

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra marketingu a managementu



Diplomová práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené
organizaci**

Veronika Zittová

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Zittová

Ekonomika a management

Název práce

Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Název anglicky

Recruitment of Employees and Adaptation in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podmínkách zvolené organizace včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti.

Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr adaptace zaměstnanců, adaptační proces, trh práce

Doporučené zdroje informací

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za ochotu a rady během konzultací k diplomové práci. Zároveň děkuji Lence Němcové a všem dalším kolegům z firmy Albi Česká republika a.s. za poskytnuté informace, vyplnění dotazníku a toleranci během mého studia. V neposlední řadě děkuji rodině a mým nejbližším za neustálou podporu nejen při dokončení této práce a celého studia.

Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na teoretickou a praktickou část. První část byla zpracována na základě odborné literatury a popisuje teoretická východiska v oboru řízení lidských zdrojů, personálních činností, proces vyhledávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Jsou zde uvedeny i moderní trendy v oblasti vyhledávání zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele. V praktické části je práce zaměřena na firmu Albi Česká republika a.s. Nejprve byla popsána historie firmy, představení firmy, její aktuální stav, základní ekonomické údaje a finanční analýza. Následně byla uvedena charakteristika personálního oddělení a HR procesů, kde bylo detailně zpracováno vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců a značka zaměstnavatele. Poté byl vedený strukturovaný rozhovor s personální ředitelkou a dotazníkové šetření pro zaměstnance Albi a dotazníkové šetření ohledně atraktivity zaměstnavatele. V závěru jsou interpretovány výsledky rozhovoru a dotazníkových šetření a na základě zjištěných informací je uvedeno vyhodnocení a zároveň doporučení a možné zlepšení procesů.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, vyhledávání zaměstnanců, výběrové řízení, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, značka zaměstnavatele

Recruitment of Employees and Adaptation in Selected Company

Abstract

The thesis focuses on the topic of Employee Search, Selection, and Adaptation in the selected company. The work is divided into two main parts, theoretical and practical. The first part was elaborated based on professional literature and describes the theoretical foundations in the field of human resource management, personnel activities, the process of searching, selecting, hiring, and adapting employees. Modern trends in the field of employee search and employer branding are also presented here. In the practical part, the work focuses on the company Albi Czech Republic, a.s. First, the history of the company was described, followed by an introduction to the company, its status, basic economic data and financial analysis. Subsequently, the characteristics of the personnel department and HR processes were provided, where the search, selection, adaptation, and Employer Brand of the company were detailed. Then, a structured interview with the HR director and questionnaire surveys for Albi employees and a survey regarding employer attractiveness were conducted. Finally, the results of the interviews and questionnaire surveys are interpreted, and based on the findings, evaluation, recommendations, and possible improvements to the processes are provided.

Keywords: Human resource management, human resources, employee recruitment, selection process, employee selection, employee adaptation, employer branding

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.2 Personální útvar	16
3.1.3 Činnosti personalistů.....	16
3.1.4 Etika v řízení lidských zdrojů	17
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	18
3.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	18
3.2.2 Získávání zaměstnanců	20
3.2.3 Dokumenty od uchazečů o zaměstnání.....	24
3.2.4 Moderní trendy v oblasti vyhledávání zaměstnanců.....	26
3.3 Výběr zaměstnanců	29
3.4 Přijímání zaměstnanců	30
3.5 Adaptace zaměstnanců	32
3.5.1 Stabilizace zaměstnanců	34
3.5.2 Fluktuace zaměstnanců	34
4 Vlastní práce	35
4.1 Historie Albi Česká republika a.s.....	35
4.2 Představení Albi Česká republika a.s.....	36
4.3 Řídící a organizační struktura	37
4.4 Základní ekonomické údaje	39
4.5 Finanční analýza.....	39
4.6 Charakteristika personální oddělení a HR procesů	40
4.6.1 Vyhledávání zaměstnanců	40
4.6.2 Výběr zaměstnanců.....	42
4.6.3 Adaptace zaměstnanců.....	43
4.6.4 Employer Brand	43
4.7 Rozhovor s HR ředitelkou.....	47
4.8 Výsledky dotazníkových šetření	51
4.8.1 Dotazníkové šetření pro zaměstnance Albi	52
4.8.2 Dotazníkové šetření – Atraktivita zaměstnavatele.....	60
5 Výsledky a diskuse	64

5.1	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	64
5.2	Identifikace silných a slabých stránek ve zkoumaných oblastech	68
6	Závěr.....	69
7	Seznam použitých zdrojů.....	70
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů	74
8.1	Seznam obrázků	74
8.2	Seznam tabulek.....	74
8.3	Seznam grafů.....	74
Přílohy	76

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů má i v dnešní době moderních technologií nezastupitelnou roli. Pro každou firmu představuje lidský kapitál důležitý prvek, který představuje jeden z důležitých prvků konkurenceschopnosti a zastupuje důležitou roli v plnění hlavních cílů společnosti. Pokud chce organizace uspět na trhu mezi konkurenty, tak budou dost pravděpodobně hrát nejdůležitější roli právě kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci. Pokud chce organizace na trhu práce uspět, musí myslet na personální marketing a budování značky zaměstnavatele. V současné době existuje několik nástrojů, jak budovat atraktivitu zaměstnavatele, ideálně by se mělo jednat o budování své značky zaměstnavatele pomocí syntézy různých aktivit, jako je recruitment, vztahy s veřejností, interní komunikace, firemní kultura, či další marketingové nástroje.

Personalisté oslovují uchazeče na různých místech a pomocí různých metod. Zde opět platí, že je vždy nutné zvolit správné oslovení, ať už se jedná o kariérní stránky, e - recruitment, zprostředkovatelské agentury, úřad práce, sociální sítě, správně napsaný a umístěný inzerát, aj. Všechny tyto aktivity výrazně usnadní personalistům vyhledávání a následný výběr vhodných kandidátů na pracovní pozici. K personálnímu oddělení v dnešní době také neodmyslitelně patří budování značky zaměstnavatele. Dle Tsang (2023) je hlavním cílem budování značky zaměstnavatele zaujmout každého zaměstnance a poskytnout jim pocit, že jsou nedílnou součástí firemního společenství. Zaměstnanecká značka je klíčová, neboť poskytuje jednotnou a souvislou prezentaci společnosti a její firemní kultury a představuje prostředek, jakým společnost formuje povědomí o svých zaměstnancích a propojuje jejich identitu s identitou zaměstnavatele

Samotný výběr nových zaměstnanců ale nestačí. Následuje neméně lehký úkol, a tím je adaptace zaměstnanců. Pokud personální oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným toto zadání nezvládnou, nový zaměstnanec začne být na své pozici nespokojený, následně je nucen k odchodu a tím bude veškerá dosavadní práce spojena s vyhledáváním a výběrem zaměstnance zbytečná. Postoupení konkrétních aktivit v období těsně po nástupu hraje významnou roli během adaptačního procesu, které mají dopad na fluktuaci zaměstnanců. Jedním z cílů tedy bude přesvědčit čtenáře této práce, že personální oddělení zastává nelehké aktivity, které jsou pro podnik klíčové a je nezbytné jim věnovat neustále dostatečnou pozornost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit personální činnosti vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Albi Česká republika a.s. a poté navrhnout zlepšující doporučení.

Dílčí cíle diplomové práce jsou:

- v teoretické rovině vymezit oblast vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců a vytvořit teoretická východiska pomocí odborné literatury a online zdrojů,
- vymezit moderní trendy vyhledávání zaměstnanců,
- vymezit budovní značky zaměstnavatele,
- vymezit stabilizaci a fluktuaci zaměstnanců,
- charakterizovat zvolenou společnost – Albi Česká republika a.s., její historický vývoj a představení,
- popsat základní ekonomické údaje,
- popsat finanční situaci a vytvořit základní finanční analýzu,
- popsat organizační a řídicí strukturu,
- charakterizovat personálního oddělení a činností personálních procesů,
- vést strukturovaný rozhovor s HR ředitelkou,
- sestavit dotazníkové šetření,
- shromáždit data,
- analyzovat zjištěná data,
- vytvořit návrh a doporučení na zlepšení aktuálních procesů v oblasti vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

2.2 Metodika

Prvním krokem byla volba tématu diplomové práce s ohledem na zájem autorky. Druhý krok byl vytvoření teoretických východisek v pěti hlavních kapitolách. Byla vytvořena teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběru, přijímání, adaptace zaměstnanců a zároveň zde byly vyjmenovány moderní trendy v oblasti vyhledávání zaměstnanců a značka zaměstnavatele. Bylo citováno dle normy ČSN ISO 690,

harvardskou citační normou, celkem bylo použito celkem 33 odborných literárních a online zdrojů. Třetím krokem byla charakteristika zvolené firmy Albi Česká republika a.s., společnost byla charakterizována na základě sekundárních zdrojů dat, kterým byly webové stránky, výroční zprávy, účetní závěrky a interní dokumenty. Byla představena historie a představení firmy, následně řídicí a organizační struktura firmy, základní ekonomické údaje a finanční analýza. Dle Růžičkové (2021) je finanční analýza systematické zkoumání dat získaných zejména z účetních výkazů, přičemž finanční analýza hodnotí minulost, současnost a předpokládané budoucí finanční podmínky společnosti. Byly použity ukazatele likvidity 3. stupně, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a koeficient samofinancování. Ukazatel likvidity 3. stupně se vypočítá jako *oběžná aktiva / krátkodobé závazky* a udává, jak je organizace schopna uspokojit své věřitele v případě, že proměnila všechna svá oběžná aktiva za hotovost. Druhý ukazatel rentability vlastního kapitálu se vypočítá jako *zisk / celková aktiva* a udává celkovou efektivnost firmy nebo také její produkční či výdělečnou schopnost. Dalším ukazatelem je rentabilita tržeb, který se vypočítá jako *zisk / tržby*. Posledním ukazatelem je koeficient samofinancování a ten se vypočítá jako *vlastní kapitál / celková aktiva*. Používá se při měření zadluženosti a vyjadřuje proporcii, kde jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. (Růžičková, 2021)

Čtvrtým krokem byla charakteristika personálního oddělení a HR procesů. Jsou to procesy výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele neboli Employer branding. Ten představuje prostředek, jakým společnost formuje povědomí o svých zaměstnancích a propojuje jejich identitu s identitou zaměstnavatele. Tento koncept slouží jako strategie, která ovlivňuje jak interní, tak externí vnímání společnosti. Inspiruje zaměstnance k vytváření pozitivního vztahu k organizaci. Jeho hlavním cílem je zaujmout každého zaměstnance a poskytnout jim pocit, že jsou nedílnou součástí firemního společenství. Zaměstnanecká značka je klíčová, neboť poskytuje jednotnou a souvislou prezentaci společnosti a její firemní kultury. (Tsang, 2023) Následně byl realizován rozhovor s personální ředitelkou, což je forma kvalitativního výzkumu a sběru primárních dat. Kvalitativní výzkum zahrnuje dle Tahala (2022) obvykle rozhovory výzkumníka (či moderátora) s menšími skupinami respondentů nebo jednotlivci. Tyto rozhovory jsou obvykle strukturované, což znamená, že moderátor má připravený scénář, podle kterého se řídí. Rozhovor byl vytvořen nejdříve sestavením otázek a vytvořením záznamového archu, následoval rozhovor s personální ředitelkou a záznamem odpovědí.

Pátým krokem bylo sestavení dotazníkového šetření, což je kvantitativní výzkum, který má přinést odpověď na otázku *kolik*. Sběr dat probíhá formou dotazování, během kterého respondenti sdělují své postoje a názory pomocí odpovědí na otázky, které jsou obsaženy v dotazníku. (Tahal, 2022) První dotazníkové šetření se týkalo zaměstnanců v pražské kanceláři, kanceláři ve skladu a továrně v Červeném Kostelci a obchodního týmu, takže přibližně 150 zaměstnanců. Hlavním cílem bylo od respondentů zjistit, jak probíhalo přijímací řízení, adaptace do společnosti a možné nápady na zlepšení těchto procesů. Druhý dotazník je určený pro širší okolí a zkoumá atraktivitu Albi jako zaměstnavatele. Hlavním cílem bylo zjistit, jak respondenti (kteří znají společnost Albi) vnímají finanční zdraví, společenskou odpovědnost, udržitelnost a celkový dojem na firmu Albi jako na zaměstnavatele. Dotazníky byly zaslány elektronicky pomocí Google formuláře, všichni respondenti ho vyplňovali anonymně.

Následoval sběr dat a vyhodnocení dotazníkového šetření. Posledním krokem byla syntéza všech zjištěných výsledů do jednoho celku a dále byla formulována doporučení ke zlepšení současné situace, následovalo formální dokončení práce a odevzdání práce.

3 Teoretická východiska

Úvodní kapitola diplomové práce se zaměřuje na teoretické východiska, které se zaměřují na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, které slouží k lepšímu pochopení praktické části práce. Tato kapitola se zaměřuje na pojmy řízení lidských zdrojů, náplň práce personálního oddělení, vyhledávání zaměstnanců a na závěr výběr a adaptaci zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Kalnický (2012) ve své knize zmiňuje, že firmy, podniky či organizace z jakéhokoliv pole působnosti mohou být úspěšné, pokud budou efektivně uplatňovat různé zdroje ke svému prospěchu. Jsou to materiální zdroje (materiál, suroviny, energie, stroje, zařízení), finanční zdroje (finanční kapitál) a lidské zdroje (know-how, technologie, a především samotné lidi). Lidské zdroje tedy uvádí do pohybu ostatní výše zmíněné zdroje a v jejich plném rozsahu stanovuje jejich využívání. Nejcennější zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě instituce, jsou právě lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů je tedy nejdůležitější oblastí řízení.

3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Většina autorů uvádí tři vývojové etapy v oblasti personální práce, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Koubek (2007) popisuje personální administrativu (správu) jako práci, která byla chápána jako služba, která zajišťuje primárně administrativní úkony a administrativní práci spojenou se zaměstnáváním lidí. Jde o nejstarší pojetí personální práce. Toto pojetí bylo výhradně pasivní a mělo podpůrnou roli.

Druhou etapu Armstrong (2007) definuje takto: „Personální řízení se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem.“

Dle Koubka (2007) se personalistika profesionalizovala a stála za tím práce specialistů. Personální útvary měli poměrně velkou autoritu a nezávislé rozhodování. Avšak personální práce měla v této vývojové fázi povahu spíše operativního řízení.

Jak uvádí Šikýř (2016), řízení lidských zdrojů vychází z anglického human resource management (HRM), což je současná (v historickém pořadí třetí) koncepce personální práce, která začala vznikat v 80. a 90. letech minulého století. Zásadní změny v podmínkách podnikání a hospodaření na světových trzích vyvolalo změnu v pojetí personální práce.

Měrtlová (2014) uvádí, že lidský potenciál tvoří celkovou veličinu, která se může sama dynamicky rozvíjet a zároveň je také nejdůležitější veličinou, kterou má organizace k dosahování cílů a záměrů. Lidské zdroje představují ve firmě předpoklad konkurenční výhody, naopak se však mohou stát kritickým faktorem.

3.1.2 Personální útvar

Pracoviště, které se specializuje na řízení lidských zdrojů, se nazývá personální útvar. Náplní práce tohoto útvaru je formulace, navrhování a prosazování personální strategie organizace; zabezpečuje fungování a existenci personálních činností nutných k plnění úkolů personální práce; poradenská a usměrňovací činnost vedoucích pracovníků při plnění úkolů; vyjadřování se k závěrům organizace vzhledem k dopadu do oblasti práce a lidského činitele. (Koubek, 2017)

Dle Dvořákové (2012) je postavení personálního útvaru v podniku a role personalistů podmíněna cíli podniku a akcenty na jeho vedení na konkrétní hlediska podnikání. Snahou je zlepšit kvalitu a produktivitu, vytvářet na veřejnosti dobrou pověst, získat pověst dobrého zaměstnavatele, zvýšit příjem vlastníků a rozvíjet lidské zdroje.

Kalnický (2012) uvádí, že každý manažer se stává automaticky jedním ze subjektů řízení lidských zdrojů, protože má v odpovědnosti své podřízené zaměstnance. Mezi subjekty řízení lidských zdrojů se tedy počítá vrcholový management (vedení firmy), útvar řízení lidských zdrojů a liniový manažeri všech nižších úrovní a oblastí řízení.

