebude muset realizovat jejich nahrazování. HR pracovník se také vyjadřuje ke správnosti použití daných postupů. Správnost použití je zachována tehdy, když jsou uchazeči s nábořem spokojeni a výsledkem náboru je obsazení pracovních míst. Funkčnost postupů definuje jako pozitivně hodnocený a fungující „ekosystém“ firmy a nenucené dodržování firemních hodnot při zachování kladné firemní kultury (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

7. EMPLOYER BRAND

V následující kapitole, se zaměřením na employer brand, jsou porovnávány výsledky z dotazníků, který byl předložen zaměstnancům olomoucké pobočky společnosti Decathlon s. r. o. s výsledky z rozhovoru s HR pracovníkem na dané pobočce. Na konci kapitoly následuje dílčí závěr, případné doplnění informací z online prostoru – server Atmoskop.cz a relevantní doporučení pro firmu.

V segmentu dotazníku zaměřeném na employer brand byl, před samotnými otázkami, zařazen krátký popis a vysvětlení pojmu employer brand. Konkrétní popis pojmu v dotazníku byl následující: „*Následující otázky jsou zaměřeny na employer brand, jedná se o pojem, který se zabývá značkou zaměstnavatele – zahrnuje jméno, design, symbol atd. Zaměstnavatel je zde považován za jedinečný „brand,“ který je unikátní a odlišuje se tím od konkurence. Zahrnutý jsou specifické benefity a vlastnosti. Pomocí Employer branding je budován užší a bližší vztah se zaměstnanci a zákazníky.*“ Po úvodu do segmentu následovalo 6 otázek zaměřených na employer brand, 1 otázka byla formována pomocí hodnocení na škále, u 2 otázek se jednalo o výběr z odpovědí s možností doplnění vlastní odpovědi a 3 otázky byly otevřené, kde se respondenti měli volně vyjádřit.

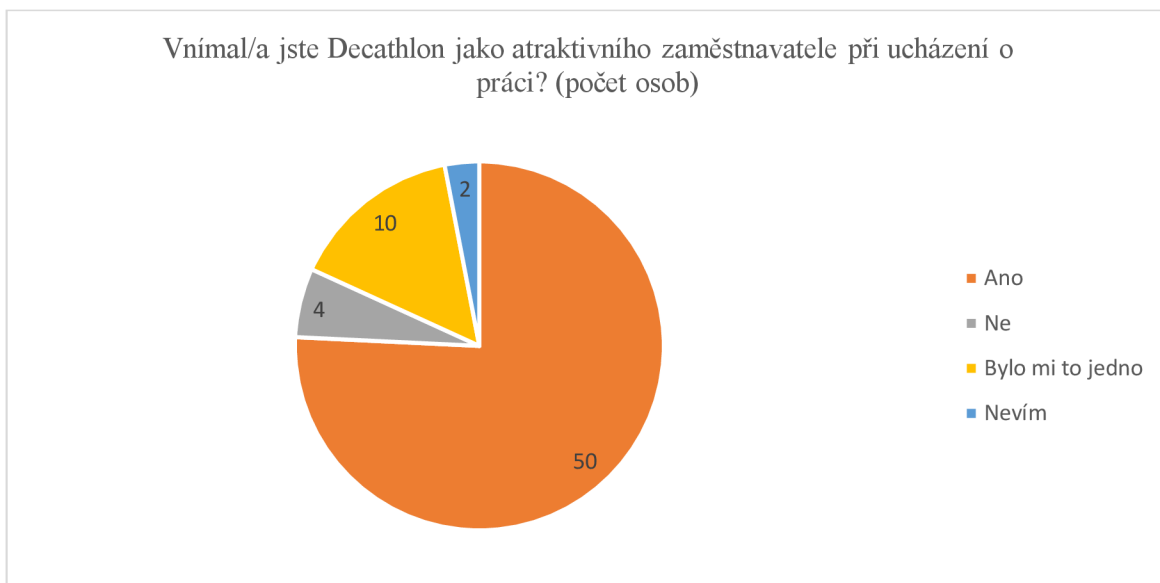
Otázka č. 27 nesla znění: „*Jaký je Váš vztah k Decathlonu jako zaměstnavateli (vzhledem k popisu otázky)?*“ Uchazeči měli přidělovat subjektivní hodnocení na škále od 1 do 10. Na Otázku odpovědělo všech 66 respondentů, přičemž na grafu 6 jde vidět, že 16 (24,2 %) respondentů udalo na škále hodnocení 10, 25 (37,9 %) přidělilo hodnocení 9, 17 (25,8 %) respondentů zanechalo hodnocení 8 a 5 (7,6 %) respondentů přidělilo hodnocení 7. U středu hodnotící škály jsou 2 (3 %) odpovědi s hodnocením 6 a zbývajících 1 (1,5 %) respondent přidělil hodnocení 5. Celkem 63 (95,5 %) respondentů na škále uvedlo hodnocení 7 a vyšší.



Graf 6 - Jaký je Váš vztah k Decathlonu jako zaměstnavateli (vzhledem k popisu otázky)? Zdroj: vlastní zpracování

Z rozhovoru s HR pracovníkem vyplývá, že Decathlon má v kontextu employer brandu prioritu, být „top zaměstnavatel.“ HR pracovník také přiznává, že pro Decathlon je ještě prostor pro zlepšení (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Na otázku č. 28 ve znění: „Vnímali jste Decathlon jako atraktivního zaměstnavatele při ucházení o práci?“ odpovídalo všech 66 respondentů. 50 (75,8 %) respondentů odpovědělo, že Decathlon vnímali jako atraktivního zaměstnavatele při ucházení o práci, odpověď „Bylo mi to jedno“ uvedlo 10 (15,2 %) respondentů, 4 (6 %) respondenti uvedli odpověď „Ne“ a celkem 2 (3 %) respondenti uvedli odpověď „Nevím,“ viz graf 7.



Graf 7 - Vnimal/a jste Decathlon jako atraktivního zaměstnavatele při ucházení o práci? Zdroj: vlastní zpracování

HR pracovník v **rozhovoru** uvedl několik přesně definovaných aspektů, které, dle jeho názoru, dělají Decathlon atraktivním zaměstnavatelem. K této otázce se vyjádřil, že Decathlon se snaží být atraktivním a „top zaměstnavatelem,“ také uvádí, že Decathlon se v ČR vyskytuje řádově několik let a konstatuje, že se jedná o poměrně krátkou dobu v porovnání s mateřskou Francií a jinými zeměmi (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 29 nebyla povinná a odpovědělo na ni celkem 50 respondentů. Otázka byla otevřená a její znění bylo: „*Uvedte, v čem konkrétně Vám připadal Decathlon atraktivní.*“ Respondenti často ve svých odpovědích zmiňovali několik aspektů. S nejvyšší četností se objevovaly tyto aspekty atraktivity:

- Mladý kolektiv zaměstnanců,
- Energická a vitální značka,
- Sportovně zaměřený obchod,
- Možnost volby směn,
- Zaměstnanecké benefity,
- Výborný přístup k zaměstnancům,
- Pozitivně hodnocené pracovní prostředí,

- Vize značky: distribuce sportu kamkoli po světě za nejnižší ceny,
- Flexibilita ke studiu,
- Přátelské vztahy,
- Firemní akce a eventy,
- Platové ohodnocení a bonusy,
- Zaměstnání není na DPP ale na HPP,
- Možnost osobního rozvoje a vzdělávání.

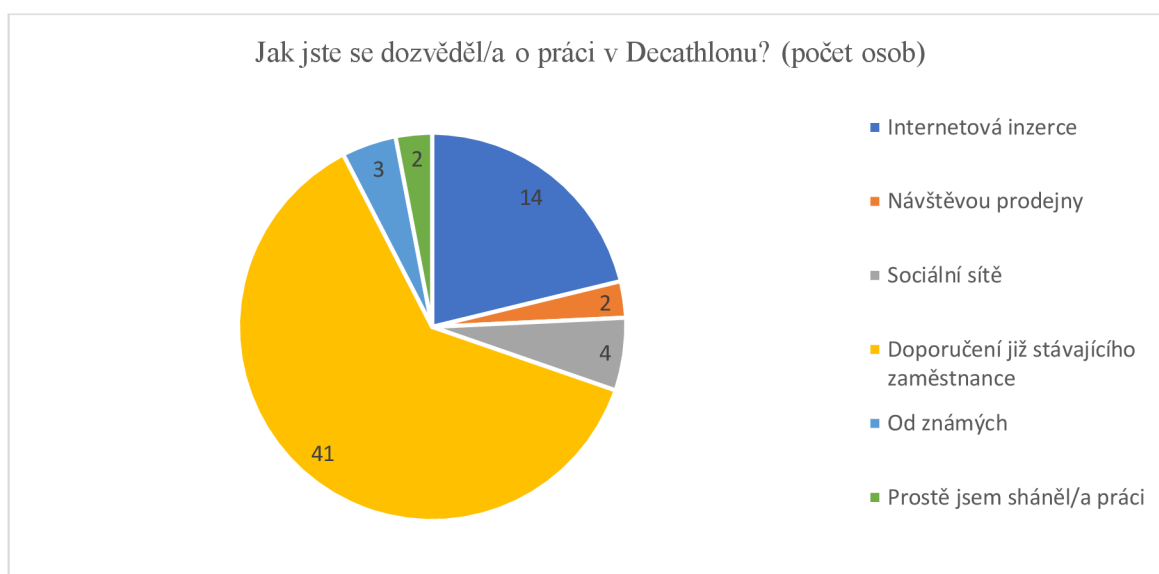
Objevily se také 4 odpovědi, ve kterých respondenti konstatovali, že neví, v čem jim Decathlon připadal atraktivní. K těmto odpovědím se připojily 2 odpovědi, ve kterých bylo uvedeno „*Bylo mi to jedno.*“

Z **rozhovoru** s HR pracovníkem plynou jasné aspekty, pomocí kterých chce Decathlon dosahovat atraktivity. Například uvedl:

- Firemní vize,
- Firemní mise,
- Firemní kultura a vztahy mezi všemi zaměstnanci,
- Inovace na poli udržitelnosti a ekologie,
- Budování síly značky pomocí jejích produktů (inovace, zvyšování kvality),
- Firemní akce a eventy,
- Nová strategie pro vystavení produktů, které jsou dostupné pouze online – kompletní nabídka produktů (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Dále také uvedl, že nyní je Decathlon, jako značka, v přechodu do další fáze. Před časem se nacházel ve fázi, kdy bylo hlavním cílem získání „svých“ zákazníků. Nyní již má svou klientelu a cílem je budovat kvalitu produktů, služeb a značky (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 30 měla za cíl od respondentů zjistit, jakým způsobem se dozvěděli o práci v Decathlonu. Odpovědělo na ni všech 66 respondentů a nadpoloviční počet – 41 (62,1 %) respondentů uvedlo, že se o práci dozvěděli přes doporučení již stávajícího zaměstnance. 14 (21,2 %) přes internetovou inzerci, 4 (6 %) se o práci dozvěděli přes sociální sítě, 3 (4,5 %) respondenti se o práci dozvěděli od svých známých, 2 (3 %) respondenti se o práci dozvěděli pomocí návštěvy prodejny. Poslední 2 (3 %) respondenti se o práci nedozvěděli, uvádějí, že „prostě hledali práci.“ Jeden z respondentů, kteří uvedli, že se dozvěděli o práci přes návštěvu prodejny, ve své odpovědi zmiňuje, že na něj prodejna zapůsobila a udělala velký dojem, pociťoval „wow efekt,“ viz graf 8.



Graf 8 - Jak jste se dozvěděl/a o práci v Decathlonu? Zdroj: vlastní zpracování

HR pracovník v **rozhovoru** zmiňuje, že hlavními platformami pro získávání pracovníků jsou kariérní stránky Decathlonu delejcotebavi.decathlon.cz a také inzerce na serverech práce.cz a jobs.cz. Dále také uvedl, že významným zdrojem získávání pracovníků je doporučení zaměstnanců ve svém okolí (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 31 zjišťovala, jaké by měl Decathlon Olomouc osobnostní vlastnosti, kdyby se jednalo o osobu. Otázka byla povinná, shromáždilo se tedy 66 odpovědí, které většinou udávaly 2 vlastnosti.

Výčet nejčastěji uváděných vlastností:

- Přátelský (49x),

- Otevřený (9x),
- Aktivní (6x),
- Ambiciózní (5x),
- Ochotný (5x),
- Zodpovědný (4x),
- Milý (4x),
- Komunikativní (4x).

Dále se v odpovědích objevily vlastnosti s menší četností (četnost 1-2) jsou to například:

- Inovativní,
- Vtipný,
- Rázný,
- Nápomocný,
- Náladový,
- Pokrytecký,
- Důrazný,
- Zbrklý,
- Ukvapený,
- Naivní.

HR pracovník se v **rozhovoru**, na otázku týkající se osobnostních rysů, vyjádřil podobně, jako respondenti. Uvedl vlastnosti:

- Přátelský
- Ambiciózní
- Dynamický (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022)

Také uvedl, že by se jednalo o silnou vůdčí osobnost. Olomoucká pobočka byla vždy takový „rebel,“ který šel (v rámci mezi) svou vlastní cestou a ve většině případů se jednalo

o správnou cestu a správné rozhodnutí (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022). V odpovědích se nachází i negativní vlastnosti, které nelze nechat bez řešení. Dostál uvádí možnost řešení negativních vstupů pracovníků na základě služby „EMU,“ která poskytuje zaměstnancům možnost vyjádřit svou spokojenost v práci pomocí smajlíků. Na základě zpětné vazby potom firma podniká kroky ke zlepšení (Dostál, 2019).

Poslední v dotazníku byla **otázka č. 32**, která měla za úkol zjistit, co dělá Decathlon jako zaměstnavatele jedinečným oproti konkurenci. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. Jelikož byla otázka otevřená a respondenti se mohli svobodně vyjádřit, zde je výčet nejčastějších odpovědí výjimečnosti z pohledu zaměstnanců:

- Kolektiv,
- Přístup k zaměstnancům,
- Atmosféra,
- Vztahy na pracovišti,
- Přátelské prostředí,
- Respekt vůči zaměstnancům,
- Možnost být sám sebou,
- Firemní akce a eventy,
- Výjimečná obchodní politika,
- Firemní kultura,
- Firemní vize,
- Pravidelný feedback pro zaměstnance s jejich vedoucími.

Také se objevily odpovědi, které se na výjimečnost dívají spíše z pohledu zákazníka:

- Zákaznický servis,
- Zákazník je priorita a je na prvním místě,
- Kvalita produktů,
- Ceny produktů,

- Ochota se maximálně věnovat zákazníkům, vždy pomoci a poradit.

Našli se 2 respondenti, kteří na tuto otázku neodpovídali kladně. Jejich odpovědi byly následovné:

- „Dříve přátelský kolektiv, teď už nic moc,“
- „Dnes už popravdě nic.“

V **rozhovoru** uvedl HR pracovník stejné aspekty jedinečnosti, jako jsou, již uvedené, aspekty atraktivity (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Z hodnocení oblasti employer brandu v **online prostoru**, na serveru Atmoskop.cz, se můžeme setkat s názory, které podporují názory respondentů. Setkáváme se jak s pozitivními aspekty i s negativními aspekty. Recenze se shodují i s názorem HR pracovníka. Jako pozitivní jsou nejčastěji uvedeny aspekty: jedinečný kolektiv, firemní kultura, kladně hodnocená obchodní politika, příjemné prostředí, pravidelné poskytování zpětné vazby, důvěra mezi zaměstnanci (včetně managementu), zodpovědnost a prozákaznický přístup. Také jsou zmiňovány firemní vize a firemní mise. V aspektu kontrastním k atraktivitě jsou v online prostoru negativními hodnoceními nejčastěji platové ohodnocení a benefity (Atmoskop.cz, 2022).

