DIPLOMOVÁ PRÁCE

Získávání pracovníků v kontextu podmínek pandemie

Recruitment in the Context of Pandemic

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

PLAČKOVÁ

SANDRA

2020

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Ptáčková Jméno: Sandra Osobní číslo: 460877

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení managementu

Studijní program: Projektové řízení inovací

Studijní obor: Regional studies

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Získávání pracovníků v kontextu podmínek pandemie

Název diplomové práce anglicky:

Recruitment in the context of pandemic

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Cílem DP je analýza politiky náboru a jejich praktik v kontextu vývoje na trhu práce v době pandemie.
PŘÍNOS PRÁCE: Doporučení pro firmy, jak nábor ovlivněný pandemií upravit při očekávaným růstu nezaměstnanosti.
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - Vymezení pojmů, Personální řízení, Metody získávání zaměstnanců, Zaměstnanec vs. pracovník, Změna politiky firem s neočekávaným globálním jevem; (3) Praktická část - Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu je analyzován nábor pracovníků před koronavirem, během a výhledy po skončení období pandemie.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073.
KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
TOTH, Daniel. Personální management. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.
TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Oddělení celoživotního vzdělávání

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc,. ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Datum zadání diplomové práce: 12. 12. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2020

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

23.2020

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

PLAČKOVÁ, Sandra. *Získávání pracovníků v kontextu podmínek pandemie*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 07. 08. 2020 Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí práce paní prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc. za přínosné rady a odborné vedení během vypracování této diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat Tomášovi Ervínovi Dombrovskému za pomoc a cenné rady v souvislosti s praktickou částí. Dále děkuji za vstřícnost personalistkám ve společnosti Alza.cz, které mi byly nápomocné při vypracování praktické části. A v neposlední řadě děkuji respondentům společnosti Alza.cz, kteří věnovali svůj čas mému výzkumu.

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na získávání pracovníků v kontextu podmínek pandemie. Cílem práce je analýza politiky náboru a jejich praktik v kontextu vývoje na trhu práce v době pandemie. Teoretická část se věnuje obecně personálnímu řízení a získávání pracovníků, kde jsou podrobně vysvětleny jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků a následně popsány metody získávání. Dále je popsán trh práce před obdobím pandemie a zřejmé prvotní dopady. V úvodu praktické části je stručně vylíčena charakteristika společnosti a analyzována náborová politika organizace. Za pomocí vlastního výzkumu na základě sběru kvantitativních a kvalitativních dat jsou zhodnoceny dopady pandemie v náborových procesech a změn v práci ve vybrané společnosti a je navrženo doporučení pro firmu, jak nábor ovlivněný pandemií upravit při očekávaném růstu nezaměstnanosti.

Klíčová slova

Personální řízení, personální činnosti, metody získávání pracovníků, koronavirus, trh práce

Abstract

This diploma thesis is focused on recruiting workers in the context of pandemic conditions. The aim of the thesis is to analyze the recruitment policy and their practices in the context of developments in the labor market during a pandemic. The theoretical part deals with personnel management and recruitment in general, where the individual steps of the recruitment process are explained in detail and then the recruitment methods are described. The following describes the labor market before the period of the pandemic and the obvious initial impact. At the beginning of the practical part, the characteristics of the company are briefly described, and the recruitment policy of the organization is analysed. With the help of my research based on the collection of quantitative and qualitative data, the effects of a pandemic in recruitment processes and changes in work in a selected company are evaluated. And a recommendation is proposed for the company on how to adjust the recruitment affected by the pandemic with the expected rise in unemployment.

Key words

Personnel management, personnel activities, recruitment methods, coronavirus, labor market

Obsah

Úvod **5**

1 Personální řízení **7**

1.1 Personální činnosti 8

1.2 Získávání pracovníků 10

1.2.1 Jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků 11

1.2.2 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků 12

1.2.3 Zdroje získávání pracovníků 13

1.2.4 Metody získávání pracovníků 15

1.2.5 Nejčastěji využívané metody získávání uchazečů 23

1.3 Trh práce před obdobím pandemie a již zřejmé prvotní dopady 24

1.4 Zaměstnanec vs. pracovník 27

2 Koronavirus Covid-19 ..... **28**

2.1 Co je to koronavirus? 28

2.2 Průběh koronaviru v České republice 29

2.3 Vývoj pracovního trhu – 2. čtvrtletí 31

2.4 Změna politiky firem a dopady koronakrize, 2. čtvrtletí 2020 32

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU **37**

3.1 Historie společnosti 37

3.2 Vize a mise společnosti 38

3.3 Organizační struktura oddělení SPD 39

3.4 Náborová politika 40

3.4.1 Oddělení Sales & Purchasing 43

4 Metodologie výzkumu **44**

4.1 Cíle výzkumu 44

4.2 Výzkumné otázky 44

4.3 Metody výzkumu ... 44
4.3.1 Kvantitativní výzkum ... 44
4.3.2 Kvalitativní výzkum ... 45
4.4 Sběr a zpracování dat ... 45
4.5 Výzkumný vzorek ... 47
4.6 Etické zásady ve výzkumu ... 48
4.7 Analýza dat dotazníkové šetření ... 48
4.8 Analýza dat z polostrukturovaných rozhovorů ... 58
4.9 Shrnutí šetření ... 66
4.10 Limity výzkumu ... 67
5 Návrh a doporučení ... 68
Závěr ... 69
Seznam použitých zdrojů ... 70
Odborná literatura ... 70
Elektronické zdroje ... 72
Seznam obrázků ... 73
Seznam tabulek ... 74
Seznam grafů ... 75
Seznam příloh ... 76
Přílohy ... 77

Úvod

Pandemie způsobená koronavirem zasáhla celý svět a změnila ze dne na den životy několika lidí. Mnoho odvětví doslova paralyzovala. Ekonomické dopady jsou vysoké a nejistota s nimi spojená vedoucí k hrozbě krize a pokles výkonnosti v důsledku koronaviru dovedlo řadu společností k úsporným opatřením. S pandemií, končí i zlaté časy na trhu práce.

Cílem diplomové práce je analyzovat politiku náboru a jejich praktik právě v kontextu vývoje na trhu práce v době pandemie ve společnosti Alza.cz.

V teoretické části jsou popsány personální činnosti. Stěžejním tématem diplomové práce je získávání pracovníků. Tudíž je uvedeno a podrobně popsáno několik metod získávání pracovníků. Dále byly vyzdvihnuty nejčastěji využívané metody. Závěr teoretické části byl věnován pandemii Covid-19 a s ním spojený stav trhu práce před pandemií.

V praktické části je na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu analyzován nábor pracovníků před koronavirem, během a výhledy po skončení období pandemie v organizaci Alza.cz. Uvedena je i charakteristika vybrané společnosti Alza.cz a popsána náborová politika. Dále jsou představeny výsledky z dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a analyzovány rozhovory, které proběhly ve firmě Alza.cz. Cíl šetření byl zaměřen na zhodnocení dopadů pandemie v náborových procesech a změn v práci v Alze.cz. Od vymezeného cíle výzkumného šetření se odvíjelo definování výzkumných otázek, které napomohly výzkumný cíl naplnit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální řízení

„Řízení lidí v sobě zahrnuje dvě příbuzná pojení, a tím je řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Tyto termíny byly nahrazeny termínem personální řízení, i když filozofie a praxe personálního řízení ještě stále tvoří základy filozofie a praxe řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu." (Armstrong & Taylor, 2015, str. 39)

Právě lidský kapitál je tou nejdůležitější a nejcennější složkou celé organizace, proto samotná úloha personálního řízení je ve firmě tak důležitá. Lidé, rozhodují o tom, jak organizace bude úspěšná a konkurenceschopná. Klíčové pro organizaci je si uvědomit význam lidí a jejich důležitost. Nenalezneme společnost, která by byla schopna existovat bez lidí. Proto v každé společnosti je naprosto nezbytné mít personální činnosti, které se zaměřují na zaměstnance v pracovním procesu. (Koubek, 2007)

(Kocianová, 2007, s. 10) uvádí, že *„cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace."* I autor Plamínek (2008) popisuje ve své knize, že pro podnik je nejen důležité definovat produkty, procesy a struktury, které bude vytvářet, ale taky klíčovým předpokladem úspěchu je právě investice do lidí. Schopnosti, postoje a vlastnosti jsou zdroje člověka.

Tato kapitola bude ukončena citací Koubka, který ve své knize, a nejen on, jak už jsme si mohli povšimnout u výše zmíněných autorů, píše, že úspěšnost podniku vnímá především v: *„Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv."* (Koubek, 1995, s.9)

Následující kapitola se bude věnovat základním personálním činnostem, které slouží k zajištění úkolů personální práce. Zásadní činností v našem případě je *Získávání pracovníků,* této kapitole bude věnováno zejména více času, jakožto hlavní téma diplomové práce.

1.1 Personální činnosti

Práce s lidskými zdroji je v podniku uskutečněna v podobě jednotlivých personálních činností. Je několik činností, které musí organizace vykonávat, a to z toho důvodu, že jde o výkonnou součást personálního oddělení. Úloha personálního oddělení je pak následující aktivity zajišťovat, organizovat a popřípadě koordinovat. Důležité je, ale zmínit, že ne všechny níže zmíněné činnosti se musejí nutně vykonávat v každé organizaci. Záleží na finanční struktuře, velikosti společnosti či jiných specifikách, které vypovídají o rozsahu personálních činností. My si však uvedeme všechny aktivity i přestože jak píše Koubek (2011, s. 41) „*majitelé nebo vedoucí pracovníci zejména malých firem namítají, že mají pouze několik zaměstnanců, a že tedy určité činnosti není třeba vykonávat, nebo dokonce že by je stejně neměl kdo vykonávat.*" Všeobecně však platí, že většina metod personální práce tedy mnohé personální dovednosti a znalosti je možné uplatnit i v podnicích kde pracuje jen majitel a jeho rodinní příslušníci nebo ve firmách kde jsou ku příkladu pouze dva společníci. Odlišnost je pouze v periodicitě a rozsahu jejich provádění. (Koubek, 2011)

Nyní konkrétně k samotnému přehledu personálních činností. Koubek (2011) popisuje 10 personálních činností jejich pořadí má navazující logiku, a to z toho důvodu, že činnosti, jsou na sebe navázané a realizace určitých aktivit je přímo závislá na úspěšnosti realizaci jiných.

1. Vytváření a analýza pracovních míst, jde o proces získávání informací o pracovním místě. Tvoří se nejen pracovní úkoly, ale s nimi spojené pravomoce a odpovědnosti. Výsledky, které získáme na základě analýzy pracovního místa slouží jako nejlepší zdroj informací pro tvorbu popisu pracovního místa.
2. Personální plánování, představuje neustálý proces odhadování a udržení potřebných kapacit lidských zdrojů podniku v odpovídající kvalitě vzdělání a dovedností.
3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, činnosti, díky kterým organizace zajistí dostatečný počet patřičných kandidátů na volná obsazovaná pracovní místa. A taky aby z těchto kandidátů byly vybráni a přijati právě ti jedinci, kteří pro danou pozici mají nejlepší předpoklady a zkušenosti.
4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu), činnost, která nehodnotí pouze výkonnost pracovníka, ale také jeho předpoklady a potenciál pro rozvoj.

Následně je projednáno hodnocení a ocenění za jeho úsilí, či naopak doporučení a opatření v oblastech, kde zaměstnanec nemá tak dobré výsledky.

5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. přiřazení pracovníků na určité pracovní místo nebo do konkrétní role dále také povýšení pracovníků, převádění na jinou práci a možné propouštění.
6. Odměňování pracovníků a další nástroje, které mohou být hmotné či nehmotné ovlivňují pracovník výkon a motivaci zaměstnanců. Dnes už velmi běžně poskytování benefitů pro zaměstnance podniku.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, zahrnuje samotnou identifikaci potřeb vzdělání u pracovníků, následně je vytvořen plán pro vzdělávání a na závěr se hodnotí výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích školení.
8. Pracovní vztahy, uvnitř organizace tedy mezi vedením a zaměstnanci. Důraz kladen na zlepšování vztahů na pracovišti, nastavování stylu vedení a stylu komunikace apod.
9. Péče o pracovníky, zahrnuje činnosti, které se starají o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní prostředí, rozvržení pracovní doby a jejího režimu a také záležitosti sociálních služeb nejen pro pracovníky, ale také jejich rodinné příslušníky.
10. Personální informační systém, přináší ucelený přehled o informacích a osobních materiálech pracovníků – jako jsou např. mzdy a sociální záležitosti. Tyto informace jsou uchovávány v nejaktuálnější podobě.

Mnozí autoři (Armstrong, Kociánová) se shodují s autorem mého vybraného výčtu od Koubka. Jak už bylo výše zmíněno, odlišnosti najdeme, ale pouze drobné v závislosti na velikosti organizace a prostředí.

Pro ucelenou představu všech činností personálního řízení nám posloužil výše uvedený přehled. Nyní se přesuneme k samotné personální činnosti *Získávání pracovníků* a různým metodám, tak abychom v dalších kapitolách byli schopni se věnovat změnám v náboru pracovníků ovlivněné pandemií Covid-19.

1.2 Získávání pracovníků

Jednou z nejdůležitějších a zároveň klíčovou činností personálního útvaru je *získávání pracovníků*. Tato činnosti by nám měla zaručit vstup kvalitních zaměstnanců do podniku.
Termín získávání pracovníků je pro nás pojem, který je nadřazený k běžně užívanému náboru. Několik autorů definuje nábor jako obsazování volných pracovních pozic jen z vnějších zdrojů, kdežto náš používaný pojem *získávání pracovníků* si zakládá na možnosti výběru obsadit volné pracovního místo primárně již stávajícím pracovníkem. Námi užívaný termín získávaní pracovníků oproti náboru lépe vystihuje snažení moderní personální práce, proto „*získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.*" (Koubek, 2007, s. 126 -127)

Autoři Milkovich, Boudreau (1993) ve své knize formulují nábor, prvotní termín pro získávání pracovníků, jako „*proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž posléze budou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto.*" (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 254).

Dvořáková (2007, s. 133) získávání pracovníků definuje jako „*personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*" Také potvrzuje, že ustálenou filozofií získávání pracovníků je nalákat co nejvíce uchazečů, ale co se týká praxe dává se přednost kvalitě nad kvantitou tzn. vybírat z menšího počtu kandidátů před velkým množstvím žadatelů o práci. Autoři v definici získávání pracovníků se shodují právě při upoutání pozornosti či nalákání, co největší skupiny uchazečů v prvotním oslovování. Jako poslední bych ráda citovala z knihy *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky od autora (Koubek, 2007, s. 68)* „*Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich*" (Koubek, 2007, s. 68)

V další kapitole bude navázáno na Koubka a jeho výčet jednotlivých kroků procesu získávání pracovníků. Tento přehled bude blíže rozpracován a porovnán s dalšími autory.

1.2.1 Jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků

Jak už bylo poznamenáno získávání pracovníků má několik fázi či kroků, které na sebe chronologicky navazují a doplňují se. V odborné literatuře nalezneme různé definice. Pro představu bylo vybráno pár autorů a jejich formulace.

Koubek (2011, s. 257) popisuje získávání pracovníků jako metodologicky propracovaný postup, kterého je vhodné se držet. Předpokládá, že pokud podnik bude dodržovat níže uvedené kroky, vyvaruje se tak časovým ztrátám a také dojde k minimalizace doby, po kterou je pracovní místo neobsazené. „*Posloupnost jednotlivých kroků při získávání pracovníků je následující:*

1. *Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
3. *Zvážení alternativ.*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a později výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
6. *Volba metod získávání pracovníků.*
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.*
8. *Formulace nabídky zaměstnání.*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
10. *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
11. *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozvání k výběrovému řízení.*

Dvořáková (2007, s. 134) na rozdíl od Koubka (2011) zařazuje do procesu získávání pracovníků pouze dva hlavní kroky:

- *„analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,*
- *zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu obsadíme."*

Kleibl (1995, s. 83) popisuje tyto fáze získávání:

- *„identifikace potřeby získávání pracovníků,*
- *popis volného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek,*
- *specifikace požadavků volného pracovního místa na pracovníka,*

- *identifikace zdrojů uchazečů,*
- *volba metod získávání pracovníků,*
- *volba dokumentů požadovaných od uchazečů,*
- *předvýběr na základě předložených dokumentů,*
- *sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli absolvovat proces výběru."*

1.2.2 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků

Během personálního plánování je důležité klást důraz na podmínky, které zájem uchazeče o pracovní místo ovlivňují. Tento vliv může být jak pozitivní, tak i negativní. Jde o několik faktorů, které nalezneme jak uvnitř organizace, tak i vně. V zájmu zlepšení podmínek při získávání lidí, může společnost některé faktory ovlivnit. Uvedené podmínky a okolnosti Stýblo (2003) a Koubek (2011) obecně dělí na vnější a vnitřní.

Vnější podmínky

Jde o faktory, které firma neovlivní neboli vnější podmínky, ovlivňující stav na trhu práce a jejich podmínky zaměstnávání pracovníku. Řadíme mezi ně:

- *politicko – legislativní podmínky,*
- *hodnotová a profesně – kvalifikační orientace lidí,*
- *ekonomický rozvoj země a regionu,*
- *populační vývoj a mobilita obyvatelstva,*
- *preference sídelních oblastí,*
- *preference životního stylu,*
- *podmínky pro vytváření nových pracovních míst,*
- *dopravní obslužnost.*

Vnitřní podmínky

Tyto podmínky dělíme z hlediska dvou pohledů, a to na podmínky, které jsou závislé na organizaci a faktory související s obsazovaným pracovním místem. Obecně lze o nich tvrdit, že jsou firmou ovlivnitelné.

Mezi vnitřní podmínky související s firmou patří:

- *image, úspěšnost, umístění firmy,*
- *vnitřní sociální klima,*
- *péče o pracovní prostředí, zaměstnance a jejich rodiny, bývalé pracovníky,*
- *motivace, mezilidské vztahy, perspektiva firmy*

a mezi vnitřní podmínky související s příslušným pracovním místem řadíme:

- *charakter práce,*
- *co by měl znát a umět zaměstnanec,*
- *zařazení pracovního místa v hierarchii firmy,*
- *místo vykonávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí,*
- *podmínky práce zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny atd.* (Stýblo, 2003, s. 52-53)

Na závěr této kapitoly bude použito shrnutí vnitřních a vnějších podmínek, které ve své knize vystihl Koubek (2011, s.246) „*Zatímco faktory firmou ovlivnitelné působí spíše na individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda budou reagovat na nabídku firmy, vnější faktory jsou spíše objektivní, firma je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodování brát na vědomí. To samozřejmě vyžaduje zajímat se o tyto vnější faktory a mít o nic dostatečné informace.*"

1.2.3 Zdroje získávání pracovníků

Samotný průběh aktivit získávání pracovníků a výběr metod záleží na tom, jestli bude volné pracovní místo obsazeno z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřními nebo také jinak nazývanými interními zdroji jsou chápany stávající zaměstnanci firmy na druhou stranu vnějšími či externími zdroji jsou ti pracovníci, kteří nejsou zaměstnanci firmy. Obecně tedy rozdělujeme zdroje získávání pracovníků na vnější a vnitřní, ale není vyloučeno použít kombinaci obou zdrojů. Odborná literatura zdůrazňuje, že pokud máme možnost, jako první by se mělo zvážit obsazování volného pracovního místa z interních zdrojů a následně využít externí zdroje. (Kociánová, 2010)

Vnitřní zdroje

Předpoklad, že organizace obsazuje volná pracovní místa z interních zdrojů tedy z řad stávajících zaměstnanců, je důsledkem personální politiky, která je tak nastavena ve firmě. Možný profesní růst ve společnosti mohou pracovníci vnímat jako motivační a zároveň si organizace tak upevňuje stabilizaci důležitých pracovníků. Ohledně nákladů, které se s tímto procesem pojí jsou nesrovnatelně nižší. Na obsazované místo je možné najít vhodného kandidáta za krátký čas a taky se snižují požadavky na adaptaci zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Vnitřní zdroje pracovních sil Stýblo (2003, s. 5355) definuje jako:

- *„vlastní pracovní síly, které mají zájem o nabízené místo,*
- *zaměstnance, jejichž pracovní místa se ruší z důvodu zastavení výroby či jiných organizačních důvodů,*
- *pracovníky, kteří díky získávání dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo,*
- *zaměstnance, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie"*

.