3.1.3 Činnosti personalistů

K realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí vykonává personální útvar personální činnosti, což jsou administrativně-správní činnosti. Dvořáková (2012) uvádí tyto procesy:

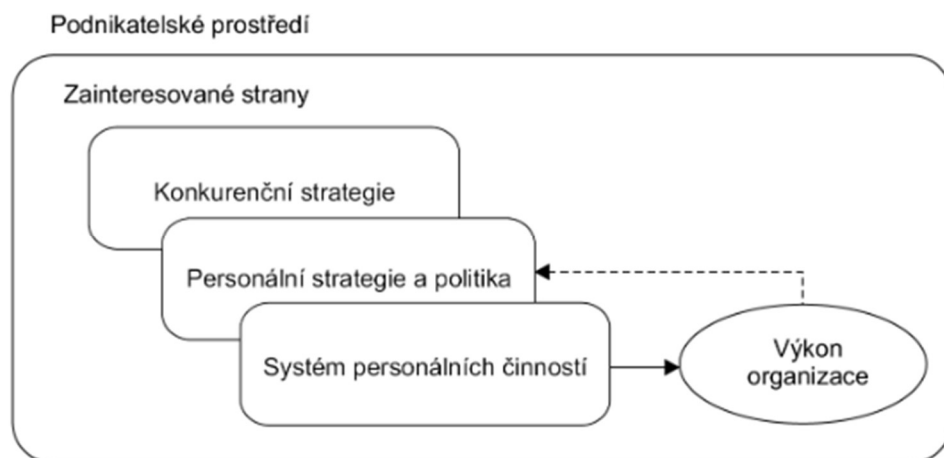
- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,

- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém.

Koubek (2007) doplňuje ještě o tyto personální činnosti:

- průzkum trhu práce,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Obrázek 1 - Systém personálních činností jako podsystém řízení organizace



Zdroj: Šikýř (2016)

3.1.4 Etika v řízení lidských zdrojů

Etické principy v řízení lidských zdrojů zahrnují celkové i specifické aspekty této oblasti, jako je rozvoj organizace, nábor a výběr, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu, odměňování a zaměstnanecké vztahy. Dále se dotýkají pravidel týkajících se zaměstnávání, jako je pracovní prostředí, rovné příležitosti, spokojenost zaměstnanců, diverzita, řešení disciplinárních záležitostí a stížností, a také zajištění stability nebo

přebytečnosti zaměstnanců. Etické problémy nelze vyřešit jedním možným řešením, ale naopak je to přístup systematického analyzování situace. Etické rozhodování v oblasti HR je jen obtížně řešitelné, protože do procesu vstupují odlišné okolnosti. Personalisté mají speciální roli v prosazování a ochraně základních hodnot firmy týkajících se řízení lidí, zejména hodnot spravedlivého zacházení se zaměstnanci. Jsou příkladem pro ostatní a měli by upozorňovat na neetické chování manažerů, i když to může být mnohdy náročné. (Armstrong, 2007)

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

3.2.1 Plánování lidských zdrojů

Dle Koubka (2007) je nejobtížnější fáze personálního plánování odhad perspektivního množství a struktury (což jsou požadavky na dovednosti a znalosti zaměstnanců) pracovních míst potřebných k naplnění plánovaných úkolů. Naopak jednodušší etapou je odhad množství zajištění potřeby pracovníků lidskými zdroji.

Existuje několik metod, jak stanovit počet pracovníků. Duda (2008) rozlišuje dvě skupiny metod, intuitivní a kvantitativní. Do první skupiny patří manažerský odhad, delfská metoda a kaskádová metoda. Kvantitativní metody zahrnují statistické metody, metody analýzy práce a normové metody.

Manažerský odhad je založený na předchozích zkušenostech manažerů. Tento odhad je označován také jako neformální metoda a je považována za jednoduchou a nejdůležitější. Druhá metoda se nazývá delfská a označuje se také jako expertní. Tato metoda je založená na tom, že skupina vědců usiluje o vzájemnou shodu v predikci budoucího vývoje různých faktorů. Poslední intuitivní metodou je kaskádová metoda, která je velmi podobná metodě delfské. Tato metoda přináší nejen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale také zhodnocení pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů.

Do statistických metod patří například metoda analýzy vývojových trendů, která stanovuje nejvýznamnější faktor, který má přímý vztah k činnosti podniku a tím i nejvíce ovlivňuje potřebu zaměstnanců. Další kvalitativní metoda je metoda analýza práce, která je vytvořená na základě prováděných a nových, plánovaných prací. Normové metody se využívají v podnicích, kde pracovníci musejí plnit normy. Zde se rozlišují tři skupiny metod:

- normohodin – objem výroby je přímo úměrný výkonu dělníků,
- norem obsluhy – objem výroby není přímo úměrný pracovnímu času obsluhy,

- norem stavů – dělník neobsluhuje výrobní zařízení. (Duda, 2008)

Pro personální plánování různých profesně kvalifikačních skupin zaměstnanců existuje různý časový horizont. Pokud je plánované období delší, tím jsou plánované položky obecnější. Pokud se naopak časový horizont zkracuje, tím jsou plány konkrétnější a detailnější. Duda (2008) i Koubek (2007) rozlišují tři časové dimenze personálního plánování:

- dlouhodobé (strategické) – přibližně pět let,
- střednědobé (manažerské či taktické) – rok a půl až dva,
- krátkodobé (operativní) – půl až jeden rok.

Hlavním úkolem personálního plánování dle Kalnického (2012) je, aby měla organizace nejen v současnosti, ale především v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- s žádoucím poměrem k práci a optimálně motivované,
- flexibilní a připravené ke změnám,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků firmy,
- za přiměřené náklady,
- ve správný čas.

Duda (2008) doplňuje, že je personální plánování proces, který obsahuje čtyři základní funkce:

- analýza stávající situace,
- předvídání budoucí situace,
- stanovení cílů,
- realizace stanovených cílů.

Matějka (2007) k definici pracovního místa zmiňuje následující body:

- jaké místo chceme obsadit,
- nároky na nového zaměstnance,

- rozsah tolerance požadavků na pracovníka,
- odpovědnost za vybraného nevhodnějšího pracovníka,
- náležité formy pro získání nového zaměstnance.

Tyto kroky se nesmí podcenit, protože mohou vzniknout komplikace, které mohou vést až k anulování výsledku výběrového řízení či výběru nevhodného kandidáta.

Obrázek 2 - Postup plánování lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř (2016)

3.2.2 Získávání zaměstnanců

Dle Dvořákové (2012) je získávání zaměstnanců personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Koubek (2007) uvádí, že získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci

přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o pracovní pozici, za přiměřené náklady a v potřebném termínu. Šikýř (2016) zmiňuje, že podstatou získávání zaměstnanců je zahájení komunikace mezi zaměstnavatelem (tím, kdo poptává práci) a potenciálními uchazeči o zaměstnání (ti, kdo práci nabízejí) a zároveň Šikýř udává modelový postup získávání zaměstnanců takto:

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa,
- stanovení požadavků na zaměstnance,
- identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

Bělohlávek (2016) uvádí tři cesty, které vedou k obsazování míst správnými lidmi. První cestou je výběr pracovníků z vnějších nebo vnitřních zdrojů, nebo kombinací obojího. Zmiňuje, že je vždy dobré oslovovat lidi z organizace bez ohledu na přesvědčení ohledně způsobilosti vlastních kandidátů, protože to má kladný dopad na motivaci zaměstnanců. Druhou cestou je soustředění se na člověka, určení jeho silných a slabých stránek a zvážit, jaké pracovní místo je pro něj nejvhodnější. Na základě vhodné práce se následně hledá vhodná práce pro konkrétního člověka. V tomto případě jde o rozmisťování pracovníků. Třetí cesta se orientuje do budoucnosti a zaměřuje se na rozvoj pracovníků. Zjišťujeme jejich budoucí potenciál a na základě toho plánujeme jejich odborný, osobní a kariérový růst. Zkráceně mluvíme v prvním a ve druhém případě o posuzování (assessment), ve třetím případě o rozvoj (development).

Podmínky pro získávání pracovníků dělí Koubek (2007) na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky se ještě dělí na straně zaměstnavatele a na ty, které se vztahují k pracovnímu místu. Mezi vnitřní podmínky, které se týkají pracovního místa patří: postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace, povaha práce na pracovním místě, organizace pracovní doby a práce, místo výkonu práce, rozsah odpovědnosti a povinností, pracovní podmínky a požadavky pracovního místa na pracovníka. Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků, které se vztahují k organizaci patří: reputace, prestiž, význam, či úspěšnost firmy, možnost seberozvoje v organizaci, klima na pracovišti a mezilidské vztahy, okolní faktory působící na firmu jako je životní prostředí a umístění organizace, úroveň odměňování, péče o zaměstnance a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Poslední podmínky pro získávání

pracovníků jsou vnější podmínky, což mohou být: ekonomické podmínky, sociální podmínky, demografické podmínky, politicko-legislativní podmínky, sídelní podmínky a technologické podmínky.

Obecně se uvádí, že získávání pracovníků je možné dvěma způsoby, a to z vnějšího nebo z vnitřního trhu práce. Dvořáková (2012) uvádí možné získávání z vnějšího trhu například tyto: veletrh pracovních příležitostí, inzerce v tisku, rozhlase nebo v televizi, online získávání (e-recruitment), personální agentury, samostatné přihlášení uchazeče či doporučení zaměstnancem. Výhody získávání zaměstnanců z vnějšího okolí může být, že organizaci přinesou jiný nadhled, odlišné přístupy či novou inspiraci. Nevýhodou je ale samozřejmě investice do jejich pracovní a sociální adaptace. Šikýř (2016) uvádí, že se při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů používá: inzerce na internetu, místní vývěsce či nástěnce; doporučení současného zaměstnance; přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku či rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou. Jako výhody při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů uvádí Dvořáková (2012), že má zaměstnavatel lepší znalost interních kandidátů a lépe tak může pomoci interní mobilitě; zlepšuje pracovní morálku, iniciativu a angažovanost; zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců a pozitivně působí na snížení fluktuace zaměstnanců.

Zprostředkovatelské agentury

Při tomto způsobu výběru zaměstnanců se jedná spíše o běžnější pracovní pozice, například administrativní pozice. Agentury provádějí kompletní řízení inzerce, včetně organizace prvních pohovorů s uchazeči, jejich testování a předvýběr. Na webových stránkách zavedených zprostředkovatelských agentur reagují potenciální uchazeči online. Agentury shromažďují informace o potenciálních uchazečích online, ale mohou se setkat i osobně, než jsou zaslány eventuálnímu zaměstnavateli. Existují dva typy zprostředkovatelských agentur, a to na agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání (leasing personálu, například při potřebě rychlého obsazení pracovníka na dočasné období) a agentury specializující se na přímé vyhledávání pracovníků (executive search, většinou se jedná o specializované nebo manažerské pozice). (Kocianová, 2010 a Armstrong, 2007)

E-recruitment

Elektronická metoda získávání zaměstnanců, která je založena na využití internetu. Často se můžeme setkat, že jednotlivé firmy mají na svých webových stránkách také část

zpravidla označovanou jako „Kariéra“, kde se nachází kompletní informace ohledně nábory nových zaměstnanců a informace ohledně volných pracovních míst. (Šikýř, 2016)

Sociální média

V dnešní době se běžně využívají k vyhledávání zaměstnanců sociální sítě. Hovorka (2020) zmiňuje jako nejpoužívanější sociální sítě na získávání pracovníků LinkedIn, Facebook, Twitter nebo také GitHub, Yammer, Stackoverflow, Pinterest a Instagram.

Silva (2017) uvádí, že LinkedIn patří mezi hlavní sociální sítě specializující se na profesionální využití a je oblíbeným nástrojem jak pro personalisty, tak pro běžné uživatele. Užitečnost této sociální sítě spočívá v udržování aktuálnosti informací o profesním životě uživatelů.

Pracovní servery

Tyto servery jsou provozovny specializovanými společnostmi a obsahují databáze volných pracovních míst. Pokud organizace plánuje zveřejnit volná pracovní místa na serveru, tak se za tuto službu vyžaduje platba. Může se jednat také o formu reklamy. Webové stránky pracovních serverů mohou obsahovat odkazy směřující na stránky dané firmy. (Armstrong, 2007)

Inzerování

Inzerování je jedna z tradičních, ale stále využívaných metod vyhledávání zaměstnanců. Inzerát by měl splňovat následující cíle: zajistit uchazeče, upoutat pozornost, vzbudit a udržet zájem a stimulovat zájemce k odpovědi. Může se jednat o letáky a vývěsky přímo v organizaci či mimo organizaci nebo plakáty či poutače. Tyto metody nejsou vhodné pro uchazeče na kvalifikované pracovní pozice, ale hodí se například pro nábor studentů či absolventů. (Armstrong, 2007 a Kocianová, 2010)

Vzdělávací instituce

Další metodou může být spolupráce se vzdělávacími institucemi, což mohou být školy, univerzity, učiliště a jiné. Některé firmy pořádají různé akce, kde se mohou studenti setkat s potenciálními zaměstnavateli. Na těchto veletrzích firmy a organizace prezentují své pracovní nabídky a hledají nové talenty pro své týmy. Organizace následně nabízejí

vhodným kandidátům různé stáže, programy či podporují studenty během studia. (Kocianová, 2010)

Přímé oslovení

Potenciální uchazeče může firma oslovit také přímo a nabídnout jim pracovní příležitost. Při využívání této metody získávání nových pracovníků je nezbytné se zúčastňovat odborných setkání, využívat obchodních a pracovních kontaktů, získávat informace o vhodných odbornících různými způsoby či monitorovat odborný tisk. (Koubek, 2007)

Úřady práce

Úřady práce nabízejí bezplatnou službu zprostředkování zaměstnání jak pro uchazeče o práci, tak pro zaměstnavatele. V některých případech mohou úřady práce zaměstnavatelům poskytnout finanční příspěvek na nábor nových pracovníků. Tento způsob je většinou vhodný pro méně kvalifikované pracovní činnosti. (Kocianová, 2010)

Doporučení uchazeče vlastním zaměstnancem

Uchazeče může oslovit daná firma nebo zprostředkovatelská agentura, případně může současný zaměstnanec informovat uchazeče o volném pracovním místě. Výhodou této metody je, že současný zaměstnanec nedoporučí špatného uchazeče, protože by si poškodil vlastní reputaci. Tato metoda vyžaduje brzkou informovanost zaměstnanců o volných pracovních místech, může se jednat například o periodikum nebo na internetových stránkách. (Kocianová, 2010)

3.2.3 Dokumenty od uchazečů o zaměstnání

Životopis

Nejčastějším požadovaným dokumentem ze strany zaměstnavatele. Obsažené údaje charakterizují a identifikují konkrétního uchazeče a umožňují stanovit, zda je uchazeč schopný a způsobilý se o danou pozici ucházet. V životopisu by neměly chybět tyto náležitosti: základní osobní údaje (jméno, příjmení, titul, telefon, e-mail, adresa), údaje o dosaženém vzdělání včetně období studia, údaje o dosavadní praxi včetně období

vykonávané praxe/zaměstnání, speciální dovednosti a znalosti a na závěr datum a podpis. (Šikýř, 2016)

Motivační dopis

Motivační dopis uchazeče je jako průvodní list k předloženým dokumentům, který má za úkol zaujmout čtenáře, ať už jde o potenciálního zaměstnavatele či personalistu. Jeho cílem je vyjádřit zájem uchazeče o konkrétní pozici v dané firmě a představit jeho schopnosti a dovednosti relevantní pro danou pracovní pozici. Důležité je prezentovat tyto kvality autenticky a uvěřitelně, aniž by došlo k přehánění vlastní osoby. (Kocianová, 2010)

Reference

Reference jsou písemným nebo ústním vyjádřením jiných osob o člověku. Může se jednat například o bývalé nadřízené nebo známé odborníky. Problém může nastat v situaci, kdy nevíme, zda je recenze objektivní nebo subjektivní. Reference může být hodnotná, pokud známe a můžeme se spolehnout na osobu, která ji podává. Ústní reference bývá obvykle cennější z důvodu, že mohou poskytovat více informací v odpovědích na otázky. Obvykle dochází k negativním referencím kvůli konfliktům nebo napětí v mezilidských vztazích v pracovním prostředí. (Bělohávek, 2016 a Kocianová, 2010)

Dotazník

Dalším dokumentem uchazeče o zaměstnání je dotazník, a to osobní (poskytující základní informace o uchazeči) či firemní (žádosti o zaměstnání). Dotazníky se používají jak při výběru zaměstnanců, tak i v průběhu výběrového procesu. Obsah standardních dotazníků je následující: identifikační údaje pracovníka, vzdělání, jazykové znalosti a další dovednosti, přehled dosavadních pracovních zkušeností. (Kocianová, 2010)

Lékařské vyšetření

Kocianová (2010) ještě uvádí poslední dokument uchazeče o zaměstnání, a to lékařské vyšetření. To se využívá u pracovních míst, kde je dle Zákoníku práce (§ 32) daná povinnost vyžadovat lékařské vyšetření. Lékařské posouzení je vyžadováno v pracovních pozicích, kde existuje potenciální riziko ohrožení zdraví ostatních jedinců, jako například v potravinářském průmyslu. Také je požadováno v situacích, kdy práce může negativně

ovlivnit zdravotní stav zaměstnance, zejména pokud má jakékoli zdravotní omezení nebo stav, který by mohl zhoršit jeho schopnost pracovat v daném prostředí.