Doporučení na základě výsledků z online prostoru by mohlo být naslouchání a reakce na negativní hodnocení na serveru Atmoskop.cz. Dá se tvrdit, že za poslední měsíce Decathlon na recenze reaguje. Nejnovější 4 přidané recenze pod sebou skýtají odpověď na hodnocení z profilu zaměstnavatele, ve kterém objasňuje a vysvětluje aspekty, které hodnotitel uvedl jako negativní. Případně jsou uvedeny i způsoby, jak řešit daný problém hodnotitele, například negativní hodnocení ve znění „*Plat a bonusy – bohužel v tomto Decathlon zaspává dobu. Nástupní plat je na podobnou pozici asi průměrný, ale nejsou k tomu téměř žádné fixní zaměstnanecké bonusy...*“ (Atmoskop.cz, 2022) komentuje Decathlon takto: „*Děkujeme za komentář :) Snažíme se o to, aby úroveň mzdy v Decathlonu odpovídala situaci na trhu. Mimo to jsou naši spoluhráči hodnoceni také podle konkrétní svěřené odpovědnosti nebo projektu/mise/úkolů, na kterém se podílejí... V současné době zavádíme nový vlastní benefit Sport for all, který je na rozdíl od multisport karty spravedlivý pro všechny kolegy, bez ohledu na město, ve kterém sportují.*“ (Atmoskop.cz, 2022).

Také je v odpovědích uveden pozdrav, poděkování za dotaz a následné rozloučení.

Obsah kapitoly pojednává o dílčím cíli, kterým je zjistit, jaký je employer brand. Také se dá předpokládat, že obsah kapitoly napomáhá naplnění dílčího cíle, kterým je zjištění, zda jsou vybrané postupy efektivní, funkční a správně používané. Employer brand je převážně hodnocen pozitivně a uvedena jsou i konkrétní pozitiva či negativa ze strany respondentů i z online prostoru. Dá se tvrdit, že je možné provést kroky ke zlepšení employer brandu.

Dílčí závěr

Pokud bychom, na škále od 1 do 10 uvažovali hodnocení 7 a vyšší jako hodnocení „velmi pozitivní,“ dá se poukázat na fakt, že otázku č. 27, která se týkala vztahu zaměstnanců v kontextu employer brandu, takto hodnotilo 63 (95,5 %) respondentů. V rozhovoru HR pracovník uvedl, že cílem Decathlonu je být „*top zaměstnavatel*,“ pozitivní hodnocení zaměstnanců by se dalo považovat za indikátor skutečnosti, že se tomuto cíli blíží.

Na otázku č. 28, zda považovali Decathlon za atraktivního zaměstnavatele při ucházení o pracovní pozici, přiřadilo 50 (75,8 %) respondentů odpověď ano. HR pracovník konstatuje, že cílem je stát je „*top zaměstnavatelem*,“ jehož se snaží dosáhnout pomocí aspektů atraktivity uvedených v následující otázce.

V otázce č. 29 respondenti uváděli aspekty atraktivity zaměstnavatele. Aspekty do určité míry korespondují s aspekty uvedenými HR pracovníkem. Při uvažování korelace mezi aspekty atraktivity a samotnou atraktivitou zaměstnavatele se dá předpokládat, že více aspektů povede ke zvýšení atraktivity.

Otázka č. 30 pojednávala o tom, jak se uchazeči dozvěděli o Decathlonu. Z výsledků otázky a rozhovoru HR pracovníka vyplývá, že Decathlonu se daří plnit svou strategii v získávání pracovníků těmi způsoby, které jsou stanovené v jejich strategii.

V otevřené otázce č. 31 se uvedené vlastnosti shodují s těmi, které uvedl HR pracovník, ten také uvedl vlastnost „dynamický,“ u které přiznal, že ji volil proto, že se občas jedná o turbulentní prostředí s častými změnami. Pro vyvození závěrů bych doporučil HR pracovníkovi zjistit důvody, proč respondenti uvedli negativní vlastnosti a tyto důvody řešit. HR pracovník také uvádí možnost pravidelného vyjádření spokojenosti v práci a volnému anonymnímu vyjádření v rámci interního dotazníku zpětné vazby zvaného „Teammate

barometr,“ který probíhá dvakrát v roce. Dá se předpokládat, že názory a negativní vyjádření, které respondenti uvedli do dotazníku se projeví i v interním dotazníku zpětné vazby a budou poté řešeny. Mimo volné vyjádření názoru spokojenosti a dalších připomínek je hodnocení formou smajlíků, které reprezentují respondentovu spokojenost. Dá se tvrdit, že Decathlon již má implementovanou metodu, která je podobná službě EMU.

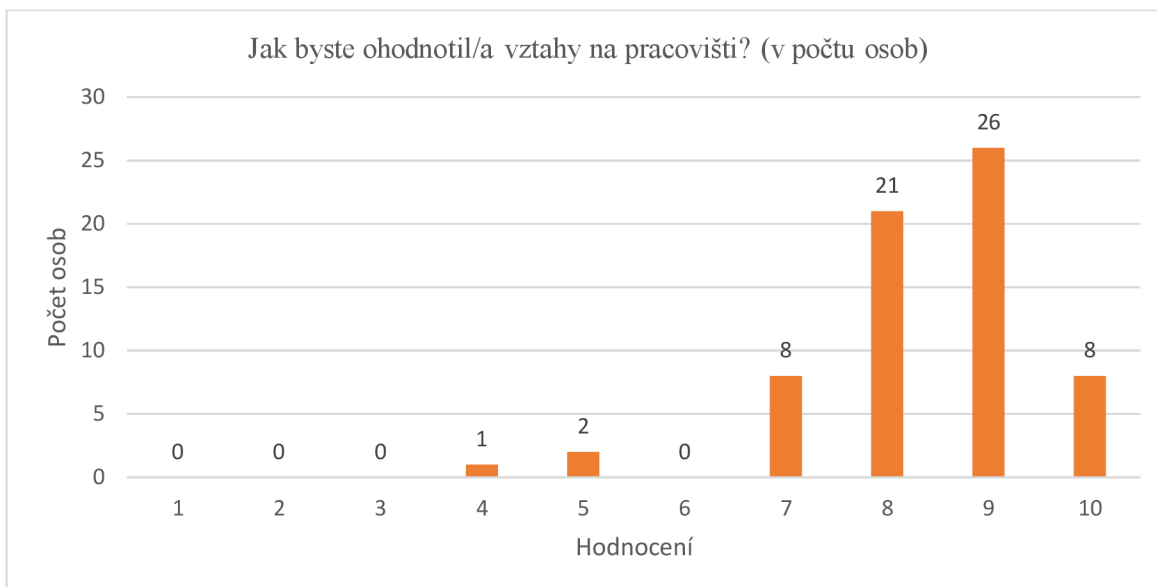
Otázka č. 32 zjišťovala aspekt jedinečnosti Decathlonu. Z výsledků otázky a výpovědi z rozhovoru HR pracovníka lze tvrdit, že se aspekty v určité míře protínají. Také se ale dá tvrdit, že Decathlon jako prvky jedinečnosti vidí určité aspekty, které respondenti nezmínili, například jimi jsou udržitelnost, ekologie a strategie vystavení produktů. Respondenti také neuvedli některé aspekty, které Decathlon komunikuje, například jimi jsou atmosféra, respekt a autenticita. Atmosféru je možné obecně zahrnout do firemní kultury, která je v dotazníku pozitivně hodnocena. Doporučit by se dalo komunikovat přednosti Decathlonu, které uvádí HR pracovník pomocí interních komunikačních kanálů v důsledku čehož by se dostaly aspekty do povědomí zaměstnanců. V dotazníku také byly dvě odpovědi, které byly zaměřeny spíše negativně. Zmíněné dvě odpovědi by neměly být opomenuty, jelikož negativní postoj mohou zastávat i zaměstnanci, kteří dotazník nevyplnili. Kmošek tvrdí, že negativa mohou vést k posunu firemní komunikace, prostředí a postojů, což může vyústit k vytrácení původního ducha zábavy a kamarádství na pracovišti. Bez řešení problémů může docházet k šíření pomluv, negativních názorů a nálad, které mohou vést ke snížení produktivity klesání morálky a snížení úrovně firemní kultury (Kmošek, 2018). Na základě tvrzení Kmoška bych doporučil zjistit příčiny negativních názorů a následně dané problémy řešit.

8. FIREMNÍ KULTURA

V následující kapitole, zaměřené na firemní kulturu, jsou porovnávány výsledky z dotazníků, který byl předložen zaměstnancům olomoucké pobočky společnosti Decathlon s. r. o. s výsledky z rozhovoru s HR pracovníkem na dané pobočce. Na konci kapitoly následuje dílčí závěr, případné doplnění informací z online prostoru – server Atmoskop.cz a relevantní doporučení pro firmu.

V segmentu dotazníku zaměřeném na firemní kulturu byl, před samotnými otázkami, zařazen krátký popis a vysvětlení pojmu firemní kultura. Konkrétní popis pojmu v dotazníku byl následující: *„Následující otázky jsou zaměřené na firemní kulturu, jedná se o souhrn hodnot, postojů a norem chování, které platí v rámci firmy a které se projevují v myšlení, citění a chování zaměstnanců. Firemní kultura je základem komunikace a vzájemného porozumění. Firemní kultura se také popisuje jako soubor pravidel, který určuje, jak se mají lidé po většinu času chovat.“* Po úvodu do segmentu následovalo celkem 15 otázek zaměřených na firemní kulturu, 4 otázky byly formovány pomocí hodnocení na škále, u 8 otázek se jednalo o výběr z odpovědí s možností doplnění vlastní odpovědi a 3 otázky byly otevřené, kde se respondenti měli volně vyjádřit.

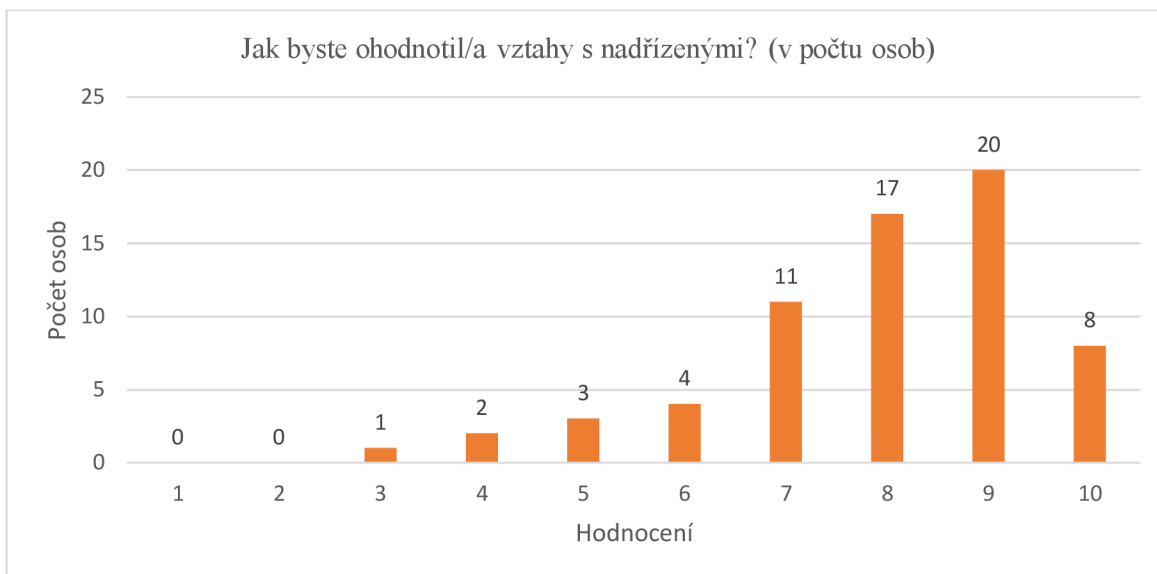
Otázka č. 6 v dotazníku nesla znění: *„Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti?“* jednalo se o otázku povinnou, odpovědělo na ni všech 66 respondentů. Z grafu 9 je vidět, že výstupem otázky jsou hodnocení na hodnotící škále od 1 do 10, přičemž 8 (12,1 %) respondentů uvedlo hodnocení 10, 26 (39,4 %) uvedlo hodnocení 9, 21 (31,8 %) zanechal ohodnocení 8 a 8 (12,1 %) uvedlo hodnocení 7. Ve středu škály byly 2 (3 %) odpovědi s hodnocením 5 a 1 (1,5 %) odpověď s hodnocením 4. Celkem 63 (95,5 %) respondentů hodnotilo vztahy na pracovišti na škále 7 a výše.



Graf 9 - Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti? Zdroj: vlastní zpracování

Z **rozhovoru** s HR pracovníkem plyne, že došlo k personálním změnám v časovém horizontu 6 měsíců. Tato obměna může mít za následky negativní hodnocení na škále, a také některá další konkrétní hodnocení, která se objevují v otázkách na konci segmentu dotazníku. HR pracovník také uvedl, že by subjektivně zanechal hodnocení 5 na škále. Hodnocení mohlo být ovlivněno událostmi, které se v poslední době staly. HR pracovník v rozhovoru uvedl, že významné události, jako například pandemie a konflikt Ruska a Ukrajiny, mohly hodnocení ovlivnit (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

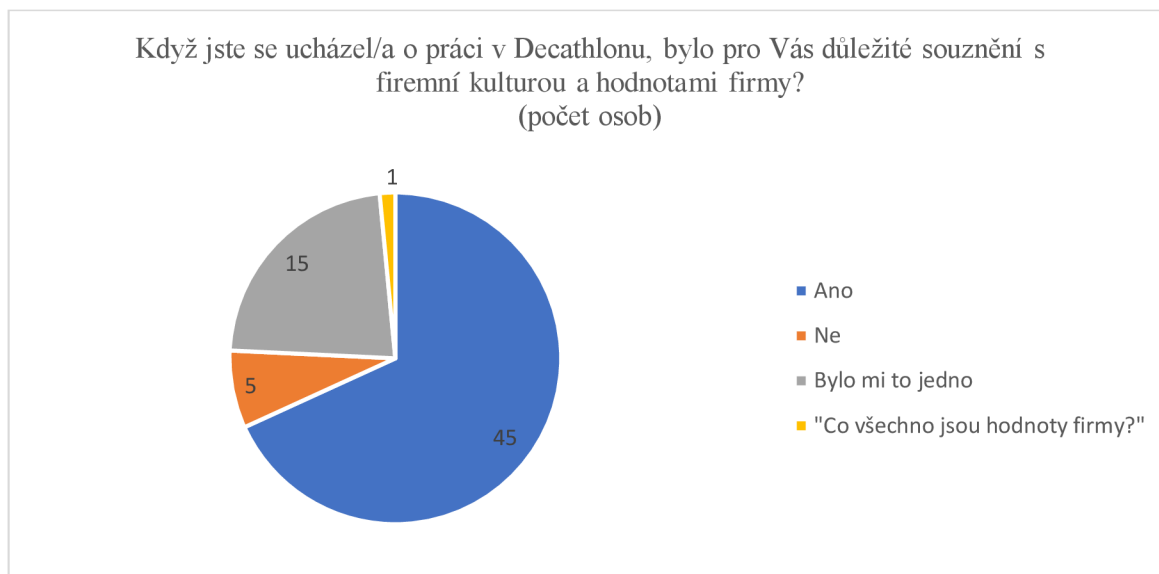
U **otázky č. 7** měli respondenti na škále od 1 do 10 hodnotit vztahy s nadřízenými. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. Hodnocení 10 zanechalo 8 (12,1 %) respondentů, 20 (30,3 %) uvedlo hodnocení 9, 17 (25,8 %) zanechalo ohodnocení 8 a 11 (16,7 %) respondentů uvedlo hodnocení 7. 4 (6,1 %) respondenti uvedli hodnocení 6, 3 (4,5 %) uvedlo hodnocení 5, 2 (3 %) respondenti zadali 2 a 1 (1,5 %) respondent uvedl hodnocení 3. Celkem 56 (84,8 %) respondentů uvedlo hodnocení 7 a vyšší, viz graf 10.



Graf 10 - Jak byste ohodnotil/a vztahy s nadřízenými? Zdroj: Vlastní zpracování

HR pracovník v **rozhovoru** uvedl stejné argumenty jako u otázky předešlé, kdy zmiňuje personální změny za krátký časový úsek, náročnou politickou situaci a pandemii jako možné příčiny negativních hodnocení (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 8 zjišťovala, zda bylo pro respondenty důležité souznění s firemní kulturou a hodnotami firmy při ucházení o práci. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. Z grafu 11 je zřetelné, že 45 (68,2 %) respondentů uvedlo, že souznění pro ně bylo důležité, 15 (22,7 %) respondentů uvedlo, že jim to bylo jedno a 5 respondentů uvedlo, že pro ně souznění důležité nebylo. V dotazníku se vyskytla jedna odpověď, která nesla znění: „*Co všechno jsou hodnoty firmy?*“ Tato odpověď může poukazovat na fakt, že dotyčný/á nezná firemní hodnoty, což řešila následující otázka.