Oba typy zdrojů mají své výhody a nevýhody, vybrala jsem si přehled výhod z knihy Kociánová (2010), která vymezuje následující:

- vědomosti uchazeče;
- příležitost profesního růstu pracovníka;
- pozitivní dopad na motivaci a věrnost pracovníků;
- kandidát zná postupy a procesy ve firmě a také zná spolupracovníky;
- nízké náklady na tento typ procesu získávání;
- obsazení místa v krátkém časovém horizontu.

Mezi nevýhody tohoto postupu získávání pracovníků řadí Duda (2008):

- nedostačující výběr potenciálních kandidátů;
- může se stát, že dojde k povýšení zaměstnance, který na danou pozici nestačí;
- vznik konkurence a soutěživosti mezi zaměstnanci, může mít negativní dopad na morálku a mezilidské vztahy na pracovišti;
- nadřízený může vzít v úvahu jiné faktory než ty potřebné k výkonu práce např. povýšení svého oblíbence, výběr na základě věku zaměstnance, úsudek ovlivněn dobou pracovníka ve firmě.

Vnější zdroje

Pokud zvolíme získávání pracovníků z externích zdrojů může nám to přinést nové postoje či řešení potíží, které právě ve firmě můžeme řešit. Tito zaměstnanci totiž netrpí tzv. „*provozní slepotou*". (Mayerová, Růžička, 2000, s.65)

Naše šance získat vyhovujícího kandidáta se zkušenostmi a odpovídajícími pracovními schopnostmi je větší. Stupnice schopností a talentů je vně organizace vši mnohem rozsáhlejší než právě uvnitř podniku. Noví zaměstnance navzdory stávajícím dokážou

do společnosti vnést nové názory, poznatky, myšlenky, přístupy a obohatit novými zkušenostmi a kontakty. (Koubek 2007)

Stýblo (2003, s. 5355) mezi vnější zdroje řadí:

- *„uchazeče o zaměstnání na trhu práce,*
- *absolventy státních a soukromých škol,*
- *zaměstnance cizích firem,*
- *uchazeče vracející se ze zaměstnání v zahraničí."*

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být dle Koubka (2007):

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách),
- pracovní zdroje v zahraničí.

Autor Duda (2008) popisuje nevýhody získávání pracovníků z externích zdrojů:

- adaptace nového zaměstnance neproběhne či se nezdaří a pracovník, tak může odejít ve zkušební době,
- může dojít k poklesu motivace již zaměstnaných pracovníků,
- nábor je považován zá nákladnější,
- zaznamenána administrativní, a hlavně časová náročnost při přijímání.

Kociánová (2010) doplňuje další eventuální nevýhody:

- nově příchozí zaměstnanci, často požadují vyšší finanční ohodnocení,
- zvýšení fluktuace,
- možná zátěž pro kolegy nového pracovníka, kteří se mu mají věnovat,
- nábor nového pracovníka je spojen s jistou mírou rizika (například riziko nesprávné volby).

1.2.4 Metody získávání pracovníků

V předchozích kapitolách jsme si objasnili hlavní termín celé diplomové práce, a to *Získávání zaměstnanců*, dále jednotlivé kroky tohoto procesu, podmínky, které nám ovlivňují získávání pracovníků a zdroje, ze kterých máme možnost pracovníky získat. Tato část práce bude zaměřena na konkrétní metody získávání zaměstnanců. Metod máme

celou řadu a podniky se většinou neomezují na pouze jednu metodu, ale jde o kombinace několika vybraných.

Volba metody závisí na rozhodnutí organizace, zda chceme získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů. U vnitřních zdrojů se používají různé inzerce na internetu, doporučení současného zaměstnance, místí nástěnka, rozesílání zdrojů elektronickou poštou. Inzerce na internetu se dá použít i u vnějších zdrojů. Potom se také využívá různých médií (inzerce v tisku, rozhlase nebo televizi). Velmi častá je spolupráce s personální agenturou nebo úřadem práce. Možné je i přímé oslovení potenciálního pracovníka mimo organizaci (Šikýř, 2012, s. 56).

Ještě bych doplnila od autora Gosiorovského (2005), který ve své knize píše, že volba metody pro přilákání pracovníků je závislá také na požadavcích a povaze pracovního místa. Například tvrdí, že u dělnických profesí a níže postavených pracovních pozic je vhodné vybrat jinou metodu než u manažerských pozic a zaměstnanců s většími rozhodovacími pravomocemi. Také zdůrazňuje, že výběr metod je ovlivněn aktuální situací na trhu práce, zejména pak na lokálním trhu práce. Zaměstnavatelé zohledňují i dosažitelnost pracovníků určité kvalifikace v regionu.

Pro představu bude využito přehledné tabulky 1 od autora Armstrong (2014), ve které jsou shrnuty metody získávání pracovníků a jejich výhody i nevýhody. Jednotlivým metodám se pak budu detailněji věnovat v dalších kapitolách.

Tabulka 1 - Metody získávání zaměstnanců

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Online recruitment	Webové stránky, pracovní servery, sociální média	Umožňuje oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. Je rychlejší a levnější než tradiční inzerování. Poskytuje podrobnější informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektronické vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů. Webové stránky mohou oslovovat uchazeče s využitím značky zaměstnavatele. Pracovní servery umožňují vyhledávání pomocí klíčových slov i elektronické zpracování nabídek zaměstnání a životopisů uchazečů. Sociální sítě umožňují být ve spojení – LinkedIn má v současnosti 100 milionů členů po celém světě.	Výsledkem může být příliš mnoho nevhodných žádosti o zaměstnání a mnoho uchazečů stále preferuje jiné způsoby hledání zaměstnání. Webové stránky jsou nákladné a stále vyžadují podporu jiných médií. Pracovní servery nevyhovují „pasivním uchazečům". Sociální média – zaměstnavatelé i uchazeči musí spravovat vlastní profily.
Inzerování	Inzerce v celostátních nebo místních novinách nebo časopisech.	Umožňuje oslovit lidi, kteří zaměstnání aktivně nehledají.	Ustupuje moderním metodám.
Zprostředkovatelské agentury	Získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací.	Úspora času, omezení problémů a využití zavedené databáze uchazečů.	Uchazeči nemusí vyhovovat a databáze uchazečů nemusí stačit.
Úřady práce	Získávání manuálních a administrativních pracovníků.	Žádné náklady a evidence uchazečů.	Zaměření na poměrně rutinní práce.
Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců	Uveřejňují nabídky zaměstnání provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů.	Poskytují odborné znalosti a usnadňují organizaci procesu získávání i výběru zaměstnanců.	Mohou být drahé.
Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání	Oslovují vrcholové manažery nebo klíčové specialisty.	Umožňují přilákat kvalitní lidi, kteří by jinak nemuseli projevit zájem.	Bývají drahé a jejich využití je omezené.
Vzdělávací instituce	Získávání absolventů škol a další vzdělávacích institucí.	Příliv budoucích talentů.	Kampaně zaměřené na absolventy mohou být drahé.
Outsourcing procesu získávání zaměstnanců	Dodavatel přebírá odpovědnost za proces získávání zaměstnanců.	Úspora času, přístup k odborným znalostem a možnost soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou.	Pocit, že dodavatel je příliš daleko, aby se zabýval řešením skutečných problémů, a obava ze ztráty kontroly.

Zdroj: Armstrong (2015, s. 1174)

Úřad práce

Úřady práce nejsou určeny pouze pro osoby, které si hledají práci, ale také organizacím, které vyhledávají potenciální zaměstnance. Výhodu můžeme spatřovat v bezplatnosti této služby. Nevýhodou však je, že kandidáti z úřadu práci mají většinou nízkou kvalifikaci nebo se jedná o těžce umístitelné uchazeče, a proto tento typ spolupráce je využíván velmi ojediněle.
Úřad práce monitoruje a hodnotí situaci na trhu práce, pracuje na konceptu rozvoje zaměstnanosti ve své lokalitě a zpracovávají opatření, které ovlivňují nabídku a poptávku na trhu práce. (Dvořáková, 2007).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce s vzdělávacími institucemi, tj. s univerzitami, středními školami, učilišti a jiné. Tato metoda není tak často využívaná, ale záleží na oboru, jsou obory, kterým se vyplatí být v kontaktu s absolventy. Autorka Kociánová (2010, s. 87) tvrdí, že „*mnohé společnosti, které například organizují pro studenty „dny otevřených dveří" a účastní se různých akcí (např. campus recruiting), si tímto způsobem získávají pracovníky s potřebným profesním zaměřením a vyhledávají si talenty. Tyto organizace nabízejí studentům či absolventům různé programy, mívají vypracované metody, podle nichž se mezi zájemci vybírají vhodné jedince a k jejich získávání využívají různé stimulační nástroje (např. podporu studentů během studia). Mnohdy nabízejí studentům a absolventům stáže, které bývají v podstatě „zkušebním obdobím". Organizace, které provozují školy či učiliště, si tak připravují i vlastní pracovníky."*

Vývěsky

Jednou z dalších metod získávání pracovníků jsou vývěsky. Zveřejnění informací o volných pracovních místech na vývěskách je levný a nenáročný postup při získávání pracovníků. „*Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci (kudy procházejí všichni zaměstnanci), aby se mohli buď sami ucházet o místo, nebo informovali či doporučili vhodného uchazeče." (Křížek, 2014, s. 609).*

Nevýhoda této metody je, že není příliš vhodná, pokud organizace chce získat kvalifikované odborníky s praxí, specialisty nebo při obsazování manažerských rolí. Naopak je velmi vhodná při získávání čerstvých absolventů škol nebo ne tak kvalifikovaných pracovníků. Další nevýhodou, kterou sebou nese tento typ metody je, že o volném

pracovním místě ví, pouze omezený vzorek osob, a to jen ti, kteří se k vývěsce dostanou a případně si ji všimnou. (Koubek, 2007)

Veletrh pracovních příležitostí

Na veletrhu pracovních příležitostí je široké spektrum velkých a známých společností, které mají vytvořené přívětivé prezentace právě pro návštěvníky, ale také potenciální kandidáty. Využívají lákadel jako jsou nadprůměrné finanční ohodnocení, rozvoj kariéry, atraktivní obsah práce, možnost vzdělávání, profesní růst a zajímavé zaměstnanecké benefity. Obrovskou výhodou těchto veletrhů je prvotní rozsáhlý kontakt s budoucími absolventy. Popřípadě je rovnou možné udělat screeningový rozhovor, tj. relativně rychlé odhadnutí vhodného kandidáta, který je pak pozván do následující fáze výběrového řízení. (Dvořáková, 2007) Podle Coakleyho (1999, s. 20) *„je celosvětově pravděpodobné, že práci prostřednictvím veletrhu získají dva ze sta návštěvníků."*

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda si zakládá na předpokladu, že uchazeči se sami z vlastní iniciativy nabízejí o práci u dané společnosti. Autoři Kociánová (2010) a Koubek (2007) se shodují hned v několika bodech. Tvrdí, že tuto metodu využívají jen ty prestižní firmy, které mají dobru pověst s nabídkou nejen zajímavé, ale také dobře placené práce. K tomu nabízejí prospěšnou personální a sociální politiku apod., jde o použití relativně pasivní metody získávání zaměstnanců. Kandidáti se obracejí písemně či osobně přímo na organizaci se svou nabídkou.
Největší výhodou této metody jsou rozhodně téměř nulové náklady.

Doporučení uchazeče

„Doporučení současného pracovníka organizace je pasivní a zároveň velmi levnou metodou získávání pracovní síly. Stávající zaměstnanec může dobře odhadnout, kdo bude profesně i osobnostně odpovídat volné pracovní pozici, a navíc si nechce pokazit pověst u svého zaměstnavatele doporučením nevhodné osoby. Tato metoda se často používá při obsazování odpovědnějších pozic, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení." (Koubek, 2007b, s. 136)
Křížek (2014, s. 111) dodává *„zde je dobré současným zaměstnancům nabídnout nějaký stimulační nástroj. Jako příklad můžeme uvést různý druh odměny pracovníkovi, který přivedl nebo doporučil vhodného uchazeče."*

Inzerce

„Inzerování je tradičně nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů a je stále poměrně důležité, zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Nicméně, jak odhalil průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b), mnoho organizací upřednostňuje online recruitment, zprostředkovatelské agentury nebo poradenské společnosti. Běžný inzerát by měl splnit následující cíle:

- *Zajistit uchazeče – inzerát musí oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů s minimálními náklady.*
- *Upoutat pozornost – inzerát musí obstát v soutěži o zájem potencionálních uchazečů s ostatními zaměstnavateli.*
- *Vzbudit a udržovat zájem – informace o pracovním místě, organizaci a podmínkách zaměstnání musí inzerát sdělovat potencionálním uchazečům atraktivním a zajímavý způsobem.*
- *Stimulovat k odpovědi – inzerát musí vyznít způsobem, který podnítí k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů splňujících vymezené požadavky na zaměstnance."* (Armstrong, 2015, s. 1157)

Autorka Kociánová (2010, s. 86) uvádí jaké základní informace by měl standartní inzerát obsahovat:

- *„nadpis (hlavička) inzerátu (lze použít název pracovního místa),*
- *název organizace,*
- *název a charakteristiky pracovního místa (stručný popis činnosti na daném místě),*
- *podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě (oblast odměňování a zaměstnaneckých výhod, možnost rozvoje, umístění pracoviště apod.),*
- *požadavky na pracovníka (odborná kvalifikace, praxe, další požadované kompetence),*
- *informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo."*

Doplnila bych ještě od autora Stýbla (2003), že je velmi důležité mít dobře promyšleno kdy budeme inzerovat. Nejen z hlediska ročního kalendáře (například v období letních měsíců, je mnoho potenciálních uchazečů na dovolených a nedostanou se tak k inzerci), ale i z hlediska hospodářského a zároveň sledovat vývoj ekonomie.

Výhodu, kterou tato metoda má je bezesporu poměrně rychlá informovanost adresátům o volném pracovním místě a také osloví mnohem větší počet respondentů. Inzerci, ale řadíme mezi finančně náročnější metody.

Inzerce na internetu (e-recruitment)

E-recruitment jiným také užívaným názvem online recruitment můžeme definovat jako využití moderních technologií a webových nástrojů se záměrem oslovit a získat vhodné uchazeče. Jde o metodu, který v posledních letech zažila obrovský boom, racionálním vysvětlením pro to je rozvoj počítačové gramotnosti a dostupnost internetu. *„Uchazeči se mohou ucházet o zaměstnání online a mohou pomocí e-mailu odesílat zaměstnavatelům nebo zprostředkovatelským agenturám své žádosti o zaměstnání a životopisy. Také testování uchazečů může probíhat online. Přitom se hlavně využívají webové stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Značně se rozšířilo také využívání sociálních sítí." (Armstrong, 2015, s. 1142)*

Tato metoda je vhodná při obsazování různých pracovních pozic. Nízké náklady, je efektivní a je možné rychle vyhledávat a zveřejnit detailní informace o požadavcích na kandidáta, informace o organizaci a obsazovaném pracovním místě.

Mezi další výhody patří dle Matějky a Vidláře (2002) přístup všude na území státu, vlastně i za hranicemi, neomezená dostupnost k inzerátu a orientace na určitou skupinu respondentů.

Sociální sítě v procesu získávání pracovníků

„Sociální sítě umožňují nejen efektivně informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání, jejichž profily jsou v sociálních sítích veřejně přístupné. Jistým problémem využívání sociálních sítí je zajištění bezpečnosti sdělovaných a sdílených informací, podobně jako schopnost a motivace zaměstnavatelů a uchazečů o zaměstnání komunikovat prostřednictvím internetu. Přesto můžeme tyto moderní způsoby internetové komunikace vnímat jako významný nástroj při získávání zaměstnanců na globálním i lokálním trhu." (Šikýř, 2014, s. 341)

Armstrong (2015, s. 1146) dodává *„nástroj profesní sociální sítě LinkedIn určený pro získávání zaměstnanců umožňuje zaměstnavatelům zjistit, jak uživatelé vnímají jejich*

značku, vyhledávat podle odvětví, profese, specializace nebo lokality a přímo oslovovat uchazeče.“

Využívání externích služeb

Do této kategorie řadíme různorodě zaměřené personální agentury. Podle Kociánové (2010, s. 88) se jedná o:

- *„zprostředkovatelské agentury;*
- *poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků;*
- *poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků;*
- *agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání.“*

V praxi výše uvedené aktivity je schopna vykonávat jedna společnost. Využití externích služeb je velmi diskutované téma. Důvod je finanční náročnost a kvalita služeb. Obrovskou výhodou je úspora času při vyhledávání vhodných kandidátů, pokud spolupracujeme s kvalitní a prověřenou personální agenturou. (Kociánová, 2010)

Přímé vyhledávání (Headhunting)

Přímé oslovení nebo také „lovení hlav“ v anglickém jazyce „headhunting“. Je proces, během kterého „headhunteři“ hledají vrcholové manažery nebo klíčové specialisty pro náročné klienty. (Tomková, 2013) Metoda odpovídá přímému navazování kontaktu s lidmi, které jsou potenciálně vhodnými uchazeči pro obsazovanou pozici. Jde o postup, který je náročnější, a proto bývá přenechán profesionálům tedy personálním poradcům, kteří mají na to „headhuntery“. Je nezbytné, aby byly detailně projednány konkrétní požadavky na uchazeče, popis činností a podmínky, které jsou nabízeny uchazeči. (Matějka & Vidlař, 2002)

Armstrong (2015, s. 1170) uvádí ve své knize tuto metodu jako vysoce finančně nákladnou. *„Takový poradce si může účtovat odměnu až ve výši třiceti až padesáti procent z prvního ročního výdělku.“* A dodává a doporučuje si nejdříve ověřit služby a spolehlivost poradenských firem, protože existuje jich mnoho, a ne všechny nabízí tak kvalitní služby. (Armstrong, 2015)

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců

„Outsourcing procesu získávání zaměstnanců představuje situaci, kdy organizace pověří dodavatele, aby převzal odpovědnost za proces získávání zaměstnanců a obsazování všech, popřípadě jen určených pracovních míst. Dodavatel spolupracuje s odpovědnými zástupci organizace při definování požadavků na uchazeče, při rozhodování o nejlepším způsobu oslovování uchazečů, při zpracování žádostí uchazečů nebo při provádění pohovorů s uchazeči." (Armstrong, 2015, s. 1170)

Výhodu této metody můžeme spatřit v úspoře času a taky možnosti se soustředit na klíčové činnosti podnikání.

1.2.5 Nejčastěji využívané metody získávání uchazečů

„Podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) zaměstnavatelé nejčastěji využívali tyto metody získávání zaměstnanců:

- *vlastní webové stránky – 62 %,*
- *zprostředkovatelské agentury – 49 %,*
- *doporučení od zaměstnanců – 33 %*
- *profesní sociální sítě, například LinkedIn – 32 %,*
- *pracovní servery – 32 %,*
- *inzerce v místních novinách – 29 %,*
- *inzerce v odborných časopisech – 24 %,*
- *úřady práce – 19 %,*
- *poradenské společnosti – 17 %,*
- *vzdělávací instituce – 14 %,*
- *inzerce v celostátních novinách – 12 %,*
- *sociální sítě – 9 %.* (Armstrong, 2014, s. 1141)

Z průzkumu vyplývá, že využití vlastních webových stránek je nejpoužívanější a následně zprostředkovatelské agentury, za povšimnutí stojí doporučení od zaměstnanců, které je jako třetí nejvyužívanější metodou získávání pracovníků.
Volba metod závisí na několik kritérií, často však jde o použití kombinace metod. Uplatňujeme tato kritéria:

1. *„pravděpodobnost, že využití metody přiláká vhodné uchazeče,*
2. *rychlost, s jakou využití metody umožní provést získávání,*
3. *náklady spojené s využitím metody."* (Armstrong, 2014, s. 1141)

1.3 Trh práce před obdobím pandemie a již zřejmé prvotní dopady

Tak abychom dokázali analyzovat dopady koronavirové pandemie je důležité si zhodnotit i výchozí stav pracovního trhu, který v České republice panoval před obdobím pandemie. Díky operativnímu online výzkumu od společnosti LMC, která je lídrem na trhu v oblasti náboru zaměstnanců a funguje na druhé straně portálu jobs.cz, máme k dispozici data, které zmapovaly dopady opatření proti šíření viru covid-19 na pracovní podmínky. Průzkum byl prováděn v půlce dubna tedy více než měsíc od vyhlášení nouzového stavu (12. březen 2020). Celkem se průzkumu účastnilo 9048 uživatelů služeb LMC (jednotlivě 1228 uživatelů z Jobs.cz, 996 z Práce.cz a 6824 z Práce za rohem).