3.2.4 Moderní trendy v oblasti vyhledávání zaměstnanců

Personal branding a Employer branding

Renomé, které si recruiter v profesi vydobyl, ovlivňuje velkou část úspěchu v práci s uchazeči. Neboli jde o vnímání uchazečů i kolegů, jaká je naše značka, stopa či cejch. Personal branding je také „*způsob, jakým se chcete prezentovat ostatním*“. Firemní a osobní značky (Employer a Personal branding) od sebe nelze oddělovat, jedna druhou doplňuje, podporuje, nebo naopak znehodnocuje a úzce souvisí s atraktivitou zaměstnavatele. Existuje několik postupů a úkolů, které zaručují budování těchto značek (Tegze, 2019):

- Určit hodnoty – je nezbytné jednoznačně určit výchozí hodnoty neboli pravidla chování a odděluje, které budou nebo naopak nebudou tolerovány.
- Poznání firemní kultury – úzce souvisí s hodnotami společnosti. Každá organizace musí být inspirativní. Každý recruiter je nositelem firemní kultury a zároveň ji i aktivně posiluje nebo ji naopak může oslabovat.
- Znat názory druhých – v České republice jsou nejvíce rozšířeny webové stránky atmoskop.cz, kde hodnotí současní i bývalý zaměstnanci anonymně firmy a jejich vedení dle vlastní zkušenosti, obdobou je americký web glassdoor.com.
- Zapojit sociální media – potenciální uchazeče o práci nejvíce ovlivňují sociální sítě jako jsou: LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram.
- Sdílet úspěchy – za každým úspěchem firmy stojí nějaká konkrétní osoba, která má určité dovednosti, schopnosti, úspěchy, tudíž recruiter má tyto věci sdílet na výše zmíněných sociálních sítích, newsletterech, časopisech či billboardech.
- Být loajální – tento bod je otázkou delšího času, který vyžaduje dodržování stanovených zásad a soustavnost.
- Naslouchání a vyprávění příběhu.

Employer branding představuje prostředek, jakým společnost formuje povědomí o svých zaměstnancích a propojuje jejich identitu s identitou zaměstnavatele. Tento koncept slouží jako strategie, která ovlivňuje jak interní, tak externí vnímání společnosti. Inspiruje

zaměstnance k vytváření pozitivního vztahu k organizaci. Jeho hlavním cílem je zaujmout každého zaměstnance a poskytnout jim pocit, že jsou nedílnou součástí firemního společenství. Zaměstnanecká značka je klíčová, neboť poskytuje jednotnou a souvislou prezentaci společnosti a její firemní kultury. (Tsang, 2023)

Tsang (2023) také uvádí několik kroků, které pomohou k vybudování silné zaměstnanecké značky. Jedná se o identifikaci základních hodnot společnosti, definici firemní kultury (v čem je konkrétní zaměstnavatel jedinečný, vize společnosti či celková kultura na pracovišti), identifikace cílového zaměstnance (pro zisk největších talentů je nezbytné, aby si firma stanovila, koho chce zaměstnat a podle toho zvolila vhodnou strategii, která je osloví), zmapování cesty zaměstnance (od náboru, školení, po řízení výkonu) a zapojení současných zaměstnanců (povzbudit současné zaměstnance, aby šířili informace o firmě).

Dle výzkumu Stanford Social Innovation Review bylo zjištěno, že existuje pět hlavních faktorů, které zvyšují angažovanost zaměstnanců: firma prokazuje zájem a péči o své zaměstnance, důvěra ve vedení organizace, blaho zaměstnanců je prioritou v organizaci, upřímná a otevřená obousměrná komunikace a pocit sounáležitosti s firmou. (Born, 2022)

Employee value proposition

Zkráceně EVP říká, jak se bude společnost o potenciální zaměstnance starat, po překladu do češtiny hodnotové nabídky pro zaměstnance. Jde o pozitivní vnímání značky, aby každý zaměstnanec věděl, do jaké firmy nastupuje a co ho čeká. EVP je důležitá, protože se jedná o souhrnnou nabídku firmy jako zaměstnavatele. Základem je systém odměňování dle dovedností, znalostí, zkušeností a schopností, které přinášejí pracovníci. Udává důvody, proč by chtěli začít právě v této firmě pracovat noví zaměstnanci nebo proč by tam měli zůstat ty stávající. Jedná se tedy o možnost profesního rozvoje, firemní kulturu, smysl pro komunitu, možnost profesního růstu nebo motivující vize (Tegze, 2019).

V poslední dekádě došlo k významnému vývoji teorie a praxe značky zaměstnavatele. Z původní disciplíny, orientované převážně na lidské zdroje, se stala strategickým centrem pozornosti pro celkové řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na sladění procesů řízení lidí s praxí a motivací zaměstnanců k angažovanosti. Firmy stále více využívají značku zaměstnavatele nejen pro externí nábor, ale i pro formování celkové strategie řízení lidí. Role

managementu značky zaměstnavatele se rozšiřuje, přičemž přebírá integrovanější roli v plánování a implementaci personální strategie, nejen ve sféře náboru. (Kunerth, 2011)

Umělá inteligence pro personalisty

V dnešní době mají personalisti nový nástroj, který může revolučně změnit způsob, jakým budou vykonávat svoji práci – pomocí umělé inteligence (AI). Správné využití tohoto prostředku může mít podstatný dopad na HR a recruitment. Zahrnuje to například výběr vhodných kandidátů, personalizovanou komunikaci, automatizaci rutinních úkolů, analýzu dat v personálním prostředí, lepší adaptaci nových zaměstnanců, zlepšení inkluzivity a diverzity, chatboty pro komunikaci se zaměstnanci a kontinuální zpětnou vazbu. Souhrnně řečeno má AI potenciál markantně navýšit efektivitu a kvalitu procesů v oblasti HR a přinést lepší podporu a nástroje po celou dobu jejich pracovního cyklu (Wendeling, 2023).

Brabencová (2023) potvrzuje výše zmíněné nástroje AI, přidává ještě vyhodnocování výkonu zaměstnanců a zlepšení procesu školení a zároveň dodává, že „*ChatGPT a OpenAI v oblasti HR může zefektivnit celý proces náboru a uvolnit ruce zaměstnancům pro jiné HR aktivity. Je ale důležité mít na paměti, že využití této technologie by mělo být vždy doplněné lidským faktorem a využíváné s cílem posílit lidské rozhodování, a ne ho nahradit.*“

Personifikované řízení lidských zdrojů

Základem personalizovaného řízení lidských zdrojů je sběr a analýza klíčových dat týkajících se personálu, která slouží k optimalizaci výkonu. Každá oblast řízení lidských zdrojů vyžaduje investice do zavedení a udržení datově orientovaných přístupů. Jinými slovy, úspěch personalizovaného řízení lidských zdrojů je závislý na schopnosti personálních oddělení efektivně pracovat s HR daty a na jejich kvalitě. Personalizované řízení lidských zdrojů vytváří příznivější pracovní prostředí než standardizované řízení, protože se zaměřuje na individuální potřeby a preference zaměstnanců. Tím, že poskytuje šité na míru postupy a podporu, dokáže lépe odpovídat na jedinečné potřeby každého jednotlivce. Například, oproti tradičním univerzálním školicím programům, personalizovaný přístup k vzdělávání je flexibilnější a lépe se přizpůsobuje různým učebním stylům a preferencím jednotlivých zaměstnanců, čímž zvyšuje efektivitu a angažovanost. (Xiaovu, 2023)

3.3 Výběr zaměstnanců

Pokud se organizace rozhodne o přijetí nového zaměstnance z externího zdroje, pracovník personální oddělení musí podstoupit několik kroků k úspěšnému výběru nového pracovníka.

Metoda výběru zaměstnanců je dle Šikýře (2016) specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi běžně používané metody patří:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

Hodnocení životopisu

Beck (2012) udává, že analýza životopisu a porovnávání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytváří otázky a náměty pro výběrový rozhovor. Dnes je nejvíce preferovanou formou strukturovaný životopis, kde mají být informace chronologicky seříděny od nejnovější události k nejstarší.

Výběrový pohovor

Armstrong (2007) rozlišuje tři typy pohovorů, a to na individuální pohovory, což je nejběžnější metoda výběru pracovníků, kdy jde o diskusi mezi čtyřma očima mezi pracovníkem vedoucí pohovor a uchazečem. Druhým typem jsou pohovorové panely, kterého se účastní skupina dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli s jedním uchazečem pohovor. Třetím typem pohovoru je výběrová komise, což je obvykle oficiálnější a větším pohovorovým panelem. Výběrové komise se účastní více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru.

Testování uchazečů

Testování uchazečů dle Šikýře (2016) zahrnuje tři typy testů. První z nich je test inteligence, který umožňuje posuzovat a prozkoumat duševní schopnosti uchazeče. Další test je test osobnosti, který zkoumá a posuzuje charakteristiky osobnosti uchazečů nebytné

pro výkon požadované práce. Posledním typem testování je test schopností, které umožňují prozkoumat a posoudit specifické dovednosti a znalosti uchazečů. Toto testování probíhá formou modelových situací.

Assessment centre

Dle Armstronga (2007) poskytuje assessment centre (AC) komplexnější přístup k výběru pracovníků. Má zpravidla několik rysů: největší pozornost se soustřeďuje na chování; aplikují se různé úkoly zachycující a stimulující klíčové aspekty práce na pracovním místě; ke skupinovým úkolům se jako dodatek používají pohovory a testy; výkon je měřen v několika rovinách; uchazeči jsou hodnoceni najednou, aby byla umožněna interakce; hodnocení se z důvodu objektivity účastní několik hodnotitelů či pozorovatelů.

Vajner (2007) uvádí, že hlavní výhody AC jsou: reálnost situace, komplexní pohled na kandidáty, zajímavější situace pro všechny zúčastněné strany a modelování situace podle potřeby. Naopak nevýhody AC jsou: vyšší náklady na realizaci, náročnost na přípravu a nutnost jasného vymezení, jak bude naloženo s výsledky.

Zkoumání referencí

Šikýř (2016) uvádí, že reference poskytují osoby, které znají uchazeče o zaměstnání například ze školy (spolužáci, učitelé), ze zaměstnání (spolupracovníci, nadřízení) apod. Ke zkoumání referencí musíme mít vždy souhlas uchazeče.

3.4 Přijímání zaměstnanců

Přijímání pracovníků tvoří několik postupů, které následují po oznámení uchazeči, že byl na danou pozici vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání a končí v průběhu dne nástupu pracovníka do zaměstnání. (Koubek, 2007)

Podstatné náležitosti pracovní smlouvy je druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mimo tyto náležitosti se můžou zaměstnavatel a zaměstnanec domluvit na dalších ujednáních, například na délce zkušební doby, ohledně kratší pracovní doby nebo zda je pracovní poměr na dobu neurčitou či se pracovní smlouva sjednává na dobu určitou. Kromě pracovní smlouvy existují další dva pracovněprávní vztahy, a to dohoda o provedení práce a dohoda o provedení pracovní činnosti. (Šikýř, 2016)

Pracovně právní vztah

Pracovní poměr patří mezi základní pracovně právní vztahy. Zaměstnavatel a zaměstnanec mezi sebou uzavírají pracovní smlouvu, pokud není v zákoníku stanoveno jinak (§ 31 zákoníku práce). Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce (§ 34 zákoníku práce). Kromě pracovního poměru existují dvě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to dohoda o provedení práce a dohoda o provedení pracovní činnosti.

Pro dohodu o provedení práce (zkráceně DPP) je v zákoně stanoveno, že *„rozsah práce vykonávané na základě dohody o provedení práce nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce.“* (§ 75 zákoníku práce)

Dohodu o provedení pracovní činnosti (zkráceně DPČ) *„může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.“* (§ 76 zákoníku práce)

Zásady zkušební doby jsou dle § 75 zákoníku práce následující. Zkušební doba nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru, respektive 6 měsíců, pokud se jedná o vedoucího pracovníka. Může vzniknout rovněž v souvislosti se jmenováním na vedoucí pracovní místo. Rozhodnutí může být učiněno buď v den stanovený jako začátek práce, nebo v den, který byl označen jako datum jmenování do pozice vedoucího zaměstnance. Zkušební doba nesmí být dodatečně prodloužena, nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru a musí být sjednána písemně.

Armstrong (2007) udává, že tradiční přístupy k zaměstnání lidí spočívá v tom, že mají zaměstnanci uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby na konkrétním pracovišti. Ale to se důsledkem současného i očekávaného vývoje na světových trzích zřetelně mění. Uplatňují se tedy moderní přístupy k zaměstnávání lidí a prosazují se tedy flexibilní organizace. Můžeme rozdělit zaměstnance na kmenové a okrajové. Kmenoví zaměstnanci zastávají hlavní a řídicí činnosti, jejich dovednosti a znalosti znamenají pro firmu konkurenční výhodu, jsou jen těžce nahraditelní. U těchto pracovníků je rozhodující funkční flexibilita, což znamená, že jsou schopni vykonávat různé činnosti v organizaci dle daných potřeb. Naopak okrajoví zaměstnanci zastávají obslužné a pomocné činnosti, neznamenaají pro firmu konkurenční výhodu, klíčovým faktorem je

numerická flexibilita, což znamená, že společnost může zvyšovat či snižovat jejich počet dle potřeb organizace.

U obou typů zaměstnanců se v dnešní době běžně využívá pružné rozvržení pracovní doby, kratší pracovní doba, flexibilní pracovní režimy, distanční práce, sdílení pracovního místa. Pokud firma potřebuje více zaměstnanců, lze doplnit vlastní zaměstnance o dočasně přidělené pracovníky agentur práce, či jiných zaměstnavatelů, eventuálně lze práci zadat dodavatelským způsobem a využít tak vnější zdroje – outsourcing. (Šikýř, 2016)

3.5 Adaptace zaměstnanců

Řízená adaptace dle Dvořákové (2012) znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do sociálního, kulturního a pracovního systému podniku. Účelem řízené adaptace je:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Vajner (2007) uvádí, že zařazení pracovníků a jejich integrace, či adaptace (nebo orientace) je záměrem výběrového řízení a začátkem pracovního procesu. Personalizované řízení lidských zdrojů se zaměřuje na přizpůsobení pracovního a sociálního prostředí tak, aby co nejlépe vyhovovalo potřebám jednotlivých zaměstnanců. Na procesu adaptace a integrace se ve firmě podílí: personální útvar, přímý nadřízený, tutor/kouč/mentor, vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců.

Schopnost přizpůsobit se prostředí neboli adaptabilita lidí je rozdílná, protože lidé mají rozdílné předpoklady ke zvládnutí změn. Adaptace na pracovní místo jako vyrovnání se s vlivy okolí a s prací závisí na několika faktorech, jako jsou osobnostní charakteristiky, na pracovních zkušenostech, profesní úrovni, splněných očekávání a také na podmínkách adaptace ze strany zaměstnavatele. Adaptovaný pracovník tedy je tedy ztotožněný se sociálním prostředím, s prací a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojený a stabilizovaný. (Kocianová, 2010)

Množství a druh informací, které se k novému pracovníkovi dostanou během orientace je závislé na: povaze vykonávané práce; postavení pracovního místa; hierarchii funkcí organizace; povaze organizační jednotky. Orientace probíhá na dvou liniích, na oficiální

(formální) a neoficiální úrovni. Na oficiální linii se jedná o plánovitý proces zabezpečovaný přímým nadřízeným a personálním útvarem. Na neoficiální úrovni se jedná spíše o spontánní proces, který zajišťují spolupracovníci či interakci nového pracovníka s kolegy. (Koubek, 2007)

Dle Koubka (2007) i Vajnera (2007) se orientace nových pracovníků zaměřuje do tří okruhů:

- Celooorganizační (celopodniková) organizace – sděluje obecné informace, které jsou společné pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
- Útvarová (skupinová, týmová) organizace – týká se jednotky (skupiny/týmu), ve které je příslušné pracovní místo obsazené pracovníkem.
- Orientace na konkrétní pracovní místo – obsahově je diferencované dle obsahu a charakteru práce na konkrétním pracovním místě.

Vajner (2007) rozlišuje základní funkce pro zaměstnance a zaměstnavatele při správně zrealizovaném adaptačním a integračním procesu. Z pohledu zaměstnavatele to jsou funkce: zlepšení image firmy, rozvinutí výkonnosti zaměstnance, rychlé zapracování zaměstnance, zlepšení týmové spolupráce a komunikace, efektivní využití zkušební doby, registrace možných chyb v podnikových procesech aj. Z pohledu zaměstnance to jsou funkce: sociální, informační, motivační, psychohygienická, sebereflexní, rozvojová aj.

Dle Kaspera (2005) jsou adaptační programy souhrnem formalizovaných opatření na podporu sociální a odborné adaptace nových zaměstnanců ve firmě. Zde jsou vyjmenovány jednotlivé prvky adaptačního programu: adaptační akce v širším rámci, kdy se setkávají noví pracovníci, písemné informační materiály, což je příručka pro nové zaměstnance, materiály s instrukcemi pro nadřízené k adaptaci nových zaměstnanců, seznamovací služební cesta do jiných organizačních složek, což mohou být například různé zastoupení firmy a poslední je kvalifikační opatření, což je zapojení nových zaměstnanců do tréninkových programů, například seznámení se s formami spolupráce nebo novými úkoly.