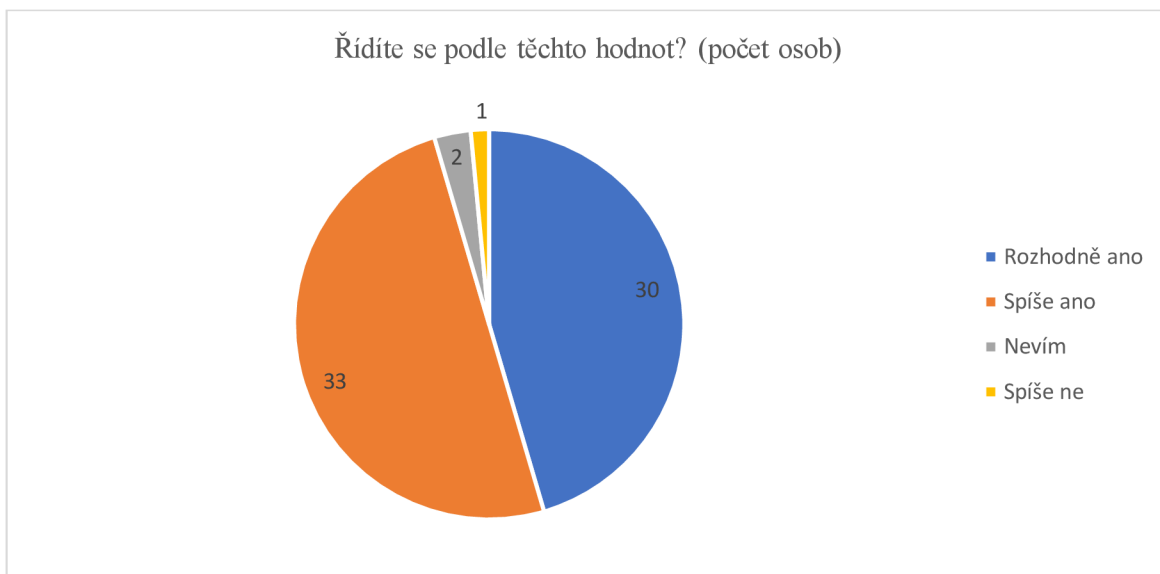
Graf 11 - Když jste se ucházel/a o práci v Decathlonu, bylo pro Vás důležité souznění s firemní kulturou a hodnotami firmy?
Zdroj: Vlastní zpracování

V **rozhovoru** HR pracovník zmiňoval, že pro přijetí uchazeče do Decathlonu, je souznění s firemní kulturou a hodnotami prioritou. Hodnoty tvoří základ firemní kultury a firemního klima, je nezbytné, aby se uchazeči do firemní kultury hodili a odpovídali vhodnému culture fit (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 9 se uchazečů ptala, zda znají firemní hodnoty. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. 64 (97 %) respondentů uvedlo, že firemní hodnoty zná a 2 (3 %) respondenti uvedlo, že neví, jestli zná hodnoty firmy. V návaznosti na minulou otázku je zřejmé, že existují dva respondenti, kteří hodnoty firmy neznají.

Z **rozhovoru** s HR pracovníkem je patrné, že si Decathlon na firemních hodnotách zakládá. Je tedy pravidlem, aby zaměstnanci firemní hodnoty znali. (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

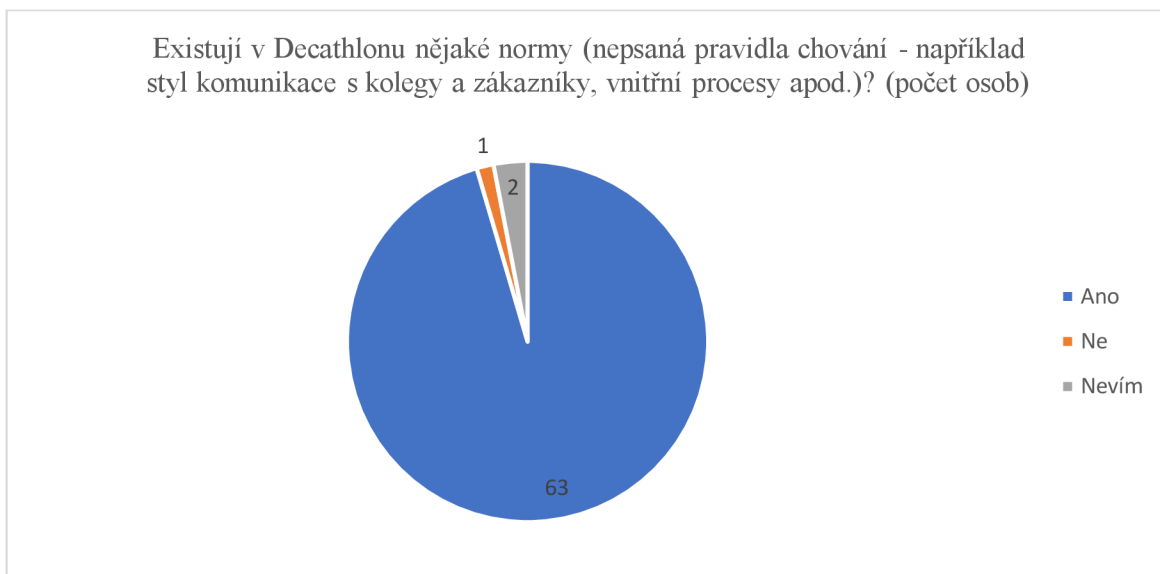
Otázka č. 10 zjišťovala, zda se uchazeči podle firemních hodnot řídí. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. Z grafu 12 je patrné, že 33 (50 %) respondentů uvedlo odpověď „spíše ano,“ 30 (45,5 %) uvedlo odpověď „rozhodně ano,“ 2 (3 %) respondenti uvedli odpověď „nevím“ a 1 (1,5 %) respondent uvedl odpověď „spíše ne.“ Do výsledných odpovědí v této otázce se promítají odpovědi z otázky předešlé, přičemž je možné tvrdit, že odpověď „nevím“ zde uvedli respondenti, kteří firemní hodnoty neznají.



Graf 12 - Řídíte se podle těchto hodnot? Zdroj: Vlastní zpracování

HR pracovník v **rozhovoru** uvedl, že je také nezbytné, aby se zaměstnanci podle hodnot firmy řídili. Pokud by tomu tak nebylo, nebude u nich taková angažovanost a zapálení pro společnou vizi a misi, kterou Decathlon vyžaduje (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 11 přinesla informace o tom, zda v Decathlonu existují nějaké normy, také chápáno jako nepsaná pravidla chování. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. 63 (95, 5 %) respondentů uvedlo, že normy existují, 2 (3 %) respondenti uvedli, že neví, zda normy existují a 1 (1,5 %) respondent odpověděl, že normy neexistují. Dvě zmíněné odpovědi respondentů, kteří neví, zda normy existují mohou být následkem nepochopení zadané otázky a popisu segmentu dotazníku, viz graf 13.



Graf 13 - Existují v Decathlonu nějaké normy (nepsaná pravidla chování)? Zdroj: Vlastní zpracování

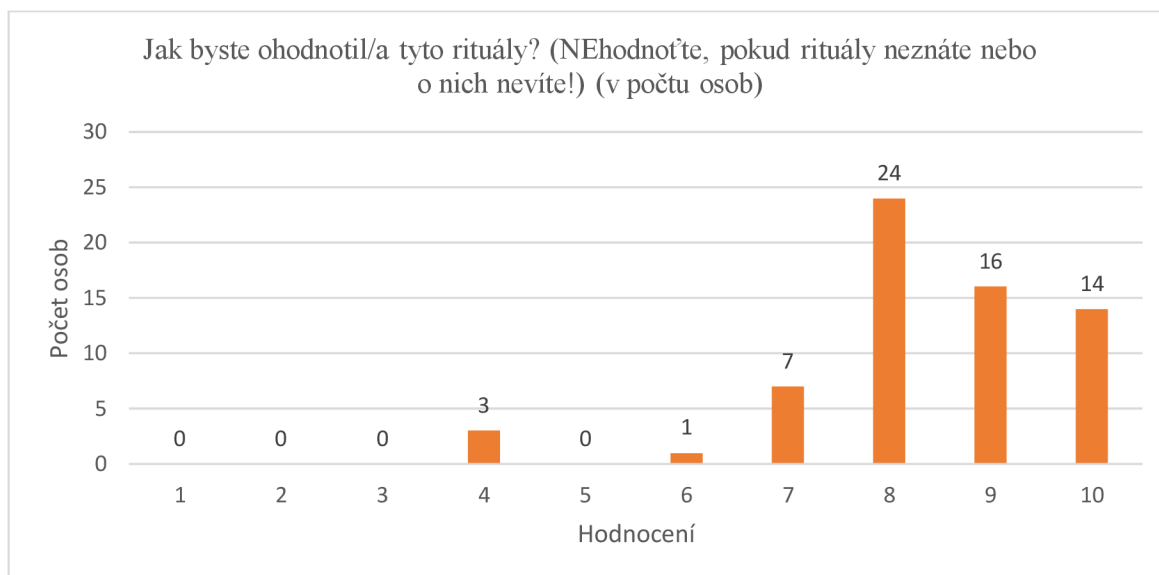
Z **rozhovoru** s HR pracovníkem plyne, že v Decathlonu existují normy a nepsaná pravidla chování. Jednou z nich jsou principy chování, je naprostým standardem, že si všichni pomáhají, bez ohledu na to, jakou zastávají roli, pracovní pozici nebo důležitost, odráží se to například ve vzájemném pokrytí směn, zastoupení pracovníků při obědových pauzách apod. Stejně jako pomoc zaměstnanci se řeší i pomoc zákazníkovi. V Decathlonu existuje heslo „Spokojený nebo spokojený.“ Význam tohoto hesla spočívá v tom, že zákazník musí vždy z prodejny odcházet spokojený. Normou tedy je udělat vše pro to, aby heslo bylo realitou. Do norem se to promítá například výjimečným přístupem k zákazníkům v řešení jejich problémů, pomocí s produkty a službami (Rozhovor s HR pracovníkem ,2022).

Otázka č. 12 zjišťovala, zda v Decathlonu existují nějaké rituály, také chápáno jako opakující se postupy u činností. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. Jednoznačně se všech 66 (100 %) respondentů shodlo na skutečnosti, že rituály vnímá.

Z **rozhovoru** s HR pracovníkem plyne, že rituály existují a Decathlon chce, aby byly vnímány pozitivně. Jedním z rituálů je například tzv. „ranní meeting“, při kterém se sejdou všichni z ranní směny před otevírací dobou a vedoucí směny uvádí, jaký je cíl, jaké jsou priority dne, jaké jsou aktuality apod. Dalším příkladem by mohla být přítomnost hudby

z reproduktorů při každodenním příjmu zboží sloužící pro zlepšení morálky a nálady (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 13 byla zaměřena na hodnocení přítomných rituálů na škále od 1 do 10. Nejednalo se o povinnou otázku pro případy, že by respondenti o rituálech nevěděli, tudíž by je nemohli hodnotit. Na otázku odpovědělo 65 respondentů, přičemž z grafu 14 lze pozorovat, že 14 (21,5 %) respondentů zanechalo hodnocení 10, 16 (24,6 %) uvedlo hodnocení 9, 24 (36,9 %) odpovědělo hodnocením 8 a 7 (10,8 %) respondentů uvedlo hodnocení 7. 1 (1,5 %) respondent uvedl hodnocení 6 a 3 (4,6 %) respondenti uvedli hodnocení 4. Celkem 61 (92,4 %) respondentů uvedlo hodnocení 7 a vyšší. Zbývající 4 (7,6 %) respondentů je pravděpodobně s vnímanými rituály nespokojeno.



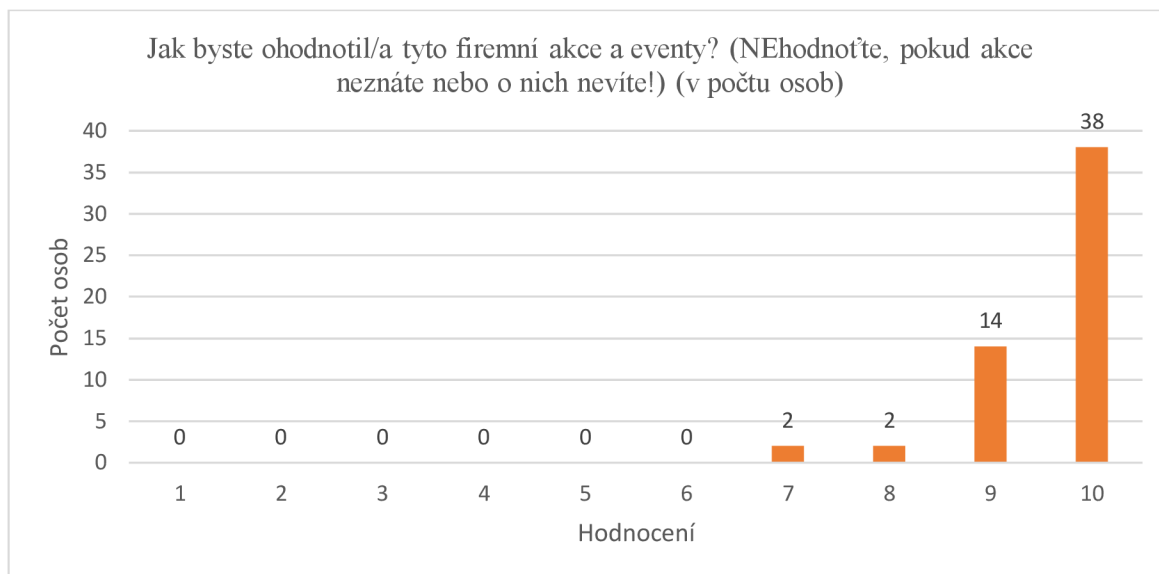
Graf 14 - Jak byste ohodnotil/a tyto rituály? Zdroj: Vlastní zpracování

HR pracovník v **rozhovoru** uvedl, že je v zájmu Decathlonu, aby byly rituály vnímány pozitivně (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022). Z grafu odpovědí respondentů je patrné, že 61 (92,4 %) hodnotí rituály na škále hodnocením 7 a vyšším, dá se tedy předpokládat, že jsou z většiny vnímány pozitivně. Předmětem zájmu by měly být 3 odpovědi, které rituálům přiřazují hodnocení 4. HR pracovník subjektivně hodnotil rituály hodnocením 9 (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 14 zjišťovala, zda Decathlon realizuje nějaké firemní akce a eventy. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. 65 (98,5 %) respondentů uvedlo, že akce a eventy realizovány jsou, 1 (1,5 %) respondent uvedl, že akce a eventy realizovány nejsou.

HR pracovník v **rozhovoru** uvedl akce a eventy, které Decathlon nabízí zaměstnancům. Decathlon chce, aby zaměstnanci věděli, že si jich zaměstnavatel váží a chce, aby byly akce a eventy vnímány pozitivně. Jedná se o 2 velké akce, kterými jsou roční a půlroční meeting (jedná se o teambuildingy). Při těchto příležitostech se pojednává o provozu, výsledcích, plánování, spolupráci apod. Následuje občerstvení (většinou rauty), a poté přicházejí na řadu aktivity spojené s budováním spolupráce, týmového ducha, společného překonávání překážek, komunikaci apod. (sportovně zaměřené). Po těchto aktivitách přichází na řadu relaxační fáze, kdy je k dispozici občerstvení, sportovní aktivity, posezení a další možnosti využití objektu, kde je meeting konán – většinou je to nějaký areál a akce trvá celý den s možností přespání v areálu. Jedná se o jedinečné příležitosti, při kterých se sejde většina zaměstnanců. Dále jsou realizovány měsíční meetingy (team-fun) pro jednotlivá oddělení (jsou rozděleny podle úseků pracovního působiště – například oddělení vodních sportů, oddělení cyklistiky atd.) (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022). Respondent, který uvedl, že Decathlon akce a eventy nerealizuje je nejspíše zaměstnán po krátkou dobu a neměl možnost eventy a akce prožít.