Nyní se zaměřím na popsání pracovního trhu v letech 2018-2019, tak abychom dostatečně znali výchozí stav a mohli ho porovnat se změnou, která nastala po období pandemie.

Pracovní trh zažíval poslední dva tři roky nebývalý rozkvět. Míra zaměstnanosti v České republice byla historicky nejvyšší a to 75,3 % ve skupině 15–64 letých. Data čerpány z ČSÚ k 31. 12. 2019. V roce 2018 můžeme říct, že zaměstnanost vrcholila nyní mírně stagnuje. Dáno hlavně demografií a důležité zmínit, že jsme stárnoucí populace. To znamená, že několik lidí z trhu odchází a málo přichází. V tabulce 2 jsou zaznamenány čísla trhu práce v největším rozkvětu.

Tabulka 2 - Pracující v ČR dle postavení v hlavním zaměstnání (ČSÚ, k 31. 12. 2019)

	4. čtvrtletí 2019			4. čtvrtletí 2019/ 2018	
	celkem	muži	ženy	změny (v tis.)	Index (%)
Celkem pracující:	5304,7	2952,3	2352,4	-21,6	99,6
Zaměstnanci (vč. členů družstev)	4425,5	2361,8	2063,6	-5,6	99,9
Podnikatelé bez zaměstnanců	698,8	468,1	230,7	-3,2	99,5
Podnikatelé se zaměstnanci	154,4	115,3	39,1	-12,6	92,5
Pomáhající rodinní příslušníci	26,0	7,0	18,9	0,4	101,4

Zdroj: LMC

Z loňský průzkumů vyplývá, že drtivá většina lidi měnila práci z důvodu polepšení si nikoli, že by zaměstnaní nebyli a práci si hledali. Dále dokážeme říct, že zhruba 17 % procent lidí změnilo práci. Fluktuace byla poměrně rozjetá – je to stav ze kterého vycházíme. Lidé primárně měnící práci pro lepší podmínky. Potvrdili to i data z JobIndexu, který probíhal na podzim roku 2018 a 2019, který podrobně můžeme vidět v příloze 1, kde jsou uvedeny konkrétní důvody změny zaměstnání.

Nejčastějším důvodem změny zaměstnání, jak už také můžeme vidět v příloze 1 byla právě *vyšší mzda. Z*a loňský rok tedy rok 2019 tempo růst mezd bylo + 7.1 %. Průměrná mzda pak dosáhla 34 125,-. Toto vzkvétající období se výrazně projevilo v příjmech zaměstnanců. S jistotou dokážeme říct, že nyní v této oblasti dojde k výrazné změně. Co se týká mezd stav z konce roku 2019 bude určitou referenční bází, ke které se budou chtít zaměstnanci v lepších časech vracet.

Rozkvět, který byl již několikrát zmíněn a který Česká republika zažívala a také její ekonomika byl způsoben extrémní poptávkou zaměstnavatelů po lidech. Nezaměstnanost stagnovala i za březen na 3 %, důvodem jsou výpovědní doby, které mají nějakou lhůtu to znamená, že do evidencí úřadů práce se dostanou se zpožděním. Tyto dopady budeme sledovat až několik měsíců.

Změny v práci

Nyní se dostáváme k dopadům epidemie Covid-19, které jsou již zřejmé z dubnového průzkumu od společnosti LMC. Probíhají změny v práci a na určitou část lidí již dopadá snížení příjmů, i přesto, že s největší pravděpodobností jde pouze o výpadek prozatímní. Zkoumání prokázalo, že beze změny pracuje jen 28,4 % ekonomicky aktivních lidí a skoro třetina zaměstnanců a živnostníků svou pracovní činnost byla donucena přerušit. Důvodů je hned několik. Úplná ztráta zakázek, dovolená, dohoda se zaměstnavatelem, ošetřování rodinných příslušníků nebo výpověď. Větší změny jsou zaznamenány více u živnostníků než u zaměstnanců. 30,4 % zaměstnanců pracuje beze změny u OSVČ žádnou změnu nezaznamenalo jen 14,4 %. Důkazem tomu pro nás je příloha 2, která přehledně potvrzuje zmíněná čísla.

Zajímavá data ukazuje analýza vlivu epidemie na pracovní činnost dle velikosti regionů a firem. Je zde vidět úměra, že čím menší firma je, tím větší dopady pandemie pociťuje. Z domova pracuje 19,2 % ekonomicky aktivních lidí. Lze říct, že velké firmy nad 500 zaměstnanců možnost pracovat na homeoffice zvládli lépe než malé firmy. Z výsledků výzkumu také vyplývá, že dubnová situace se nejhůře projevuje na lidech žijící v s nižším vzděláním. Důvod je prostý. Hlavní město je známo vysokou koncentrací práce ve službách, obor, který je nejvíce zasažen.

Změny výdělku

V oblasti mezd lze také sledovat velké změny jakožto bylo u změn pracovních. Snížení příjmů, až už jen dočasně či trvale pocítilo celkem 36,7 % ekonomicky aktivních lidí a největší propad nalezneme u živnostníků tyto data nalezneme v příloze 3. V České republice je velký podíl podnikatelů, jak už nám ukazuje tabulka 2. Rozdíl mezi OSVČ a zaměstnanci je ohromný. Pokles finančních prostředků ovlivnilo třetinu zaměstnanců 31,2 % a OSVČ tento úbytek pocítilo v 78,7 % případů. Dalším faktem se ukazuje, že snižování platů docházelo více u zaměstnanců v malých firmách s tuzemským vlastníkem a největší propad se projevil v Praze. Důvody jsou podobné jako u změn pracovních. Velké firmy častěji vlastní zahraniční majitel zaměstnanci českých firem působí spíše ve službách.

Obava o ztrátu práce do budoucna

Změny nejen v příjmech, ale taký v práci se projevují v narůstajících obavách z nejisté budoucnosti. I zde sledujeme podobný trend jako v předchozích případech, že obavy si spíše připouštějí zaměstnanci z českých firem. Obavy ze ztráty zaměstnání prožívá

dle výsledků každý pátý z nich (20,4 %). Kdežto u zaměstnanců v zahraničních firmách má starosti pouze 13,5 % a ve státním sektoru jde o necelou desetinu (8,9 %). Obava ze ztráty zaměstnání klesá s rostoucím vzděláním. Všechny výše zmíněná data najdeme v příloze 4, kde jsou přehledně graficky zpracovány rizika ztráty práce.

1.4 Zaměstnanec vs. pracovník

Rozdíl mezi definicemi zaměstnance a pracovníka je vymezen z pohledu pracovního práva. Každý z členských států Evropské unie má odlišnou definici pojmu *zaměstnanec*, proto Soudní dvůr Evropské unie (dále SD EU) sjednotil alespoň definici pojmu *pracovník.* SD EU stanovil tzv. tříprvkovou definici pracovního vztahu, tj. *„určitá doba, vztah nadřízenosti a podřízenosti, a odměna za vykonanou práci; vše za předpokladu, že se jedná o skutečnou a efektivní činnost dotyčné osoby.“* (Raulin, Onderwijs en Wetenschappen, 1992)

Zaměstnanec je v České republice fyzickou osobou, jehož role vzniká *„pracovním poměrem, který se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v zákoně stanoveno jinak.“* (Zákoník práce, 2015) Zakládající dokument, tedy pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. V případě neuvedení těchto informací je tento druh pracovněprávního vztahu neplatný.

2 Koronavirus Covid-19

První kapitola se věnovala získávání pracovníků, které je jedním z hlavních tématu diplomové práce. Druhý stěžejní téma je právě onemocnění Covid-19, které způsobilo světovou pandemii, která se nemálo projevila i v České republice, a to nejen na trhu práce. Situaci na trhu práce bude objasněna v dalších kapitolách nyní se zaměřím na vysvětlení základních informací o koronavirovém onemocnění Covid-19 a následně na samotný průběh tohoto onemocnění v České republice.
Veškeré níže uvedené informace jsou čerpány z Ministerstva zdravotnictví České republiky.

2.1 Co je to koronavirus?

Termín koronavirus se užívá pro každý virus, který patří do podčeledi Coronavirade. Jde tak o komplexní pojmenování pro čtyři čeledi virů, které jsou příčinou onemocnění s různým stupněm závažnosti. Samotné označení je pak odvozeno od typického organizace povrchových struktur lipidového obalu virů, které mají tvar sluneční korony. Již zmíněné stupně závažnosti mohou být různé. Od běžných obtíží jako je nachlazení, kašel, teploty nebo dýchací obtíže. Až po závažnější choroby jako je dýchací onemocnění nazýváno težký akutní respirační syndrom (SARS; Severe Acute Respiratory Syndrome) či infekci MERS (Middle East Respiratory Syndrome).

Mezi hlavní příznaky patří zvýšená teplota, dušnost neboli problémy s dýcháním, kašel, bolest hlavy a únava. Do ohrožené skupiny patří hlavně chronicky nemocní nebo osoby s oslabenou imunitu a senioři. Tento virus se přenáší kapénkovou infekcí z člověka na člověka po úzkém kontaktu. Nejčastěji zasáhne sliznice horních a dolních dýchacích cest a spojivky. Inkubační doba je pak odhadnuta na 14 dní. Jako nejčastější cesty, kudy viry obecně mohou vniknout do lidského těla jsou ústa, nos a také oči. Pro infekci Covid-19 doporučená žádná specifická antivirová léčba. Pacienti, kteří jsou infikování koronavirem mají zahájit podpůrnou léčbu tedy takovou léčbu, která zmírní příznaky této infekce. Je to hodně individuální a záleží na stupni závažnosti a taky na konkrétních potřebách pacienta. Prevence je pak stejná jako u běžných virových onemocnění. Používat ochranné prostředky a dodržovat hygienická pravidla. Dále je doporučováno posílit svůj imunitní systém nejen dostatečným přísunem vitamínů, ale také zdravým životním stylem. V současné době ještě neexistuje vakcína, která by dokázala ochránit proti tomuto novému koronaviru. (koronavirus.mzcr.cz, 2020)

2.2 Průběh koronaviru v České republice

Pandemie Covid-19 v České republice je stále probíhající epidemie virové nemoci způsobené koronavirem. Jde o celosvětovou pandemii, která vznikla v prosinci roku 2019 na území Číny, konkrétně ve městě Wuchan. Onemocnění se zanedlouho začalo velmi rychle šířit i mimo pevninskou Čínu. Česká republika začala na tuto situaci reagovat v druhé polovině února letošního roku kdy se prudce zhoršila epidemiologická situace v Itálii.

V lednu 2020 nákaza virové nemoci Českou republiku ještě nezasáhla, již však byly učiněno první opatření, a to zpřísnění kontrol přilétajících cestujících na Letiště Václava Havla v Praze. Ke konci ledna řada poslanců se přikláněla k vytvoření dalších opatření vzhledem k šíření epidemie v Číně. Návrh ze dne 28. ledna, který podal poslanec Bohuslav Svobody z ODS, projednávající další opatření nebyl schválen, protože neobdržel potřebný počet hlasů. Dle odpovědi ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha, přípravy zahrnující další opatření již probíhaly, a tak nebyl důvod k panice. [1]

Ani na začátku února 2020 nepřikládali představitelé vlády či jejich opozice hrozící epidemii skutečnou vážnost. Cituji ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha z 4. února pro Mladou frontu dnes. *„Číst si denně zprávy o koronaviru trochu připomíná sledování katastrofického filmu. Ale k panice zatím není důvod, mnohem pravděpodobnější zabiják, který na nás číhá, je běžná chřipka." (Vojtěch, MF Dnes, 2020)* Koncem února většina Čechů měla naplánované zimní dovolené do lyžařských středisek v Rakousku a severní Itálii a jejich odjezd nebyl vnímán jako problémový. Teď již dokážeme říct, že právě z těchto míst se nákaza začala šířit nejen do Česka, ale i do dalších zemí.

Česko potvrdilo první tři případy onemocnění koronavirem 1. března 2020. [2] Pacienti byli Češi, kteří se vraceli ze severní Italie. V březnu od 1. do 31. bylo celkově potvrzených osob s dosud prokázaným onemocněním Covid-19 3308. [3]

---

[1] PČR, PS 2017-..., 40. schůze, část 160 (28. 1. 2020) [online]. Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, 2020-01-28 [cit. 2020-07-12]. Dostupné online.

[2] V Česku jsou tři lidé nakažení koronavirem. Předtím byli v Itálii — ČT24 — Česká televize. ČT24 — Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR — Česká televize [online]. Copyright © [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3056228-v-cesku-jsou-tri-lide-nakazeni-koronavirem

[3] COVID-19 | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. Dostupné z: https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19

Rapidní nárůst počtu nemocných a také rozšiřující se epidemie vyvolávala několik diskuzí na téma nedostatku ochranných pomůcek ve skladech. [4] Solidarita a iniciativa Čechů se projevila v šitích ochranných pomůcek nejen pro vlastní potřeby.
Vrcholem epidemie v Česku je považován 12. duben, kdy bylo zaregistrováno 4726 osob nakažených virem Covid-19. [5] Poté postupně začínal počet uzdravených převládat nad počtem nově nakažených.

Opatření, které stát musel přijmout začaly již 3. března a jejich tempo bylo narůstající. V příloze 4 jsem, pro přehlednou interpretaci všech důležitých opatření, vytvořila tabulku. Ráda bych doplnila že zmíněná opatření byla ještě v průběhu upravována. Ty nejdůležitější však tabulka v příloze 4 obsahuje.

Na začátku krize měla na starost řízení státní opatření Bezpečnostní rada státu, vedená Andrejem Babišem. Dne 16. března však byl určený krizový štáb vedený Romanem Prymulou. Pana Prymulu 31. března vystřídal Jan Hamáček a Roman Prymula se stal vedoucím Centrálního řídícího týmu Covid-19, který měl na starosti zdravotnickou část boje proti koronaviru. [6]

Duben 2020 se již nesl ve znamení mírného průběhu pandemie a dal za vznik harmonogramů týkající se uvolňování, které byly dle potřeby zkracovány a upřesňovány. V příloze 5 jsem zpracovala přehlednou tabulku, kde najdeme, jak rozvolňování určitých opatření šlo za sebou.

---

[4] Selhání tandemu, který měl Česko chránit před nákazami - Seznam Zprávy. Seznam Zprávy [online]. Copyright © 1996 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/selhani-zeny-ktera-mela-chranit-cesko-pred-nakazami-94638
[5] COVID-19 | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. Dostupné z: https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19
[6] Ústřední krizový štáb pod Hamáčkem se bude scházet jednou týdně - Novinky.cz. Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. Copyright © 2003 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/koronavirus/clanek/brifink-ustredniho-krizoveho-stabu-ke-koronaviru-cekame-na-zahajeni-40318732

2.3 Vývoj pracovního trhu – 2. čtvrtletí

V kapitole 1.3 *Trh práce před obdobím pandemie a již zřejmé prvotní dopady* jsme probrali situaci na trhu práce z úplného počátku období pandemie. Nyní bych se ráda zaměřila na 2. čtvrtletí 2020, a s ním plynoucí změny v práci a ve vztahu k práci.
Oficiální data z českého statistického úřadu práce a úřadu práce nám říkají, že míra nezaměstnanosti neroste tak rapidně jak se očekávalo. Nejde však tvrdit, že by se nic nedělo. Z pohledu pracovních portálů vidíme razantní změny a posuny, jak si lidé práci hledají.

Pokud zmíníme zaměstnanost České republiky, již jsem uvedla, že v roce 2018 byla nejvyšší a to 74,4 %. V loňském roce nepatrně klesala a letos se očekává zrychlení právě vlivem opatření související s pandemií. Nyní se již projevují rozdíly mezi zaměstnaností žen a mužů. Míra zaměstnanosti žen je 67,2 % čerpáno z ČSÚ, k 31. 5. 2020, ve skupině 15–64letých. Toto číslo je poněkud nižší než zaměstnanost mužů. V České republice je to dáno tradičním rozdělením rolí. Z dat je možné tvrdit, že zaměstnanost žen klesala o něco rychleji, než zaměstnanost vyplývá z toho tak, že korona krize dopadá na ženy více než na muže. Přejdeme-li k zaměstnanosti mužů ta je velmi vysoká v České republice a to 81,4 % (ČSÚ, k 31. 5. 2020, ve skupině 15–64letých) z dlouhodobého hlediska patří mezi nejvyšší v Evropě. A klesá pomaleji než u žen.

Další skupinou, u které v tuto chvíli spatřujeme pouhé náznaky změn jsou lidi do 30 let. V České republice je totiž relativně nízká zaměstnanost lidí do 30 let a to 47,5 % (ČSÚ, k 31. 5. 2020, ve skupině 15–64letých). Hlavním důvodem je studium. A ti studenti, kteří během studia měli stáže či praxe, tak budou v tomto směru velmi zasažení. A již nyní vidíme, že specifické pracovní úvazky jako jsou praxe a stáže právě pro studenty, mizí z nabídek firem a spíše převládají hlavní pracovní poměry.

Co se čísel týká v souvislosti s nezaměstnaností. Vyskytuje se zde rozdíl. Jiná čísla uvádí Český statistický úřad a jiná úřad práce. Důvodem je pouze volba jiných metrik.
Za červen se nezaměstnanost dle ČSÚ pohybuje na úrovni 2,5 % dle úřadu práce 3,7 %. Oficiální nezaměstnanost 3,7 % z června je považována za velmi dobrý výsledek z květnových 3,6 procenta, stoupla pouze o desetinu procentního bodu. Skutečné dopady

koronaviru na zaměstnanost budou patrné až na podzim, kdy je očekáván postupný nárůst nezaměstnanosti.

Již nyní společnost LMC vidí na pracovních portálech, že počet obsazovaných míst je o polovinu menší než v loňském roce.

Na pracovních portálech vidíme aktivitu hlavně těch lidí, kteří jsou ve výpovědních dobách, a ještě nejsou evidováni na úřadech práce. S velkou pravděpodobností můžeme tvrdit, že i tito lidí brzy přibydou v evidenci úřadu práce.

2.4 Změna politiky firem a dopady koronakrize, 2. čtvrtletí 2020

Poslední kapitola teoretické části bude věnována hlavním dopadům, projevující se ve firmách, důsledkem pandemie Covid-19. Již teď dokážeme říct jak, už tak bývá, že vše špatné je i pro něco dobré, proto se budu věnovat i těm pozitivním dopadům, které jsou spojené s pandemií. Nejen pozitivní, ale i ty negativní dopady vedou obecně ke změnám politiky náboru ve většině firem. Obecně se to budu v následujícím textu snažit shrnout. Veškeré poznatky a data jsou čerpány z datové snídaně, kterou pořádala společnost LMC s výzkumnými agenturami Simply5 a G82 v květnu roku 2020. Data, které tyto společnosti zpracovali jsou daty ojedinělými, které v tuto chvíli jsou k dispozici. Jde hloubkový pohled do firem. Průzkumu se zúčastnilo 1132 firem. Profil dotazovaných společností nalezneme v příloze 6, 7 a 8.

Z průzkumu vyplývá, že třetina firem vnímá malé dopady krize a druhá třetina až zásadní. Důležitým faktorem zde také hrála velikost firem. Ty největší dopady jsou vidět u malých firem do 10 zaměstnanců. Na druhém grafu v příloze 9 si můžeme všimnout, že krize není vnímaná jen jako hrozba, ale také příležitost. Firmy, které nebyli tolik zasažené, naopak si myslí, že z toho vyjdou spíše posílené než oslabené.

Co se týká dopadů finančních nám ukazuje příloha 10. Z grafu vyplývá, že již na konci května tedy na konci nouzového stavu 16 % firem řešilo zásadní finanční

problémy. Dvě třetiny firem byly v dobré finanční kondici, ale data jsou z května roku 2020, takže se očekává, že finanční dopady se ještě projeví.