3.5.1 Stabilizace zaměstnanců

Udržením talentovaných a klíčových zaměstnanců může firmě ulehčit nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Na základě poznání a pochopení faktorů rozhodujících o tom, zda pracovníci setrvají, nebo odejdou, je dána strategií stabilizace zaměstnanců. Jsou tři skupiny lidí. Pro první skupinu zaměstnanců v počáteční fázi kariéry (30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Pro zaměstnance ve střední fázi kariéry (od 31 do 50 let) je nejdůležitější řídit svou kariéru a nacházet v práci uspokojení. Poslední skupina zaměstnanců (od 51 let a výše), kteří se nacházejí v poslední fázi kariéry, je důležitá jistota zaměstnání. Platí zde dvě pravidla. První udává, že zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání na částečný úvazek jsou méně stabilní než zaměstnanci na plný úvazek. Druhé pravidlo stanovuje, že mladší lidé mění svoji zaměstnání a zaměstnavatele častěji než starší lidé. (Armstrong, 2007)

3.5.2 Fluktuace zaměstnanců

Dytrt (2006) rozlišuje dva typy fluktuace, žádoucí a nežádoucí. Žádoucí fluktuace má praktický vliv na zkvalitňování pracovního kolektivu. Může do určité míry plnit i přerozdělování pracovníků na trhu práce dle pracovního prostředí, odbornosti a pracovního zaměření. Naopak nežádoucí fluktuace snižuje účinnost vynaložených nákladů na zpracování a rozmístování pracovníků, kteří se po nějaké době kvůli neřešeným důvodům rozhodli k fluktuaci. U některých pracovníků se může jednat o snahu získat vyšší finanční prostředky, u jiných například o snížení pracovního nasazení. Pracovník, který fluktuje znehodnocuje náklady, které zaměstnavatel vynaložil při jeho přijetí a zároveň zvyšuje náklady zaměstnavateli novému.

4 Vlastní práce

4.1 Historie Albi Česká republika a.s.

Společnost Albi Česká republika vznikla v roce 1993. Tehdy se současný majitel Antonín Kokeš dal dohromady se svým kamarádem a spolužákem Jaromírem Kovaříkem. Počátky podnikání začali o dva roky dříve, kdy začali prodávat pohlednice na Staroměstském náměstí. Nakoupili tehdy tisíc pohlednic a během jediného dne je všechny prodali turistům. Následně si ze svého pokoje na koleji během studia na vysoké škole udělali menší sklad. Další zlom v podnikání nastal v roce 1995, kdy se podařila navázat spolupráce s firmou Hallmark, což je Americká firma, která měla tehdy osmnáct tisíc zaměstnanců a nabídla Albi, aby se stalo jejich licenčním výrobcem v Čechách, takže se k pohlednicím přidaly ještě nejrůznější přáníčka. Po pár letech samozřejmě nestačila vysokoškolská kolej, takže společníci hledali vhodný sklad. Po několika stěhování se dostali do bývalé textilky do Červeného Kostelce u Náchoda. Na přelomu století se masivně rozšířil internet a mobilní telefony, což znamenalo i pokles prodejů pohledu, tudíž musela organizace hledat další sortiment, který by mohla prodávat. Volba padla na dárkové předměty, později na stolní hry. Prvotním produktem v hrách bylo Carcassonne, následovali Osadníci z Katanu a Bang! všechny tyto hry se prodávají dodnes. První prodejna v nákupním centru se otevřela v roce 2002 (Kokeš, 2019).

Pan Kokeš s panem Kovaříkem společně podnikali do roku 2007, kdy se jejich cesty rozdělily. Antonín Kokeš je od té doby až doposud jediným majitelem společnosti Albi Česká republika a.s., pan Kovařík založil ve stejném roce konkurenční firmu MINDOK s.r.o. (vyrábí také stolní hry), ale dodnes mají dobré vztahy (Kokeš, 2019).

V současné době Albi neprodává jen přáníčka, dárky a hry, ale v roce 2014 se otevřelo první Antonínovo pekařství (nyní je po Praze síť šesti poboček) a v roce 2020 Kinoko, což je značka sportovního oblečení pro ženy.

Obrázek 3 - Logo Albi Česká republika a.s. a dceřiných značek



Zdroj: interní dokumenty

4.2 Představení Albi Česká republika a.s.

V současné chvíli má Albi přes 500 zaměstnanců po celé České republice. Sídlo společnosti je v Thámově ulici v Karlíně na Praze 8, kde se nachází kanceláře s přibližně 100 zaměstnanci. Následně distribuční centrum, sklad a továrna v Červeném Kostelci u Náchoda, kde je zaměstnáno okolo 210 pracovníků, obchodní tým tvoří přibližně 60 zaměstnanců a zhruba 130 zaměstnanců čítá maloobchodní tým na prodejnách Albi, Antonínova pekařství a Kinoka.

Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku bylo 20. října 1993. Spisová značka je B 7943 a je vedená u Městského soudu v Praze. Právní forma je akciová společnost. Identifikační číslo je 49708368 a předmětem podnikání jsou:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- Pekařství, cukrářství
- Hostinská činnost.

Předsedou správní rady je Ing. Antonín Kokeš, MBA a člen správní rady je Mgr. Radomír Švec, společnost zastupuje každý člen správní rady samostatně.

Je celkem 16 kusů akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1.000.000 Kč a 400 kusů akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10.000 Kč. Základní kapitál činí 20.000.000 Kč a je splacen na 100 %. Tyto informace jsou platné k 1. březnu 2024. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2024)

Klasifikace ekonomických činností CZ – NACE dle Administrativního registru ekonomických subjektů jsou následující:

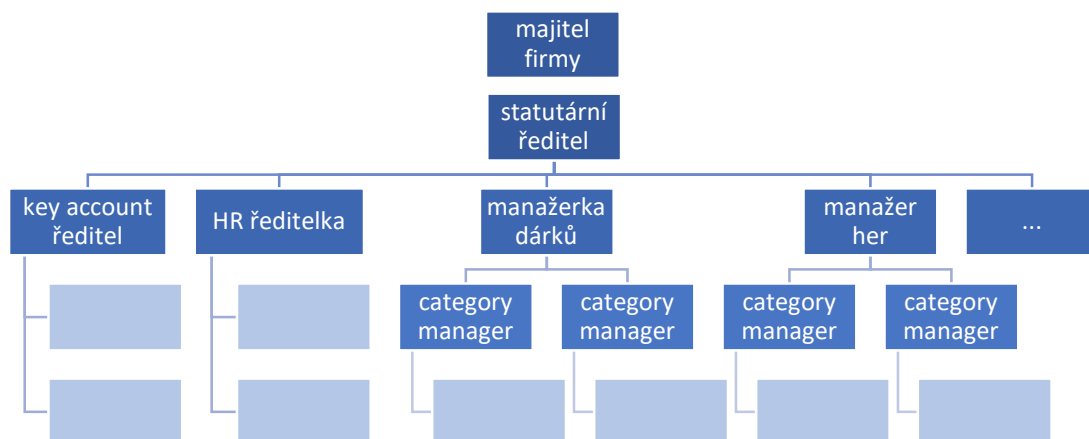
- 107 - Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků

- 46900 - Nеспециализovaný velkoobchod
 - 47250 - Maloobchod s nápoji
 - 56100 - stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
 - 581 - Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti.
- (ARES, 2024)

4.3 Řídící a organizační struktura

V Albi je nastavena hierarchická organizační struktura. Organizace má jediného majitele, pana Antonína Kokeše. Statutární ředitel firmy Radomír Švec je přímo nadřízený deseti manažerům jednotlivých divizí, někteří z nich jsou nadřízeni ještě dalším category manažerům. Celá organizační struktura firmy je vyznačena v obrázku níže.

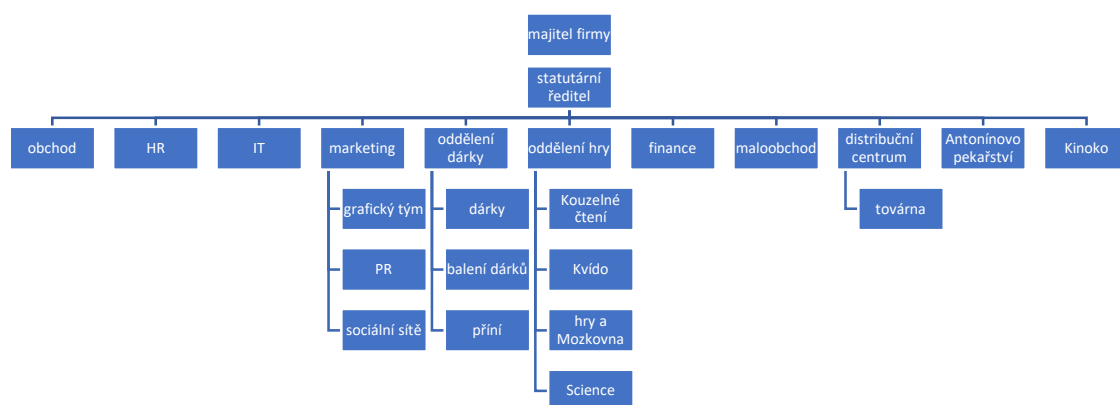
Obrázek 4 - Řídící struktura organizace



Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Následuje organizační struktura firmy, kde je opět naznačeno, že statutární ředitel je přímo nadřízený jednotlivým oddělením napříč celou firmou. Marketing, dárkové a herní oddělení se následně ještě dělí na jednotlivé nižší útvary. Za tyto útvary zodpovídá vždy příslušný category manager, jak je vyznačeno v předchozím obrázku.

Obrázek 5 - Organizační struktura organizace



Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

4.4 Základní ekonomické údaje

Na základě níže uvedených číselných dat si je patrné, že v předešlých letech organizace prosperovala a v každém roce se její ekonomická situace zlepšovala, až na jednu výjimku. V roce 2019 propukla pandemie Covid-19, kdy výsledek hospodaření meziročně klesl o 61 200 000 a následující rok 2020 klesl o 33 374 000 korun. Vlivem této pandemie byly zavedeny významné vládní restrikce a maloobchodní prodejny musely být z tohoto důvodu uzavřené. Počet zaměstnanců se i přesto každý rok zvyšoval.

Tabulka 1 - Základní ekonomické údaje, vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Rok	Čistý obrat (tis. Kč)	Výsledek hospodaření po zdanění (tis. Kč)	Průměrný počet zaměstnanců
2022	1 526 119	100 863	516
2021	1 304 384	134 237	485
2020	1 132 237	58 153	482
2019	1 142 446	65 435	434
2018	1 052 050	126 635	360
2017	880 935	97 983	294
2016	693 545	87 195	232

Zdroj: účetní závěrky, vlastní zpracování

4.5 Finanční analýza

Dle Růžičkové (2021) je finanční analýza systematické zkoumání dat získaných zejména z účetních výkazů, přičemž finanční analýza hodnotí minulost, současnost a předpokládané budoucí finanční podmínky společnosti. V následující tabulce je uvedeno několik základních poměrových ukazatelů. První z nich je likvidita 3. stupně, běžná likvidita, či current ratio. L3 se vypočítá jako *oběžná aktiva / krátkodobé závazky* a udává, jak je organizace schopna uspokojit své věřitele v případě, že proměnila všechna svá oběžná aktiva za hotovost. Při rozhodování o nutné výši běžné likvidity je nutným aspektem velikost firmy.

Druhým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu neboli return on assets. ROA se vypočítá jako *zisk / celková aktiva* a udává celkovou efektivnost firmy nebo také její produkční či výdělečnou schopnost.

Dalším ukazatelem je rentabilita tržeb, return on sales. ROS se vypočítá *zisk / tržby*. Mezi ukazatele zadluženosti patří ukazatel věřitelského rizika, debt ratio, a to se vypočítá *cizí kapitál / celková aktiva*. Udává schopnost firmy dosahovat zisku při dané úrovni tržeb.

Posledním ukazatelem je koeficient samofinancování, equity ratio a vypočítá se *vlastní kapitál / celková aktiva*. Používá se při měření zadluženosti a vyjadřuje proporcii, kde jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. (Růžičková, 2021)

Tabulka 2 - Základní finanční analýza, vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Rok	L3	ROA	ROS	Koeficient samofinancování
2022	4,059	0,092	0,069	0,775
2021	3,572	0,127	0,108	0,748
2020	3,739	0,062	0,054	0,728
2019	3,073	0,068	0,059	0,663
2018	3,301	0,152	1,124	0,682
2017	3,264	0,151	0,115	0,716

Zdroj: účetní závěrky, vlastní zpracování

4.6 Charakteristika personální oddělení a HR procesů

Personální oddělení má aktuálně pět zaměstnanců včetně jedné přímé nadřízené – personální ředitelky. Ta má na starost vyhledávání nových zaměstnanců, pohovory s kandidáty, správu náborových webových stránek, zaměstnanecké benefity pro celou společnost a charitativní aktivity společnosti. Další kolegyně mají na starosti mzdy a personalistiku pro pražskou kancelář, obchodní tým, sklad a v továrnu, dále v Antonínově pekařství a maloobchodní síti. Následující kapitoly jsou zpracovány na základě informací od HR ředitelky, která jednotlivé činnosti detailně popsala.

4.6.1 Vyhledávání zaměstnanců

Kariérní stránky

V roce 2019 se spustily samostatné kariérní stránky (kariera.albi.cz), kde je stručně a jasně sděleno potenciálním uchazečům o zaměstnání, jak to ve firmě chodí a jaké jsou

hodnoty a pravidla „hry“ v Albi. Naleznete zde krátké náborové video, popis náplně práce v jednotlivých odděleních, graficky stručně znázorněná historie firmy, odkaz na Facebookové stránky, jsou zde popsány zaměstnanecké benefity a v neposlední řadě aktuální nabídky volných pracovních míst. Kariérní stránky jsou propojeny s portálem Teamio.cz, kam jsou vkládány volné pracovní pozice, tudíž stačí vložit inzerát pouze na jeden web a automaticky se propíše i na web druhý.

Náborové video

V roce 2023 vzniklo náborové video, kde jsou popsány „*pravidla hry v Albi*“. Jsou jimi: neformálnost (všichni si tykají, neformální oblečení), ředitel sedí mezi ostatními v openspacu, ne sám v kanceláři, zábava (například grilování na terase, společné snídane, výlety, hraní her, teambuildingové a sportovní akce), rozvoj a inovace, jazykové kurzy, pomáháme (zaměstnanci si pomáhají navzájem, ale třeba i na tzv. dobrovolnickém dni, kde pomáhají neziskové organizaci). Závěr videa odkazuje na kariérní stránky Albi www.kariera.albi.cz.

Jobs.cz

Na tomto náborovém serveru má společnost Albi vlastní profil. Pod úvodní fotkou a názvem je odstavec o stručném představení firmy: „*Pojďte s námi dělat radost! Jsme Albi, česká společnost, která na trhu působí už přes 30 let. Přinášíme zábavné i poučné hry, voňavé svíčky, mazlivé plyšáky nebo třeba přáníčka pro každou příležitost. Máme prodejny v Česku a na Slovensku, působíme ale i v Polsku. Dále pod nás patří značky jako Antonínovo pekařství či Kinoko.*“ Následně je zde vloženo náborové video, základní informace „*Jak se nám daří?*“ a to počet zaměstnanců, počet prodejen a zastoupení i v zemích mimo ČR. Následně je zde zmíněno, „*Proč k nám?*“, kde jsou téměř totožně zopakovány jednotlivé body z náborového videa. V sekci „*Jak to u nás vypadá?*“ jsou krátce zmíněny jednotlivé pracovní pozice v pražské kanceláři v Karlíně, v maloobchodní síti a v logistice v Červeném Kostelci u Náchoda. Následují tři hlavní a největší zaměstnanecké benefity a to Albidovolená (společná firemní dovolená), osobní rozvoj a zážitkové benefity (vstupenky do Aquapalace, Dino Parku, Fly zone Parku či HOP Arény). Poté jsou zde fotografie, aktuální volné pracovní pozice, a nakonec kontaktní údaje, odkaz na webové stránky a mapu.