Otázka č. 15 vedla respondenty k hodnocení firemních akcí a eventů. Nejednalo se o povinnou otázku pro případy, že by respondenti o akcích a eventech nevěděli, tudíž by je nemohli hodnotit. Na otázku odpovědělo 56 respondentů, přičemž 38 (67,9 %) uvedlo hodnocení 10, 14 (25 %) přidalo hodnocení 9, 2 (3,6 %) zanechali hodnocení 8 a 2 (3,6 %) respondenti uvedli hodnocení 7. Malá účast v odpovídání na tuto otázku může naznačovat na skutečnost, že existuje množství pracovníků, kteří sice o existenci eventů a akcích ví, ale zatím je sami neprožili, v důsledku čehož nezanechali hodnocení, viz graf 15.



Graf 15 - Jak byste ohodnotil/a tyto firemní akce a eventy? Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě informace z **rozhovoru** s HR pracovníkem je faktem, že Decathlon chce, aby byly akce a eventy vnímány pozitivně (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022). Výsledky škály ohodnocení ukazují, že všech 56 (100 %) respondentů uvedlo hodnocení 7 a vyšší. Lze tedy předpokládat, že firemní akce a eventy Decathlonu jsou hodnoceny velmi pozitivně. HR pracovník subjektivně hodnotí akce a eventy Decathlonu hodnocením 9 (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 16 zjišťovala způsob oslovování ve firmě. Jednalo se o povinnou otázku a odpovědělo na ni všech 66 respondentů, přičemž se všichni (100 %) jednohlasně shodli na jednotném způsobu oslovování ve firmě – tykání.

V **rozhovoru** zmínil HR pracovník skutečnost, že tykání je naprosto přirozené a bráno jako výchozí forma oslovování napříč celou firemní kulturou (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 17 měla za úkol zjistit, zda se respondenti při náboru do Decathlonu setkali s něčím neobvyklým v porovnání s náboru do jiných firem. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. Graf 16 vyobrazuje, že 46 (69,7 %) respondentů uvedlo odpověď ano, 12 (18,2 %) uvedlo odpověď „ne“ a 8 (12,1 %) respondentů zanechalo odpověď „nevím.“



Graf 16 - Setkal/a jste se u náborového řízení Decathlonu s něčím neobvyklým, v porovnání s náborů do jiných firem?
Zdroj: Vlastní zpracování

HR pracovník v **rozhovoru** uvedl, že si Decathlon zakládá na svém netradičním a kreativním pojetí náborového řízení. Je strategií Decathlonu dělat náborové řízení netradičním a originálním způsobem, pokud se jedná o tzv. hromadný nábor (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022). Uchazeči nejčastěji uvádí aspekty, které jsou zmíněny v popisu otázky č. 22.

Otázka č. 18 zjišťovala, s čím konkrétně se respondenti v roli uchazeče setkali při náboru. Výsledky blíže přibližuje výsledky z předchozí otázky. Otázka byla nepovinná, aby na ni nemuseli odpovídat jedinci, kteří se s ničím neobvyklým neseťkali nebo o tom neví. Na otázku celkem odpovědělo 47 respondentů. Některé odpovědi uváděly i více aspektů. Nejčastěji zmiňované odpovědi byly:

- Hraní sportovních her či jiné sportovní aktivity (27x),
- Velmi pozitivní a přátelský přístup (10x),
- Nabídnutí tykání napříč celým nábořem (5x),
- Úkol, při kterém jsme si měli projít prodejnu a vyzkoušení práce prodavače (4x),
- Dva pracovníci při osobním pohovoru – nepříjemný pocit jedince (2x).

Dále se také objevily odpovědi:

- Velký důraz na osobnost člověka, názory a zápal do práce,

- Zmínění a vysvětlení firemních hodnot na osobním pohovoru, podle něhož jedinec, a zároveň i pracovník Decathlonu mohl poznat, zda se uchazeč na pracovní pozici hodí,
- Jedna odpověď nese znění: „*Nevybavuji si nic výrazně neobvyklého.*“

HR pracovník v **rozhovoru** zmínil, že by náborové řízení mělo být unikátní. Uchazečům je nabídnuto tykání, při hromadném náboru jsou zapojeny různé sportovní aktivity, na místě je dostupné občerstvení a celková myšlenka náboru je přátelský a pozitivní zážitek (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 19 zněla: „*Co konkrétně byste hodnotil/a pozitivně v rámci firemní kultury v Decathlonu?*“ Otázka byla povinná a vyplnilo ji všech 66 respondentů. Některé odpovědi uváděly více aspektů. Nejčastějšími aspekty byly:

- Kolektiv, vztahy napříč firmou (36x),
- Firemní meetingy, akce a eventy (15x),
- Přístup zaměstnanců a vedoucích (11x),
- Pozitivní a přátelská atmosféra na pracovišti (9x),
- Tykání napříč firmou (5x),
- Sdílení a dodržování firemních hodnot (4x),
- Aktivní sportování a obecné zaměření na sport (3x),
- Zaměstnanecké benefity (3x),
- Možnost volby a flexibility směn (2x).

Také se objevily odpovědi s četností 1:

- Otevřenost a upřímnost,
- Právo na chybu,
- Informovanost,
- Pozitivita,
- Zaměstnanecká školení a osobní rozvoj,

- Zájem managementu o zaměstnance.

V **rozhovoru** s HR pracovníkem bylo zmíněno, jaká je firemní kultura dle HR pracovníka. Jedná se o odlišnou kulturu oproti konkurenčním firmám, přičemž každá Decathlon pobočka má svá specifika. Tvorba firemní kultury pro HR pracovníka začíná už u výběru zaměstnanců, jsou vybíráni jedinci se zaujetím pro sport, kteří mají podobný mindset, zájmy a koníčky. Celkově se firemní kultura zakládá na firemních hodnotách:

- Zodpovědnost,
- Vitalita,
- Autenticita,
- Velkorysost (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Firemní kultura je diverzifikována mezi jedince, kteří mají stejné hodnoty a stejné smýšlení, jedná se o mix pracovních úvazků, přičemž nižší úvazky jsou mladší jedinci a vnášejí do práce svěžest a elán a vysoké/plné úvazky udávají řád a úroveň obchodu. Celkově HR pracovník uvádí aspekty, které ve velké míře korespondují s aspekty, které uvedli respondenti v dotazníku. Více informací poskytl i o benefitech. Řadí mezi ně dvousložkový bonus k mzdě s maximální výší až 10 % za globální ekonomické výsledky – pracovníci jsou tedy ohodnoceni bonusem za jejich výkon prodeje, dále uvádí benefit „Sports for all,“ který slouží k proplácení sportovních, rekreačních a relaxačních aktivit, slevu 25 % na produkty interních značek (interních značek je v Decathlonu Olomouc okolo 95 %) a také uvádí spolupráci s lokálními sportovišti a centry – Omega centrum a Buddies gym (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 20 byla opakem otázky 19 a zjišťovala, co by respondenti hodnotili negativně v rámci firemní kultury. Otázka byla povinná a odpovědělo na ni všech 66 respondentů. Nejčastějšími odpověďmi byly:

- „*Nic*“ (18x),
- „*Nevím*“ (9x),
- „*Plat*“ (8x),
- „*Kariérní růst*“ (6x),

- „Vedení“ (3x),
- „Drby“ (4x),
- „Vztahy na pracovišti“ (2x),
- „Oddělení pracovního života a kamarádství“ (4x),
- „Přetvářka“ (2x).

Další odpovědi byly specifické, zmiňovaly tyto aspekty:

- Častá obměna vedoucích i prodavačů,
- Nedocení stálých zaměstnanců i přes vyšší sezónní fluktuaci zaměstnanců,
- Práce o víkendech, noční směny a absence příspěvku na stravování,
- Časová náročnost v důsledku otevírací doby,
- Udržování informací v tajnosti – nadřazení vůči podřízeným,
- Povinnost nosit pracovní obuv,
- „*Ne vše, co se káže se v realu plní,*“
- „*Občasné pracování tzv. na oko,*“
- „*Zaměření na výkon a business místo na lidi,*“
- „*Nespravedlnost kvůli heslu – Spokojený nebo spokojený, Decathlon je občas pro smích s tím, co vše přijme jako reklamaci nebo vrácení.*“

HR pracovník v **rozhovoru** uvedl jako negativní aspekt firemní kultury občasné nepochopení důležitosti práce nižšími úvazky z důvodu, že pro ně je to „jen brigáda“ (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022). Jako negativní také vidí současnou nabídku benefitů pro zaměstnance, přiznává, že je určitě možné zlepšení. Tvrdí, že pro sportovce, kteří mají zaměstnání v Decathlonu „pouze jako brigádu“ je nabídka dobře uzpůsobena. Na druhou stranu pro zaměstnance na plný úvazek je nabídka nedostačující a není moc konkurenceschopná. Uvádí absenci spojení nebo připojištění, možnosti práce z domova a sickdays (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022). Další negativní aspekty firemní kultury neuvádí.

V **online prostoru** na serveru Atmoskop.cz se objevují recenze, které potvrzují tvrzení respondentů.

V pozitivním znění jsou nejčastěji zmíněny vztahy na pracovišti, kolektiv, týmové akce, meetingy a eventy. Také se objevují recenze, které uvádí ochotu a vzájemnou pomoc, možnost plánování směn – flexibilita pro studenty, firemní politika, vize a mise, zajímavé bonusy, možnost kariérního růstu, přátelská atmosféra na pracovišti, společné sportování, zaměstnanecká sleva a další benefity. Server Atmoskop.cz také k zaměstnavateli Decathlon přidává odznak „Férový zaměstnavatel 2021.“ Decathlon se umístil na druhém místě ankety Férový zaměstnavatel roku 2021 v rámci firemní kultury v kategorii firem nad 500 zaměstnanců. Server Atmoskop.cz vyhodnocuje hodnocení současných i bývalých zaměstnanců na jejichž základě uděluje cenu v anketě. Oceněny jsou firmy s tou nejlepší firemní kulturou (Atmoskop.cz,2022).

V negativní rovině se také objevují aspekty, které korespondují s odpověďmi z dotazníku. Nejčastěji se jedná o nedostatečné platové ohodnocení, nadměrné množství práce pro svou pracovní pozici, zasahování do soukromého života (neustálá komunikace i v osobním volnu), práce o víkendech, nekonečné tabulky, nekonečná školení, vypjatá atmosféra, občasné noční směny a náročná pracovní doba v návaznosti na dobu otevírací. Také se objevuje složitost kariérního růstu ve smyslu toho, že je s tím spojené stěhování po ČR. Dále negativní ohlas na benefity – absence stravenek a důchodového či jiného přípojištění a nákladná karta multisport, „neférové“ platové ohodnocení pracovníků, kteří ve firmě setrvávají delší dobu.

Z výše zmíněných poznatků z online prostoru si lze povšimnout určitých aspektů, které jsou vnímány jak pozitivně, tak i negativně. Jsou jimi benefity, vypjatá atmosféra a možnost kariérního růstu. Tyto dva aspekty mohou být vnímány jinak z pohledů různých specifik uchazečů, mohou jimi být například velikost pracovního úvazku, doba působnosti v Decathlonu a případné další ukazatele. Tato problematika by mohla sloužit k dalšímu výzkumu a mohla by být předmětem zkoumání, které by pomohlo vylepšit celkové vnímání firemní kultury Decathlonu.

Dílčí závěr

Otázky č. 6 a č. 7 pojednávaly o vztazích na pracovišti a vztazích s nadřízenými. Pokud bychom považovali hodnocení 7 a vyšší za velmi pozitivní (na škále od 1 do 10), tak se dá tvrdit, že 90 % respondentů je takto vnímá. Zbýlých 10 % méně spokojených respondentů může být ovlivněno zmíněnými personálními změnami a obměnou pracovníků. HR pracovník v rozhovoru uvedl jeho subjektivní názor na zlepšení vztahů. Dá se předpokládat, že výrazného zlepšení vztahu na pracovišti a vztahů s nadřízenými by se mohlo dosáhnout pomocí realizace tzv. meetingů (Team-Fun a Teambuilding) a dalších eventů (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Z výsledků otázky č. 8 je patrné, že bylo přijato 45 uchazečů, pro které bylo důležité souznění s firemními hodnotami. Z otázky č. 9 vyplývá, že naprostá většina respondentů (64) hodnoty zná a je zde prostor pro zlepšení u 2 respondentů, kteří uvedli, že neví, zda hodnoty znají. Otázka č. 10 vypovídá o faktu, že většina respondentů (63) se podle hodnot do určité míry řídí. Decathlon tohle vyžaduje a je také patrné, že je určitý počet pracovníků (2), kteří neví, zda se podle hodnot řídí a jeden pracovník, který se podle hodnot spíše neřídí. Bylo by tedy vhodné zaměřit se na ověření znalosti firemních hodnot u respondentů, čímž by se dosáhlo zjištění, kteří zaměstnanci se podle nich neřídí. Celkově se tedy dá tvrdit, že se Decathlonu daří obsazovat pracovní pozice pracovníky, kteří se podle daných firemních hodnot řídí.

Z odpovědí na otázku č. 11 plyne, že 1 respondent normy chování nevnímá a 2 respondenti neví, zda normy existují. Může se jednat o nepochopení zadání nebo se může jednat o následek obměny a jedná se o zaměstnance, kteří jsou zaměstnání kratší dobu, proto neměli možnost normy poznat a vstřebat. Zbýlých 63 respondentů uvádí, že normy registruje.

Otázka č. 12 vypovídala o existenci rituálů ve firmě, přičemž tuto skutečnost vnímá 66 respondentů. Je cílem Decathlonu, aby rituály byly vnímány pozitivně a o tom pojednává otázka č. 13, jejíž výsledkem je hodnocení 7 a vyšší u 61 respondentů. Pokud by se dalo hodnocení 7 a vyšší považovat za „velmi pozitivní“, dalo by se tvrdit, že 92,4 % respondentů takto vnímá rituály Decathlonu, což koresponduje s cílem, který uvádí HR pracovník. Pro zlepšení hodnocení rituálů by mohlo sloužit zjištění zpětné vazby na dané rituály a poté zavedení určitých kroků řešení na základě výsledků zpětné vazby.

Z výsledků otázky č. 14 je zřejmé, že akce a eventy jsou Decathlonem pořádány, 1 respondent, který v otázce uvedl, že akce a eventy nezaznamenal se s nimi pravděpodobně ještě nesetkal. Na základě rozhovoru s HR pracovníkem je patrná příčina, která je zároveň i limitem výzkumu, jsou jí interní i externí restriktce spojené s celosvětovou pandemií, které zakazovaly jakékoli akce a eventy (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 15 se zabývala hodnocením akcí a eventů. Všichni respondenti (56) hodnotí na škále hodnocením 7 a vyšším. Pokud bychom takové hodnocení považovali za „velmi pozitivní,“ dalo by se tvrdit, že jsou akce a eventy hodnoceny velmi pozitivně.

O způsobu oslovování pojednávala otázka č. 16, jejíž výsledkem, je 100 % respondentů uvádějících tykání v komunikaci se zaměstnanci. Výsledek je shodný s tvrzením HR pracovníka.

Výsledkem otázky č. 17 je fakt, že 46 (69,7 %) respondentů se setkali na náborovém řízení s něčím netradičním, což koresponduje se strategií Decathlonu. Je zde ovšem prostor pro zlepšení, (30 %) respondentů buď nezaznamenal nic neobvyklého, nebo o ničem neví. Doporučení by mohlo být řádné implementování zjištěných aspektů z otázky č. 18 či zařazení nových aspektů. Uvedené aspekty korespondují s cíli Decathlonu, které uvedl HR pracovník.

Otázka č.18 je výčtem neobvyklých aspektů, se kterými se respondenti setkali. Výsledky odpovědí korespondují s cíli Decathlonu, které uvedl HR pracovník. Implementování těchto aspektů je možným doporučením pro zlepšení výsledku otázky č. 17.

Otázka č. 19 pojednává o konkrétních pozitivních aspektech v rámci firemní kultury Decathlonu, její výsledky korespondují s výsledky z online prostoru a také s tvrzením HR pracovníka. Dá se tedy předpokládat, že názory ze všech 3 zdrojů jsou sjednoceny, jsou tedy objektivní a uvedené aspekty jsou jádrem pozitivní firemní kultury Decathlonu.