Firmy zavedli několik firemních opatření, tak aby finanční krizi zvládli. Nejčastějším firemním opatřením byla poskytnutá náhrada mzdy v důsledku překážek v práci ze strany zaměstnavatele a to u 53 % firem. Trend práce z domova v této situaci výrazně akceleroval. Z dat je patrné, že 50 % zaměstnavatelů zavedla doporučený homeoffice a 14 % nařídila povinnou práci z domova pro všechny. Méně příjemná firemní opatření také nastala můžeme vidět, že 28 % firem bylo nuceno někoho propustit a 12 % muselo svou provozovnu úplně uzavřít. To vše vyplývá z přílohy 11.

Vyhlídky do budoucna a obavy firem z dopadů pandemie přehledně shrnuje příloha 12 a 13. Jako největší obavu firmy vnímají snížení domácí poptávky/ spotřeby. Zaměstnavatelé reflektuji, že v domácnostech bude méně peněz a nebudou tak lidé tolik utrácet. Sekundárně zde vidíme i obavy z opožděných plateb odběratelů či nedostatek provozní finanční hotovosti.

Obecně se dá říct, že největší výzvou firem během pandemie vyvolané koronavirem, byl samotný režim práce. V příloze 14 jsou shrnuty veškeré výzvy, s nimiž se firmy ve vztahu k zaměstnancům potýkali. Nešlo jen o poskytnutí vybavení a nástrojů při práci na dálku, ale bylo i samotnou výzvu skloubit pracovní život s tím soukromým. Nalézt balanc. Co je opravdu překvapujícím číslem v příloze 14 je, že pouze 12 % firem zmínilo, že zaznamenalo během pandemie a práce na dálku snížení motivace a spolehlivosti pracovníků. Troufám si říct, že jde o velmi dobrou zprávu pro zaměstnavatelé a tohle bude určitě něco co i do budoucna zůstane.

Již jsem zmínila budoucnost u té taky zůstaneme. Z průzkumu vyplývá, že firmám nouzový stav a situace, která s ním nastala ukázala mnohé, a to hned několik dlouhodobější plánů právě v důsledku pandemie. Z přílohy 15 je zřejmé, že práce na dálku se ukazuje jako osvědčená a firmy s ní měli dobré zkušenosti a to 34 % firem určitě budou chtít zavést častěji možnost práce z domova. Dále určitě online vzdělávání, které již nebude vnímáno pouze jako zajímavá forma, ale půjde o hlavní formu vzdělávání tvrdí jedna čtvrtina firem. Podloženo grafem z přílohy 16. Několik zaměstnanců během pandemie zažilo adaptaci online. A třetí věc, která souvisí s tím jiným způsobem řízení práce a vzděláváním je důraz na způsob vedení,

změnu manažerského uvažování. Zkrátka dát zaměstnancům více svobodu, otevřeně s nimi komunikovat a důvěřovat. Lze také tvrdit, že několik procesů pandemie urychlila například 33 % firem uvádí vysoký tlak na digitalizaci podloženo grafem z přílohy 15.

Stěžejní téma celé diplomové práce je nábor. Z průzkumu, který byl proveden ke konci nouzového stavu vyplívá, že nábor nebyl kompletně zastaven. Můžeme to také vidět v příloze 17 kde polovina firem, stále měla aktivní nábor i během nouzového stavu, jen se nabíralo méně než dříve. Co je znatelné tak částečné úvazky, brigády a stáže během května naprosto vymizeli z nabídky a preferovali se klíčové plné pracovní úvazky.

S náborem během pandemie souvisí další bod a to videopohovory. Tento trend zde byl, ale využívali to firmy pouze okrajově. Stejně jako u jiných věcí, tak právě v této oblasti koronavirová krize napomohla digitalizace pohovorů a s jistotou to firmy budou využívat i nadále. Deklaruje to i příloha 18. Z výzkumu také vyplývá, že čím větší firmy, tím větší zkušenosti s online pohovory.
60 % procent společností s jistotou tvrdí, že video pohovory nám zůstanou s určitostí pro první kola preselekcí a 40 % zúčastněných nemá v plánu je využívat.

Vyhlídky firem do budoucna ovlivní stav ekonomiky a obecně zaměstnanost a nezaměstnanost. V příloze 12 vidíme dva grafy, které nám reflektují vyhlídky firem do konce roku. Polovina firem říká, že už byli nuceni propouštět během nouzového stavu druhá polovina tvrdí, že již tyto stavy bude schopna udržet. Je i patrné z grafů, že o o pár procentních bodů firmy budou ještě do konce roku propouštět. Je to spíše negativní trend, ale ne zase tak dramatický. Doufalo se v rychlé oživení, ale to bohužel z dat nevyplývá. Hodně se zde projevuje opatrnost firem. Z druhého grafu vyplývá, že nenastane dlouhodobé snižování mezd u těch zaměstnanců, kteří si práci udrželi. Během nouzové stavu došlo k dočasnému snížení, ale již došlo k navrácení k původním mzdám. Jednoduše dokážeme říct, že více lidí o práci přijde, než ji získá ale mezd se to tolik nedotkne. Bohužel ti lidé, co práci ztratí tak se nám to projeví v méně vydělávající populaci to znamená, že v domácnostech bude méně peněz, to je jednoznačný důsledek, na který je možné se připravit, proto se firmy bojí snížené domácí poptávky.

Jak už jsem v úvodu zmínila pandemie s sebou nepřinesla jen negativní dopady, ale i ty pozitivní a těm bych se chtěla věnovat na závěr této kapitoly. Již jednou zmiňovaný homeoffice patří právě k těm pozitivním trendům. Pandemie ukázala opak, čehož se zaměstnavatelé vždy obávali v souvislostí s prací z domova. V příloze 20 vidím, že 57 % manažerů uvádí, že práce z domova se ukázala efektivní a výkonnost zaměstnanců neklesala. Důvodem proč tento trend zůstane i nadále lze s určitostí říct, že je právě ta pozitivní zkušenost manažerů, co se týká angažovanosti a efektivity práce zaměstnanců. I přesto, že k tomu většina lidi byla nouzový stavem donucena, drtivá většina firem říká, že v tom i nadále bude pokračovat. V příloze 18 můžeme vidět graf, ze kterého vyplývá, že 92 % firem mělo během nouzového stavu zkušenost s prací na dálku. Jen čtvrtina firem zkoušela homeoffice nově, šlo převážně o výrobní firmy. Trend práce z domova je s určitostí řazen na první místo ještě před videohovory, co se týká pozitivní dopadů do budoucna.
Další pozitiva, které s pandemií souvisí shrnuje příloha 20. S urychlením digitalizace, která napomohla trendu videopohovoů, souvisí také online vzdělávání. Již to nebude vnímáno jen jako zajímavá forma vzdělávání. Z přílohy 20 vyplývá, že již pětina firem měla zkušenosti s online vzděláváním, ale spíše šlo doplňkovou firmu. Nyní můžeme vidět na grafech, nepůjde již o okrajovou formu vzdělávání, ale 62 % firem nyní nabízí online vzdělávání a online kurzy se dostaly na úplné první místo, šlo o prvořadý nástroj adaptace a přizpůsobení se té vzniklé situaci. Nejde říct, že by online vzdělávání zde bylo napořád, stále offline kurzy či individuální vzdělávání sebou přináší spousty výhod, které ani online způsob ne.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost Alza.cz a.s. je v současné době považována za největší obchod s počítači a elektronikou. Vlastníky jsou akcionáři, kteří ovládají společnost Alza.cz s.r.o. skrz holdingovou společnost L.S. Investments Limited sídlící v Kyperské republice. V této kapitole bude také dále představena historie společnosti.

Alza.cz a.s. nyní disponuje cca. 2 500 zaměstnanci ve 4 středoevropských zemích jako je Česká republika, Slovensko, Maďarsko a Rakousko. V těchto zemích má také otevřeno více než 50 poboček a stovky vlastních výdejních schránek (tzv. AlzaBoxů). Statutárním orgánem je představenstvo, jehož předsedou je Aleš Zavoral a místopředsedy Ing. Tomáš Havryluk a Ing. Petr Bena.

3.1 Historie společnosti

Oficiální vznik společnosti je datován k roku 1994, kdy současný předseda představenstva Aleš Zavoral získal živnostenský list a začal se uplatňovat na IT trhu. Značka právnické osoby Alzasoft se začala budovat až od roku 1998. Spolu s budováním značky přichází také otevření první kamenné prodejny v Dělnické ulici na Praze 7 – Holešovicích. Cílovou skupinou zákazníků byly nejprve vysokoškolští studenti, které následně doplnili klienti z řad odborníků na výpočetní techniku. (Alza.cz, 2020)

Od 1. 1. 2004 se společnost Alzasoft transformuje do akciové společnosti, což způsobuje zejména změnu organizační struktury firmy a formu jejího vedení. Další změny, které se udály téhož roku, jsou dle Alza.cz (2020):

- Vstup na Slovensko,
- růst skladu na 1 600 m^2,
- odvedení 25 790 241 Kč na daních a zdravotním a sociálním pojištění.

Dle Alza.cz (2020) dochází roku 2008 k přejmenování společnosti z Alzasoftu a.s. na Alza.cz a.s., což také přispívá k výraznému rozvoji marketingových činností, a to zejména představením nového maskota – mimozemšťana Alzy. Na první oficiální

tiskové konferenci společnost Alza.cz a.s. také zveřejnila všechny důležité pilíře, které se přispívají k dalšímu růstu společnosti:

- Otevření prodejny v Brně,
- 200 zaměstnanců,
- rozšíření skladu na 5 160 m^2,
- zisk ocenění HP Partner roku,
- růst obratu na 3,2 miliard Kč,
- odvedení více než 80 milionů Kč na daních a zdravotním a sociálním pojištění.

3.2 Vize a mise společnosti

Hlavními pilíři k sestavení mise a vize společnosti jsou dle Alza.cz (2020):

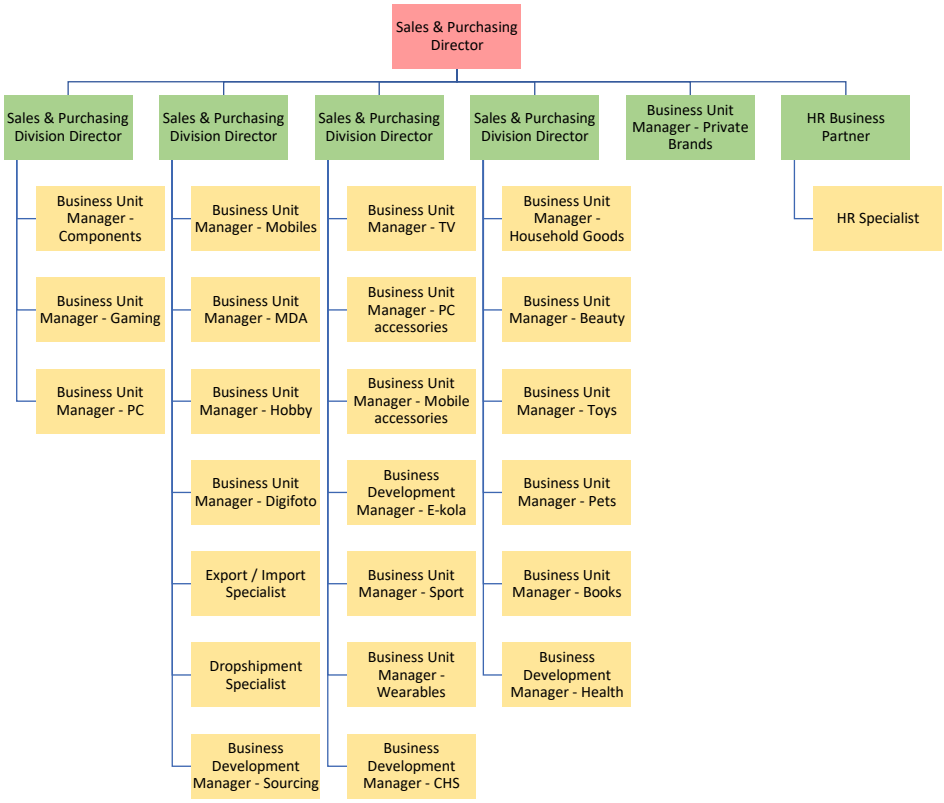
- Od obchodu k firmě 21. století,
- bouráme status quo,
- inovujeme pro růst, rosteme pro přežití,
- hledáme v lidech originalitu a tvořivost,
- jsme ten nejnáročnější zákazník,
- neustále zjednodušujeme a zlepšujeme,
- rozumíme tomu, co prodáváme,
- jsme součástí světa i společnosti.

Vize vychází zejména z prvního pilíře, která zní: *„V dlouhodobém horizontu směřujeme k P2P platformě, kde může být zákazník současně dodavatelem.“* (Alza.cz, 2020) Druhý pilíř tkví v odvaze riskovat a uvádět a trh nové a originální produkty a služby. Cílem je být inkubátorem pro synergické startupové projekty, které porostou s Alzou. Ve třetím pilíři používá společnost Alza.cz a.s. růst jako transparentní metriku správnosti rozhodnutí, která motivuje vymýšlet nové věci a hledat neprošlapané cesty. Čtvrtý pilíř hledá v lidech originalitu a tvořivost, které přináší prostor pro tvorbu inovativních řešení. Alza je otevřená každé technologii, která usnadní či zefektivní práci. Pohledem nejnáročnějšího zákazníka na uspokojení potřeb se zabývá pátý pilíř. Jde o vytvoření služeb, které ještě ani neexistují, aby co nejvíce usnadnili život klientů. Neustálé zjednodušování a zlepšování spočívá ve zjišťování rychlejších forem doručení a vyzvednutí. To také souvisí s dalším pilířem, který se zabývá kombinací velkoobjemového a specializovaného prodejce. Čím rychleji se společnost dokáže orientovat ve svých produktech, tím

rychleji jej dokáže doručit zákazníkovi. V poslední řadě se také společnost zabývá ekologickou stránkou svých produktů, kdy si uvědomuje svou pozici ve společnosti.

3.3 Organizační struktura oddělení SPD

Obrázek 1 - Organizační struktura oddělení SPD



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 1 je vyobrazena organizační struktura oddělení Sales & Purchasing, ve kterém je zkoumáno získávání pracovníků v kontextu podmínek pandemie. Organizační struktura má funkční podobu, kdy *„zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami jsou zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku.“* (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 214)

Oddělení je řízeno způsobem top-down, kdy na nejvyšší pozici je Sales & Purchasing Director, který je zodpovědný za kompletní chod celého úseku a má rozhodující pravomoc. Sales & Purchasing Director vede 6 podřízených, kteří jsou děleni do 3 pracovních pozic, a to Sales & Purchasing Division Director, Business Unit Manager a HR Business Partner. Personální úsek je ve společnosti Alza.cz a.s. řazen právě do oddělení

prodeje a nákupu a vedoucí personálního úseku je přímým podřízeným ředitele tohoto oddělení. Division Director zastřešuje několik celých segmentů, účastní se zásadních obchodních jednání a nese zodpovědnost za úspěch celé divize.

Třetí stupeň organizovanosti, vyznačený žlutou barvou v organizační struktuře, se zabývá jednotlivými sortimenty výrobků, které nabízí společnost Alza.cz a.s. Zaměstnanci na pozicích Business Unit Manager a Business Development Manager stanovují svěřenému segmentu směr a strategii a následně jeho optimalizací také rozšiřují síť dodavatelů. Do jeho zodpovědnosti se také řadí odpovědnost za aktualizaci a správu e-shopu.

3.4 Náborová politika

Ve společnosti Alza.cz je proces náboru zaměstnanců procesem klíčovým. Alza.cz je neustále rostoucí společnost, proto je kladen vysoký důraz na rychlost a efektivitu náborového procesu a je velmi důležité, jaké jsou náklady výběrového řízení a také doba trvání. Dobou trvání se rozumí prvotní zahájení samotného výběrového řízení až po nalezení vhodného kandidáta a přijetí pracovní nabídky. Lze říct, že čím déle výběrové řízení trvá, tím vyšší jsou náklady s ním spojené. Jsou zde zahrnuty poplatky za inzerci, propagace na placených portálech, sociálních sítí nebo jiná komunikační média.

Níže rozeberu konkrétní náborový proces v Alze.cz. Podrobně popíšu fáze náboru s nimi spojené personální procesy a v závěru se budu věnovat komunikačním kanálům, které společnost Alza.cz využívá vůči potenciálním uchazečům

Náborový proces v Alza.cz začíná Schválením pracovní pozice, v této fázi se vydefinuje profil hledaného kandidáta. Následuje proces schvalování, který jde přes zodpovědného manažera konkrétního týmu, ředitele oddělní a HR ředitele. Vše probíhá v interním informačním systému. Po úspěšném schválení pracovní pozice, je možné začít s navrhováním znění inzerce a hned poté zahájit výběrové řízení. Za zahájení výběrového řízení se považuje zveřejnění inzerátu o volné pracovní pozici. Alza.cz vzhledem k úspoře nákladů nejvíce využívá své kariérní stránky tzn. že všechny volné pracovní pozice se jako první objeví na jejich kariérních stránkách. Kde potenciální uchazeči vyplní formulář na danou pozici. Důležitým aspektem, který bych ráda vyzdvihla v této části je, že Alza.cz má obrovskou výhodu, že již má na trhu vybudované jméno tzn. že mnoho kandidátů se do Alzy.cz hlásí samo. Svou značku budují a uvědomují si

tak s tím spjaté výhody při hledání kandidátů. Dalšími možnými kanály, které Alza.cz kromě kariérních stránek využívá jsou pracovní portály, sociální sítě, online média nebo ve výjimečných případech tištěná média. Výběr tzv. Recruitment mixu vždy záleží na typu pozice, která se právě obsazuje.

Dostáváme se k další fázi, a to průběh výběrového řízení. Stejně tak jako u výběru recruitment mixu i zde samotný průběh je ovlivněn několika faktory, ku příkladu priorita nebo urgentnost obsazení pozice. Jakmile personalista obdrží dostatečný počet reakci dochází k předvýběru či preselekci uchazečů. Tato preselekce probíhá na základě zaslaného životopisu a kritérií, které byly určeny v první fází schvalování pracovní pozice. Vhodní kandidáti jsou telefonicky kontaktováni, zda jejich zájem o pozici stále trvá a jsou jim předány informace k průběhu výběrového řízení a také pozvání do prvního kola. První kola výběrových řízení probíhají buď formou individuálních pohovorů v kancelářích Alza.cz, nebo formou hromadného pohovoru jinak také nazývané assessment centrum. Během pandemie všechny první kola probíhala online přes platformu MicrosoftTeams pouze s personalisty. V případě hromadných pohovorů se kromě kandidátů pohovoru účasti personalisté a zodpovědní manažeři za divizi. Vhodní kandidáti, kteří prošli přes první kolo s personalisty jsou následně předáni manažerům, kteří je na základě vypracované zpětné vazby od personalistů a výsledků z testů, které kandidáti vyplňují, vyhodnotí a určí ty kteří budou pozváni do druhého kola výběrového řízení a ty kteří budou zamítnuti. Druhého kola jsou vždy přítomni HR specialisti spolu se zodpovědnými manažeři jen ve výjimečných případech při obsazování specifických pozice se účastní i ředitel oddělení. Dle typu pozice může být sjednáno i třetí kolo výběrového řízení formou interaktivního workshopu. Jak jsem již výše několikrát zmínila i průběh samotného výběrového řízení se liší v závislosti na obsazované pozici, proto jsem pro názornost popsala obecný průběh výběrového řízení.