Teami.io

Veškeré inzeráty spravuje ředitelka HR pomocí serveru Teami.io, což je jednoduchý systém pro vedení náborem v českém HR. Na základě předplaceného balíčku se mohou do portálu přizvat ostatní kolegyně z HR oddělení a jednotliví manažeři oddělení, pro které se hledají noví zaměstnanci. Usnadňuje cestu k zájemcům o práci, poskytuje talent management systém a získává uznání a respekt pro práci náboráře. Teami.io poskytuje automatické zpracování uchazečů, statistiky a reporty, automatickou komunikaci s kandidáty, dotazníky s automatickým vyhodnocením, propojuje pracovní portály další externí zdroje, zviditelňuje firmu při inzerci, spolupráci v týmu náborářů, komunikaci na jednom rozhraní a archivuje předešlé uchazeče o pracovní pozici. Teami.io je součástí rodiny Alma Career (dříve LMC), což je největší poskytovatel služeb pro pracovní trh v České republice, který poskytuje pracovní portály, náborovou platformu, firemní vzdělání, nástroje pro zaměstnanecké průzkumy a data o trhu práce (Teamio, 2024)

Inzeráty dalších místech

Pokud se nepovede sehnat vhodného kandidáta přes portál Teami.io, tak se sdílí inzerát na sociální sítě (Facebook, Instagram a LinkedIn). Dalším prostředkem, jak najít uchazeče o volnou pracovní pozici je pomocí serveru „pracovnakupnimcentru.cz“, pomocí kterého se hledají prodavačky a prodavači do maloobchodních prodejen, či „jenprace.cz“, kde Albi oslovuje uchazeče o práci v Antonínově pekařství.

4.6.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců probíhá dle konkrétní pracovní pozice. Pokud se jedná o řadového zaměstnance do kanceláře, tak jsou pohovory zpravidla dvoukolové. Nejprve ředitelka HR udělá selekci na základě životopisů a motivačních dopisů a pozve kandidáty na pohovor. Do druhého kola postoupí již úzký výběr uchazečů, ze kterého se vybere konkrétní člověk a ten je vybrán na pracovní pozici. Pokud se jedná o vyšší pozici, tak je ke druhému kolu přizván i budoucí přímý nadřízený. V případě, že se jedná o odbornější pozici (například grafik nebo IT), tak musí uchazeči společně se životopisem a motivačním dopisem odevzdat i krátkou práci na určité téma. To pak vyhodnocuje HR ředitelka společně s konkrétním vedoucím. Po koronavirové pandemii se samozřejmě lehce změnil i způsob výběru zaměstnanců. První kolo pohovorů probíhá většinou online formou, druhé kolo samozřejmě již osobně, v kanceláři v zasedací místnosti.

4.6.3 Adaptace zaměstnanců

Seznamovací kolečko

Každý nový zaměstnanec z pražské kanceláře absolvuje na začátku pracovního poměru seznamovací kolečko, během kterého stráví jeden pracovní den s obchodním zástupcem v terénu, další den v Albi maloobchodní prodejně a další den v distribučním centru a továrně. Důvodem je jeho seznámení s fungováním celé firmy a nahlédnutím do všech různých pracovních náplní jeho budoucích kolegů.

Arnold

Tento nástroj je nově využíván k lepší adaptaci zaměstnanců a zjištění jejich názoru během zkušební doby. Arnold poskytne rychlou zpětnou vazbu od nováčků pomocí krátkých interaktivních chatů. Tento onboardingový modul obsahuje 7 tematických částí, které zachycují zkušenosti zaměstnanců během prvních měsíců v nové firmě. Arnold generuje individuální reporty pro HR oddělení a manažery a také přehledné reporty, které mapují celý adaptační proces. Spuštění tohoto modulu je snadné, stačí zadat e-maily nových zaměstnanců a jejich datum nástupu. Arnold se poté postará o zpracování dat a pomůže lépe monitorovat úroveň odchodů z důvodu nedostatečné adaptace. (Arnold, 2024)

4.6.4 Employer Brand

Atmoskop.cz

Tato webová platforma, která shromažďuje pozitivní i negativní recenze a hodnocení zaměstnavatelů od současných a bývalých zaměstnanců. Pomáhá lidem získat ucelený obrázek o firemním prostředí, včetně aspektů jako flexibilita práce, firemní kultura a spokojenost zaměstnanců. Tyto recenze jsou anonymní a ověřené, což zvyšuje důvěryhodnost a usnadňuje rozhodování při hledání práce, dotazník trvá asi 5 minut. Po zanesení hodnocení do systému trvá obvykle 3 až 5 dní, než je ručně ověřeno. Každý uživatel musí potvrdit pravdivost svého hodnocení prostřednictvím Kodexu férového hodnotitele, což zahrnuje závazek, že hodnocení neobsahuje vulgaritu, obchodní tajemství ani konkrétní jména. (Atmoskop, 2024)

Facebooková skupina Radost v Albi

Tato skupina vznikla v roce 2021 a je určena primárně pro zaměstnance Albi, případně pro nejbližší okolí. Jsou zde sdíleny různé aktuality, které se týkají firmy, ale většinou jde o mimopracovní, volnočasové aktivity, jako jsou například různé výlety, kreativní tvoření, večírcích, sportovních či dětských akcí.

LinkedIn

Tato sociální síť zatím není firmou moc využívána. Příspěvky se zde objevují velice málo (například i jednou za několik měsíců), tudíž je jasné, že profil firmy nemá moc velký dosah. Profil má ke dni 27. března celkem 759 sledujících uživatelů, z toho 350 (46 %) z Prahy, 34 (4,5 %) z Hradce Králové a okolí a 31 (4 %) z Brna. Velice nepravidelně se zde objeví i odkaz na kariérní stránky s inzerátem na volnou pracovní pozici. Celkově Albi nemá žádnou ucelenou dlouhodobější strategii ve spravování a vkládání příspěvku na tuto sociální síť.

Albi noviny

Pravidelné periodikum určené pro zaměstnance Albi (v tištěné i elektronické formě), aby měli všichni přehled, jaké je ve firmě dění. Jsou zde pravidelné rubriky, jako například představení některého oddělení a jejich náplně práce, jeden den z pohledu redaktorky, rozhovory, reporty z různých teambuildingových akcí, kvízy, novinky ze světa deskových her atd.

Albi plní sny

Každoroční soutěž, do které se může přihlásit jakýkoliv zaměstnanec Albi, případně někdo může nominovat svého kolegu či svoji kolegyni. Jedná se o soutěž, kdy jsou vymezeny konkrétní finanční prostředky na splnění snu nominovaných zaměstnanců. V minulosti se jednalo například o opravu maringotky, kurz šití, řidičské průkazy, vysněné dovolené, vybavení bytu či výletu na sportovní utkání.

Hodnoty Albi

Během roku 2023 se nově vytyčily hodnoty firmy Albi. Byl to zdlouhavý proces, na kterém se podílelo často několik zaměstnanců z každého oddělení celé firmy. Nejprve se udělaly menší skupiny, kde se navrhovaly prvotní nápady na hodnoty firmy. Následně se z každé skupiny vybralo několik nápadů a o těch se následně hlasovalo. V létě na celofiremní

dovolené byly oznámeny finální hodnoty firmy Albi a do budoucna je v plánu s těmito hodnotami dále pracovat nejen v HR oddělení, ale také například v PR.

Seznamovací snídane

Jedním ze zaměstnaneckých benefitů a zároveň nástrojem Employer Brandu jsou takzvané seznamovací snídane. Zaměstnanci z pražské kanceláře jsou zváni na pravidelné snídane do Antonínova pekařství, kde společně se svými kolegyněmi a kolegy z jiného oddělení (se kterými nepřijdou mnohdy tolik do styku) v klidu posnídají a dozví se o sobě něco více, nejenom z pracovního prostředí. Snídane je plně hrazena a doba, kterou zde stráví je počítána tak, jako kdyby byl zaměstnanec normálně v práci.

Brožura Vítejte v Albi

Během prvního dne ve společnosti Albi dostane každý nový zaměstnanec dvě brožury – Vítejte v Albi a Zaměstnanecké benefity. V první nalezne informace o fungování celé firmy, seznámení se s historií, majitelem a výkonným ředitelem, kde společnost Albi působí, kde je sídlo společnosti, jaké jsou firemní hodnoty, zákaznické desatero, odkaz na anonymní oznamovací schránku ohledně whistleblowingu a kontakt na personální oddělení. Ve druhé brožure se může nový zaměstnanec seznámit s balíčkem benefitů, na které má nárok.

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity byly v posledních letech velice zúženy. První vliv na to měla pandemie Covid-19. Spoustu benefitů vlivem propuknutí pandemie a zvýšení hygienických opatření nebylo možné dále udržovat. Jedná se například o ovoce v kanceláři či masáže. Ale i přes tato omezení je nabídka zaměstnaneckých benefitů stále velice široká a každý pracovník na různých pozicích napříč Českou republikou si vybere vhodný zaměstnanecký benefit na míru pro něj. Mezi základní zaměstnanecké benefity patří: sick day, nápoje a občerstvení, příspěvek na stravování, dobrovolnický den, Albidovolená, balíček na sportovní a kulturní akce, nákup zboží Albi se slevou a finanční podpora zaměstnanců. Dalšími benefity jsou vzdělávací programy, jako je studium jazyků nebo podpora osobního rozvoje. Do zážitkových benefitů se řadí volné vstupy do DinoParku, Fly Zona Parku, Zooparku Zájezd, Baldova světa, Aqualandu Moravia a Aquapalace Praha. Poslední kategorií jsou volitelné benefity, ze kterých si může každý zaměstnanec vybrat dle svých

požadavků, jsou to vzdělávací kurzy, péče o zdraví životní pojištění, Multisport karta, fit hodinky či platba dovolené.

Dárkové předměty s Albi Brandem

Během prvního dne v Albi dostane každý nový zaměstnanec balíček upomínkových předmětů s Brandem Albi. Jedná se o propisku, šňůrku na kartu, blok a Albi vak. Jsou to zdánlivě maličkosti, ale všechny tyto předměty může zaměstnanec věnovat někomu dalšímu nebo je sám využívat a tím zviditelnit značku Albi.

4.7 Rozhovor s HR ředitelkou

Následuje rozhovor s HR ředitelkou, což je kvalitativní výzkum zahrnující dle Tahala (2022) obvykle rozhovory výzkumníka (či moderátora) s menšími skupinami respondentů nebo jednotlivci. Tyto rozhovory jsou obvykle strukturované, což znamená, že moderátor má připravený scénář, podle kterého se řídí.

Jak dlouho jste zaměstnaná v Albi?

„V Albi pracuji od roku 1997, takže 27 let. Je to tedy včetně mateřské dovolené, na které jsem byla 6 let. Během této doby jsem vůbec nepracovala jen jeden rok, zbylých pět let jsem měla po celou dobu částečný úvazek a pracovala jsem nejprve jeden den v týdnu a poté dva dny z týdnu. Dnes už je to v dnešní době ve spoustě firem běžné zaměstnávat maminky na mateřské dovolené a postupně jim zvyšovat úvazek, ale tehdy to standard rozhodně nebyl a jsem moc ráda, že mi to v Albi umožnili.“

Jak ovlivnila koronavirová pandemie přijímací řízení?

„Určitě ovlivnila. První kolo pohovorů se přesunulo do online prostředí. Ušetří to spoustu času, jak nám v Albi, tak i kandidátům. Pohovory nyní probíhají pomocí Google Meet, kam posílám uchazečům s předstihem odkaz. Během koronavirové pandemie jsme téměř nepřijímali nové zaměstnance, na druhou stranu výpověď podalo minimum tehdejších zaměstnanců. Pokud tak někdo učinil, tak jsme na tuto pozici nehledali nové zaměstnance, kvůli velice nejisté budoucnosti.“

Snažíte se nějak budovat Employer Brand?

„Employer Brand se snažím budovat na základně celkové firemní kultury, jaká je v Albi nastavená. Dalším důležitým nástrojem dle mého pohledu jsou kariérní stránky, které jsme spustili v roce 2019. Velice pozitivní reakce mám v poslední době na náborové video, kde představujeme, jak to u nás v Albi funguje. Také plánujeme natočit spíše informační video, jak to u nás vypadá v logistickém centru v Červeném Kostelci, od kterého si slibujeme lehčí nábor během každoroční sezóny, která probíhá od října do Vánoc.“

Využíváte nějakých nástrojů AI či jiných moderních trendů v HR nebo o tom v blízké době uvažujete?

„Spíše nevyužíváme, v tom máme zatím mezeru. Zkusila jsem si přepracovat inzerát a AI poprosila, aby ho upravil do moderního stylu, ale sama vnímám, že to není žádné výrazné využití AI. Přibližně v půlce roku 2023 proběhlo školení AI ve firmě pro zaměstnance. Máme také zakoupenou licenci s chatovacím robotem Arnold.“

Jak probíhá proces vyhledávání zaměstnanců?

„Zaměstnance nejčastěji vyhledáváme prostřednictvím inzerátů na serveru jobs.cz. Nejprve s manažerem konkrétního oddělení společně navrhne inzerát na danou pozici. Následně vkládáme inzerát na server jobs.cz, Atmoskop a naše kariérní stránky. Uchazeči se často dostanou na kariérní stránky až po nalezení volné pracovní pozice na jobs.cz. Kariérní stránky většinou neslouží k prvnímu oslovení zájemce o práci, ale spíše to v nich následně vzbuzuje zájem o to, aby nám svůj životopis opravdu zaslali. Pokud se nám delší dobu nepodaří vhodného kandidáta oslovit, tak vkládáme inzerát na sociální sítě, a to na LinkedIn, Instagram, případně do různých Facebookových skupin. Z mé zkušenosti jen málokdy podepišeme pracovní smlouvu s někým, koho jsme oslovili na LinkedInu, protože tito uchazeči mají většinou vyšší nároky, především co se týče mzdy.“

Jak probíhá proces výběru zaměstnanců?

„Pokud se jedná o řadovou pozici, tak probíhá první pohovor online se mnou. Manažer konkrétního oddělení má náhled na kandidáty a jejich CV. Po konzultaci s manažerem si zveme do druhého kola přibližně 5 kandidátů. Ve druhém je již přítomen daný manažer, po kterém společně hodnotíme možnost nástupu, zda se hodí do týmu, finanční možnosti, předpoklady pro pozici, pečlivost, samostatnost, komunikaci atd. Na vyšší pozice (například Brand manažer) zadává manažer celého oddělení úkol a ve druhém kole probíhá zhodnocení. Následně se buď rovnou rozhodne, ať už kladně či záporně. Při nerozhodném výběru se uskuteční týmový oběd, kde se uchazeč ukáže i ve více neformálním prostředí. V případě, že se jedná o vyšší manažerskou pozici, tak dostává uchazeč úkol ihned, poté ve druhém kole dostává například případovou studii, či návrh nového výrobku.“

Na pozice v pražské kanceláři probíhají první kola pracovních pohovorů se mnou a do obchodního týmu si zařizují pohovory konkrétní oblastní manažeři sami. Do logistického centra není celoročně aktivní nábor a ve větším počtu se nabírají

zaměstnanci jen během hlavní sezóny. Tento nábor probíhá s kolegyní z Červeného Kostelce, nejprve v prvním kole jen přes telefon a poté probíhá osobní pohovor. Nábor je jen na 3 měsíce, pracovní náplň není náročná, nevyžadují žádnou odbornost, podobných zaměstnavatelů je v okolí spousta, tudíž na tyto sezónní práce bereme téměř všechny.“

Jak probíhá proces adaptace zaměstnanců?

„Žádný ucelený adaptační program v Albi neexistuje. Na každou pracovní pozici je u nás potřeba trochu jiný postup, který si řídí každý manažer oddělení individuálně. Naše HR oddělení zajišťuje první den pracovní místo, bezpečnostní školení, případně školení řidičů (když to daná pozice vyžaduje), lékařskou prohlídku, seznámení se s benefity, předáme brožuru Vítej v Albi, představíme nového zaměstnanci po celé kanceláři a věnujeme drobnosti s brandem Albi (propiska, šňůrka na kartu, blok a Albi vak). Následuje seznamovací kolečko, během kterého si nový zaměstnanec vyzkouší i jiné pracovní pozice napříč celou firmou. Jeden den stráví v logistickém centru a továrně, další den si zkusí práci v obchodním týmu a poslední den okusí práci na kamenné prodejně Albi. Toto kolečko se týká nových zaměstnanců ze všech office pozic z Prahy a Červeného Kostelce. Nově jsme minulý rok vyzkoušeli seznamovací den pro lidi ze skladu, kdy jsme uspořádali několik skupinek, které se vydali z Červeného Kostelce do Prahy, aby nahlédli pod ruce i zaměstnancům v centrále, následně jsme uspořádali společný oběd v Antonínově pekařství a navštívili jsme Zázitkovku na Arbesově náměstí.

Od tohoto roku nově využíváme průzkumy od společnosti Arnold, které nám pomohou s onboardingovými procesy během zkušební doby. Odpovědi z tohoto chatovacího AI modulu chodí přímému nadřízenému a HR oddělení, tudíž mohu do adaptačního procesu vstoupit a případný problém ihned řešit. Slibuji si od toho výraznou pomoc s adaptačním procesem a snížení fluktuace nováčků. Tento průzkum chodí na všechny nové zaměstnance kromě prodejních asistentek, pracovníků v pekárnách, logistickém centru a továrně.“

Ovlivnil výběr zaměstnanců trend stárnutí či generace Z?