Otázka č. 20 přinesla aspekty vnímané negativně v rámci firemní kultury. Zde dochází k rozporu. HR pracovník uvedl občasné nepochopení důležitosti práce nižšími úvazky, jiné aspekty neuvádí. Negativní odpověď respondentů ve znění „častá obměna vedoucích i prodavačů“ objasnil v rozhovoru HR pracovník faktem, že za relativně krátký časový horizont došlo k významným personálním změnám v řadách vedoucích pracovníků. Častou obměnu prodavačů HR pracovník zdůvodňuje postojem studentů k zaměstnání na pozici prodavače – po dokončení studií vyhledávají kariéru ve svém oboru, proto dochází k větší sezónní fluktuaci (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022). Respondenti vidí negativní

aspekty jinak a uvádějí jich více. Zároveň uvedené aspekty korespondují s informacemi z online prostoru. Doporučení pro Decathlon je řešení uvedených aspektů a případně pravidelná analýza firemní kultury.

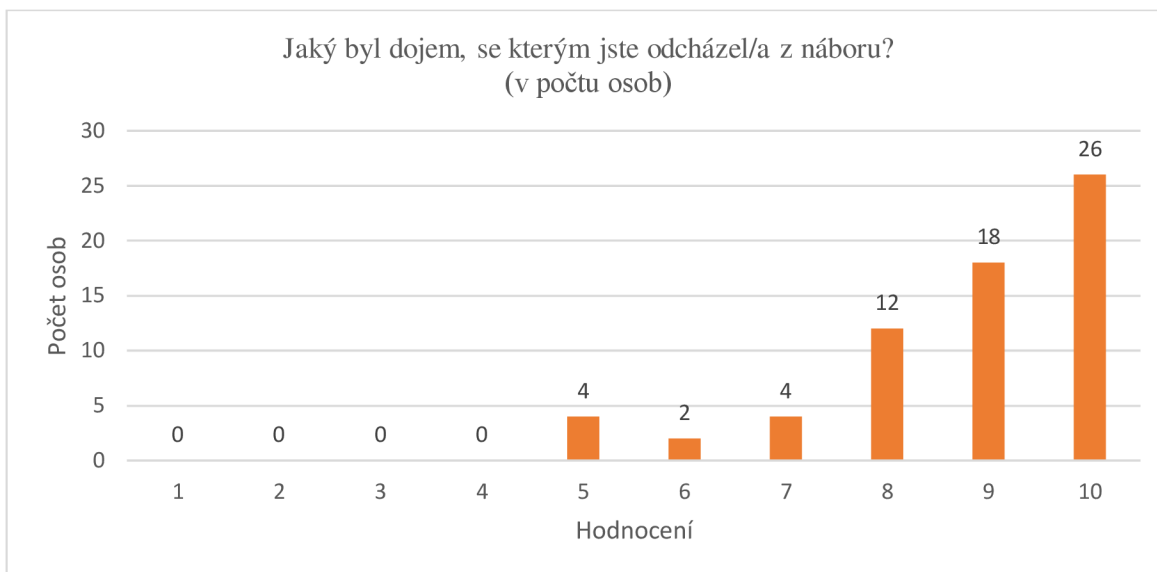
Obsah kapitoly pojednává o dílčím cíli, kterým je zjistit, jaká je firemní kultura. Také se dá předpokládat, že obsah kapitoly napomáhá naplnění dílčího cíle, kterým bylo zjištění, zda jsou vybrané postupy efektivní, funkční a správně používané. Firemní kultura je převážně hodnocena pozitivně a uvedeny jsou i konkrétní prvky, které respondenti hodnotí pozitivně či negativně. Dá se tvrdit, že zde je prostor pro zlepšení, což je i výsledkem výzkumu.

9. CANDIDATE EXPERIENCE

V následující kapitole, se zaměřením na candidate experience, jsou porovnávány výsledky z dotazníků, který byl předložen zaměstnancům olomoucké pobočky společnosti Decathlon s. r. o. s výsledky z rozhovoru s HR pracovníkem na dané pobočce. Na konci kapitoly následuje dílčí závěr, případné doplnění informací z online prostoru – server Atmoskop.cz a relevantní doporučení pro firmu.

V segmentu dotazníku zaměřeném na candidate experience byl, před samotnými otázkami, zařazen krátký popis a vysvětlení pojmu candidate experience. Konkrétní popis v dotazníku byl následující: *„Následující otázky jsou zaměřené na candidate experience, jedná se o kompletní dojem, který má uchazeč z náborového řízení. Zahrnuje všechny fáze – zjišťování informací, komunikaci, samotný nábor a rozhodnutí o přijetí. Celkově candidate experience charakterizují veškeré interakce uchazeče a zaměstnavatele.“* Po úvodu do segmentu následovalo 6 otázek zaměřených na candidate experience, 3 otázky byly formovány pomocí hodnocení na škále, u 2 otázek se jednalo o výběr z odpovědí s možností doplnění vlastní odpovědí a 1 otázka byla otevřená, kde se respondenti měli volně vyjádřit.

U **otázky č. 21** z dotazníku *„Jaký byl dojem, se kterým jste odcházel/a z náboru?“* měli respondenti hodnotit jejich subjektivní dojem z náboru pomocí škály od 1 do 10, výsledky jsou zobrazeny na grafu 17. Na otázku odpovědělo všech 66 respondentů z čehož 26 respondentů (39,4 %) uvedlo číslo 10, 18 (27,3 %) zanechalo číslo 9 a 12 (18,2 %) uvedlo číslo 8. Dále 4 (6,1 %) respondenti hodnotili číslem 7, 2 (3 %) uvedli 6 a 4 (6,1 %) hodnotili číslem 5. Celkem 60 (90 %) respondentů uvedlo hodnocení 7 a vyšší.



Graf 17 - Jaký byl dojem, se kterým jste odcházel/a z náboru? Zdroj: Vlastní zpracování

Z **rozhovoru** s HR pracovníkem vyplývá, že Decathlon cílí na zanechání pozitivního dojmu z celého náboru obecně. Dále HR pracovník uvedl, že by uchazeč měl odcházet s myšlenkou, že k němu bylo přistupováno s úctou, respektem a pochopením. Že byl nábor přátelský a dobře organizovaný. Uchazeč by měl odcházet s dojmem, že firmě na něm záleží (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

V otevřené **otázce č. 22** měli uchazeči volně vyjádřit jejich nejsilnější zážitek z náboru. Na otázku odpovědělo 55 respondentů a názory, které uvedli jsou následující:

- Sportovní a kolektivní aktivity (12x),
- Pozitivní hodnocení přístupu vedoucího/vedoucích (11x),
- Uvolněná a „pohodová atmosféra“ (4x),
- Tykání (3x),
- Ukázka zázemí, praktické vyzkoušení role prodavače přímo na prodejně (3x),
- Pozitivní hodnocení kolektivu prodavačů (3x),
- „Nevím“ (2x).

Dále se objevovaly odpovědi spíše negativního charakteru:

- „Myslel jsem, že tu práci nedostanu,“

- „*Stres – čekání na odpověď,*“
- „*Asi jsem to nijak extra neprožíval.*“

Odpovědi pozitivního charakteru:

- „*Smích,*“
- „*Možnost projevit se a ukázat.*“

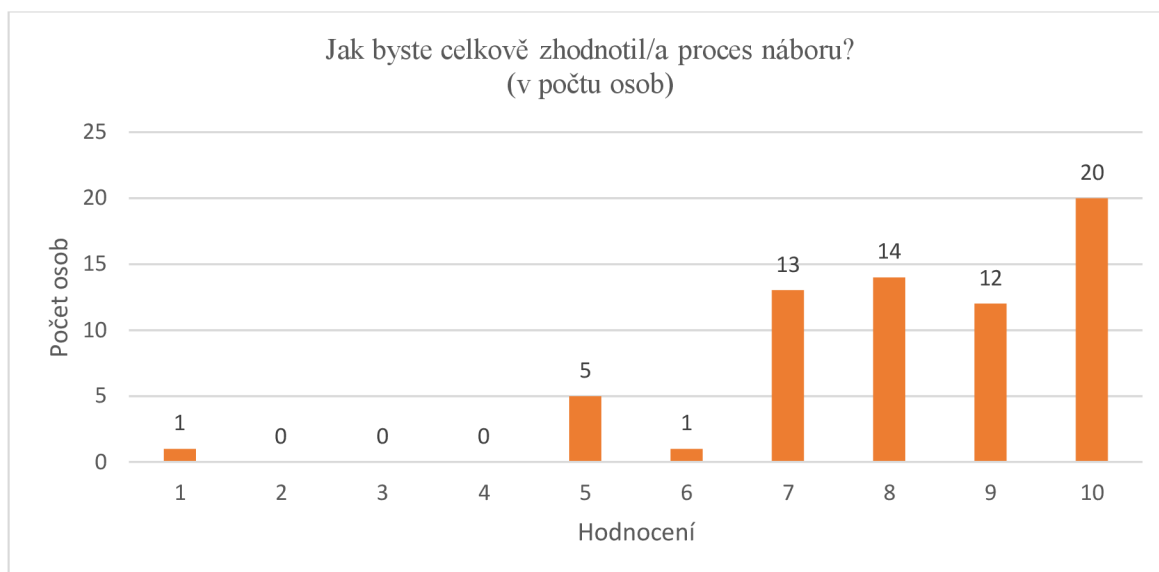
Také se objevilo 12 odpovědí, ve kterých respondenti tvrdili, že neměli „*nábor*“ nebo „*hromadný nábor.*“

Při analýze **rozhovoru** z výpovědi HR pracovníka vyplynuly všechny uvedené náležitosti spojené se silným zážitkem z náboru. Uvedl, že je k uchazeči přístupováno lidsky, s úctou a respektem a celkově je vše vedeno v přátelské rovině. Ihned po představení je uchazeči nabídnuto tykání, které se projevuje napříč celou firemní kulturou a hierarchií. Důraz je kladen na profesionalitu pracovníků účastnících se náboru a na jejich vystupování. Uchazeči je poskytnuto uvedení, a zároveň i možnost využití, celého zázemí prodejny i samotné prodejní plochy, kde se může setkat a komunikovat se stávajícími zaměstnanci. Zaznamenaných 12 odpovědí týkajících se aktivit a sportovní náplně se pojí s konceptem tzv. hromadného náboru, při kterém je analyzována skupina uchazečů dohromady a jsou vystaveni nenáročným sportovním aktivitám, při kterých pozorovatelé hodnotí, jak uchazeči dokážou spolupracovat v kolektivu, komunikační dovednosti, jednotlivé osobnosti a týmovost.

Při dotázání HR pracovníka v rozhovoru na uvedených 12 odpovědí, ve kterých se píše, že „*neměli nábor,*“ je vysvětleno, že pod termínem „*nábor*“ se uchovává interní pojetí hromadného náboru. Zmíněných 12 respondentů tedy pochopilo otázku ve smyslu dotazu na hromadný nábor, nikoli nábor obecně (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

U **otázky č. 23** měli respondenti celkově zhodnotit proces náboru na škále od 1 do 10. Na otázku odpovědělo všech 66 respondentů, z toho 20 (30,3 %) z nich hodnotilo číslem 10, 12 (18,2 %) číslem 9, 14 (21,2 %) číslem 8 a 13 (19,7 %) číslem 7. S nižší četností potom hodnotil 1 respondent (1,5 %) číslem 6 a 5 (7,6 %) respondentů číslem 5. Na začátku hodnotící škály je jedna odpověď s hodnocením 1 na škále (nejhorší), což odpovídá 1,5 %.

Celkem 59 (89 %) respondentů uvedlo hodnocení 7 a vyšší a pouze 1 odpověď se vymyká celému spektru odpovědí s hodnocením 1, viz graf 18.



Graf 18 - Jak byste celkově zhodnotil/a proces náboru? Zdroj: Vlastní zpracování

K podpoření celkového pozitivního dojmu z náboru, mimo již zmíněné nejsilnější zážitky, přispívají další aspekty, které uvedl HR pracovník v **rozhovoru**. Candidate experience je pro Decathlon prioritou a nábor by měl v uchazeči zanechat fakt, že zde nábor probíhá jinak – nejedná se o stereotypní a jednolité formát náboru, ale moderní a přátelsky zaměřený proces, který Decathlon odlišuje od konkurence. Mezi aspekty pozitivního hodnocení dojmu z náboru spadá:

- Přátelská a otevřená komunikace,
- Dostatek informací týkající se všech náležitostí náboru,
- Náhled do fungování firmy, firemní kultury a vztahů na pracovišti v rámci náborového dne,
- Nabídnutí občerstvení – tyčinky, káva, voda, čaj,
- Zapojení gamifikace v průběhu náborových aktivit,
- Vedení polostrukturovaného rozhovoru s volným průběhem,
- Poskytnutí vyjádření o přijetí a zpětné vazby v krátkém časovém intervalu (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

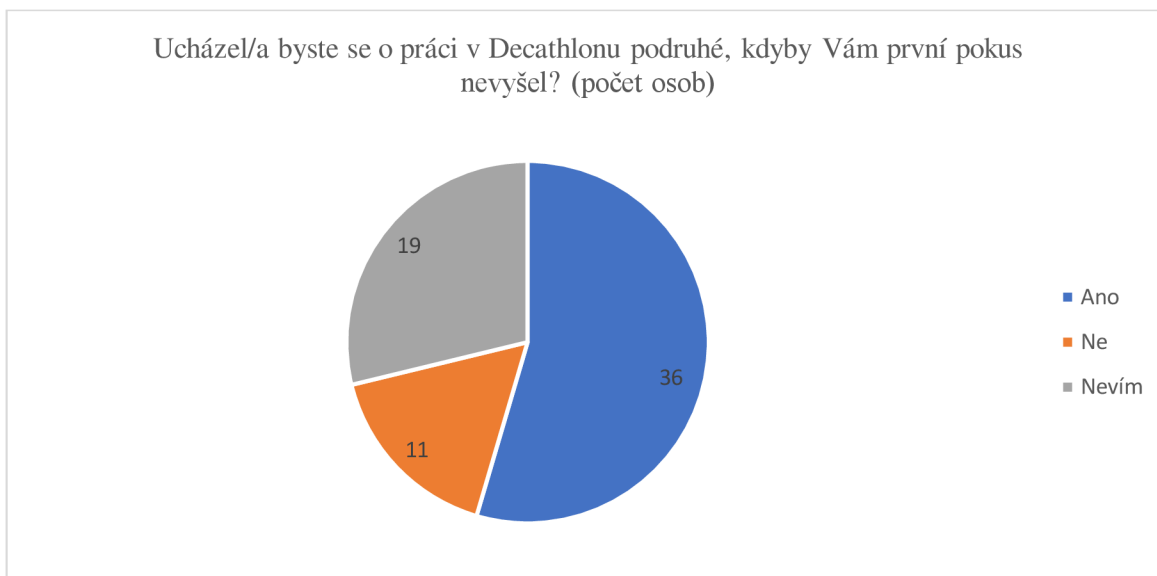
Při dotázání na **otázku č. 24** „Doporučil/a byste zaměstnavatele Decathlon pro své známé?“ odpovědělo všech 66 respondentů. Z grafu 19 lze vidět, že 57 (86,4 %) respondentů odpovědělo, že ano, 4 (6,1 %) odpovědělo „nevím“ a 5 (7,5 %) respondentů uvedlo odpovědi spadající do kategorie „pouze pro vybrané.“ V této kategorii byly odpovědi týkající se specifikace pracovní pozice a vymezují doporučení pouze pro jedince, kteří by měli zájem o práci ke studiu nebo pouze na úvazek částečný.



Graf 19 - Doporučil/a byste zaměstnavatele Decathlon svým známým? Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku dotazníku je zřejmé, že 57 (86,4 %) zaměstnanců by doporučilo zaměstnavatele Decathlon svým známým. HR pracovník v **rozhovoru** uvedl, že pro dosažení cíle je podnikáno několik kroků, které lze identifikovat. Prvním z nich je v rámci samotného náboru individuální a empatický přístup ke každému uchazeči a celkově zanechání co nejpozitivnějšího candidate experience, tímto způsobem bude šířit pozitivní odezvu i uchazeč, kterému pokus o zaměstnání nevyšel. Dalším postupem je udržování pozitivní firemní kultury a pro-zaměstnaneckého přístupu (viz výsledky výzkumu v kapitole č. 8) (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 25 měla za úkol zjistit, zda by se uchazeči opětovně (podruhé) ucházeli o práci v případě, že by jim první pokus nevyšel. Na otázku odpovědělo všech 66 respondentů, z nichž 36 (54,5 %) uvedlo, že ano, 19 (28,8 %) zadalo odpověď „nevím“ a 11 (16,7 %) uvedlo že ne, viz graf 20.