Na základě rozhovorů s HR specialisty z obchodní divize Alza.cz konkrétně výběrová řízení probíhají v této chvíli dvoukolově. První kolo probíhá online s personalistou a druhé kolo s již přímým nadřízeným konkrétní divize také online, kde kandidáti vypracovávají testy, které zahrnují nejen obecné znalosti, ale také matematické příklady. Alza.cz si zakládá na kvalitních kandidátech, a tak je pro ně testování znalostí v preselekci důležitou částí. Další fází, mohlo by se zdát, že poslední, ale není tomu tak je ukončení výběrového řízení. Výběrové řízení je u konce ve chvíli, kdy byl nalezen

vhodný kandidát, který přijal pracovní nabídku. Administrace spojena s touto fází probíhá převážně v interním informačním systému a komunikace v MS Outlook. Proces náboru končí ve chvíli, kdy zaměstnanec akceptuje pracovní nabídku. Co se týká práce s kandidátem tak ta stále pokračuje. Navazuje proces adaptace zaměstnance. Cílem je co nejrychlejší integrace do organizace. Součást adaptace je poznání fungování společnosti na globální úrovni, pochopit svou roli ve firmě a mít dostatek informací k výkonu své práce. Dobře nastavený adaptační proces může zamezit počáteční frustraci nováčka z možného nedostatku informací či přehlcení nových informací. Stejně jako u náborového procesu tak i adaptace se liší podle pracovní pozice. Jinak adaptace probíhá u liniové pozice, manažerské nebo ředitelské.

V následující části bych se ráda věnovala výše již zmíněnému Recruitment mixu tedy volbě komunikačního náborového kanálu. Na základě nově obsazované pozice mají personalisté několik možností kde kandidáty oslovit a získat. Při výběru kanálu záleží na cílové skupině potenciálních uchazečů, které by měl inzerát oslovit.

Ve firmě Alza.cz jsou používány tyto kanály:

- Kariérní stránky, které jsem již v předešlém textu zmínila, jsou naprosto nejsilnějším zdrojem uchazečů. Alza.cz si buduje svou značku a v tomto směru se ji to více než vyplácí. Každá volná pozice, kterou personální oddělení obsazuje se vždy jako první objeví na kariérní stránkách Alzy v sekci volná pracovní místa. Z rozhovorů s personalisty vyplývá, že u většiny pozic přicházejí reakce od uchazečů primárně z kariérních stránek.
- Pracovní portály Jobs.cz / Prace.cz patří mezi druhý využívaný zdroj kandidátů. Nevýhodu, kterou spatřují personalisté v tomto kanálu jsou finanční náklady. Za každý inzerát zveřejněný na portálu jobs.cz nebo prace.cz se platí. Tento kanál se využívá při hledání obecných pozic nebo pozice, kde nejsou tak specifické požadavky. Důvodem je větší množství reakcí, následně personalisté provádějí užší výběr kandidátů.
- Sociální sítě se ukazují jako čím dál silnější médium. Nejvíce se v Alze.cz využívá profesní síť LinkedIN, dále Facebook a Twitter. Výhodou je cílení na konkrétní cílovou skupinu. Komunikace je zprostředkována za pomoci inzerátů nebo příspěvků.

- Personální agentury spolupráce s nimi funguje formou outsourcingu části náborového procesu. Důvodem je úspora času personalistů a také nákladů. Finální rozhodnutí o přijetí kandidáta je vždy na straně firmy Alza.cz
- Tištěná média jde o nejméně využívaný kanál patřící mezi jediné offline médium, které Alza.cz využívá. Uchazeč se k nabídce práce dostane skrze krátký článek či obrázek v novinách nebo časopisech, který nabádá potenciálních kandidáta navštívit kariérní stránky Alzy.

3.4.1 Oddělení Sales & Purchasing

Oddělení Sales & Purchasing je situováno v Hlavním městě Praha a čítá celkem 120 zaměstnanců. Kromě výše zmíněných pozic, které jsou hlavními nositeli zodpovědností a pravomocí, jsou ještě pod jednotlivými Business Unit Managery pracovní pozice jako Product Manager, Business Unit Assistant a Trainee. Product Manager pečuje o produktové portfolio, u kterého hlídá novinky, správné ceny, zastřešuje marketingovou podporu a vyjednává s partnery. Business Unit Assistant administrativně vypomáhá, listuje nové produkty, hlídá jejich dostupnost, objednává je a vyřizuje dotazy zákazníků. Společnost Alza.cz a.s. poskytuje také trainee programy, kde zaškoluje budoucí zaměstnanci v oblasti e-commerce.

Dle Alza.cz (2020) tkví tajemství úspěchu oddělení Sales & Purchasing v těchto bodech:

- Hodnota pro zákazníka – vytváření nejlepší zákaznické zkušenosti.
- Rosteme – meziroční růst obratu jako motivační faktor.
- V každém segmentu chceme být #1 – vytváření nejlepšího e-shopu.
- Zrychlujeme – vytvoření vlastního informačního systému.
- Neustále inovujeme – využívání nejnovějších technologií pro nové projekty.
- Getting Things Done! – používání nástrojů na organizaci času i práce.
- Start up prostředí – zachování firemní kultury.
- Osobní růst – podpora systému interních rotací, pravidelných školení i testování.
- Kdo uspěje? – výběr zaměstnanců se všeobecným přehledem, logikou a analytickým myšlením.

4 Metodologie výzkumu

Tato kapitola bude věnována analytické části výzkumu, ještě předtím, než se pustím do samotné analýzy dat nesmí být opomenuta část metodologická část. Ta slouží k popsání kroků a postupu, kterého bylo využíváno ve výzkumu.

4.1 Cíle výzkumu

V teoretické části jsem se věnovala různým metodám získávání zaměstnanců, z jakých zdrojů zaměstnance můžeme získávat a podmínky, které samotný nábor ovlivňují. Letos právě pandemie Covid-19 měla obrovský vliv na nábor, a proto jsem se rozhodla pro svůj výzkum vybrat společnost Alza.cz a zjistit, jak pandemie ovlivnila nábor zaměstnanců, právě v této firmě. Tudíž hlavním cílem mé praktické části je: Zhodnotit dopady pandemie v náborových procesech a změny v práci ve společnosti Alza.

4.2 Výzkumné otázky

Výzkum si pokládá za cíl odpovědět na tři stanovené výzkumné otázky, které jsou:

- Jaká je efektivita zaměstnanců při práci z domova?
- Jaké jsou výhody a nevýhody online pohovorů?
- Jaké jsou dopady pandemie Covid-19 na nábor ve společnosti Alza?

4.3 Metody výzkumu

Pro účely své praktické části v rámci sběru dat jsem se rozhodla využít kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. *Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky*. (Gavora, 2000, s. 29)

4.3.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní část výzkumu je zastoupena metodou dotazníku. Dotazník je součástí diplomové práce a nalezneme ho v příloze 21.

Dotazník je běžnou metodou získávání dat. *Jedná se o soustav předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšlené seřazeny a na které respondent odpovídá.* (Chrástka, 2007 s.26) Zkoumaný výběr jedinců je nazýván respondenty. Dotazník je primárně určen pro hromadné získávání dat. V našem případě

dotazník obsahuje 10 uzavřených otázek, na které respondenti odpovídají dle předem vymezených škál. Dotazník se

4.3.2 Kvalitativní výzkum

Pro účely práce v rámci kvalitativní části byly využívány rozhovory pomocí návodu tedy polostrukturovaný rozhovor. Zvolený typ rozhovorů umožňuje co nejefektivněji využít čas k diskusi. (Hendl, 2012) Hlavní charakteristikou tohoto rozhovoru je soubor již připravených otázek nebo témat. Tazatel se ale nemusí držet stanoveného pořadí otázek, je možnost si otázky v průběhu rozhovoru upravit, ale důležité však je probrat všechny otázky. Další možnost, která se tazateli umožňuje je pokládat případné doplňující dotazy. *Rámcově řečeno, jistá volnost se jeví jako vhodná k vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele s informantem, do jisté míry se dají akceptovat jeho osobnostní specifika, komunikace může lehčeji plynout atp.* (Reichel, 2009, s. 113)

Polostrukturované rozhovory dohromady probíhali se 4 respondenty. Dva za personální oddělení a dva z manažerských pozic. Podrobně respondenti budou rozebrání v kapitole Výzkumný vzorek. Podklady k rozhovorům nalezneme v přílohách. V příloze 22 vidíme *Podklad pro rozhovor s HR Specialisty.* HR specialistům bylo pokládáno 11 otázek, které bylo doplněny ještě podotázky. Příloha 23 nám shrnuje *Podklad pro rozhovor s manažery*, kterým bylo kladeno 7 otázek. Důvodem, proč bylo kladeno HR specialistům více otázek bylo, že zde byly zahrnuty i otázky na analýzu náboru před pandemií Covid-19 a také během.

Společné otázky, které byly pokládány všem respondentům se týkaly: online pohovorů a jejich výhodám a nevýhodám, zhodnocení efektivity práce z domova a poslední společná otázka byla v čem respondenti spatřují přínos změn v oblasti náboru v kontextu pandemie Covid-19.

4.4 Sběr a zpracování dat

Tato kapitola si dává za cíl podrobnou analýzu sběru a zpracování dat. Důvodem, proč jsem se rozhodla pro využití kombinace dotazníků a polostrukturovaných rozhovorů byl co nejkvalitnější přínos výsledků. Byl kladen důraz na to, aby výzkum nebyl jednostranný, proto rozhovory probíhaly s personalisty a manažery, kteří vedou menší tým

lidí. A tak abych byla schopna zhodnotit tyto dopady byl pro mě velmi důležitý názor zaměstnanců, kteří byli dotazování na oblasti změn v práci.

Nejprve popíšu kvantitativní výzkum, a to v mém případě dotazník. Konkrétní dotazník, který jsem vytvořila a následně rozeslala mezi zaměstnance společnosti Alza nalezneme v příloze 21. V dotazníku je koncipováno 10 uzavřených otázek, na které si respondenti vybírají odpověď s předem připravené hodnotící škály. Tento způsob škálových otázek jsem zvolila z toho důvodu, že to spatřuji jako vhodný nástroj pro měření názorů. Odpovědi lze pak jednoduše kvantifikovat a statisticky analyzovat. V kapitole *Analýza dat dotazníkové šetření* bude pak každá otázka z dotazníku podrobně statisticky analyzována a podložená grafy. Dotazníkové šetření bylo provedeno za pomocí elektronický formulářů, ve spolupráci s personální oddělením, kdy zaměstnancům byl odeslán odkaz na dotazník přes Google formuláře. Tento způsob jsem zvolila z důvodu ušetření času nejen respondenta, ale také zpracovatele. Z počátku návratnost odpovědí byla vyšší, následující dny upadala. Důvodem bylo přehlcení zaměstnanců, kteří v průběhu pandemie zodpovídali několik dotazníků. To mělo za následek lehké zpomalení sběru dat. Kompletní sběr dat trval zhruba jeden měsíc. Prvního července roku 2020 byly rozeslány první dotazníky a poslední odpověď jsem získala od respondenta 30. července 2020. Průměrný čas vyplnění dotazníku zabral respondentovi přibližně 3 minuty.

Jako nejvíce náročnou část týkající se sběru dat hodnotím následnou analýzu odpovědí. Při zpracování jednotlivých odpovědí bylo využito koláčových grafů, které napomohly k přehlednému znázornění, jak jednotlivé dopady změn práce zaměstnanci hodnotí. To vše podrobně zpracováno nalezneme v kapitole *Analýza dat dotazníkového šetření.*

Dotazník byl poslán celému obchodnímu oddělení, které má 120 zaměstnanců. Po měsíci sběru dat, jsem získala 100 odpovědí, které hodnotím jako velmi pozitivní vypovídající výsledek. Během sběru dat se prostřídalo několik zaměstnanců na letních dovolených v tom spatřuji důvod neúplné návratnosti.

Hlavním cílem dotazníkové šetření je analyzovat dopady pandemie ke vztahu práci. A zjistit jak tyto změny, které nastaly zaměstnanci hodnotí.

V kvalitativní části data byla získávána výhradně za pomoci polostrukturovaných rozhovorů. Jinou sadu otázek měli manažeři a jinou HR specialisti.

4.5 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek se dělí na respondenty, kteří se podrobili pouze dotazníkovému šetření a ty, kteří absolvovali i následný rozhovor. Rozhovoru se zúčastnili 4 respondenti, kteří byli vybráni vedoucí personálního úseku jako nejvíce kvalifikovaní a způsobilí zaměstnanci. Zaměstnanci z prodejní oblasti jsou na vedoucích pozicích a vedou tým zajišťující odbyt nabízených produktů. Zaměstnanci z personálního úseku jsou podřízenými HR Business Partnera. Ve společnosti Alza.cz a.s. nejsou zodpovědní za řízení pracovních týmů či jednotlivců.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 100 respondentů z oddělení Sales & Purchasing, kteří odpovídali na 10 otázek, které lze nalézt v příloze 21. Respondenti, kteří byli vybráni pro následný rozhovor z personálního oddělení, odpovídali dále na 11 otázek, které se týkaly dopadů a změn v práci, náboru před a během pandemie a plánů do konce roku. Nalézt je lze v příloze 22. Zaměstnanci z prodejní oblasti odpovídali dále na 7 otázek, které jsou k dispozici v příloze 23.

Tabulka 3 - Výzkumný vzorek

Identifikace	Název pozice	Věk	Doba působnosti v Alze	Vedení týmu
Respondent A	HR Specialist – Drugstore and Pets	27	7 měsíců	NE
Respondent B	HR Specialist – Private Brands	27	1 rok	NE
Respondent C	Business Development Manager	27	3 roky	11 lidí
Respondent D	Business Unit Manager	45	3, 5 roku	4 lidé

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 3 lze vidět základní informace o zaměstnancích, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a následného rozhovoru. Respondenti A a B odpovídali celkem na 21 otázek a respondenti C a D na 17 otázek.

4.6 Etické zásady ve výzkumu

V praktické části byl kladen důraz na dodržení etických zásad. Již při prvním kontaktu s personálním oddělením, byl domluven průběh samotných rozhovorů a také výběr respondentů. Personální oddělení bylo obeznámeno a následně i respondenti, že polostrukturované rozhovory budou nahrávány. A získané informace budou posléze zpracovány a výsledky interpretovány zaměstnancům společnosti Alza. Pravidla byla nastavena na začátku a všichni zúčastnění věděli co je čeká.

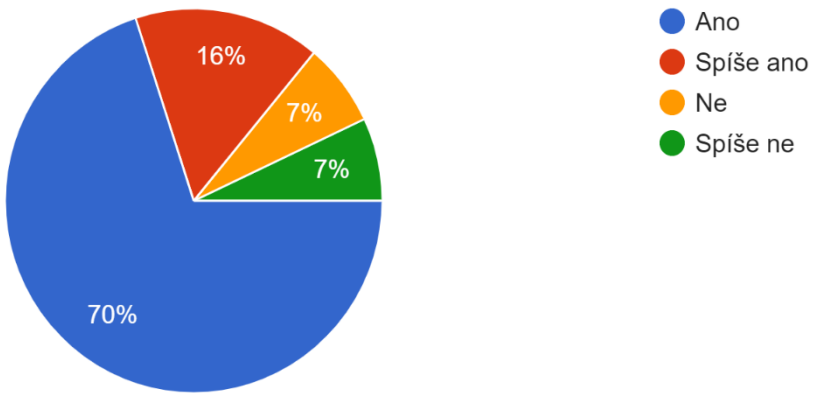
4.7 Analýza dat dotazníkové šetření

Následující kapitola si dává za cíl podrobně rozebrat otázku po otázce z dotazníkového šetření. Každá otázka bude důkladně popsána a podložena grafy. Dotazníku se zúčastnilo 100 respondentů.

1. Zaznamenali jste s příchodem pandemie větší objem práce?

Na tuto otázku jednoznačně 86 % respondentů odpovědělo kladně. Hlavní důvodem, který tu již byl zmíněn, je druhá sezóna Alzy.cz, kterou během pandemie zažívala *„byli to takové naše druhé Vánoce, na které jsme se nemohli připravit,“* říká respondent A. Objemy prodeje stouply v několika segmentech během pandemie. Ku příkladu uvedu elektroniku, hračky, věci na zahradu a sportovní vybavení. Zaměstnanci byli doslova zahlceni prací, to také můžeme vidět z grafu 2. Pouze 14 % dotazovaných odpovědělo, že nezaznamenali s příchodem pandemie větší objem práce.

Graf 1 - Objem práce

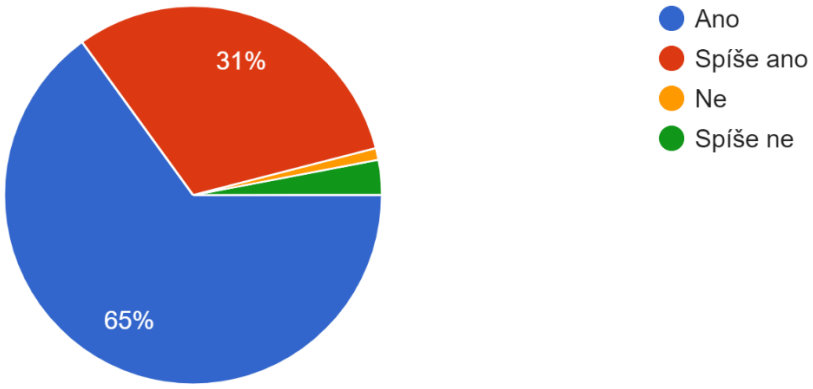


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Hodnotíte kladně připravenost Alzy na Covid-19?

Graf 3 nám ukazuje jak zaměstnanci hodnotí připravenost Alzy na pandemii Covid-19. Drtivá většina tedy 96 % respondetů ji hodnotí kladně. Společnost Alza hned s nouzovým stavem doporučila na první týden práci z domova a hned po týdnu již byl zavedený plošny homeoffice pro všechny zaměstnance. To si troufám tvrdit, že se projevuje v grafu 3. Zaměstnanci tak cítí, že firma včas zareagovala a nevystavovala zaměstnance nebezpečí spojené s cestování do kanceláří. Naopak kanceláře byli důkladně dezinfikovány, protože bylo podezření, že jeden ze zaměstnanců Alzy přišel na konferenci do styku s člověkem nakaženým Covid-19. To se nakonec neprokázalo. Opravdu zlomek dotazovaných konkrétně 4 % hodnotí negativně přípravu Alzy na Covid-19.

Graf 2 - Připravenost Alzy na Covid-19

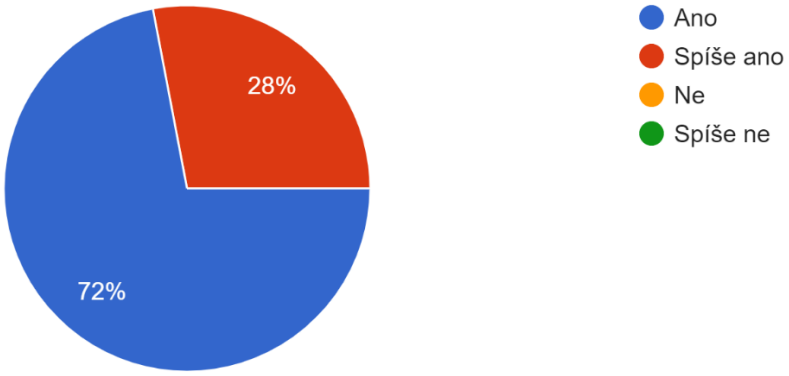


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jste celkově spokojen s kvalitou informovanosti od vedení firmy ohledně změn v práci způsobené Covidem-19?

Alza si zakládá na kvalitní komunikaci se zaměstnanci a to nám ukazuje i graf 4. Účastníci dotazníku měli zhodnotit kvalitu informovanosti ze strany vedení firmy k zaměstnancům ohledně změn v práci v důsledku pandemie Covid-19. Z grafu 4 je jednoznačné patrné, že nebyla žádný negativní reakce. Všichni dotazovaní hodnotí infomovanost jako kvalitní a včasnou. Největší opatřením, které firma udělala byl nařízený homeoffice do odvolání, tak aby své zaměstnance chránila a nevystavovala nebezpečí nejen v kancelářích, ale také po cestě do nich. Další informace pak byli předávány od vedení k manažerům na online schůzkách a ty pak infomovali své podřízené na týmových pravidelných schůzkách.