„Trend stárnoucí generace v Albi vnímáme, spousta zaměstnanců tu pracuje dlouho, stále tu je zaměstnáno několik lidí, kteří byli u založení firmy. Když se někdo v celkovém fungování firmy najde, tak tu dokáže vydržet opravdu dlouho. A nestává se zřídka, že kupujeme dárky pro zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu. V průběhu let se firma neustále rozrůstala, ale stále si snažíme držet charakter rodinné firmy. Co se týče generace

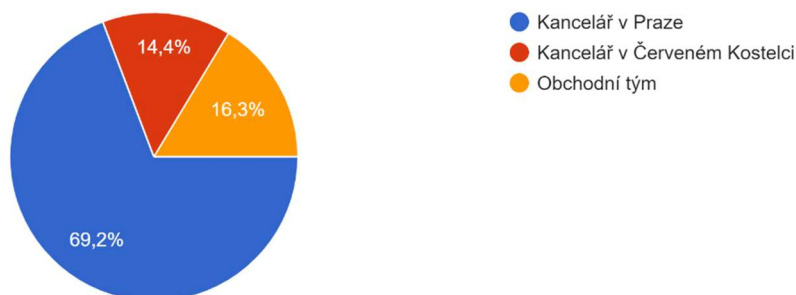
Z, tak změnu také pociťuji. Tato generace upřednostňuje work life balance a pracovní flexibilitu, což u nás zaměstnanci nejen z této generace nacházejí. Zakládáme si na důvěře, nikdo nehlídá čas strávený v kanceláři, nikdo nepoužívá píchačku, zaměstnanci v kancelářích mají dva home officys týdně, podporujeme studenty během dokončení jejich školy, jen musí být odvedena jeho požadovaná práce. Pokud toto nefunguje, musíme se rozloučit.“

4.8 Výsledky dotazníkových šetření

Níže jsou interpretovány výsledky dotazníkových šetření. První dotazník byl zaslán zaměstnancům v pražské kanceláři, kanceláři ve skladu a továrně v Červeném Kostelci a obchodního týmu, takže přibližně 150 zaměstnancům. Druhý dotazník byl určen širšímu okolí a zkoumá atraktivitu Albi jako zaměstnavatele. Dotazníky byly zaslány elektronicky pomocí Google formuláře, všichni respondenti ho vyplňovali anonymně. Na první dotazníkové šetření „*Dotazník Diplomová práce*“ odpovědělo celkem 104 respondentů, což jsou přibližně dvě třetiny lidí, kterým byl dotazník zaslán. Na druhý dotazník „*Atraktivita zaměstnavatele – Albi Česká republika a.s.*“ odpovědělo celkem 117 respondentů, což je také dostatečně reprezentativní vzorek.

4.8.1 Dotazníkové šetření pro zaměstnance Albi

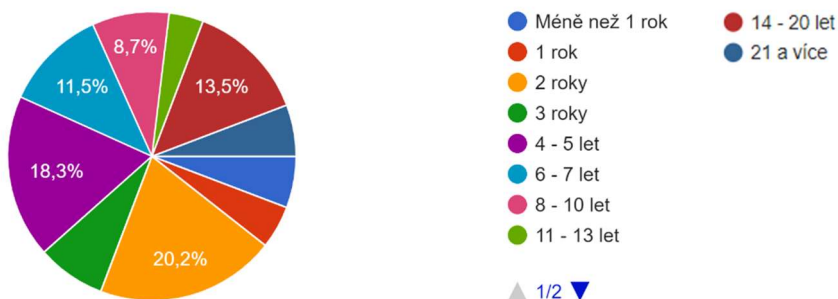
Graf 1 - Na jakém místě v Albi pracujete?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že nejvíce respondentů 69 % (72) odpovědělo v pražské kanceláři, následně v obchodním týmu (17) a v kanceláři v Červeném Kostelci (15).

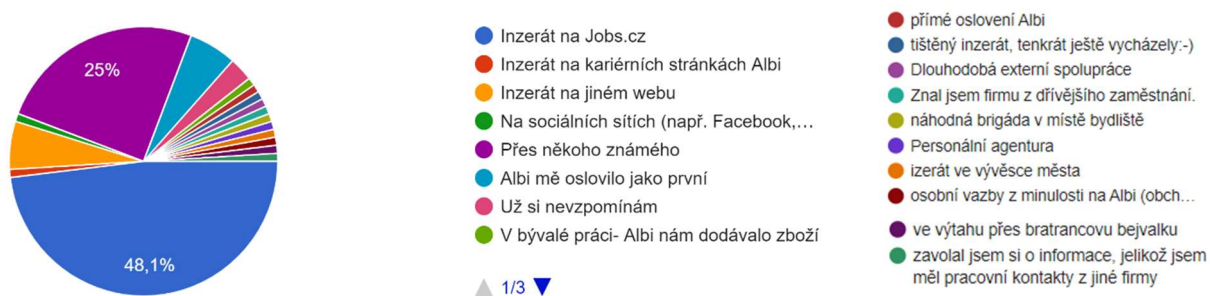
Graf 2 - Jak dlouho pracujete v Albi?



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče délky zaměstnání ve společnosti Albi, tak je patrné z grafu 2, že je ve firmě Albi velice multidiverzivní rozdělení zaměstnanců. Avšak nejvíce respondentů 20 % (21) odpovědělo, že pracuje v Albi 2 roku. Druhá nejpočetnější skupina 18 % (19) pracuje v Albi 4-5 let. Na druhou stranu 6 respondentů pracuje v Albi déle než 21 let a 14 respondentů pracuje v Albi 14–20 let, což je úctyhodná doba.

Graf 3 - Jak jste se poprvé dozvěděli o volné pracovní pozici v Albi?

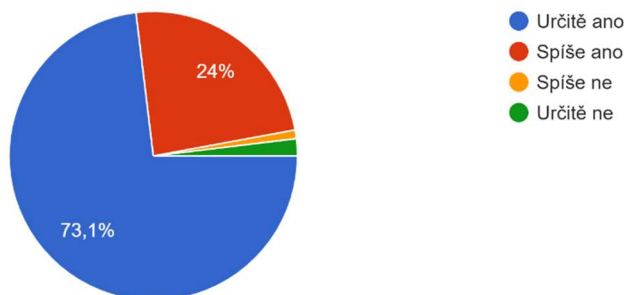


Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina respondentů 48 % (50) odpovědělo na základě grafu 3, že se poprvé o volné pracovní pozici v Albi dozvěděli pomocí inzerátu na jobs.cz, následovalo 25 % (26) respondentů, kteří se o volné pracovní pozici dozvěděli přes někoho známého. Následovalo shodně 6 respondentů, které Albi ohledně volné pracovní pozice oslovilo jako první a 6 reagovalo na inzerát z jiného webu. Alarmující je údaj, že pouze jeden respondent zareagoval na inzerát z kariérních stránek.

Následovala otázka, proč jste projevil/a zájem o práci právě v Albi? Nejvíce respondentů (39) projevilo zájem o práci v Albi kvůli nové pracovní zkušenosti, následně 33 zaměstnanců kvůli práci v jejich oboru, 23 zaměstnanců z důvodu Love Brandu – věděli, že chtějí pracovat v Albi a 22 zaměstnanců odpovědělo, že to byla spíše náhoda. Další odpovědi jsou: zajímavé zaměstnanecké benefity, dostalo se ke mně kladné hodnocení společnosti, finanční ohodnocení a nutně jsem potřeboval/a práci, takže jsem bral/a vše.

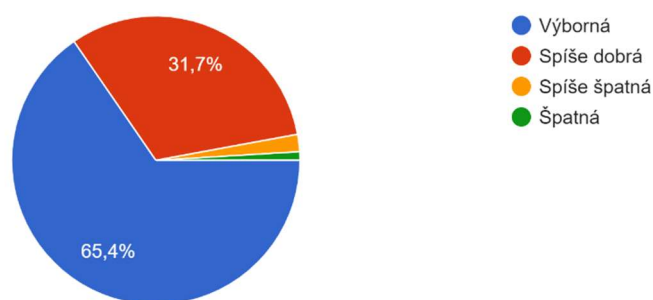
Graf 4 - Byli jste spokojeni s přijímacím řízením?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 jednoznačně naznačuje, že respondenti byli spokojeni s přijímacím řízením. Celkově odpovědělo 73 % respondentů, že byli určitě spokojeni, 24 % odpovědělo, že byli spíše spokojeni, pouze 2 respondenti odpověděli, že určitě nebyli spokojeni a 1, že spíše nebyl spokojený.

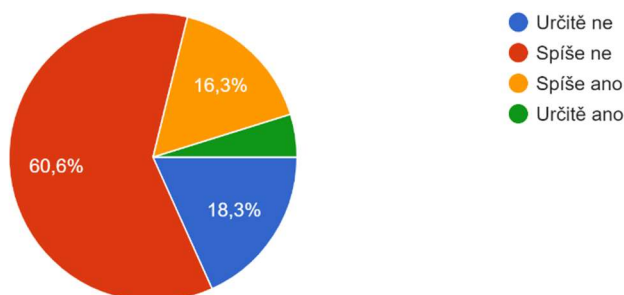
Graf 5 - Jak Vám připadala adaptace do společnosti Albi?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 5 opět drtivá většina respondentů byla spokojena s adaptací do společnosti Albi, kdy 65 % (68) odpovědělo, že adaptace byla výborná, 32 % (33) odpovědělo, že byla spíše dobrá. Jen 1 respondent odpověděl, že byla adaptace špatná a 2, že byla spíše špatná.

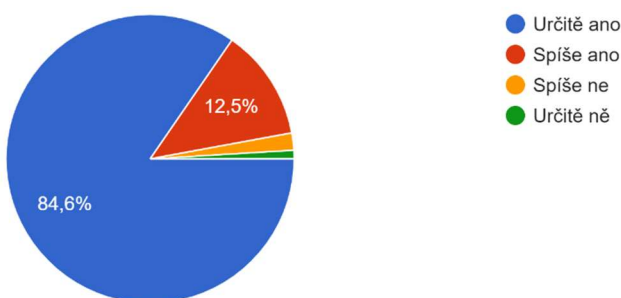
Graf 6 - Zlepšili byste něco na adaptaci do společnosti Albi?



Zdroj: vlastní zpracování

I přestože předchozí odpovědi napovídaly, že adaptace do Albi funguje velmi dobře, na základě grafu 6 respondenti odpovídali o poznání záporněji. Pouze 19 respondentů odpovědělo, že by na adaptaci nic neměnili, nadpoloviční většina 60 % odpovědělo, že by spíše nic neměnila, 17 dotazovaných by spíše adaptaci zlepšili a pouze 5 respondentů by něco určitě zlepšili.

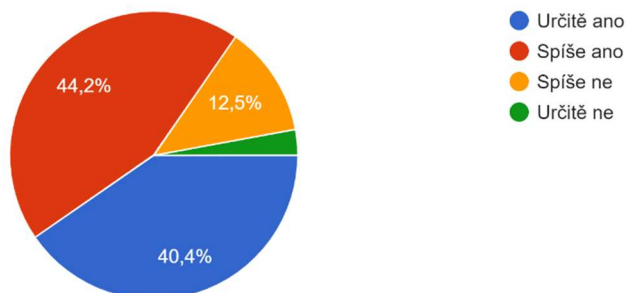
Graf 7 - Probíhal přijímací pohovory v respektujícím prostředí?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 jednoznačně vypovídá o respektujícím prostředí během přijímacích pohovorů. Jen 13 % respondentů odpovědělo, že pohovor probíhal spíše v respektujícím prostředí, 2 odpověděli spíše ne a pouze 1 respondent odpověděl, že pohovor v respektujícím prostředí určitě neprobíhal.

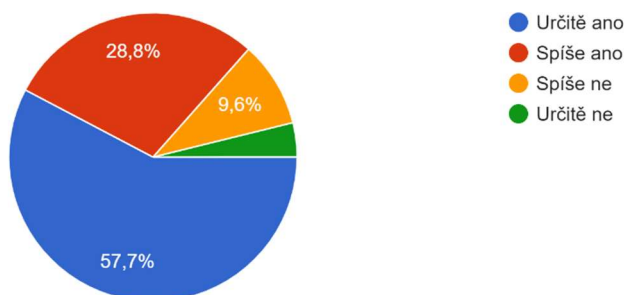
Graf 8 - Přišlo Vám zaškolení na Vaši pracovní pozici dostatečné?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 udává, že se nyní se dostáváme k prvním varovným odpovědím. Pouze 40 % respondentů se domnívá, že bylo zaškolení na jejich pracovní pozici určitě dostatečné. Většina respondentů 44 % (46) zaznamenalo, že bylo zaškolení spíše dostatečné, 13 odpovědělo, že zaškolení bylo spíše nedostatečné a 3 si myslí, že určitě dostatečné nebylo.

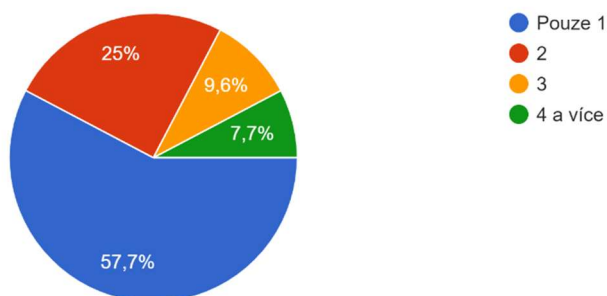
Graf 9 - Přišlo Vám seznamovací/adaptační kolečko po přijmutí do Albi jako prospěšné? (návštěva skladu a továrny, den s obchodním týmem)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 udává celkem 58 % určitě spokojených respondentů bylo se seznamovacím/adaptačním kolečkem po přijmutí do Albi. Spíše kladně ho hodnotí 29 % (30) dotazovaných, 10 % odpovědělo spíše ne a jen 4 s kolečkem určitě nebyli spokojeni.

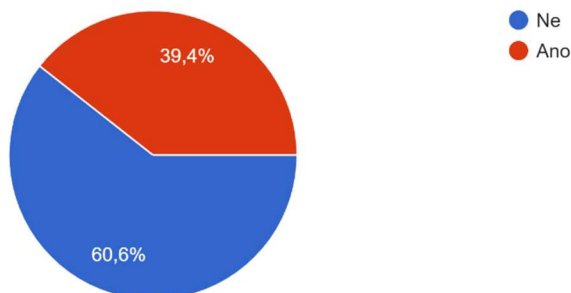
Graf 10 - Kolik jste měli v Albi hlavních pracovních náplní?



Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většina, tedy 58 % (60) měla v Albi pouze jednu hlavní pracovní náplň, jak je uvedeno v grafu 10. Jedna čtvrtina měla v průběhu pracovního poměru 2 hlavní pracovní náplně. Celkem 10 respondentů odpovědělo, že měli 3 hlavní pracovní náplně a 8 respondentů zmínilo 4 a více hlavních pracovních náplní.

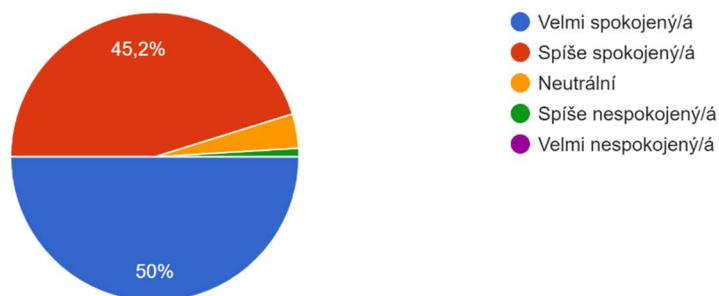
Graf 11 - Zvažovali jste někdy odchod z Albi?



Zdroj: vlastní zpracování

Velice znepokojující je, že celkem 39 % (41) respondentů dle grafu 11 někdy zvažovalo odchod z Albi. Zbýlých 61 % (63) odpovědělo, že nikdy odchod nezvažovali.

Graf 12 - Jak byste hodnotili celkovou spokojenost s Vaším zaměstnavatelem, společností Albi?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 12 je přesně polovina respondentů velmi spokojená s Albi jako se svým zaměstnavatelem, 45 % odpovědělo, že se spíše spokojený/á. Pouze 4 respondenti mají neutrální postoj a jen 1 je spíše nespokojený.