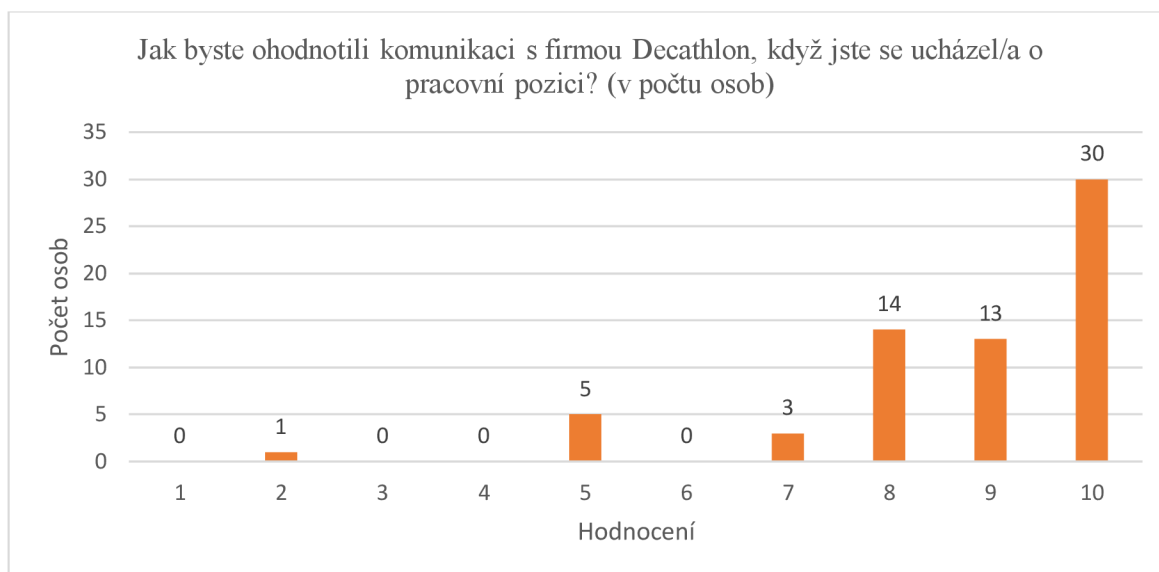


Graf 20 - Ucházet/a byste se o práci v Decathlonu podruhé, kdyby Vám první pokus nevyšel? Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci výsledků dotazníkové šetření je patrné, že více než polovina uchazečů by se o pracovní pozici ucházela znovu, pokud by jim první pokus nevyšel, tento výsledek naznačuje pozitivní candidate experience. HR pracovník v **rozhovoru** zmínil, že v minulosti bylo možno vést databázi životopisů, ale s platným GDPR je nyní tato možnost zakázána. Pro zpětné kontaktování uchazečů, kteří měli dobré kvality, ale bohužel nebylo možné místo jimi obsadit nebo nebyli přijati z jiného externího důvodu, je veden záznam o jejich jméně společně s telefonním kontaktem, který má k dispozici HR pracovník. Pro opětovné ucházení o práci ze strany uchazeče je mu po náboru doporučeno registrování na kariérním webu Decathlonu – www.delejcotebavi.decathlon.cz, pomocí kterého přijde uchazeči upozornění na email vždy, když bude vypsána nová pracovní inzerce na dané pracovní místo (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022).

Otázka č. 26 v dotazníku se tázala na hodnocení komunikace s firmou Decathlon při ucházení o pracovní pozici za pomoci hodnotící škály od 1 do 10. Odpovídalo všech 66 respondentů a z grafu 21 je patrné, že 30 (45,5 %) respondentů uvedlo hodnocení 10, 12 (19,7 %) udalo 9, 12 (21,2 %) uvedlo 8 a 3 dotázaní (4,5 %) uvedlo hodnocení 7. Uprostřed hodnotící škály se nalézalo 5 odpovědí (7,6 %) s hodnocením 5 a před koncem škály byla 1 odpověď (1,5 %) s hodnocením 2. Celkem 60 (90 %) respondentů uvedlo hodnocení 7 a vyšší. Na opačném konci hodnotící škály se nacházelo jedno hodnocení s hodnotou 2,

které se vymyká celkovému dojmu, poukazuje na selhání komunikace či špatnou interpretaci otázky respondentem.



Graf 21 - Jak byste ohodnotili komunikaci s firmou Decathlon, když jste se ucházel/a o pracovní pozici? Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, že většina odpovědí se vyskytuje na vyšších příčkách hodnotící škály, což indikuje převážně pozitivní hodnocení komunikace. HR pracovník v rámci odpovědi z **rozhovoru** uvedl, že komunikace je v oblasti nábory prioritou a že je podstatné podávat personalizované odpovědi specifikované pro každého jedince, ať už emailově nebo telefonicky. V rámci komunikace jsou uchazečům poskytnuty veškeré informace ohledně náležitostí nábory a jeho průběhu, uchazeč tak má možnost se na vše řádně přichystat a netrpí zbytečným stresem „z neznáma.“ Rychlost komunikace je také stanovena, maximální doba odezvy je 14 dní. (Rozhovor s HR pracovníkem, 2022)

V **online prostoru** (Atmoskop.cz) se neobjevují reakce na náborové řízení Decathlonu. Jedná se tedy o limit výzkumu, ale dá se předpokládat, že uchazeči, kteří by měli negativní candidate experience by nenastoupili na pracovní pozici sami od sebe nebo by nebyli přijati, protože by neodpovídali danému culture fit. Na server Atmoskop.cz jsou přidávány recenze současných a bývalých zaměstnanců, z tohoto důvodu se do těchto hodnocení nemůže přidat osoba, která nebyla na pracovní místo přijata.

Dílčí závěr

Pokud bychom, na škále od 1 do 10, uvažovali hodnocení 7 a vyšší jako hodnocení „velmi pozitivní,“ dá se poukázat na fakt, že otázku č. 21, která se týkala zanechaného dojmu z náboru, takto ohodnotilo 60 (90 %) respondentů.

U celkového zhodnocení procesu náboru, který řešila otázka č. 23, uváděli respondenti hodnocení na škále a celkem 59 (89 %) z nich uvedlo hodnocení 7 a vyšší. U této otázky se vyskytla odpověď s hodnocením 1. Poukazuje na jednoho jedince, který hodnotil celkový dojem z náboru velmi negativně a určitě nebyl spokojen. (Také se může jednat o chybnou interpretaci respondenta, kdy mohlo dojít k nepřechtení zadání škály, což mohlo vést k záměně jejích hodnot – číslo 1 mohlo pro respondenta vyjadřovat nejlepší dojem a číslo 10 nejhorší dojem).

Poslední otázkou s hodnotící škálou ze segmentu employer brand v dotazníku byla otázka č. 26. Zaměřovala se na hodnocení komunikace a hodnocení 7 a vyšší uvedlo celkem 60 (90 %) respondentů. Velmi špatné hodnocení (číslo 2 na škále) může být následkem špatné interpretace škály nebo záměna jejích hodnot – číslo 1 mohlo pro respondenta vyjadřovat nejlepší dojem a číslo 10 nejhorší dojem).

Pokud by byl spočítán průměr procent respondentů, kteří v otázkách č. 21, č. 23 a č. 26 uvedli hodnocení 7 a vyšší, dá se tvrdit, že 89,7 % respondentů považuje candidate experience Decathlonu z vlastní zkušenosti za velmi pozitivní. Informace od HR pracovníka podporují činnosti a úmysly vedení Decathlonu a korespondují s odpověďmi, které respondenti zanechali v dotazníku. Pro celkové zlepšení candidate experience by mohlo být doporučeno řádné implementování aspektů, které jsou výsledkem otázky č. 18 nebo možné zařazení nových aspektů.

Otázka č. 22 doplňuje hodnocení candidate experience o slovní vyjádření toho, co respondenti hodnotili jako jejich nejsilnější zážitek, opět zde převažují pozitivní a kladné ohlasy a názory. Velký důraz je zde vidět na pojem „hromadný nábor,“ kterého se osobně účastnil i sám HR pracovník, jak zmiňuje v rozhovoru. Uvedl, že to byla jeho subjektivně nejlepší náborová zkušenost napříč pozicemi, o které se za svá pracovní léta ucházel v ČR i v zahraničí. Doporučením by zde mohlo být ještě větší zaměření na danou formu náboru pro zanechání tak silného zážitku v ještě větším množství uchazečů.

Z otázky č. 24 vyplývá, že 57 (86,4 %) respondentů by doporučilo zaměstnavatele Decathlon svým známým a 5 (7,5 %) respondentů uvádí, že by jej doporučili pro vybrané

osoby. V odpovědích není jediné „striktní“ ne. Dalo by se tedy konstatovat, že candidate experience, z hlediska doporučení zaměstnavatele svým známým, vyšel také velmi pozitivně.

Z výsledků otázky č. 25 plyne, že 36 (54,5 %) respondentů by se ucházelo o práci v Decathlonu podruhé, kdyby jim první pokus nevyšel. Jedná se sice o nadpoloviční počet respondentů, ale, jak uvádí HR pracovník v rozhovoru, s absencí možnosti vedení databáze se snižují možnosti vedení zpětně kontaktovat uchazeče. Při neúspěchu kandidáta, který je doopravdy kvalitní by bylo vhodné zaměřit úsilí tak, aby se uchazeč chtěl i sám od sebe opětovně ucházet o pracovní pozici. Dopomoci by k tomu mohlo zaměření na osobnostní rysy uchazeče a poskytnutí personalizované zpětné vazby a přímým příslibem pracovní pozice do budoucna.

Jak již bylo zmíněno, v online prostoru se nevyskytují žádné recenze zaměřené na candidate experience. Pravděpodobně je to důsledkem faktu, že na server Atmoskop.cz mohou být přidávány pouze ověřené recenze z firemních emailů. Jedinci, kteří nebyli vhodnými culture fit nebo měli negativní candidate experience nemohli být zaměstnáni, tudíž nemohli ani přidat hodnocení. Jedná se o limit výzkumu.

Obsah kapitoly pojednává o dílčím cíli, kterým je zjistit, jaký je candidate experience. Také se dá předpokládat, že obsah kapitoly napomáhá naplnění dílčího cíle, kterým bylo zjištění, zda jsou vybrané postupy efektivní, funkční a správně používané. Candidate experience je převážně hodnocen pozitivně, přičemž jsou uvedeny jak pozitivní názory, tak i negativní názory v oblasti nejsilnějšího zážitku z náborového řízení. Je zde prostor pro zlepšení.

10. NÁVRH DOPORUČENÍ

Na základě výsledků hodnocení a konkrétních pozitivních i negativních aspektů z výzkumu lze tvrdit, že žádné radikální změny nejsou vhodné, na druhou stranu, žijeme v době, která se neustále vyvíjí a mohou doporučit sledování současných trendů. Decathlon využívá trend gamifikace, digitalizace dokumentů a působnost na sociálních sítích, doporučením by mohlo být sledování trendů, které by mohl aplikovat a zvážení, zda by trendy neusnadnily fungování firmy, například by se mohlo jednat o využití umělé inteligence – chatbot apod. Strategie je hodnocena velmi pozitivně a s nedodržením inovativního přístupu k novým trendům by mohlo dojít ke stagnaci nebo i k poklesu úrovně náborové strategie. Dle výsledků výzkumu lze tvrdit, že strategie Decathlonu je nastavena tak, že plní jejich cíle a doporučení nezahrnuje žádné radikální změny, které by bylo třeba implementovat.

Na základě výsledků výzkumu v kapitole employer brand je možné doporučit implementace/intenzivnější používání aspektů atraktivity a aspektů jedinečnosti, které uváděli respondenti pro dosažení ještě lepšího výsledku employer brandu a dosažení cíle Decathlonu stát se „top zaměstnavatelem.“ Při uvádění aspektů jedinečnosti se aspekty, které uváděl HR pracovník nepromítaly do odpovědí respondentů, doporučil bych tedy aktivní zapracování pojmů jako jsou ekologie, strategie vystavení produktů a udržitelnost v rámci employer brandu tak, aby tyto aspekty začaly být vnímány.

Na základě výsledků výzkumu v kapitole firemní kultura je možné doporučit včasné zapojení firemních akcí a eventů, pomocí kterých se dosáhne zlepšení vztahů. Pro stoprocentní znalost a zapojení firemních hodnot, u zaměstnanců bych doporučil komunikaci a zapojení těchto hodnot například do interní komunikace nebo vyvěšení na dostupném místě na pracovišti. Doporučil bych Decathlonu aplikování aspektů, které respondenti hodnotí jako neobvyklé v otázce č. 18 či inovativní řešení nových aspektů. Pro jasné zlepšení firemní kultury lze doporučit zaměření na řešení negativně hodnocených vjemů uvedené v otázce č. 20. jako byly například častá obměna vedoucích i prodavačů nebo nedocnění stálých zaměstnanců. Zaměření by se mělo týkat analýzy těchto problémů a následně i plán pro jejich řešení. Také bych doporučil implementaci konceptu firemního hrdiny jako vzor pro chování a zásady.

Na základě výsledků výzkumu v kapitole candidate experience je možné doporučit kroky ke zlepšení u problematiky opětovného ucházení respondentů o zaměstnání.

Doporučil bych zaměření na osobnostní rysy jedince a poskytnutí personalizované zpětné vazby s možným příslibem pracovní pozice do budoucna, který by mohl obsahovat i časový horizont možného nástupu.

Doporučil bych také průběžné analyzování zkoumaných oblastí a aspektů, které jsou analyzovány v textu této bakalářské práce a aplikování doporučení a řešení daných problémů.

11. DISKUSE

Z výsledků výzkumu se dá považovat za fakt, že Decathlon je v oblastech employer brandu, firemní kultury a candidate experience vnímán pozitivně. Prostor pro zlepšení existuje a zlepšení může být dosaženo aplikací souboru doporučení.

Již zavedený interní dotazník zpětné vazby je nástrojem pro širší zjištění problémů zaměstnanců, pro řešení problémů a připomínek zaměstnanců by stálo za zvážení častější užívání – současná frekvence použití je 2x ročně, při použití například 4x ročně by se mohlo předejít určitým problémům nebo problémy podchytit v jejich raném stádiu.

HR pracovník poskytl definice efektivity, funkčnosti a správnosti použití. Při porovnání výsledků dotazníků lze procesy a postupy považovat za efektivní, protože Decathlon obsazuje pracovní místa se zachováním pozitivní zpětné vazby, také by značná část uchazečů, kterým by první pokus nevyšel měla zájem o opětovné ucházení o zaměstnání. Výsledky dotazníku z oblasti candidate experience přímo korespondují s definicí správnosti použití procesů a postupů, kterou uvedl HR pracovník. Tento fakt nasvědčuje tomu, že postupy a procesy Decathlonu jsou správně používány. Na základě výsledků výzkumu z oblasti firemní kultury lze považovat postupy Decathlonu za funkční, protože je „ekosystém“ firmy (firemní kultura) pozitivně hodnocen pracovníky a firemní hodnoty jsou registrovány a zaměstnanci se podle nich řídí. Na základě výsledků výzkumu a definic, které poskytl HR pracovník, se dá předpokládat, že vybrané procesy a postupy v rámci náborové strategie olomoucké pobočky společnosti Decathlon s. r. o. jsou efektivní, funkční a správně používané.