Graf 3 - Kvalita informovanosti

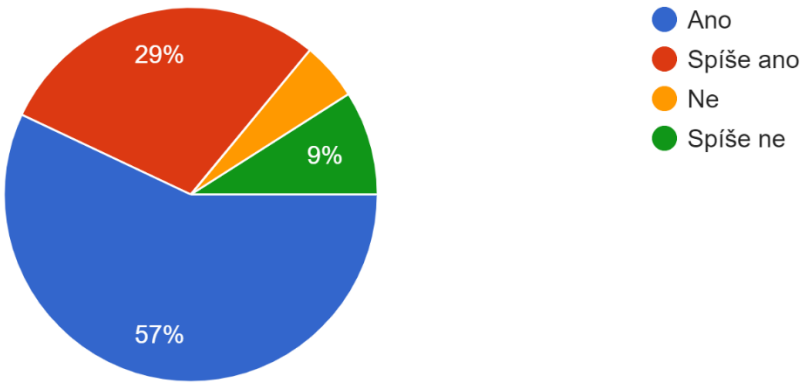


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Vyhovuje Vám práce z domova?

Pokud budeme vycházet z toho největšího opatření, které nejenom společnost Alza zavedla, ale i většina ostatních firem k tomu dospěla. Byla práce z domova. A tak další otázka dotazníku byla právě na to jako zaměstnancům práce z domova vyhovuje. Zde už je graf 5 o něco rozmanitější a nalezneme zde zástup všech odpovědí, ale s určitostí se dá tvrdit, že homeoffice 86 % respondentům z oddělení Sales & Purchasing vyhovuje. Pouze 14 % procent lidí odpovědělo, že vidí spíše jako nevyhovující. Důvodů se zde dá najít hned několik. Práce z domova sebou nese výhody i nevýhody tak jako vždy všechno. Z grafu 5 je patrné, že zaměstnanci shledávají spíše ty výhody. Mezi výhody patří komfort prostředí domova, na druhou stranu, věřím, že někdo v tom může spatřovat i nevýhodu. Člověk ušetří čas, který by jinak věnoval cestě do práce. Člověk si den plánuje sám. Sociální kontakt, kterou sebou nesou kanceláře mohou být obrovskou nevýhou při sostředěnosti a výkonu práce, to naopak na práce z domova tak není. Lidé, kteří ke své práci právě socializaci a kolegy potřebuji, si troufám tvrdit, že bychom nalezli v těch 14 %, které hodnotí práci z domova jeho nevyhovující.

Graf 4 - Homeoffice

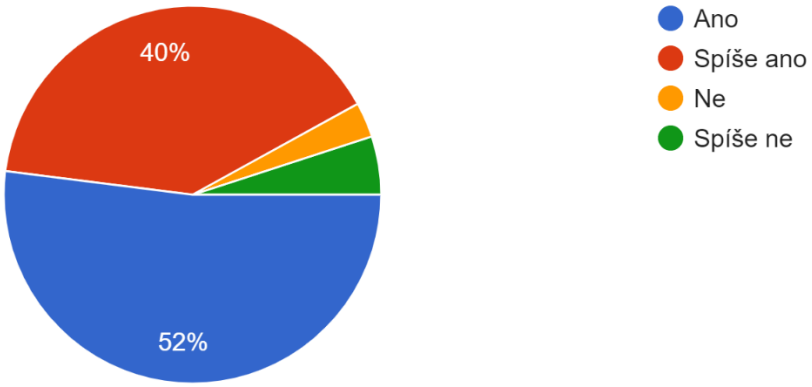


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Chybí Vám kolegové?

Již v předešlé otázce jsme se dotkly tématu socializace při práci z domova. V kancelářích se denně potkáváme s kolegy, proto tato otázka byla cílena na to, jak zaměstnancům chybí interakce s kolegy, na kterou z kanceláří byli zvyklí. Graf 6 nám jasně říká, že socializace je něco, co dotazovaným chybí. Z grafu vyplývá, že jde o 92 % respondentů.

Graf 5 - Socializace

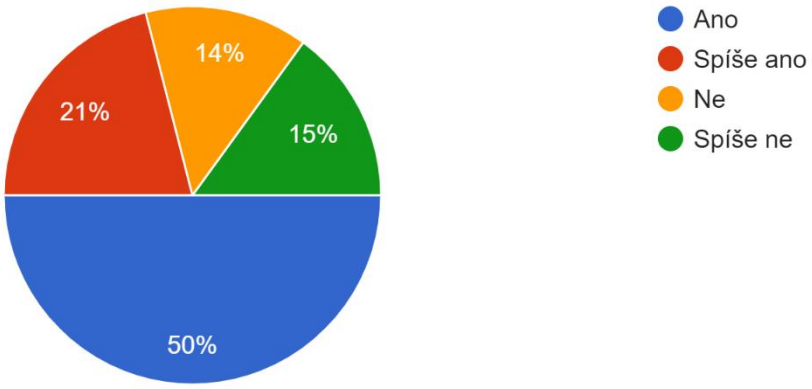


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Dokážete si představit, že práce z domova bude již stabilní?

Homeoffice se stal opravdu trendem a již se na něj bude pohlížet jinak. Dříve, před pandemií několik zaměstnavatelů na homeoffice pohlíželo negativně. Neměli důvěru ve své zaměstnance a byli skeptičtí k efektivitě práce z domova. Pandemie, která donutila a přesunula několik zaměstnanců z kanceláří domů, ukázala, že efektivita práce neklesla naopak se v několika firmách ukázalo, že efektivita je vyšší než v kancelářích. To stejné se ukázalo i v Alze, blíže to rozebereme u otázce *Hodnotíte Vaší práci z domova jako efektivní?* Nyní se zaměřím na šestou otázku, která byla dotazovaných položená. Již jsem se ptala na to, zda homeoffice pracovníkům Alzy vyhovuje. Z grafu 5 vyplývalo, že 86 % respondentům práce z domova vyhovuje, proto má další otázka směřovala na to, zda si dokážou představit, že by práce z domova byla již stabilní formou. Odpovědi jsou viditelné na grafu 7. Stále je větší procento dotazovaných konkrétně 71 %, kteří si dokážou představit homeoffice již stabilně. 29 % zaměstnanců říká, že si stabilně práci z domova nedokážou představit. Zde určitě můžeme, spatřovat faktor socializace, který byl viditelný z grafu 6, kde 92 % chybí právě kolegové. Může v tom také hrát roli prostředí, někteří prostředí domova nevnímají jako efektivní a spíše kancelář je pro ně místem s vyšší výkonností. Opravdu těch faktorů zde je několik. Pro vedení Alzy, ale určitě tento výsledek může být zajímavý. Prostory jsou pro zaměstnavatelé vysokým nákladem, proto věřím, že při snižování nákladů by mohlo přijít ke zvážení pronajmutí některých kanceláří, které by nebyli využívány.

Graf 6 - Stabilní homeoffice

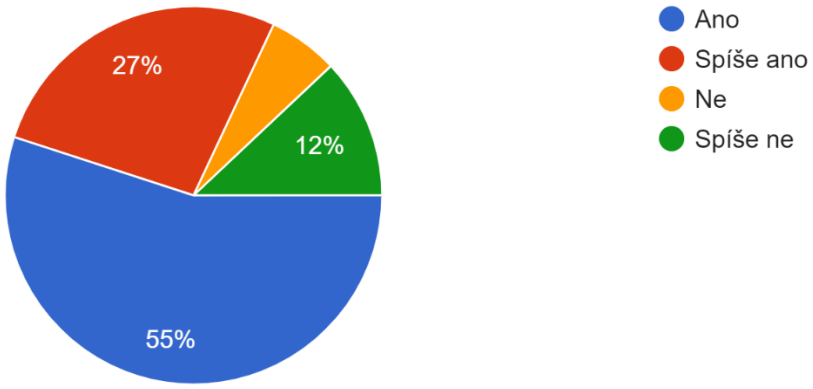


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Vyhovuje Vám forma online školení?

Opatření spojené s homeofficem, vedlo i ke změně formy školení. Jednoduše a obecně se dá říct že forma offline byla překlopena do online formy. Nejen pohovory probíhaly během pandemie online, ale také školení. Proto byla dotazovaným položená sedmá otázka týkající se formy online školení. 82 % dotazovaných odpovědělo, že online školení jim vyhovuje, pouze 18 % nevyhovuje. Určitě bych zde vyzdvihla výhody i nevýhody, které sebou nese forma online školení. Výhodou se obecně dá říct, že účastníci školení si mohou kdykoli v čase online školení přehrát a vyhradit si tak na to svůj čas dle potřeby. Soustředěnost a příjímání nových znalostí ze školení, může být vyšší a to z toho důvodu, že účastnící tam nemají toho školitele a nemohou mu rovnou položit doplňující dotaz. To naopak spatřuji i jako nevýhodu. Sám respondent B. s kterým byl udělán rozhovor a je i školitelem ve společnosti Alza říká *„Obrovskou nevýhodou je chybějící interakce s publikem tedy s účastníky školení, není možné jim zodpovědět případně dotazy a pomoct jim. Zároveň i pro školitele je náročnější mluvit jen do kamery a nemít před sebou interagující publikum.“*
Výsledky z grafů jistě mohou posloužit společnosti Alza k důkladnějšímu zjištění důvodů, proč tomu tak je. Zavěrem lze říct, že online školení spatřeuje 82 % zaměstnanců jako vyhovující.

Graf 7 - Forma online školení



Zdroj: Vlastní zpracování

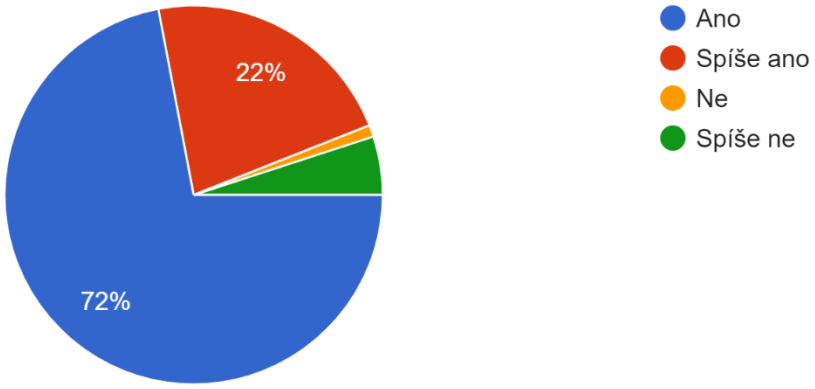
8. Hodnotíte Vaší práci z domova jako efektivní?

U šesté otázky jsem se dotkla tématu efektivity práce z domova a s ním spjaté nedůvěře zaměstnavatelů k práci z domova. Nyní jsem se přímo zaměřila na zhodnocení samotných zaměstnanců jejich efektivity práce z domova. Z grafu 9 jednoznačně vyplývá a potvrzuje to 94 % respondentů, že efektivita práce z domova je vysoká. Toto číslo si troufám říct, že ukazuje mnohé. Hlavním důvodem a potvrzuje mi to z rozhovoru respondent B: *„Efektivita práce podřízených byla a musela být vysoká, té práce během pandemie bylo hodně. Měli jsme tu druhou sezónu. Doslova podřízeni v mém týmu byli zahlceni prací. A co se týká targetů a jejich výsledků práce, nemohu říct, že by nebyly splněny, proto dokážu říct, že efektivita a nasazení zaměstnanců bylo vysoké. Naopak si troufám tvrdit, že bylo vyšší, než jsem očekával. A projevilo se to na odměnách, které zaměstnanci získali."*

Jen 6 % dotazovaných hodnotí svou práci z domova jako neefektivní. Zde určitě hrají roli rušivé elementy na práci z domova. Může tomu tak být prostředí, technická vybavenost, zpomalený internet, chybějící socializace, nedostatečný time management apod.

Rozhodně společnost Alza může být s takovým výsledkem více než spokojená, a i ona sama to zaznamenala, což se projevilo v odměnách, které zaměstnanci za své nasazené a přeplňování cílů, obdržely.

Graf 8 - Efektivita práce z domova

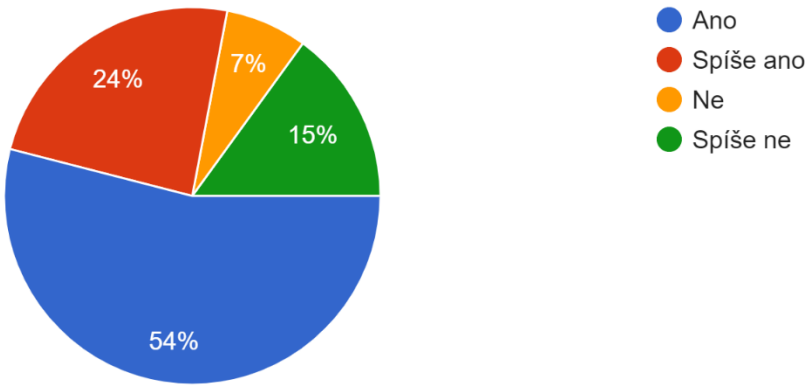


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Jste schopni i během práce z domova si udržet work-life balance?

Work-life balance je velkým tématem obecně, nejen teď v období pandemie při práci z domova. Work-life balance představuje rovnováhu neboli správnou prioritizaci mezi prací a volným časem. Není to snadné a důkazem jsou tomu statistiky, které tvrdí, že 20 % lidí s tím má problém. Proto mě zajímalo zda si zaměstnanci Alzy dokážou udržet rovnováhu mezi práci a zábavou či volným časem i při práci z domova. Člověk během pandemie byl vlastně odkázán jen na svůj domov. Kde pracoval, trávil volný čas a vlastně vše co byl normálně zvyklý dělat na více místech, teď šlo pouze na jednom a to doma. Graf 10 nám ukazuje jak zaměstnanci společnosti Alza si zvládli udržet work-life balance při práci z domova. 78 % dotazovaných odpovědělo, že je schopných si rovnováhu mezi prací a volným čase udržet. 22 % respondentů odpovědělo negativně. Troufám si tvrdit že pro tyto respondenty, je těžké z práce odejít tzn. že práci věnují více čas než kdyby pracovali z kanceláře. Pokud by společnost Alza do budoucna uvažovala o formě práce z domova ve větší míře, určitě bych doporučovala předejít problému související s nedodržením rovnováhy mezi prací a volným časem.

Graf 9 - Work-life balance

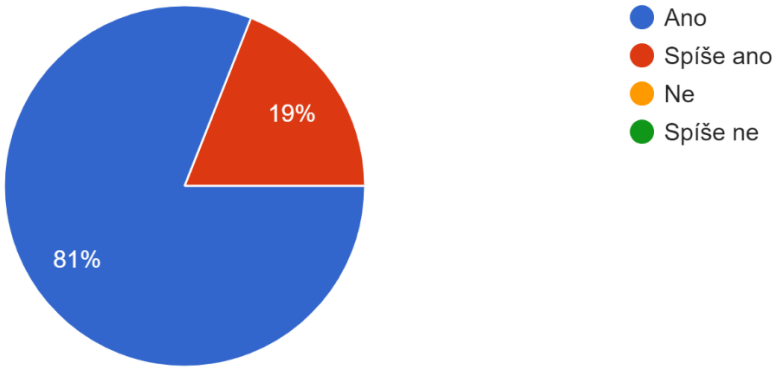


Zdroj: Vlastní zpracování

10. Hodnotíte podání informací od manažera týkající se pracovních úkolu jako srozumitelné a včasné?

Poslední otázka v dotazníku byla zaměřena na zhodnocení podání informací od nadřízených v souvislosti s pracovními úkoly. Už při odpovědi na první otázku jsem zmiňovala, že Alza klade velký důraz na komunikaci, což se projevilo i v grafu 2 jako viditelně kvalitní. V tomto případě v grafu 11 spatřujeme 100 % kladnou reakci. Zaměstnanci hodnotí předávání a zadávání pracovních úkolů od svých vedoucích jako srozumitelné a včasné. Komunikace napříč firmou funguje mimo emailové komunikace přes firemní platformu Microsoft Teams. Tato služba je součástí předplatného Office 365. Umožňuje nejen textovou komunikaci, ale také video hovory. Jednotlivé týmy mají pravidelné společné schůzky, které jsou organizovány a uskutečněny právě přes MicrosoftTeams. Každý pracovní notebook je vybaven touto platformou a nebylo zapotřebí nic instalovat v čemž personalisté spatřují velkou výhodu.

Graf 10 - Srozumitelnost podání informací



Zdroj: Vlastní zpracování

4.8 Analýza dat z polostrukturovaných rozhovorů

Tato kapitola bude věnována podrobnému rozboru polostrukturovaných rozhovorů, které probíhali se 4 respondenty z oddělení Sales & Purchasing ve společnosti Alza.cz. Jak už bylo blíže popsáno v kapitole *Výzkumný vzorek*, šlo o 2 respondenty z personálního oddělení (respondent A a B) a zbylý dva byli manažeři téhož oddělení (respondent C a D). Byly vytvořeny dvě sady otázek. Většina otázek byla společná jako pro personalisty tak i pro manažery. Personalisté měli navíc otázky, týkající se analýzy náboru. Každá otázka bude analyzována jak z pohledu personalistů, tak i manažerů. Pouze na otázky týkající se náboru odpovídali jen personalisté. V následujícím textu bude rozebráno 7 otázek, které byly připraveny pro manažery tedy respondenty C a D. Některé otázky jsou stejné, jako u personalistů proto v analýze odpovědí zahrnu i jejich odpovědi. Vždy před zmíněnou otázkou je uvedeno, jakým respondentům otázka byla pokládána. V příloze 23 a v příloze 24 nalezneme originální podklady pro rozhovory s manažery a personalisty.

První otázka, byla pro všechny 4 respondenty stejná a týkala se té největší změny, které Alza.cz v oblasti náboru podstoupila, a to změna formy pohovorů. Již všechny kola pohovorů probíhala online, proto má první otázka byla cílena právě na online pohovory.

1. **Jak vnímáte online pohovory? Porovnejte pohovor v kanceláři a online pohovor? Dokážete říct, zda jsou online pohovory kvalitnější?**

Rozhodně všichni respondenti se shodují v tom, že online pohovory sebou nesou obrovskou úsporu v čase. Nejen pro kandidáta, ale také i pro zaměstnavatele. Respondent C doslova vnímá online pohovory jako: „*Nutnost do, které jsme se museli přehodit.*“ Při porovnání osobního pohovoru a online pohovoru se často opakovala stejná odpověď a to, že při osobních pohovorech manažeři v druhých kolech nebo také i personalisté, kteří zadávají kandidátům testy, které mají prověřit jejich matematické, obchodní, či procesní znalosti, vnímají absenci tabule, na kterou kandidáti píšou svůj postup při praktických příkladech. Cituji respondenta C: „*Chybí mi tabule a to, že nevidím jejich postup při vypracování praktických úkolů. Je to pro nás velmi důležité sledovat, jak kandidáti nad příklady uvažují a postupují. Online pohovor mi nenabízí nahlédnout jim pod ruku a případně pomoct.*“ Dále respondenti A a B z personálního oddělení se shodují v názoru, že při video pohovorech jim chybí osobní kontakt a řeč těla

kandidátů. Dále se všichni respondenti doplňují v názoru, že domácí prostředí sebou nese určitý komfort, kdy z kandidátů opadne stres a jsou během pohovoru více klidní. Domácí prostředí sebou nese i svá úskalí. Cituji respondenta D: „*Video pohovory probíhající doma mají i své stinné stránky. Zažil jsme pohovor, kdy vedle z místnosti bylo slyšet plačtivé dítě nebo se kandidát během pohovoru mazlil s kočkou.*" Co se týká kvality online pohovorů výstižně shrnul respondent A ve své odpovědi: „*Děláme vše pro to, aby online pohovory byly stejně tak kvalitní jako osobní. Není radikální rozdíl v postupech. Cílem je furt poznat co v kandidátovi je a odhalit jeho potenciál. A na to máme standartní postupy, které uplatňujeme online stejně tak jako offline.*"

Druhá otázka se stále týkala online pohovorů a zajímalo mě shrnutí výhod a nevýhod video pohovorů.

2. V čem spatřujete výhody a nevýhody online video pohovorů?

Nejprve shrnu výhody, které respondenti vyjmenovali. Mezi výhody personalisté řadí flexibilitu zejména pro kandidáty a vyšší motivaci se pohovorů zúčastnit, protože nemusí absolvovat cestu do místa kde zaměstnavatel sídlí. Dále úsporu v čase, určitý komfort pro kandidáty, kdy je z nich cítit, že jsou uvolněný a také se při rozhovoru více otevřou. Mezi nevýhody patří technické vybavení kandidátů, ale respondenti se shodují, že to byli opravdu vzácné případy, kdy by kandidáti nebyli schopni se připojit. Dále respondent C uvádí: „*Pomalé připojení si troufám tvrdit, že bylo nejčastější překážkou. Vždy máme na pohovor vymezený čas a strávit prvních 15 minut řešením špatného připojení, byla ztráta času pro obě strany.*" Co už bylo zmíněno v první otázce a je spatřováno jako nevýhoda je určitě absence tabule a možnost sledovat kandidáty při vypracování praktický příkladů. Personalisté se shodují na další nevýhodě a to, že není možné kandidáty ohlídat během video pohovoru, zda nepodvádí při vypracovávání příkladů.