Následovala otázka: *Napadají Vás nějaké změny nebo zlepšení pro společnost Albi v ohledu adaptace či snížení fluktuace?* V této otevřené otázce se objevilo spoustu konstruktivních odpovědí. Celkem 13x se v různých podobách objevuje, že chybí zaškolení do interních procesů a interního informačního systému Albiline. Vyšší mzdu nebo finanční ohodnocení si přejí 3 respondenti. Nyní budu jednotlivé odpovědi citovat:

- „Nebát se vyhodit lidi který již pro firmu nejsou prospěšné a vzít mladší rychlejší, většina z nich ve firmě nechce být a neustále jenom remcají. Zvýšila by se efektivita a zlepšila by se nálada celého týmu.“
- „Najímání nových zaměstnanců na nové pozice (nikoli zaběhnuté slučování pozic), konkurenční platové ohodnocení, zvýšení důvěry v zaměstnance a jejich kompetencí ze strany vedení, pravidelný průzkum spokojenosti a potřeb zaměstnanců.“
- „Firemní psycholog.“
- „Chtělo by to tu Albi školku :))“
- „Více důvěry ve schopnosti pracovníků.“
- „Kvalita nad kvantitou.“
- „Lepší spolupráce mezi odděleními.“

- „Celkové zlepšení komunikace ve všech směrech, zájem o to, co vlastně člověk dělá a co potřebuje pro svoji práci, rozvoj. Finanční ohodnocení odpovídající náplni práce, odpracovaným letům v Albi.“
- „Nebát se přidat lidem, co pracují více a dát méně druhým... Nástupní plat nováčka nemůže být vyšší, než zaměstnance po 10 let a více u Albi...“
- „Ne, jen aby Albi zůstalo takové, jaké je.“

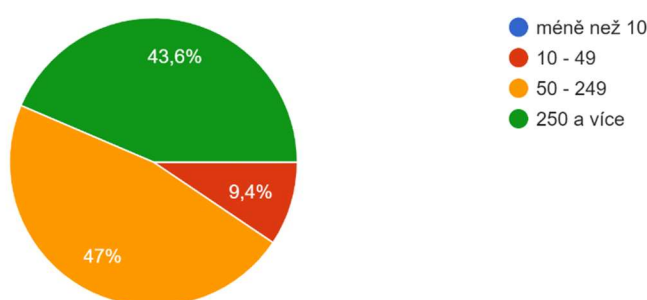
Demografické otázky

Na dotazník odpovědělo celkem 79 žen a 25 mužů. Věkové zastoupení bylo následující: od 19 do 30 let celkem 20 respondentů, shodně měla skupina od 31 do 40 let a od 41 do 50 let, a to 36 respondentů. Nejméně početná skupina byla od 51 let výše, celkově 12 respondentů. Nejpočetnější skupina čítající 54 respondentů označilo jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, 34 respondentů jsou vysokoškoláci, 15 má vyšší odborné vzdělání a pouze 1 má vzdělání základní.

4.8.2 Dotazníkové šetření – Atraktivita zaměstnavatele

První otázka byla kontrolní – znáte společnost Albi? Na tuto kontrolní otázku, zda respondenti znají společnost Albi, byla pouze ve třech případech negativní. Znalost firmy byla k vyplňování dotazníku nezbytná, tudíž necelé 3 % respondentů, kteří odpověděli negativně, mají na průzkum minimální vliv.

Graf 13 - Kolik si myslíte, že má společnost Albi zaměstnanců na hlavní pracovní poměr?

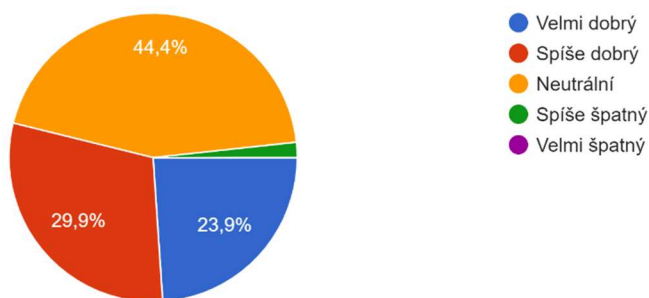


Zdroj: vlastní zpracování

Následovala ověřující otázka, zda mají respondenti představu o tom, kolik má společnost Albi zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Dle grafu 13 nejvíce respondentů si myslí, že má Albi 50–49 zaměstnanců, což odpovídá střednímu podniku. Pouze 9 % dotazovaných odpovědělo 10–49, což odpovídá malému podniku, nikdo neodpověděl, že má společnost méně než 10 zaměstnanců. Nakonec 51 respondentů odpovědělo správně, a to 250 a více.

Na otázku *Víte o někom ze svého okolí, kdo pracuje v Albi?* odpověděli respondenti z 80 % kladně, zbylých 20 % dotazovaných nemá ve společnosti Albi žádné konexe. Pouze 17 dotazovaných někdy usilovalo o zaměstnání v Albi, 100 respondentů o zaměstnání v této firmě nikdy zájem neprojevovalo.

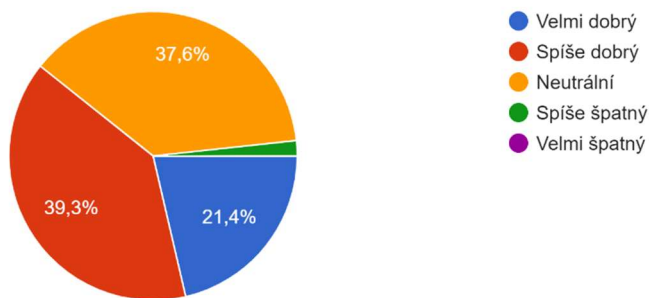
Graf 14 - Jaký dojem máte ohledně pracovních benefitů poskytovaných společností Albi?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 14 nejvíce respondentů 44 % (52) ohledně vnímání pracovních benefitů poskytovaných společností Albi má neutrální postoj. Druhé největší zastoupení 30 % (35) má odpověď spíše dobrý, odpověď velmi dobrý zaznamenalo celkem 24 % (28) respondentů, pouze 2 odpověděli spíše špatný a nikdo z dotazovaných nemá velmi špatné mínění o poskytovaných benefitech.

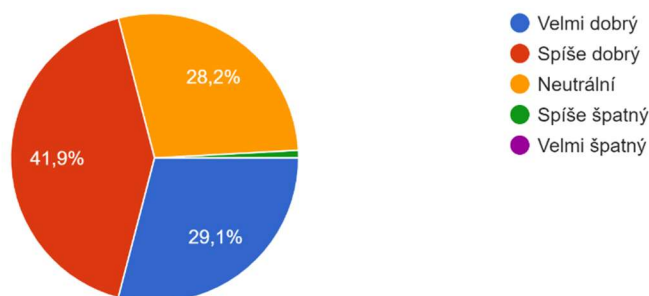
Graf 15 - Jak vnímáte společenskou odpovědnost a udržitelnost ve firmě Albi? (zásady, které organizace uplatňují k pozitivnímu vlivu na společnost a životní prostředí)



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku ohledně společenské odpovědnosti a udržitelnosti ve firmě Albi byly na základě grafu 15 nejčastější odpovědi spíše dobrý 39 % (46) a neutrální 38 % (44). Nejpozitivnější odpověď velmi dobrý zaznamenalo celkem 25 respondentů a pouze 2 odpověděli spíše špatný.

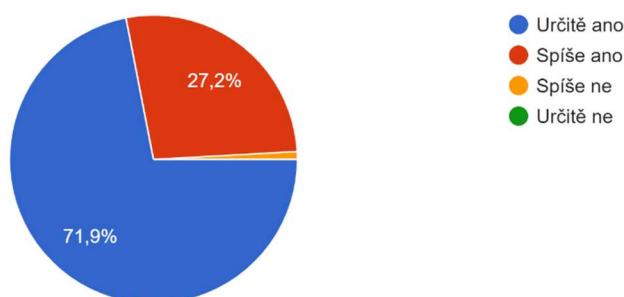
Graf 16 - Jaký dojem máte ohledně celkové spokojenosti lidí, kteří pracují ve společnosti Albi?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 16 je patrné, že nejpočetnější skupina 42 % (49) odpověděla, že mají spíše dobrý dojem ohledně celkové spokojenosti lidí pracujících ve společnosti Albi. Téměř shodný počet respondentů vnímají spokojenost velmi dobrou 29 % (34) a neutrální postoj zastává 33 dotazovaných. Spíše špatný postoj má pouze 1 respondent.

Graf 17 - Domníváte se, že je možné v Albi očekávat pravidelné a včasné vyplácení mezd?

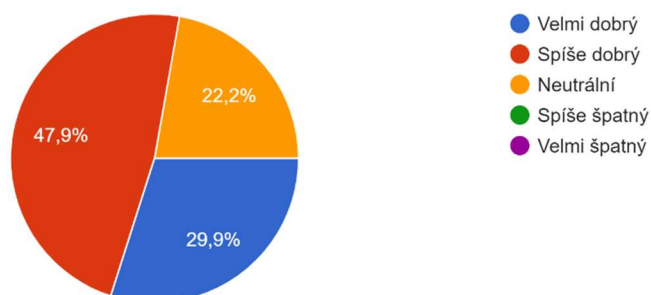


Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku byly odpovědi v drtivé většině kladné. Dle grafu 17 si téměř 80 % myslí, že je určité možné očekávat v Albi pravidelné a včasné vyplácení mezd, 27 % zastává názor, že spíše ano. Pouze 1 respondent odpověděl spíše ne.

Na otázku *Domníváte se, že je společnost Albi finančně zdravá? (dodržování závazků, splácení dluhů, generování zisků, stabilní cash flow)* opět převládají kladné odpovědi, 64 respondentů odpovědělo určitě ano, 52 spíše ano a pouze jeden spíše ne.

Graf 18 - Jaký je Váš celkový dojem na společnost Albi jako na zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 18 se téměř polovina respondentů klaní k spíše dobrému celkovému dojmu na společnost Albi jako na zaměstnavatele. Velmi dobrý dojem má 30 % (35) dotazovaných a neutrální postoj zaznamenalo 22 % (26) dotazovaných.

Demografické otázky

Na dotazník odpovědělo celkem 89 žen a 28 mužů. Největší věkové zastoupení (56) bylo v rozmezí od 19 do 30 let. Následovalo 32 respondentů ve věkovém rozmezí od 31 do 40 let, poté 19 respondentů starších 51 let, pouze 7 v rozmezí od 41 do 50 let a 3 respondenti mladších 18 let. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 51 respondentů, 50 dotazovaných středoškolského, 13 vyššího odborného vzdělání a pouze 3 vzdělání základního.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě studia vnitropodnikových dokumentů, rozhovoru s HR ředitelkou a dotazníkových šetření byla provedena analýza aktuálního stavu jednotlivých postupů vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Albi. Cílem bylo zjistit, kde jsou silné stránky, kde se naopak skrývají slabé stránky těchto systémů a následně doporučit možnosti zlepšení. Nejprve se zaměřím na silné stránky, na které je vhodné navazovat. Následně zhodnotím slabé stránky s návrhem možného zlepšení.

Velice dobrým stavebním kamenem a potenciální příležitostí do budoucna pro vyhledávání a nábor nových zaměstnanců bude navázání na to, že 23 respondentů z řad současných zaměstnanců odpovědělo, že projevíli zájem o volnou pracovní pozici na základě toho, že je pro ně **Albi Love Brand** a že věděli už před ucházením se o volnou pracovní pozici, že právě v této firmě chtějí pracovat. Personální ředitelka během rozhovoru potvrdila, že během pracovních pohovorů na pozici „*produktový specialista her*“ nebo „*grafik*“ se často opakují uchazeči o volnou pracovní pozici, kteří zmíní, že pro ně Albi znamená Love Brand a chtějí v této firmě pracovat. Proces vyhledávání nových uchazečů je proto mnohdy ulehčen. Dalším pozitivem je široký **výběr zaměstnaneckých benefitů**, ze kterých si každý zaměstnanec může vybrat ty, které mu nejvíce vyhovují. Z nabídky si vybere zástupce každé věkové generace. V neposlední řadě je pro zaměstnance Albi jistota, že jejich zaměstnavatel je spolehlivý, organizace je finančně zdravá, zakládá si na svých hodnotách a vyplácí mzdy pravidelně a včas, a to i v nelehkých dobách, například během pandemie Covid-19.

Nyní se zaměřím na slabé stránky a jejich možné zlepšení. Jak zmínila ředitelka HR, ve společnosti Albi v současné době neexistuje **žádný ucelený adaptační plán**. Na každého zaměstnance jsou kladeny odlišné nároky dle jeho pracovní náplně, tudíž je velice obtížné či nemožné navrhnout jeden ucelený adaptační plán, který by byl vhodný pro každého nového zaměstnance během adaptačního procesu. Na žádné pozici neexistuje manuál pro zaškolení řadového zaměstnance, který by shrnoval všechny základní věci, jak se orientovat a zacházet s vnitropodnikovými standardy, hlavně s interním informačním softwarem tzv. Albiline a vnitropodnikovým Google Diskem. Lze navrhnout, aby každý manažer svého oddělení byl schopen **sestavit adaptační plán** dle svých nároků a potřeb. Níže navrhuji

strukturu adaptačního plánu, který může HR ředitelka distribuovat jednotlivým manažerům a po vzájemné konzultaci doplněně dle potřeb jednotlivých manažerů oddělení.

Na základě otevřené otázky ohledně návrhu změny nebo zlepšení v procesu adaptace či možnosti snížení fluktuace lze navrhnout následující kroky. Nejčastěji opakující se odpověď se týkala nedostatečného **zaškolení do interního informačního systému** Albiline, tudíž by bylo vhodné implementovat komplexní program, který by zahrnoval následující postup.

1. Důležitým krokem je výběr kvalifikovaných školitelů, kteří budou zařazovat interaktivní postupy a aktivní zapojení zaměstnanců. Samotné zaškolení by probíhalo pravidelně na základě předem stanoveného plánu. Tyto procesy mohou zajišťovat současní manažeři jednotlivých oddělení, případně stanovení mentoři, kteří budou vyčleněni pro nováčky ve zkušební době.
2. Po absolvování školení následuje sledování pokroku zaměstnanců a vyhodnocení účinnosti školení. V neposlední řadě bude poskytnuta podpora při implementaci nových znalostí do praxe a zajištění mechanismů pro průběžné zlepšování interních procesů.
3. Důraz bude kladen také na komunikaci a motivaci zaměstnanců, aby se podpořil jejich zájem a úsilí při získávání nových znalostí a dovedností. Pravidelné informování o cílech školení a poskytnutí pozitivní zpětné vazby bude motivovat zaměstnance k aktivní účasti na školeních.

Pro personální oddělení lze doporučit vypracovat **úvodní prezentaci** pro nové zaměstnance. Během úvodního seznamovacího kolečka si noví zaměstnanci mohou rovnou osvojit základy interního informačního systému Albiline a naučit se pracovat se sdíleným Diskem na účtu Google. Bude se jednat pouze o seznámení se s rozhraním a základními funkcemi informačního systému, podrobné zaškolení programu bude mít na starosti manažer daného oddělení, který stanoví nutný rozsah vědomostí a dovedností.

Další opakující se odpovědí bylo přání po **zvýšení mzdy**. Zde je zapotřebí nastavit spravedlivé finanční ohodnocení a benefity, tedy zajistit, aby finanční ohodnocení odpovídalo náplni práce a odpracovaným letům v Albi. Zároveň zvážit nabídku dalších benefitů, které by mohly zvýšit atraktivitu pracovního místa. Také výrazně pomůže uznání práce a úsilí zaměstnanců prostřednictvím spravedlivého rozdělování pracovních příležitostí a odměn, což může motivovat zaměstnance k větší angažovanosti a loajalitě vůči společnosti Albi.

Alarmující skutečnost je ta, že necelých 40 % dotazovaných někdy v minulosti zvažovali odchod ze společnosti Albi. Určitě by bylo dobré s touto informací i do budoucna pracovat a analyzovat, proč se vůbec do tohoto stavu dostali, případně proč se nakonec rozhodli, že ve firmě setrvají a nerozhodli se pro odchod.

Následující kroky jsou spíše doporučením. Pravděpodobně nedojde k výraznému zlepšení situace, ale někteří zaměstnanci dle dotazníkového šetření toto zlepšení ocení a určitě se tím může zvýšit vnímání **Employer Brandu** celkově. Prvním doporučením je vytvořit prostředí důvěry a podpory, ve kterém se budou zaměstnanci cítit, že jsou oceněni za svou práci a mají dostatek autonomie v plnění svých pracovních úkolů. Personální ředitelka sdělila, že v minulosti byl zaveden komunikační robot Arnold nejen během adaptačního procesu, ale jako průběžné zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Kvůli finančním úsporám byl budget na tento nástroj omezen a používá se pouze zúžená verze. Na to navazuje návrh pravidelného provádění **průzkumu spokojenosti a potřeb** zaměstnanců a následně reagovat na jejich zpětnou vazbu vyžadovanou implementací odpovídajících zlepšení. Rozeslání tohoto dotazníkového šetření mezi zaměstnance Albi bylo vnímáno pozitivně, několikrát se ke mně dostala zpětná vazba, že jsou zaměstnanci rádi, že se někdo ptá i na jejich názor a že kladně hodnotí zájem o zlepšení situace. Dalším doporučením je **zavedení firemního psychologa**, který by poskytnul zaměstnancům konzultovat své pracovní i osobní problémy. Toto opatření může zlepšit v zaměstnancích pocit, že je o jejich duševní zdraví zájem a firmě nejde jen o pracovní výsledky. Dalším doporučením je investice do **komunikačních a vzdělávacích programů**, které podporují lepší spolupráci mezi odděleními a celkově lepší komunikaci mezi odděleními a zlepšení celkové komunikace (pracovní i soukromé) ve firmě. Zároveň pomůže vytvořit prostředí důvěry a podpory, ve kterém budou zaměstnanci cítit, že jsou oceněni za svou práci a mají dostatek autonomie v plnění svých pracovních úkolů.