Zjištění v této bakalářské práci by mohlo být použito jako podklad pro případovou studii, na jejímž základě lze vyvodit závěry a doporučení pro jiné firmy i mimo Decathlon. Pro firmy mimo Decathlon vyplývá, že náborovou strategii a její aspekty nelze aplikovat na všechny firmy. S ohledem na diverzitu pracovních úvazků a s ohledem na fakt, že nižší úvazky berou práci „jen jako brigádu,“ je jasná větší fluktuace zaměstnanců (často sezónní), Decathlon tedy aplikuje svůj koncept hromadného náboru v důsledku potřeby obsadit větší množství pracovních míst najednou. Pro firmy, které tímto specifíkem netrpí, se koncept hromadného náboru nebo podobná strategie dá doporučit pouze pro případ potřeby výběru získání silného charakteru pracovníka. Také by firma, která by aplikovala koncept hromadného náboru, měla být sportovně zaměřená nebo by sport měl být součástí firemní kultury. Decathlon reaguje na recenze na serveru Atmoskop.cz, což je určitě lepší než nechat

negativní recenzi bez zpětné vazby, tento postup by měly aplikovat i ostatní firmy. Pořádání pravidelných akcí a eventů se také ukazuje jako pozitivně hodnocené a přímo uváděné jako pozitivní aspekt firemní kultury, je tedy doporučeno v určité míře tyto akce pořádat. Firemní kultura Decathlonu je postavena na interních definovaných hodnotách Decathlonu a budování příznivé firemní kultury začíná už při fázi výběru zaměstnanců. Decathlon má hodnoty uvedeny na kariérním webu, kde je uchazeči mají šanci poznat před ucházením o zaměstnání. Doporučením pro firmy by tedy mohlo být uvedení hodnot na kariérním webu a zahrnutí firemních hodnot na vyšší příčky důležitosti v náborové strategii. Pozitivně hodnoceny jsou v rámci firemní kultury Decathlonu také normy a rituály, pro firmy bych doporučil implementaci nenáročných a nenucených norem či rituálů, které pomohou tvořit a ucelovat firemní kulturu. Stejným způsobem se dá uvažovat i o firemních akcích a eventech, které jsou v rámci firemní kultury a employer brandu Decathlonu pozitivně hodnoceny, napomáhají tvorbě vztahů na pracovišti, kolektivu a zajišťují užší vazby mezi pracovníky. Dalším doporučením firmám, kde je to jen trochu možné, je aplikace tykání v komunikaci napříč celou firemní kulturou. Vy výzkumu vyšlo tykání jako velmi pozitivní aspekt firemní kultury, employer brandu a bylo i vnímáno jako neobvyklý aspekt v rámci candidate experience. V rámci oblasti candidate experience se objevují aspekty něčeho neobvyklého při procesu náboru, například se jedná o nabídnutí tykání, určitou formu gamifikace, pozitivní interakce se stávajícími zaměstnanci nebo výjimečně pozitivní a přátelský přístup.

Firmám bych také doporučil použití analýzy oblastí employer brandu, firemní kultury a candidate experience pro zjištění objektivní zpětné vazby, na jejíž základě by se daly aplikovat kroky ke zlepšení. Firmám bych doporučil i pročtení dílčích závěrů v této bakalářské práci, ze kterých se dají vyvodit další zajímavé závěry a poznatky.

Výzkum má i své limity, prvním z nich je počet respondentů dotazníku. Odpovědělo na něj 66 (71,7 %) respondentů při celkovém počtu zaměstnanců 92 v době psaní bakalářské práce. Dalším limitem výzkumu je absence filtrování recenzí na serveru Atmoskop.cz podle regionu. V důsledku toho nebylo možné zobrazit recenze Decathlonu, které se týkaly pouze olomoucké pobočky. Analyzovány byly nejnovější tematické recenze. V online prostoru se také nenachází hodnocení náboru nebo celkově náborové strategie Decathlonu. Předpoklad je takový, že v online prostoru jsou hodnocení ověřována a přijímána jsou jen taková hodnocení, která jsou psána z pracovního emailu. V důsledku tohoto faktu se dá předpokládat, že uchazeči, kteří měli negativní candidate experience nebo nebyli vhodným

culture fit, nebyli přijati na pracovní pozici a nemají tedy přístup k pracovnímu emailu, ze kterého by napsali recenzi. V dotazníku se také nemohly objevit negativní recenze v plném rozsahu v důsledku skutečnosti, že respondenti dotazníku byli již přijatí uchazeči. Dá se tedy předpokládat, že byli vhodným culture fit, nebylo tedy možné, v rámci dotazníku, získat zpětnou vazbu od uchazečů, kteří nebyli vhodným culture fit nebo měli negativní candidate experience. V původním zadání bakalářské práce mělo tomuto limitu výzkumu předejít dotazníkové šetření/rozhovory s uchazeči o zaměstnání. Tento výzkum ale nebylo možné realizovat v důsledku dalšího limitu výzkumu, kterým byla celosvětová pandemie, která zamezila nebo pozastavila přijímání nových pracovníků.

ZÁVĚR

Náborová strategie společnosti je klíčovou složkou pro fungování společnosti. Je vždy preferencí společnosti, jak si strategii nastaví a jaké bude používat postupy a procesy. Dá se ale tvrdit, že zajímavá náborová strategie může přinášet pozitivní výsledky. Právě strategií náboru jsem se zabýval ve své bakalářské práci, konkrétně ve společnosti Decathlon s. r. o. na pobočce v Olomouckém kraji.

Bakalářská práce má dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a sloužila jako podklad a východisko pro vypracování části praktické. Teoretickou část tvoří čtyři kapitoly, první je zaměřena na employer brand, druhá nese název způsob výběru zaměstnanců, třetí kapitola popisuje firemní kulturu a čtvrtá kapitola je zaměřena na candidate experience. V praktické části se nachází sedm kapitol, přičemž kapitola pět popisuje metody výzkumu a šestá kapitola popisuje náborový proces ve společnosti Decathlon. V kapitole sedm se výzkum zaměřuje na oblast employer brandu, osmá kapitola popisuje výzkum firemní kultury a devátá je zaměřena na candidate experience. Kapitola deset je souborem doporučení pro Decathlon a kapitola jedenáct je diskuse, ve které je řešen přínos pro Decathlon, doporučení pro jiné firmy a limity výzkumu.

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza a vyhodnocení vybraných postupů a jejich užití v náborové strategii ve společnosti Decathlon s. r. o. na pobočce v Olomouckém kraji. Dílčími cíli byla analýza employer brandu, firemní kultury a candidate experience. Posledním dílčím cílem bylo zjištění efektivity, funkčnosti a správnosti použití postupů. V bakalářské práci bylo dosaženo stanovených cílů pomocí analýzy vybraných postupů v náborové strategii olomoucké pobočky společnosti Decathlon s. r. o. v oblastech employer brandu, firemní kultury a candidate experience. Analýza probíhala pomocí srovnávání výsledků z dotazníku, rozhovoru s HR pracovníkem a doplňujícími informacemi z online prostoru. Na základě výsledků výzkumu a definic, které poskytl HR pracovník, se dá předpokládat, že vybrané procesy a postupy v rámci náborové strategie olomoucké pobočky společnosti Decathlon s. r. o. jsou efektivní, funkční a správně používané.

Z analýzy oblasti employer brand vyplývá, že odpovědi uvedené v dotazníku i názory HR pracovníka se shodují s recenzemi v online prostoru. V online prostoru i v dotaznících se ale nachází aspekty, které HR pracovník nezmiňuje, dá se tedy předpokládat, že je zde pro Decathlon možnost zlepšení. V konečném důsledku se employer brand Decathlonu dá

hodnotit pozitivně. Otázky z dotazníku týkající se employer brandu vždy hodnotilo pozitivně více jak $\frac{3}{4}$ respondentů, což naznačuje, že se Decathlonu daří plnit jeho strategii. Z výsledků výzkumu vyplývá, že firemní kulturu lze hodnotit převážně pozitivně. Také lze nalézt odpovědi a recenze, které hodnotí firemní kulturu negativně, HR pracovník dokázal většinu objasnit. Pravdivost pozitivně hodnocené firemní kultury potvrzuje odznak Férového zaměstnavatele 2021, který udělil server Atmoskop.cz. Z výsledků výzkumu hodnocení oblasti candidate experience vyplývá, že více jak 86 % respondentů hodnotí celkový dojem z nábora a jeho průběh pozitivně. Recenze týkající se candidate experience nebylo možné nalézt v online prostoru. Důvodem je pravděpodobně možnost psaní recenzí pouze pro zaměstnance pod firemním emailem a složitější přístup z jiného než firemního emailu. Jedinci s negativním candidate experience nebo nevhodným culture fit nemohli být přijati na pracovní pozici a psaní recenzí z firemního emailu jim tedy nebylo umožněno. Psaní recenze z emailu osobního není uživatelsky jednoduché a server tyto recenze podrobuje hlubšímu ověřování. Lze tvrdit, že všechny tři oblasti jsou hodnoceny pozitivně. Pro každou oblast lze provést kroky ke zlepšení, které jsou uvedeny v kapitole Návrh doporučení. HR pracovník si je vědom nutnosti konstantního zlepšování a inovace. Uznává, že je třeba držet krok s trendy pro dosažení cíle Decathlonu, stát se „top zaměstnavatelem.“

Bakalářská práce by mohla sloužit jako podklad pro další výzkum, ve kterém by se jednotlivé oblasti a aplikované procesy mohly analyzovat více do hloubky. V návaznosti na detailnější analýzu by mohlo být zajímavým výsledkem srovnání vnímání pracovníků s rozdílnými pracovními úvazky nebo srovnání vnímání pracovníků v rozdílných věkových kategoriích. Zjištění v této bakalářské práci by mohlo být použito jako podklad pro případovou studii, na jejímž základě lze vyvodit závěry a doporučení pro jiné firmy.

Věřím, že tato bakalářská práce, která poskytla seznámení s problematikou pro olomouckou pobočku společnosti Decathlon s. r. o. se pro ni stane přínosnou zpětnou vazbou a možností pro následné zlepšení náborové strategie. Práce také může být přínosem pro jiné firmy a společnosti. Doporučení ve formě aplikace analyzovaných procesů je pro ostatní firmy a společnosti popsáno v kapitole s názvem Diskuse. Na základě náborových postupů firmy Decathlon s. r. o. se mohou další firmy inspirovat a vyvinout tak vlastní náborové strategie nebo zlepšit svou stávající strategii.

SUMMARY

The company's recruitment strategy is a key component for the company's operation. It is always the company's preference for how it sets its strategy and what procedures and processes it will use. However, it can be argued that an interesting recruitment strategy can bring positive results. I dealt with the recruitment strategy in my bachelor's thesis, specifically in the company Decathlon s. r. o. in store in the Olomouc region.

The bachelor thesis has two parts, a theoretical and a practical part. The theoretical part is based on professional literature, and it served as a basis and starting point for the elaboration of the practical part. The theoretical part consists of four chapters, the first is focused on the employer brand, the second is called the method of selecting employees, the third chapter describes the corporate culture, and the fourth chapter is focused on the candidate experience. There are seven chapters in the practical part, while chapter number 5 describes the research methods, and the sixth chapter describes the recruitment process at Decathlon. In chapter seven, the research focuses on the area of the employer brand, the eighth chapter describes the research of corporate culture and the ninth is focused on the candidate experience. chapter ten is a set of recommendations for Decathlon and chapter eleven is a discussion that addresses the benefits for Decathlon and recommendations for other companies.

The main goal of the bachelor thesis was the analysis and evaluation of selected procedures and their use in the recruitment strategy in the company Decathlon s. r. o. in store in the Olomouc region. The partial goals were the analysis of the employer brand, corporate culture, and candidate experience. The last partial goal was to determine the efficiency, functionality, and correctness of the use of procedures. In the bachelor's thesis, the set goals were achieved through the analysis of selected procedures in the recruitment strategy of the store in Olomouc of the company Decathlon s. r. o. in the areas of employer brand, corporate culture, and candidate experience. The analysis was carried out by comparing the results of questionnaires, an interview with an HR employee and additional information from the online space. Based on the research results and definitions provided by the HR worker, it can be assumed that the selected processes and procedures within the recruitment strategy of the Olomouc branch of Decathlon s. r. o. are efficient, functional, and properly used.

The analysis of the employer brand area shows that the answers given in the questionnaire and the opinions of the HR employee are in line with the reviews in the online

space. However, there are aspects in the online space as well as in the questionnaires that the HR employee does not mention, so it can be assumed that there is a possibility for improvement for Decathlon. Ultimately, the Decathlon employer brand can be evaluated positively. The questions from the questionnaire concerning the employer brand have always been evaluated positively by more than $\frac{3}{4}$ of respondents, which indicates that Decathlon is succeeding in fulfilling its strategy. The results of the research show that corporate culture can be evaluated mostly positively. You can also find answers and reviews that evaluate the company's culture negatively, the HR worker was able to clarify most. The truthfulness of the positively evaluated corporate culture is confirmed by the Badge of Employer 2021, which was awarded by the Atmoskop.cz server. The results of the candidate experience evaluation research show that more than 86% of respondents evaluate the overall impression of recruitment and its course positively. Candidate reviews could not be found online. The reason is probably the possibility of writing reviews only for employees under the company email. Individuals with a negative candidate experience or an inappropriate culture fit could not be accepted, so the server did not allow them to write reviews. It can be argued that all three areas are evaluated positively. For each area, however, steps can be taken to improve, which are outlined in the draft recommendations chapter. The HR worker is aware of the need for constant improvement, innovation and recognizes the need to keep pace with trends to achieve Decathlon's goal of becoming a "top employer."

The bachelor thesis could serve as a basis for further research, in which individual areas and applied processes could be analyzed in more depth. Following a more detailed analysis, an interesting result could be a comparison of the perception of workers with different working hours or a comparison of the perception of workers in different age categories. The findings in this bachelor thesis could be used as a basis for a case study, and its conclusions and recommendations can be drawn for other companies.

I believe that this bachelor's thesis, which provided an introduction to the issues for the Olomouc store of Decathlon s. r. o. will be a beneficial feedback and an opportunity for the subsequent improvement of the recruitment strategy. Work can also benefit other companies. Recommendations in the form of application of the analyzed processes are described for other companies in chapter 11 named discussion. Based on the recruitment procedures of Decathlon s. r. o. other companies can be inspired to develop their own recruitment strategies or to improve their current one.

SEZNAM ZDROJŮ

Literatura:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání* (přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.

Grecmanová, H. (2008). *Klima školy*. Hanex.

Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Grada.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.

Kolman, L. (2010). *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Linde.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozšířené a doplněné vydání). Management Press.

Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media.

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada.

Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Slon.

Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. ASPI.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

Vojtíšek, Petr. (2012). *Výzkumné metody – metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. Vyšší odborná škola sociálně právní.

Odborné články:

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bakanauskiene, I., Bendaravičiene, R., & Barkauske, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4–18. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.01)

Berens, G., & Riel, C. B. M. V. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161–178. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279759>

Jiang, T. & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110. <http://dx.doi.org/10.1108/17468771111105686>

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>

Lievens, F., Decaestecker, Ch., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person–Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30–51. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00047>

- Lievens, F., & Highhuse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, *56*(1), 75–102. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Nadler, J. T., Cundiff, N. L., Lowery, M. R., & Jackson, S. (2010). Perceptions of organizational attractiveness: The differential relationships of various work schedule flexibility programs. *Management Research Review*, *33*(9), 865–876. <http://dx.doi.org/10.1108/01409171011070297>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, *32*(6), 868–897. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Schreus, B., Druart, C., Proost, K., & Witte, K. D. (2009). Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The Moderating Effects of Applicant Personality. *International Journal of Selection and Assessment*, *17*(1), 35–46. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00449.x>
- Theurer, Ch. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*, 155-179. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Online zdroje:

Benstead, S. (2019, 9. Leden). *What is cultural fit and why is it important?* Breathehr.com. Dostupné z: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/company-culture/what-is-cultural-fit-and-why-is-it-important>

Bika, N. (2021). *Hiring for culture fit: The key to attracting and retaining talent.* Resources.workable.com. Dostupné z: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/hiring-for-culture-fit-attracting-retaining-talent>

Brendamarreropr.com. (2021, 28. Listopad). *Company culture & recruitment: a powerful combination for success.* Brendamarreropr.com. Dostupné z: <https://brendamarreropr.com/company-culture-and-recruiting-a-powerful-combination-for-success/>

Clyne, C. (2021, 5. Srpen). *How does organizational culture affect recruitment success?* Therebegiants.com. Dostupné z: <https://www.therebegiants.com/blog/2021/08/05/how-does-organisational-culture-affect-recruitment-success/>

Dostál, D. (2019, 17. Listopad) *Štěstí jako byznys plán. Spokojení zaměstnanci zvyšují ziskovost firem.* Businessinfo.cz. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/stesti-jako-byznys-plan-spokojeni-zamestnanci-zvysuji-ziskovost-firem/>

Dyson, E. (2020). *How to create and provide positive candidate experience.* Peoplescout.com. Dostupné z: <https://www.peoplescout.com/insights/create-positive-candidate-experience/>

Greatpeopleinside.com. (2017, 22. Červen). *Recruitment based on organizational culture.* Greatpeopleinside.com. Dostupné z: <https://greatpeopleinside.com/recruitment-based-on-organisational-culture/>

Hayton, E. (2020, 29. Leden). *18 actionable tips to improve your candidate experience.* Harver.com. Dostupné z: <https://harver.com/blog/improve-candidate-experience/>