Další změnou, která nastala s příchodem pandemie Covid-19 byl nařízený homeoffice pro všechny zaměstnance společnosti Alza.cz. Další má otázka tedy mířila na efektivitu při práci z domova. Zajímalo mě, jak ji hodnotí manažeři u svých podřízených v týmu a současně jak personalisté.

3. Jak hodnotíte efektivitu zaměstnanců během práce z domova?

Efektivita práce z domova byla často probíraným tématem již během pandemie ve firmě Alza.cz. Vznikl i průzkum, zpracovaný personálním oddělením, který byl poslán na zaměstnance Alzy.cz. Cílem HR oddělení bylo zjistit nejen jak jsou pracovníci efektivní při práci z domova, ale také jak jim homeoffice vyhovuje. Výsledky mého šetření a odpovědi respondentů A a B za personální oddělení se naprosto shodují. Respondent A tvrdí: *„Z našeho průzkumu jednoznačně vyplývá, že 80 % zaměstnancům vyhovuje práce z domova. Nevyhovuje to 20 % a tvrdí, že to jsou právě ti pracovníci, co nemají doma klidné prostředí (důvody, které se v průzkumy objevovaly byly: malý být, bydlení s dalšími spolubydlícími, malé děti) nebo šlo o špatné připojení. Těmto individuálním případům jsme se snažili vyjít vstříc a umožnit jim tak prostředí, ve kterém budou schopni pracovat. Tito jedinci pak po domluvě mohli docházet do kanceláří společnosti Alza.cz."* Dotazník, který jsem připravila já obsahoval stejnou otázku, kde jsem se ptala na to, jak homeoffice vyhovuje zaměstnancům. Z mých výsledku, které můžeme vidět v grafu 5 vyplývá, že 86 % zaměstnancům vyhovuje práce z domova.
Vraťme se k otázce efektivity práce, kde bych ráda uvedla citaci respondenta C: *„Té práce během pandemie bylo tolik, že zaměstnanci byli doslova „zahlceni prací". Cítím to i na sobě. A bylo to tak i u mých podřízených. Rozhodně nemám pocit, že by výkonnost klesla. A důkazem jsou pro mě targety a KPI's, které byli vždy naplněny a kolikrát i přeplněny."* Personalisté doplňují odpověď respondenta C a uvádí, že pandemie byla pro společnost Alza.cz druhou sezónou po Vánocích, rozdíl byl akorát v tom, že na tuto sezónu se nemohli připravit. S tím souvisí obrovský nárůst nákupu produktů, které Alza.cz nabízí a s tím přímou úměru i roste objem práce, který oddělení Sales & Purchasing zažívalo. Dále personalisté shledávají a shodují se s respondentem C, kdy výsledky a nastavené cíle zaměstnanců byly doslova přeplňovány. Důkazem také je, že za tento výkon během pandemie dostalo několik zaměstnanců finanční odměnu.
Pokud bych měla shrnout odpověď na tuto otázku rozhodně efektivita práce byla vysoká při práci z domova během pandemie. Potvrdili nám to nejen manažeři svých týmů, ale také personalisté a z dotazníku, na který odpovídali zaměstnanci z grafu 5 vyplývá, že 98 % zaměstnanců hodnotí kladně svou efektivitu práce z domova.

Další otázka, která během rozhovorů byla probírána byla na téma přínos změn v oblasti náboru. V Alze.cz druhá kola výběrového řízení probíhají s manažery jednotlivých

divizí, proto jsem tuto otázku pokládala manažerům tedy respondentům C a D. I oni jsou součástí při náborovém procesu.

4. V čem spatřujete přínos změn v oblasti náboru v kontextu pandemie Covid-19.

„Více kvalitnější kandidátů za méně peněz. Situace před půl rokem na trhu práce mě až šokovala. Kolik si kandidáti byli schopni říct k nepoměru svých znalostí," cituji respondenta C. Rozhodně situace na trhu práce neumožňuje nyní kandidátům tak výhodnou vyjednávací pozici k vyšším mzdám. Opravdu ten rozkvět pracovního trhu byl na konci roku 2019, kdy kandidáti byli ti, co si diktovali podmínky, za kterých by byli ochotni nastoupit. Nyní s pandemií se určitě tento trend změnil. Co se týká kvalitních kandidátů ukáže čas. Personalisté zmínili, že zaregistrovali obrovský přísun nerelevantních kandidátu během nouzového stavu. Důvodem bylo propouštění hlavně v segmentech jako je cestovních ruch, gastronomie a hotelnictví. Obory, které nejsou perspektivní pro potenciální uchazeče o pracovní místo ve společnosti Alza.cz.
Respondent D doplňuje, že největší přínos spatřuje v online pohovorech, které sebou nesou obrovskou úsporu času.

Pátá otázka byla zaměřena na dopady online adaptace nových zaměstnanců, kteří do firmy Alza.cz nastoupili v době pandemie. Ptala jsem se na respondentů C a D, protože jejich týmů během pandemie nastoupili noví zaměstnanci.

5. Jak vnímáte dopady online adaptace. Dá se již teďporovnat rozdíl adaptace online a adaptace osobní mezi zaměstnanci?

Do týmu, který vede respondent C nastoupili během pandemie 2 noví zaměstnanci. Na tuto otázku mi odpověděl takto: *„Je to bud černé nebo bílé, šedá zóna si troufám říct, že vymizela".* Tím chtěl říct a v jeho týmu se to tak projevilo, že jsou kandidáti, kteří online adaptaci zvládnou naprosto bez problému a potom ti co s tím mají problém. Nechtěl tím, ale říct, že by byl jeden horší a jeden lepší. Rozhodně se s respondentem D, do jehož týmu také během pandemie nastoupili dva noví zaměstnanci, shodují, že je mnohem náročnější tomu člověku být nápomocný při věcech, které mu nejsou jasné a v kanceláři by tak ta komunikace byla mnohem snadnější. Respondent dále doplňuje:

„Nejde říct, že by online adaptace sebou nesla negativní dopady jen byla o něco náročnější a ochuzená oproti té adaptaci, která probíhá v kancelářích."

Školení, které s adaptačním procesem souvisí byly překlopeny do online podoby. Téma online školení probereme v následující otázce.

Již jsme probrali otázku online pohovorů a online adaptace. S adaptací je úzce spojeno online školení, které probereme v následující otázce. Tuto otázku jsem pokládala manažerům tedy respondentům C a D, protože jsou zároveň i školiteli. Zajímalo mě, jak to vidí z pohledu školitele, ale také účastníka školení.

6. Jak hodnotíte online školení?

Respondent D uvádí, že z pohledu školitele mu nejvíce chybí interakce s publikem. Cituji: *„Raději bych si stoupl před 200 lidí a přednášel, než koukat do kamery a nevidět své publikum a nemoct s nimi interagovat."* Na druhou stranu uvádí obrovskou výhodu časové úspory, která je pro nej v tuto chvíli jen počáteční investovaný čas do natočení školení. A z pohledu zaměstnanců je ryze na nich kdy si spustí online školení, které je kdykoli k dispozici. Dále doplňuje, že by bylo vhodné, kdyby i školitel mohl být v určitý čas online, aby mohl účastníkům školení zodpovědět doplňující otázky. Respondent C se k online školení vyjadřuje takto: *„Pokud bych to měl vzít z pohledu školitele, tak jsem byl dlouho proti. Hned vám řeknu proč. Pokud se já jako posluchač zaseknu – něčemu nerozumím, tak tam nemám toho školitele, kterého se mohu doptat. Pak nastávají dvě možnosti buď na to musím přijít sám, což v samotném důsledku není špatné, když si na ten problém přijdu sám, protože si to řešení pamatuji, nebo ta druhá a horší možnost, posluchač nebude mít snahu to pochopit. Nejsem schopen si během online školení, já jako školitel ověřit, zda posluchači probrané téma pochopili.*

Poslední otázka, která byla manažerům položená se týkala online schůzek. Cílem bylo zjistit, jak probíhají online schůzky, jaká je jejich organizace a zda hodnotí schůzky online jako efektivní.

7. Jak hodnotíte online schůzky jako jsou například kvartální, které dříve probíhaly face to face a nyní jsou online. Vnímáte je jako efektivní? Co bylo stěžejním prvkem při komunikaci online, pokud vůbec nějaký byl.

Respondent C hodnotí online schůzky jako efektivní a mnohdy trvající kratší dobu, než kdyby probíhali face to face v kanceláři. Také dodává, že záleží i na počtu zúčastněných online schůzky. V tom ho doplňuje respondent D slovy: *„Líp se vysílá, hůř se přijímá."* Pokud schůzky probíhají v pěti lidech tak úroveň je ještě vysoká. Čím více je pak lidí na online schůzce, tak je náročné ostatním neskákat do řeči a nechat je domluvit, hraje v tom roli i kvalita připojení. *„Nedovedu si představit na online schůzce tvořit kreativní název brandu ve 20 lidech,"* říká respondent D. Jediným stěžejním prvkem, který zmínili oba respondenti, bylo technické připojení.

Nyní jsme probrali otázky, na které odpovídali manažeři. Navazující text se bude věnovat dalším 8 otázkám, které byly položeny pouze personalistům tedy respondentům A a B. Dohromady podklady pro rozhovor s personalisty obsahoval 11 otázek, ale 3 otázky již byly zahrnuty a probrány v předchozím textu.

První otázka byla zaměřená na analýzu náboru v Alze.cz.

1. **Jak probíhal nábor před obdobím pandemie? Jaká byla náborová politika?**

Náborová politika ve společnosti Alza.cz je popsána v kapitole 3.4 nesoucí stejný název. Odpovědi respondentů A a B se shodují s kapitolou 3.4. Pouze bych doplnila, že Alza.cz si vždy rok dopředu připravuje tzw. Workforce plán, kde je předem uvedeno kolik lidí se do jaké divize bude nabírat. Důvodem je vytvoření finančních prostředků, následně to prochází schvalovacím procesem. Čísla, která jsou ve Workforce pak schválena, tak s těmi se pracuje následující rok.

Následují otázka se týkala dopadů pandemie na náborové plány.

2. **Jak pandemie ovlivnila náborové plány? Vyzdvihněte ty největší změny, které vnímáte.**

Největší změnou, kterou vnímají oba respondenti, je snížení počtu nabíraných oproti plánu ve Workforce. Šlo o opatření a vyčkávání co přinese pandemie dále. Hned co nouzový stav skončil čísla nabíraných pozic se zase vrátila k původně plánovaným. Náborové plány se nijak radikálně neměnily. Náborový proces probíhá stále stejně, jediné pohovory se změnili do online formy.

Největší změna, která určitě nastala byla práce z domova, jiné změny v důsledku pandemie například v oblasti snížení mezd neprobíhaly. Na toto téma najdeme odpověď ve třetí otázce.

3. **K jakým změnám došlo v důsledku pandemie Covid-19? (např. propouštění, snížení mezd, změny v práci...)**

Co se týká změn v důsledku pandemie, rozhodně ve společnosti Alza.cz nedocházelo k propouštění. Cituji respondenta A *„K propouštění zaměstnanců nedocházelo naopak v některých oddělení jako byla například logistika nebo prodejní sítě byla o lidi nouze. Pandemie Covid-19 byla pro Alzu druhou sezónou po Vánocích, tudíž co se týká mezd, zaměstnanci spíše dostávali vyšší odměny, než by se jim mzdy snižovaly.“* Co se týká změn v práci to největší byla práce z domova a online pohovory. Jedinou překážkou, kterou zmínil respondent B bylo připojení na VPN neboli vzdálený přístup. Týkalo se to například zaměstnanců ve zkušební době, během jednoho dne vznikl seznam a IT zařídilo přistup i těmto zaměstnancům.

V další otázce mě zajímalo, zda byl zaveden hned při nouzové stavu plošný homeoffice pro zaměstnance nebo pouze doporučený.

4. **Během nouzového stavu byl zaveden plošný homeoffice pro zaměstnance?**

Než došlo k plošnému homeofficu mělo to ještě fázi, kdy byl homeoffice pouze doporučený. A to z toho důvodu, že jeden ze zaměstnanců Alzy údajně přišel na konferenci

do kontaktu s podezřelým člověkem na Covid-19. To se však neprokázalo, ale společnost Alze ihned zavedla doporučený homeoffice.
Procesy, které probíhaly offline se museli překlopit do online podoby. S tím souvisela i online komunikace, a to nejen s kandidáty, ale také s kolegy a zaměstnanci. Na toto téma byla cílena pátá otázka.

5. Co bylo stěžejním prvkem při komunikaci s kandidáty online? A co bylo stěžejním prvkem při komunikaci se zaměstnanci online?

Personalisté se jednohlasně shodují v názoru, že jediným stěžejním prvkem při komunikaci s kandidáty online byly technické problémy. Někteří kandidáti neměli silní připojení, a tak se stávalo, že během rozhovoru kandidát několikrát vypadl, ale šlo prý o úplný zlomek kandidátů.
Co se týká komunikace mezi zaměstnanci online zase je zde stejný názor. Komunikace online se projevuje jako mnohem snadnější a nespatřují žádný stěžejní prvek. Všichni zaměstnanci ve společnosti Alza.cz využívají platformy Microsoft Teams. Nejprve šlo jen o komunikaci přes tuto platformu nyní již organizace schůzek a školení také probíhá přes Microsoft Teams.

Tématu, zda pandemie ovlivnila finanční ohodnocení zaměstnanců jsme se okrajově dotkli již ve třetí otázce, v šesté otázce bude ještě doplněna o citaci respondenta A na toto téma.

6. Jak se pandemie projevila ve finančním ohodnocení zaměstnanců?

V Alze.cz nedocházelo ke snižování mezd naopak zaměstnanci přeplňovali, a to se projevilo v jejich variabilní složce. Cituji odpověď respondenta A*: „Variabilní složka odměňování byla u mnohých zaměstnanců přeplňována, to se ukázalo ve finančních odměnách.*

Předposlední otázka, byla cílena na vyhlídky do konce roku v oblasti náboru.

7. Jaké jsou vyhlídky do konce roku v oblasti náboru?

Personalisté se shoduji, že vyhlídky v oblasti náboru jsou již predikovány v plánu Workforce, kterých se do konce roku budou i nadále držet.
Na závěr mě zajímalo, jaké HR procesy pandemie urychlila v souvislosti s digitalizací.

8. Dokážete říct, v čem digitalizace spojená s pandemií urychlila HR procesy?

Respondent A uvádí: *„Online školení pandemie urychlila. Plánovalo se to, aby to ulehčilo čas školitelům, ale teď to najednou muselo být.“* Respondent B také zmínil online školení.

4.9 Shrnutí šetření

Tato kapitola si klade za cíl odpovědět na tří výzkumné otázky, který byly na začátku šetření stanoveny. Veškeré odpovědi na tyto otázky jsou čerpány z rozhovorů s manažery a personalisty a také z dotazníků od zaměstnanců společnosti Alza.cz.

- Jaká je efektivita zaměstnanců při práci z domova?
  Efektivita zaměstnanců při práci z domova se ukázala jako více než kvalitní. Hodnotí ji tak nejen nadřízení, ale i zaměstnanci, kteří v z dotazníkovém šetření byli dotazováni na hodnocení své efektivity. Rozhodně to souvisí s velkým objemem práce, který Alza.cz během pandemie zažívala.

- Jaké jsou výhody a nevýhody online pohovorů?
  Mezi výhody online pohovorů je řazena na první místo úspora času jak kandidátů, tak i personalistů a manažerů. Dále komfort, který je spojen s pohovory, které probíhají z domova kandidátů. Z uchazečů o pracovní místo je cítit klid a vyrovnanost, nejsou tak ve stresu jako při osobním setkání. Nevýhodou pak je absence osobního kontaktu, není možné vidět řeč těla, která personalistům může tako mnohé říct. Technické problémy, které se zřídka kdy vyskytnou. A jako poslední nevýhodu bych uvedla, že není možné kandidáty ohlídat při praktických příkladech, zda nepodvádí a nehledají odpovědi na internetu.

- Jaké jsou dopady pandemie Covid-19 na nábor ve společnosti Alza?
  Tím největším dopadem v pozitivním směru je rozhodně přesun do online formy. Pandemie to akorát urychlila a ukazuje se, že nejde o změnu, která by byla negativní. Online pohovory sebou nesou nejen pozitivní, ale i negativní výhody, stejně jako osobní pohovory. Nelze říct, že by osobní pohovory byly kvalitnější. Náborové postupy jsou stále stejné, stále je kladen důraz na výběr těch nejvhodnějších kandidátů. Jen forma je jiná.
  Dalším dopadem, který byl jen chvilkový, bylo snížení čísel při obsazovaní pracovních míst. Náborová politika je řízena plánem Workforce, který je sestavován rok dopředu a je zde stanoveno, kolik se nabere lidí do určité divize. Během pandemie se tyto čísla snížila. Nikdo nedokázal predikovat, jak se situace bude vyvíjet, šlo pouze o opatření. Po dvou měsících se personální oddělení zase řídilo čísly, které byly v plánu Workforce nastavena.

4.10 Limity výzkumu

Během realizace výzkumu, získávání a zpracování dat byly spatřena fakta, která jsou vnímaná jako možné limity. Tyto limity by mohly jistým způsobem data, která byla získávána a následně interpretována ovlivnit.

Druhým stěžejním tématem diplomové práce byla pandemie Covid-19. Tato pandemie se dostala do České republiky na začátku roku 2020, nouzový stav byl vyhlášen v březnu. Tato diplomová práce byla sepsána v červenci roku 2020. Veškeré údaje, na které se v diplomové práci odkazuji jsou vždy zaznamenány v čase, ve kterém byly získány. Jako první limitu tedy spatřuji v čase, kdy byla diplomová práce sepsána v souvislosti s pandemií Covid-19.

Druhou limitu vnímám ve výběru společnosti. Rozhodně by dopady pandemie byli jiné, kdyby byla výzkumná část prováděna například v malé společnosti nebo naopak v segmentu, kde dopady byly devastující. Tudíž výsledky z výzkumné části diplomové práci jsou aplikovatelné pouze na oddělení SPD společnosti Alza.cz. Výsledky nelze generalizovat na komplexní chod společnosti.

5 Návrh a doporučení

V této kapitole je uvedeno doporučení pro společnost Alza.cz jak nábor ovlivněný pandemií upravit při očekávaném růstu nezaměstnanosti.

Z rozhovoru s personalisty vyplývá, že začátkem nouzového stavu zaznamenaly vysoký nárůst reakcí od kandidátů na volné pracovní nabídky. Počet reakcí na pozice, byl dvojnásobně vyšší. Důvodem tomu byly první opatření firem, kdy docházelo k propouštění zaměstnanců hlavně v odvětvích jako je gastronomie, pohostinství a cestovní ruch. Bohužel tito kandidáti nebyli relevantními kandidáty pro obsazované pozice společnosti Alza.cz.

Obecně se dá říct, že zatímco před pandemií bylo největším úskalím personalistů najít vhodného kandidáty, nyní se ukazuje, že bude nejtěžším úkolem projít velké množství životopisů a vybrat ty vhodné a kvalitní uchazeče.

Proto mým doporučením při růstu nezaměstnanosti pro firmu Alza.cz je důraz na správnou preselekci a nástroje, které souvisí s efektivním posouzení životopisů. Konkrétně bych se zaměřila na detailní a pečlivou přípravu znění inzerátu. Jasně určit dovednosti a léta praxe, které uchazeč na danou pozici musí splňovat. Následně si tak nastavit, co nejvíce konkrétní kvalifikační kritéria, které mohou být pomocníkem při filtrování nerelevantních kandidátů. Při zpracování životopisu pak jen stačí třídit podle těch znaků, které jsou naprosto nezbytné u obsazované pozice.