Pro lepší vyhledávání potenciálních zaměstnanců lze doporučit zaplatit společnosti Albi profil na internetovém portálu www.welcometojungle.com, což je portál na vyhledávání zaměstnanců. Uchazeči zde mohou získat všechny informace o firmách, pracovních pozicích a procesech pohovorů. Vše je zde přehledně napsáno, návštěvníci webu mohou objevovat firemní kultury, týmy a hodnotu náborových firem a zároveň zde mohou získat odvážné kariérní rady. Albi zde může mít svůj **profil zaměstnavatele**, za který se samozřejmě platí, ale mohl by z tohoto kroku plynout benefit generování kvalitních uchazečů o volné pracovní pozice a budovat zde také Employer Brand.

Personálnímu oddělení lze doporučit urychleně začít **využívat umělou inteligenci (AI)**. Jak HR ředitelka zmínila, tento nástroj využívá jen okrajově a na základě současného trendu je patrné, že v následujících letech bude AI hrát významnou roli nejen v tomto odvětví. Dalším doporučením je také více využívat sociální sítě pro vyhledávání nových zaměstnanců a podporovat zde **Employer Brand**, primárně na sociální síti **LinkedIn**. Na této sociální síti se objevují příspěvky na profilu firmy Albi jenom zřídka, nepravidelně a bez žádné ucelené strategie. Měl by se určit konkrétní zaměstnanec, který bude zodpovědný za vkládání příspěvků či placené reklamy na tento portál. V dnešní době se můžeme setkat se spoustou uchazečů o volné pracovní pozice, kteří na této sociální síti mají profil a komunikace firmy na tomto rozhraní může hrát významnou roli během výběru potenciálního uchazeče o zaměstnání. V současné chvíli má profil necelých 800 sledujících, což má velký potenciál.

Výše jsou vyjmenovány jednotlivé doporučení pro zlepšení situace během procesů vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců, kterým se může personální oddělení společnosti Albi inspirovat. Podklady pro tyto zjištění a doporučení vycházejí ze studia vnitropodnikových dokumentů, rozhovoru s personální ředitelkou a zpětné vazby současných zaměstnanců, kteří vyplnili dotazníkové šetření.

Stěžejním doporučením tedy lze doporučit **vytvoření adaptačního plánu** pro nové zaměstnance. Struktura je následující:

1. vytvoření úvodní prezentace pro nové zaměstnance,
2. popis činnosti – personální oddělení sestaví prezentaci, ve které budou obsaženy základní manuály na interní informační systém Albiline a Google Disk a zároveň se zde nový zaměstnanec seznámí s fungováním v Albi, zaměstnaneckých benefitech, neformálností a organizační strukturou,
3. cílem je rychlejší adaptace nového zaměstnance a snížení fluktuace po náboru,
4. časový harmonogram – intenzivně během prvního týdne po nástupu do zaměstnání, následně během celé zkušební doby (například komunikace s robotem Arnold)
5. zodpovědnost – personální oddělení
6. náklady – přibližně jeden pracovní den, žádné další náklady na sestavení, jen práce personalisty, který sestaví prezentaci a následně ji zkonzultuje na pravidelných manažerských poradách, kde zjistí zpětnou vazbu a případné nedostatky.

5.2 Identifikace silných a slabých stránek ve zkoumaných oblastech

Tabulka 3 – Silné a slabé stránky vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců

	Silné stránky	Slabé stránky
Vyhledávání zaměstnanců	Náborové video, dobré povědomí o značce, Love Brand	Menší dosah inzerátů, malá aktivita na sociálních sítích, hlavně na LinkedIn
Výběr zaměstnanců	Průběh pracovního pohovoru, respektující a profesionální přístup	Nižší platy, nevyužívání umělé inteligence
Adaptace zaměstnanců	Přátelská atmosféra, dobrý kolektiv zaměstnanců, teambuildingové akce	Úplná absence adaptačního plánu, špatná komunikace mezi odděleními.

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Personální oddělení disponuje různými nástroji, jak oslovit správného kandidáta. Samotný výběr probíhá v ohledu na pracovní pozici, kam je zaměstnanec přijímán. Potřeby zaměstnanců se mohou velice lišit. V současné době vyhledávají zaměstnanci nejen finanční odměnu, ale také možnosti profesního rozvoje, flexibilitu práce, rovnováhu mezi prací a soukromým životem či podporu v oblasti duševního zdraví. Organizace často nabízejí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, aby zlepšily atraktivitu své nabídky pro uchazeče a udržely stávající zaměstnance. To může zahrnovat zdravotní pojištění, flexibilní pracovní dobu, možnosti home office, příspěvek na dovolenou a sportovní aktivity, rozvojové programy atd.

Tato diplomová práce se zabývá vyhledáváním, výběrem a adaptací zaměstnanců ve zvolené organizaci Albi Česká republika a.s. Hlavním cílem bylo na základě zpracování teoretických východisek zhodnotit výše zmíněné personální činnosti a poté navrhnout zlepšující doporučení. Práce byla rozdělena do dvou částí, na praktickou a teoretickou.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy řízení lidských zdrojů, jeho historický vývoj a etika, personální útvary, činnosti personalistů a procesy vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Jsou zde zmíněny i moderní trendy v oblasti vyhledávání zaměstnanců, stabilizace a fluktuace zaměstnanců.

V praktické části byla popsána historie organizace, její aktuální stav, základní ekonomické údaje a finanční analýza. Následně byla uvedena charakteristika personálního oddělení a HR procesů, kde bylo detailně zpracováno vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců a značka zaměstnavatele. Současný stav byl zjištěn na základě studia vnitropodnikových dokumentů, účetních závěrek, rozhovoru s personální ředitelkou a dotazníkových šetření. Byly vytvořeny dva dotazníky, jeden byl určen pro současné zaměstnance Albi a zkoumal jejich spokojenost v oblasti výběru a přijímání. Druhý dotazník byl určen pro širší okolí a zkoumal atraktivitu Albi jako zaměstnavatele. Následovalo zhodnocení zjištěných informací, definování silných a slabých stránek v oblasti vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců a doporučení, jak současný stav zlepšit.

7 Seznam použitých zdrojů

ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů, 2024. ARES [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://ares.gov.cz/ekonomicke-subjekty/res/49708368/>

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024714073

Arnold Robot, 2024. Arnold [online]. [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: https://www.arnold-robot.com/cs/onboarding/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA_5WvBhBAEiwAZtCU76a--jQoEcWtkMzKLBRC70WFCJPqtz4o9vAixN-qZwkhMqgsOPAbhhoC-MUQAvD_BwE

Atmoskop, 2024. Atmoskop [online]. [cit. 2024-02-27]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/k-cemu-je-to-dobre>

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

BORN, Amy, 2022. Don't Salaries Matter?. Stanford Social Innovation Review [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: https://ssir.org/articles/entry/dont_salaries_matter

BRABENCOVÁ, Petra. ChatGPT a OpenAI: Využití v oblasti HR, 2023. HRMIXER. <https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/808-umela-inteligence-pro-personalisty> [cit. 2023-10-27]

DUDA, Jiří, 2008. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 9788087071892

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479

DYTRT, Zdeněk, 2006. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9

HOVORKA, Petr, 2020. Jak použít sociální sítě v náboru? Brand Bakers [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: https://www.brandbakers.cz/homepage/new/78?lang=cs_CZ

Jobs.cz - Albi Česká republika a.s., 2021. Jobs.cz [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/albi-ceska-republika-a-s-241405/>

KALNICKÝ, Juraj, 2012. HRM – řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis. ISBN 9788073293000

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed., 2005. Personální management, řízení, organizace. 3. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2

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

KOKEŠ, Antonín a Václav MAZÁNEK, 2019. Můj svět je chléb a hry. 2019. Praha: [Albi]. ISBN 978-80-88317-46-3

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683

KUNERTH, B. and R. MOSLEY, 2011. Applying employer brand management to employee engagement. Strategic HR Review, 10(3), 19-26. ISSN 1475-4398

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ, 2007. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1972-6

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 9788072049073

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024758701

SILVA, C., S. SILVA and D. MARTINS, 2017. The LinkedIn platform in human resources recruitment. In Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth 2017. Vienna, Austria: International Business Information Management Association (IBIMA), 3942-3953. ISBN 978-0-9860419-7-6

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2

TAHAL, Radek, 2022. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3535-6.

Teamio [online], 2024. [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://cz.teamio.com/>

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

TSANG, Sunny, 2023. What's Employee Branding and How to Build It. FOND [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.fond.co/blog/whats-employee-branding-and-how-to-build-it/>

VAJNER, Luděk, 2007. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2024. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=287639&typ=PLATNY>

WENDELING, Kateřina. Umělá inteligence pro personalisty, 2023. HRMIXER.
<https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/808-umela-inteligence-pro-personalisty>
[cit. 2023-10-27]

XIAOVU, Huang. Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications, 2023. Sciencedirect.
<https://www.sciencedirect.com/journal/asia-pacific-management-review> [cit. 2023-10-28]

Zákoník práce: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2023. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7488-340-8

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Systém personálních činností jako podsystém řízení organizace

Obrázek 2 - Postup plánování lidských zdrojů

Obrázek 3 - Logo Albi Česká republika a.s. a dceřiných značek

Obrázek 4 - Řídící struktura organizace

Obrázek 5 - Organizační struktura organizace

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní ekonomické údaje, vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Tabulka 2 - Základní finanční analýza, vlastní zpracování na základě účetních závěrek

Tabulka 3 – Silné a slabé stránky vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Na jakém místě v Albi pracujete?

Graf 2 - Jak dlouho pracujete v Albi?

Graf 3 - Jak jste se poprvé dozvěděli o volné pracovní pozici v Albi?

Graf 4 - Byli jste spokojeni s přijímacím řízením?

Graf 5 - Jak Vám připadala adaptace do společnosti Albi?

Graf 6 - Zlepšili byste něco na adaptaci do společnosti Albi?

Graf 7 - Probíhal přijímací pohovory v respektujícím prostředí?

Graf 8 - Přišlo Vám zaškolení na Vaši pracovní pozici dostatečné?

Graf 9 - Přišlo Vám seznamovací/adaptační kolečko po přijmutí do Albi jako prospěšné?
(návštěva skladu a továrny, den s obchodním týmem)

Graf 10 - Kolik jste měli v Albi hlavních pracovních náplní?

Graf 11 - Zvažovali jste někdy odchod z Albi?

Graf 12 - Jak byste hodnotili celkovou spokojenost s Vaším zaměstnavatelem, společností Albi?

Graf 13 - Kolik si myslíte, že má společnost Albi zaměstnanců na hlavní pracovní poměr?

Graf 14 - Jaký dojem máte ohledně pracovních benefitů poskytovaných společností Albi?

Graf 15 - Jak vnímáte společenskou odpovědnost a udržitelnost ve firmě Albi? (zásady, které organizace uplatňují k pozitivnímu vlivu na společnost a životní prostředí)

Graf 16 - Jaký dojem máte ohledně celkové spokojenosti lidí, kteří pracují ve společnosti Albi?

Graf 17 - Domníváte se, že je možné v Albi očekávat pravidelné a včasné vyplácení mezd?

Graf 18 - Jaký je Váš celkový dojem na společnost Albi jako na zaměstnavatele?

Přílohy

Dotazník ohledně adaptace a loajálnosti zaměstnanců vůči společnosti Albi Česká republika a.s.

Ahoj, prosím o vyplnění krátkého dotazníku k mé diplomové práci na téma Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců. Jednu část této práce věnuji adaptaci a loajálnosti zaměstnanců, a proto vás poprosím o pár minut vašeho času (nezabere vám více než 4 minut). Pokud vás bude zajímat výstup, tak se na mě neváhejte obrátit, ráda se podělím. :)
Moc děkuji!

Na jakém místě v Albi pracujete?

- Kancelář v Praze
- Kancelář v Červeném Kostelci
- Obchodní tým

Jak dlouho pracujete v Albi?

- Méně než 1 rok
- 1 rok
- 2 roky
- 3 roky
- 4–5 let
- 6–7 let
- 8–10 let
- 11–13 let
- 14–20 let
- 21 let a více

Jak jste se poprvé dozvěděli o volné pracovní pozici v Albi?

- Inzerát na Jobs.cz
- Inzerát na kariérních stránkách Albi
- Inzerát na jiném webu
- Na sociálních sítích ((např. Facebook, LinkedIn)
- Přes někoho známého
- Albi mě oslovilo jako první
- Už si nevzpomínám
- Jiné

Proč jste projevil/a zájem o práci právě v Albi?

- Práce v mém oboru
- Nová pracovní zkušenost
- Finanční ohodnocení

- Zajímavé zaměstnanecké benefity
- Love Brand – věděl/a jsem, že tu chci pracovat
- Dostalo se ke mně kladné hodnocení společnosti
- Nutně jsem potřeboval/a práci, takže jsem bral/a všechno
- Byla to spíš náhoda
- Jiné

Byli jste spokojeni s přijímacím řízením?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Jak Vám připadala adaptace do společnosti Albi?

- Výborná
- Spíše dobrá
- Spíše špatná
- Špatná

Zlepšili byste něco na adaptaci do společnosti Albi?

- Určitě ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Určitě ano

Probíhal přijímací pohovory v respektujícím prostředí?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Přišlo Vám zaškolení na Vaši pracovní pozici dostatečné?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Přišlo Vám seznamovací/adaptační kolečko po přijmutí do Albi jako prospěšné? (návštěva skladu a továrny, den s obchodním týmem)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Kolik jste měli v Albi hlavních pracovních náplní?

- Pouze 1
- 2

- 3
- 4 a více

Zvažovali jste někdy odchod z Albi?

- Ne
- Ano

Pohlaví

- Žena
- Muž

Jak byste hodnotili celkovou spokojenost s Vaším zaměstnavatelem, společností Albi?

- Velmi spokojený/á
- Spíše spokojený/á
- Neutrální
- Spíše nespokojený/á
- Velmi nespokojený/á

Napadají Vás nějaké změny nebo zlepšení pro společnost Albi v ohledu adaptace či snížení fluktuace?

Demografické otázky

Pohlaví

- Žena
- Muž

Věk

- Do 18 let
- 19–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 a více

Nejvyšší dosažené vzdělání?

- Vysokoškolské
- Vyšší odborné
- Středoškolské
- Základní

Dotazník atraktivita zaměstnavatele – Albi Česká republika a.s.

Dobrý den, prosím o vyplnění krátkého dotazníku k mé diplomové práci na téma Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců. Jednu část této práce věnuji vnímání společnost Albi jako zaměstnavatele, a proto Vás poprosím o pár minut Vašeho času. Moc děkuji! Veronika Zittová (veronika.zittova@albi.cz)

Znáte společnost Albi?

- Ano
- Ne

Kolik si myslíte, že má společnost Albi zaměstnanců na hlavní pracovní poměr?

- méně než 10
- 10–49
- 50–249
- 250 a více

Víte o někom ze svého okolí, kdo pracuje v Albi?

- Ano
- Ne

Usilovali jste někdy o zaměstnání v Albi?

- Ano
- Ne

Jaký dojem máte ohledně pracovních benefitů poskytovaných společností Albi?

- Velmi dobrý
- Spíše dobrý
- Neutrální
- Spíše špatný
- Velmi špatný

Jak vnímáte společenskou odpovědnost a udržitelnost ve firmě Albi? (zásady, které organizace uplatňují k pozitivnímu vlivu na společnost a životní prostředí)

- Velmi dobrý
- Spíše dobrý
- Neutrální
- Spíše špatný
- Velmi špatný

Jaký dojem máte ohledně celkové spokojenosti lidí, kteří pracují ve společnosti Albi?

- Velmi dobrý
- Spíše dobrý
- Neutrální
- Spíše špatný

- Velmi špatný

Domníváte se, že je možné v Albi očekávat pravidelné a včasné vyplácení mezd?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Domníváte se, že je společnost Albi finančně zdravá? (dodržování závazků, splácení dluhů, generování zisků, stabilní cash flow)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Jaký je Váš celkový dojem na společnost Albi jako na zaměstnavatele?

- Velmi dobrý
- Spíše dobrý
- Neutrální
- Spíše špatný
- Velmi špatný

Demografické otázky

Pohlaví

- Žena
- Muž

Věk

- Do 18 let
- 19–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 a více

Nejvyšší dosažené vzdělání?

- Vysokoškolské
- Vyšší odborné
- Středoškolské
- Základní

Otázky z rozhovoru s HR ředitelkou

Jak dlouho jste v zaměstnaná v Albi?

Jak ovlivnila koronavirová pandemie přijímací řízení?

Snažíte se nějak budovat Employer Brand?

Využíváte nějakých nástrojů AI či jiných moderních trendů v HR nebo o tom v blízké době uvažujete?

Jak probíhá proces vyhledávání zaměstnanců?

Jak probíhá proces výběru zaměstnanců?

Jak probíhá proces adaptace zaměstnanců?

Ovlivnil výběr zaměstnanců trend stárnutí či generace Z?