Kmošek, P. (2018, 22. Březen). *Nespokojenost v práci? Co dělat, když jsou vaši zaměstnanci nespokojení.* Kmosek.cz. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/nespokojenost-v-praci-co-delat-kdyz-jsou-vasi-zamestnanci-nespokojeni/>

- Kmošek, P. (2018, 6. Září). *Strategie a aktuální trendy v náboru zaměstnanců*. Kmosek.cz. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/nabor-zamestnancu-trendy-a-strategie/>
- Landovský, J. (2017, 12. Červen). *Candidate experience*. Pro-personalisty.cz. Dostupné z: <https://pro-personalisty.cz/candidate-experience.html>
- Langerová, J. (2018, 19. Září). *Podívejte se, jaké trendy čekají podle odborníků personalistiku v roce 2019*. Podnikatel.cz. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podivejte-se-jake-trendy-cekaji-podle-odborniku-personalistiku-v-roce-2019/>
- Mortsiefer, J. (2017). *Candidate experience. What do Candidates experience and what do they expect during Application Processes?* Grin.com. Dostupné z: <https://www.grin.com/document/418705>
- Němečková, K. (2019, 15. Říjen). *Employer Branding Experience 2019: Firemní kulturu bez jasně definovaných hodnot nepostavíte ani neudržíte*. Focus-age.cz. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/praxe/employer-branding-experience-2019--firemni-kulturu-bez-jasne-definovanych-hodnot-nepostavite-ani-neudrzite__s284x14759.html
- Pechová, I. (2013, 28. Červen). *Výběr zaměstnanců podle firemní kultury*. Svetbyznysu.cz. Dostupné z: <https://www.svetbyznysu.cz/vyber-zamestnancu-podle-firemni-kultury/>
- Recruiting.com. (2019). *The case for providing a positive candidate experience*. Recruiting.com. Dostupné z: <https://www.recruiting.com/blog/the-case-for-providing-a-positive-candidate-experience/>
- Retailnews.com. (2015, 29. Květen). *Efektivní nábor jako silný zážitek sází na hodnoty lidí*. Retailnews.cz. Dostupné z: <https://www.retailnews.cz/2015/05/29/efektivni-nabor-jako-silny-zazitek-sazi-na-hodnoty-lidi/>
- Schooley, S. (2022, 10. Leden). *Hiring for cultural fit? Here's what to look for*. Businessnewsdaily.com. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/6866-hiring-for-company-culture.html>
- Součková, M. (2019, 1. Listopad). *HR trendy 2020*. Monika-souckova-2.webnode.cz. Dostupné z: <https://monika-souckova-2.webnode.cz/news/hr-trendy-2019/>

Szymańska, D. (2017, 9. Září). *Gamifikace je více než jen hra*. Hrnews.cz. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

Walters, R. (2018). *The role of workplace culture in recruiting top talent*. Robertwaltersgroup.com. Dostupné z: <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Robert-Walters-Cultural-Fit-Whitepaper.pdf>

Rozhovor:

Rozhovor s HR pracovníkem. (2022, 15. Březen). Rozhovor s HR pracovníkem Decathlonu Olomouc.

Diplomové práce:

Škrábová, R. (2020). *Candidate experience* [Diplomová práce, ČVUT v Praze].
Dspace.cvut.cz. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/95662/MU-DP-2020-Skrabova-Radka-DP_2020_Skrabova_Radka.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

EBE – employer brand equity

EVP – employee value proposition

HR – human resources (lidské zdroje)

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Pohlaví, Zdroj: vlastní zpracování	41
Graf 2 - Věková kategorie, Zdroj: vlastní zpracování	42
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání, Zdroj: vlastní zpracování	43
Graf 4 - Pracovní úvazek, Zdroj: vlastní zpracování	43
Graf 5 - Jak dlouho pracujete v Decathlonu? Zdroj: vlastní zpracování	44
Graf 6 - Jaký je Váš vztah k Decathlonu jako zaměstnavateli (vzhledem k popisu otázky)? Zdroj: vlastní zpracování	48
Graf 7 - Vnímá/a jste Decathlon jako atraktivního zaměstnavatele při ucházení o práci? Zdroj: vlastní zpracování	49
Graf 8 - Jak jste se dozvěděl/a o práci v Decathlonu? Zdroj: vlastní zpracování	51
Graf 9 - Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti? Zdroj: vlastní zpracování	58
Graf 10 - Jak byste ohodnotil/a vztahy s nadřízenými? Zdroj: Vlastní zpracování	59
Graf 11 - Když jste se ucházel/a o práci v Decathlonu, bylo pro Vás důležité souznění s firemní kulturou a hodnotami firmy? Zdroj: Vlastní zpracování.....	60
Graf 12 - Řídíte se podle těchto hodnot? Zdroj: Vlastní zpracování	61
Graf 13 - Existují v Decathlonu nějaké normy (nepřepsaná pravidla chování)? Zdroj: Vlastní zpracování	62
Graf 14 - Jak byste ohodnotil/a tyto rituály? Zdroj: Vlastní zpracování	63
Graf 15 - Jak byste ohodnotil/a tyto firemní akce a eventy? Zdroj: Vlastní zpracování	65
Graf 16 - Setkal/a jste se u náborového řízení Decathlonu s něčím neobvyklým, v porovnání s náboru do jiných firem? Zdroj: Vlastní zpracování	66
Graf 17 - Jaký byl dojem, se kterým jste odcházel/a z náboru? Zdroj: Vlastní zpracování	75
Graf 18 - Jak byste celkově zhodnotil/a proces náboru? Zdroj: Vlastní zpracování	77
Graf 19 - Doporučil/a byste zaměstnavatele Decathlon svým známým? Zdroj: Vlastní zpracování	78
Graf 20 - Ucházel/a byste se o práci v Decathlonu podruhé, kdyby Vám první pokus nevyšel? Zdroj: Vlastní zpracování	79
Graf 21 - Jak byste ohodnotili komunikaci s firmou Decathlon, když jste se ucházel/a o pracovní pozici? Zdroj: Vlastní zpracování	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník k analýze firemní kultury a dalších aspektů firmy Decathlon s. r. o.

Příloha č. 2 – Otázky rozhovoru

**Příloha č. 1 – Dotazník k analýze firemní kultury a dalších aspektů firmy
Decathlon s. r. o.**

Dotazník

Vážená respondentko, vážený respondente,

Jmenuji se Michal a jsem studentem 3. ročníku Bc. studia oboru Ekonomicko-manažerská studia na UPOL. Chtěl bych Vás tímto moc poprosit o vyplnění dotazníku, který zabere maximálně 10 minut. Dotazník je zaměřen na aspekty: firemní kultura, candidate experience a Employer Brand, veškeré náležitosti budou vysvětleny na začátku jednotlivých sekcí. Dotazník bude sloužit jako zdroj informací pro výzkum v rámci bakalářské práce na téma: Analýza náborové strategie ve společnosti Decathlon s. r. o.

Moc děkuji za ochotu a Váš čas.

Sekce 1:

1. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena
- c) Nechci uvést
- d) Jiná...

2. Věková kategorie:

- a) 18-22 let
- b) 23-27 let
- c) 28-32 let
- d) 33-37 let
- e) 38-42 let
- f) 43-47 let
- g) 48 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) Středoškolské s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitní zkouškou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské (titul Bc.)
- f) Vysokoškolské (titul Mgr. a Ing.)
- g) Vysokoškolské (titul Ph.D.)

4. Pracovní úvazek:

- a) Čtvrtinový (10 hodin týdně)
- b) Poloviční (20 hodin týdně)
- c) Tříčtvrteční nebo plný (30-40 hodin týdně)

5. Jak dlouho pracujete v Decathlonu?

- a) 0-1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-4 roky
- d) 5-6 let
- e) 7 a více let

Sekce 2:

Firemní kultura

Následující otázky jsou zaměřené na firemní kulturu, jedná se o souhrn hodnot, postojů a norem chování, které platí v rámci firmy a které se projevují v myšlení, cítění a chování

zaměstnanců. Firemní kultura je základem komunikace a vzájemného porozumění. Firemní kultura se také popisuje jako soubor pravidel, který určuje, jak se mají lidé po většinu času chovat.

6. Jak byste ohodnotil/a vztahy na pracovišti?

Hodnocení pomocí škály 1–10 (1 = Velmi špatné, 10 = Velmi dobré)

7. Jak byste ohodnotil/a vztahy s nadřízenými?

Hodnocení pomocí škály 1–10 (1 = Velmi špatné, 10 = Velmi dobré)

8. Když jste se ucházel/a o práci v Decathlonu, bylo pro Vás důležité souznění s firemní kulturou a hodnotami firmy?

- a) Ano
- b) Bylo mi to jedno
- c) Ne
- d) Jiná...

9. Znáte firemní hodnoty?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Jiná...

10. Řídíte se podle těchto hodnot?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím

- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

11. Existují v Decathlonu nějaké normy (nepsaná pravidla chování – například styl komunikace s kolegy a zákazníky, vnitřní procesy apod.)?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

12. Existují v Decathlonu nějaké rituály (opakující se postupy u činností – například porady před začátkem pracovní doby, společné občerstvení apod.)?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

13. Jak byste ohodnotil/a tyto rituály? (NEhodnoťte, pokud rituály neznáte nebo o nich nevíte!)

Hodnocení pomocí škály 1–10 (1 = velmi špatné, 10 = velmi dobré)

14. Realizuje Decathlon nějaké firemní akce a eventy pro své zaměstnance?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

15. Jak byste ohodnotil/a tyto firemní akce a eventy? (NEhodnoťte, pokud akce a eventy neznáte nebo o nich nevíte!)

Hodnocení pomocí škály 1–10 (1 = Velmi špatné, 10 = Velmi dobré)

16. Jakým způsobem se ve firmě oslovujete?

- a) Pouze tykání
- b) Občasné tykání
- c) Záleží, s kým se bavím
- d) Občasné vykání
- e) Pouze vykání

17. Setkal/a jste se u náborového řízení Decathlonu s něčím neobvyklým, v porovnání s náborů do jiných firem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

18. Uveďte, s čím jste se setkal/a.

.....

19. Co konkrétně byste hodnotil/a pozitivně v rámci firemní kultury v Decathlonu?

.....

20. Co konkrétně byste hodnotil/a negativně v rámci firemní kultury v Decathlonu?

.....

Sekce 3:

Candidate experience

Následující otázky jsou zaměřené na candidate experience, jedná se o kompletní dojem, který má uchazeč z náborového řízení. Zahrnuje všechny fáze – zjišťování informací, komunikaci, samotný nábor a rozhodnutí o přijetí. Celkově candidate experience charakterizují veškeré interakce uchazeče a zaměstnavatele.

21. Jaký byl dojem, se kterým jste odcházel/a z náboru?

Hodnocení pomocí škály 1–10 (1 = velmi špatný, 10 = velmi dobrý)

22. Když jste se ucházel/a o práci v Decathlonu, jaký byl nejsilnější zážitek z náboru?

.....

23. Jak byste celkově zhodnotil/a proces náboru?

Hodnocení pomocí škály 1–10 (1 = velmi špatný, 10 = velmi dobrý)

24. Doporučil/a byste zaměstnavatele Decathlon pro své známé?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Jiná...

25. Ucházel/a byste se o práci v Decathlonu podruhé, kdyby Vám první pokus nevyšel?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Jiná...

26. Jak byste ohodnotili komunikaci s firmou Decathlon, když jste se ucházel/a o pracovní pozici?

Hodnocení pomocí škály 1–10 (1 = velmi špatná, 10 = velmi dobrá)

Sekce 4:

Employer Brand

Následující otázky jsou zaměřeny na employer brand, je to pojem, který se zabývá značkou zaměstnavatele – zahrnuje jméno, design, symbol atd. Zaměstnavatel je zde považován za jedinečný "brand," který je unikátní a odlišuje se tím od konkurence. Employer brand zahrnuje specifické benefity a vlastnosti. Pomocí celého Employer brandu značka buduje užší a bližší vztah se zaměstnanci a zákazníky.

27. Jaký je Váš vztah k Decathlonu jako zaměstnavateli (vzhledem k popisu otázky)?

Hodnocení pomocí škály 1–10 (1 = velmi špatný, 10 = velmi dobrý)

28. Vnímal/a jste Decathlon jako atraktivního zaměstnavatele při ucházení o práci?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Bylo mi to jedno
- d) Jiná...

29. Uveďte, v čem konkrétně Vám připadal Decathlon atraktivní.

.....

30. Jak jste se dozvěděl/a o práci v Decathlonu?

- a) Internetová inzerce práce
- b) Televize

- c) Tisk
- d) Billboard nebo banner
- e) Sociální síť
- f) Doporučení stávajícího zaměstnance
- g) Jiná...

31. Kdyby byl Decathlon Olomouc osoba, jaké by měl vlastnosti? (Například: svědomitý, vnímavý, přátelský, rázný apod.)

.....

32. Co, podle Vás, dělá zaměstnavatele Decathlon jedinečným oproti konkurenci?

.....

Příloha č. 2 – Otázky rozhovoru

Otázky rozhovoru, které byly položeny v průběhu rozhovoru s HR pracovníkem olomoucké prodejny společnosti Decathlon s. r. o. na téma „Analýza firemní kultury a dalších aspektů firmy Decathlon s. r. o.“:

Sekce 1:

Firemní kultura

- 1. Jak byste popsal firemní kulturu v Decathlonu Olomouc?**
- 2. Jak vysokou prioritou je pro Decathlon souznění uchazeče s firemní kulturou a hodnotami kultury?**
- 3. Jak řešíte aspekt firemní kultury v rámci náborové strategie? (Jak docílíte toho, aby v rámci celého náborového procesu došlo k odlišení uchazečů, kteří jsou tzv. culture fit = zapadají do firemní kultury?)**
- 4. Jak byste, subjektivně, hodnotil vztahy na pracovišti?**
- 5. Je podle Vás, z hlediska vztahů na pracovišti, možnost zlepšení? Případně jak konkrétně by se dal aspekt vztahů na pracovišti vylepšit?**
- 6. Jaké nabízí Decathlon firemní akce?**
- 7. Jak byste, subjektivně, zhodnotil aspekt firemních akcí v Decathlonu?**
- 8. Jaké nabízí Decathlon Olomouc benefity pro své zaměstnance?**
- 9. Jak byste, subjektivně, zhodnotil aktuální nabídku benefitů?**
- 10. Je podle Vás, z hlediska nabídky benefitů, nějaký prostor pro zlepšení? Případně čím a jak by se dala nabídka zlepšit?**
- 11. Jaké jsou možnosti a nabídky vzdělávání pro zaměstnance v Decathlonu?**
- 12. Jak byste, subjektivně, zhodnotil systém vzdělávání v Decathlonu?**

Sekce 2:

Candidate experience

13. Jakým způsobem řeší Decathlon (Olomouc) pojem candidate experience?
14. Jaké jsou postupy a procesy, kterými Decathlon ovlivňuje candidate experience?
15. Je pro Decathlon (Olomouc) candidate experience prioritou?
16. Je důležité v uchazeči zanechat dojem po jeho odchodu z náboru – má Decathlon nějaké cíle, kterých chce v tomto ohledu dosahovat? (Jaké? S jakým dojmem má uchazeč odcházet z pohovoru?)
17. Co Decathlon dělá pro to, aby se případný kandidát s dobrými kvalitami opět přihlásil o pracovní místo v případě neúspěchu?
18. Je pro Decathlon kvalita komunikace s uchazeči prioritou?
19. Jaké nástroje a postupy používá Decathlon pro zpracování žádostí o zaměstnání? (pouze kariérní web a emaily nebo je použita nějaká forma automatizace?)

Sekce 3:

Employer brand

20. Jakým způsobem přistupuje Decathlon k employer brandu?
21. Jakou prioritu Decathlon přikládá disciplíně employer brand?
22. Jaké má Decathlon nástroje a techniky spojené s budováním employer brandu?
23. Jaký cíl má Decathlon v kontextu vztahu zaměstnance k zaměstnavateli jako značce?
24. Má Decathlon definované pojmy a strategie pro diferenciaci od konkurence? (Přesně dané, co Decathlon dělá jedinečným a na co se zaměřuje)
25. Kdyby byl Decathlon osoba, jaké by měl osobnostní rysy?
26. Zaměřuje se Decathlon na analýzu webů týkajících se hodnocení a recenzí pracovních pozic a zaměstnavatelů (Glassdoor, Atmoskop.cz)?