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza politiky náboru a jejich praktik v kontextu vývoje na trhu práce v době pandemie ve společnosti Alza.cz. Tento cíl byl naplněn pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které probíhaly s manažery a personalisty. Rozhovory byly doplněny ještě o dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Cíl výzkumu kladl důraz na zhodnocení dopadů pandemie v náborových procesech a změn v práci ve společnosti Alza.cz. Mnou vybraná společnost si během pandemie zažívala dle zaměstnanců druhou sezónu hned po Vánocích. Nákup nejen elektroniky, hraček a sportovního vybavení, které během pandemie obyvatelé České republiky brali útokem, a zisky tak společnosti Alza.cz jen rostly stejně tak rostl s ním přímo úměrně i objem práce. Dalším důvodem je stabilita a segment organizace, který nebyl během pandemie zasažen.

V teoretické části bylo důležité podat ucelený souhrn o personálních činnostech. Velká část teorie byla věnována získávání zaměstnancům jakožto hlavní témat celé diplomové práce. Dále byly kapitoly soustředěny na metody získávání pracovníků. Důležité bylo hned v začátku definovat stěžejní termíny této diplomové práce.

Přínosem práce je doporučení pro firmu Alza.cz jak nábor upravit při očekáváném růstu nezaměstnanosti.

Diplomová práce ověřila, že dopady pandemie Covid-19 na trh práce budou dlouhodobějšího charakteru. V počátcích, kdy práce byla sepsána, firmy již zaujali opatření, které byla zde popsány. Konkrétně ve společnosti Alza.cz byly dopady pandemie pozitivního rázu.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
3. COAKLEY, Aidan. *Applied Recruitment and Selection.* Dublin: Blackhall Publishing, 1999, 124 s. ISBN 978-190-1657-913.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 9788071798934.
5. GAVORA, P.: Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6
6. GOSIOROVSKÝ, I. 2005. *Personalistika*. Kunovice : Evropský polytechnický institut.
7. HENDL, J. Kvalitativní výzkum. 3.vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80- 262-0219-6.
8. CHRÁSTKA, M.: Metody pedagogického výzkumu – Základy kvantitativního výzkumu. Praha 2007. 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4
9. KLEIBL, J., 1995. M*etody personální práce. 1. vyd.* Praha: VŠE, 1995. 160 s. ISBN 80-70794135
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
12. KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. Personální řízení : (vybrané kapitoly). 1. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1995. 194 s. ISBN 8070796294
13. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

15. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. Moderní personální management. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
16. MATĚJKA, M. & VIDLAŘ, P. (2002). Jak poznat druhou stranu: vše o přijímacím pohovoru. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o
17. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W., 1993. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 8085623293.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
19. REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6
20. STÝBLO, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 807261097X.
21. Srov. rozsudek ve věci 196/87, Udo Steymann v. Staatssecretaris van Justitie (1988) ECR 6159; rozsudek ve věci 344/87, I. Bettray v. Staatssecretaris van Justicie (1989) ECR 1621; rozsudek ve věci C-357/89, V. J. M. Raulin v. Minister van Onderwijs en Wetenschappen (1992) ECR I1027; atd.
22. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
23. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
24. TOMKOVÁ, E. (2013). *Lovci lidí.* Psychologie Dnes, 2(19), 46-48.
25. VOJTĚCH, Adam: Česká koronovirální chřipka. MF Dnes, [2], 4. února 2020
26. ZÁKONÍK PRÁCE 2015, Zákon č. 262/2006 Sb., Část druhá - Hlava II. Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru § 33

Elektronické zdroje

1. Alza.cz - největší obchod s počítači a elektronikou | Alza.cz. Alza.cz - největší obchod s počítači a elektronikou | Alza.cz [online]. Dostupné z: https://www.alza.cz/

2. FAQ – Aktuální informace o COVID-19. Aktuální informace o COVID-19 – Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky [online]. Copyright © 2020 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://koronavirus.mzcr.cz/faq/

3. Selhání tandemu, který měl Česko chránit před nákazami - Seznam Zprávy. Seznam Zprávy [online]. Copyright © 1996 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/selhani-zeny-ktera-mela-chranit-cesko-pred-nakazami-94638

4. COVID-19 | Onemocnění aktuálně od MZČR. Onemocnění aktuálně od MZČR [online]. Dostupné z: https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19

5. Ústřední krizový štáb pod Hamáčkem se bude scházet jednou týdně - Novinky.cz. Novinky.cz – nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. Copyright © 2003 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/koronavirus/clanek/brifink-ustredniho-krizoveho-stabu-ke-koronaviru-cekame-na-zahajeni-40318732

6. PČR, PS 2017-..., 40. schůze, část 160 (28. 1. 2020) [online]. Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, 2020-01-28 [cit. 2020-07-12]. Dostupné online.

7. V Česku jsou tři lidé nakažení koronavirem. Předtím byli v Itálii — ČT24 — Česká televize. ČT24 — Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR — Česká televize [online]. Copyright © [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3056228-v-cesku-jsou-tri-lide-nakazeni-koronavirem

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační struktura oddělení SPD 39

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Metody získávání zaměstnanců 17
Tabulka 2 - Pracující v ČR dle postavení v hlavním zaměstnání (ČSÚ, k 31. 12. 2019) .. 25
Tabulka 3 - Výzkumný vzorek 47

Seznam grafů

Graf 1 - Objem práce 48
Graf 2 - Připravenost Alzy na Covid-19 49
Graf 3 - Kvalita informovanosti 50
Graf 4 - Homeoffice 51
Graf 5 - Socializace 52
Graf 6 - Stabilní homeoffice 53
Graf 7 - Forma online školení 54
Graf 8 - Efektivita práce z domova 55
Graf 9 - Work-life balance 56
Graf 10 - Srozumitelnost podání informací 57

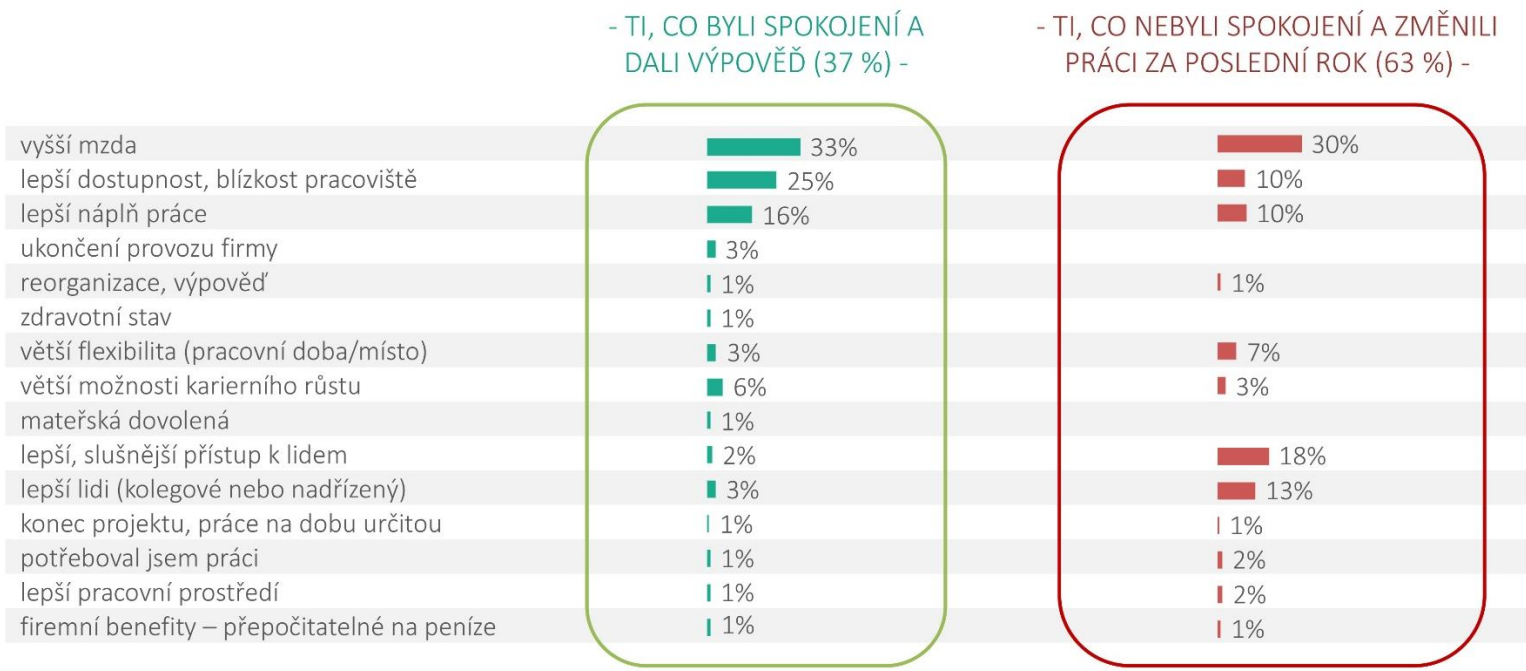
Seznam příloh

Příloha 1 - Změny zaměstnání: hlavní důvody výpovědí 77
Příloha 2 - Změny v práci 78
Příloha 3 - Změny v odměňování 79
Příloha 4 – Nejdůležitější opatření státu z března 2020 80
Příloha 5 - Harmonogram uvolňování, duben 2020 81
Příloha 6 - Profil dotazovaných společností (role respondenta ve firmě) 82
Příloha 7 - Profil dotazovaných společností (obrat za rok 2019, region) 83
Příloha 8 - Profil dotazovaných společností (obor činnosti) 84
Příloha 9 - Dopady krize na firmu 85
Příloha 10 - Finanční potíže firem 86
Příloha 11 - Zavedená firemní opatření 87
Příloha 12 - Vyhlídky firem do konce roku 88
Příloha 13 - Obavy firem z dopadů pandemie 89
Příloha 14 - Výzvy, s nimiž se firmy ve vztahu k zaměstnancům nyní potýkají 90
Příloha 15 - Dlouhodobější plány v důsledku pandemie 91
Příloha 16 - Nábor ke konci nouzového stavu 92
Příloha 17 - Videopohovory při náboru 93
Příloha 18 - Možnosti práce na dálku 94
Příloha 19 - Vnímaná pozitiva při pandemii 95
Příloha 20 - Možnosti online vzdělávání 96
Příloha 21 - Dotazník na zaměstnance 97
Příloha 22 – Podklady pro rozhovor s HR Specialisty 98
Příloha 23 - Podklady pro rozhovor s manažery 99

Přílohy

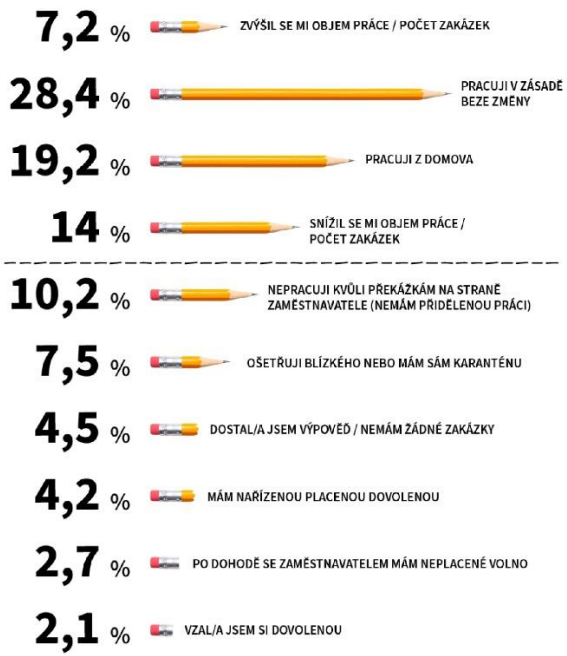
Příloha 1 - Změny zaměstnání: hlavní důvody výpovědí

Změny zaměstnání: hlavní důvody výpovědí (říjen 2018 – září 2019 / JobsIndex)



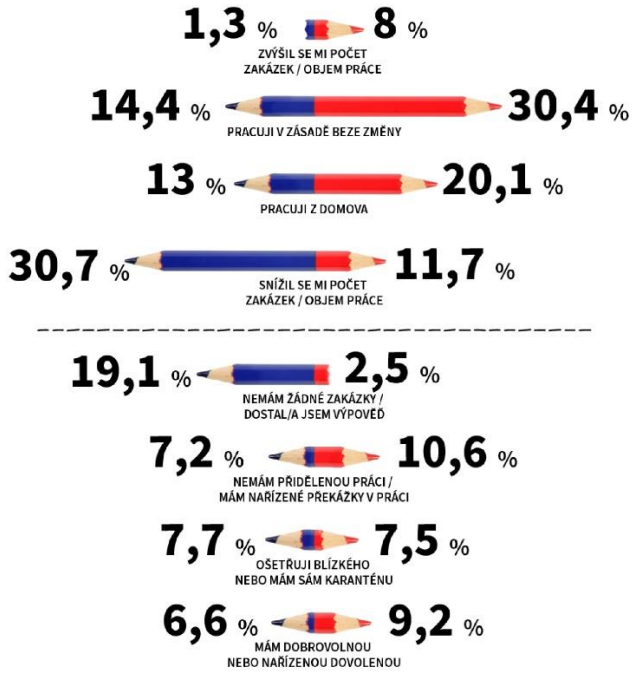
ZMĚNY V PRÁCI

Jaké změny v práci u vás v současné situaci nastaly?



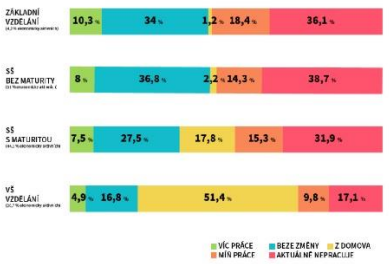
Kdo odpovídal: Ekonomicky aktivní (5966 respondentů, tj. 65,9 % ze všech): zaměstnanci, OSVČ, podnikatelé, svobodná povolání

Změny v práci **OSVČ** vs. **zaměstnanci**:



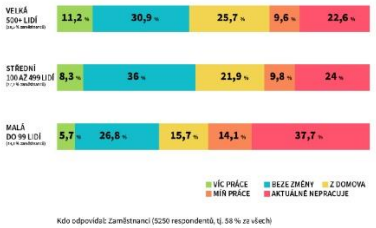
Kdo odpovídal: OSVČ (653 respondentů, 7,2 % ze všech) a zaměstnanci (5250 respondentů, 58 % ze všech)

Vzdělání



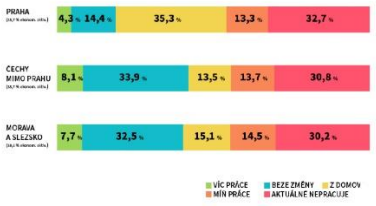
Kdo odpovídal: Ekonomicky aktivní (5966 respondentů, tj. 65,9 % ze všech): zaměstnanci, OSVČ, podnikatelé, svobodná povolání

Velikost firmy



Kdo odpovídal: Zaměstnanci (5250 respondentů, tj. 58 % ze všech)

Region



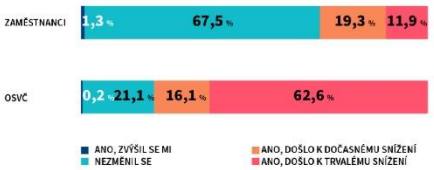
Kdo odpovídal: Ekonomicky aktivní (5966 respondentů, tj. 65,9 % ze všech): zaměstnanci, OSVČ, podnikatelé, svobodná povolání

ZMĚNY V ODMĚŇOVÁNÍ

Změnil se vám v koronavirové krizi výdělek?

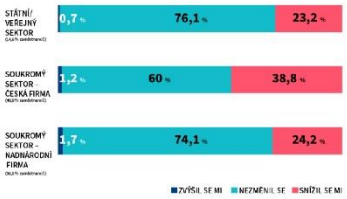
Kdo odpovídal: Ekonomicky aktivní (5966 respondentů, tj. 65,9 % ze všech): zaměstnanci, OSVČ, podnikatelé, svobodná povolání

Zaměstnanci/OSVČ



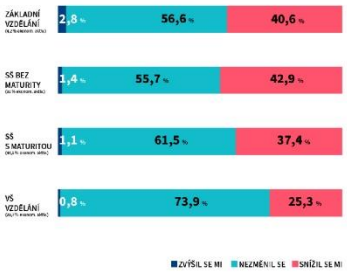
Kdo odpovídal: OSVČ (653 respondentů, tj. 7,2 % ze všech) a zaměstnanci (5250 respondentů, tj. 58 % ze všech)

Typ vlastnictví firmy



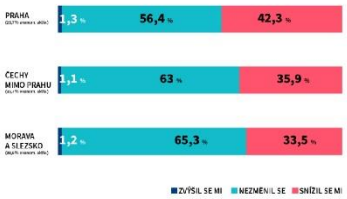
Kdo odpovídal: Pouze zaměstnanci (5250 respondentů, tj. 58 % ze všech)

Vzdělání



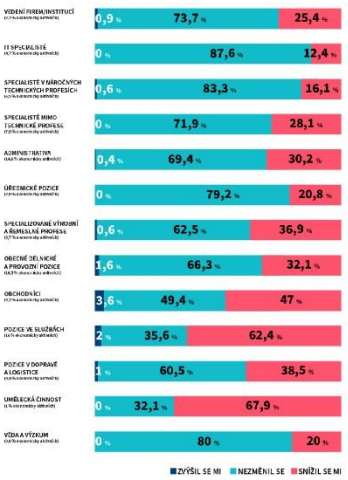
Kdo odpovídal: Ekonomicky aktivní (5966 respondentů, tj. 65,9 % ze všech): zaměstnanci, OSVČ, podnikatelé, svobodná povolání

Region



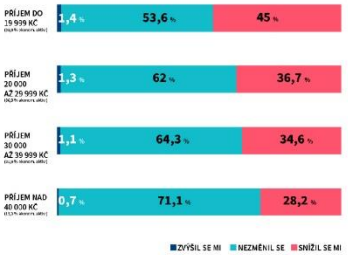
Kdo odpovídal: Ekonomicky aktivní (5966 respondentů, tj. 65,9 % ze všech): zaměstnanci, OSVČ, podnikatelé, svobodná povolání

Typ profese



Kdo odpovídal: Ekonomicky aktivní (5966 respondentů, tj. 65,9 % ze všech): zaměstnanci, OSVČ, podnikatelé, svobodná povolání

Výše příjmu

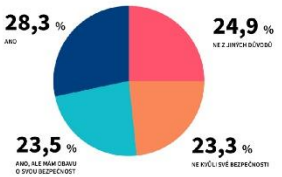


Kdo odpovídal: Ekonomicky aktivní (5966 respondentů, tj. 65,9 % ze všech): zaměstnanci, OSVČ, podnikatelé, svobodná povolání

Potřebujete nyní nahradit výpadek příjmů?

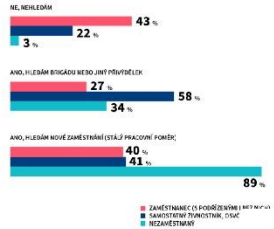
Kdo odpovídal: OSVČ (653 respondentů, tj. 7,2 % ze všech) a zaměstnanci (5250 respondentů, tj. 58 % ze všech)

Uvažovali byste o brigádě v aktuálně přetížených oborech?



Kdo odpovídal: Nezaměstnaní (1969 respondentů, tj. 21,8 % ze všech)

Hledáte nyní novou práci?



Kdo odpovídal: OSVČ (653 respondentů, tj. 7,2 % ze všech), zaměstnanci (5250 r tj. 58 % ze všech) a nezaměstnaní (1969 respondentů, tj. 21,8 % ze všech)

Nejdůležitější opatření státu z března 2020

2. března	Zpřísnění opatření přeshraničního pohybu osob. Pozastaveny lety do a z Jižní Koreje a severní Itálie.[1] Náhodné kontroly na hranicích. Povinná karanténa pro osoby, které pobývali v rizikových oblastech.
1. březen	Všechny základní, střední, vyšší odborné a vysoké školy na území České republiky do odvolání uzavřeny.
2. březen	Ve 14 hodin byl v České republice vyhlášen nouzový stav po dobu 30 dnů.[2] S nouzovým stavem byl také omezen volný pohyb.
14. března	Zakázán provoz restaurací a obchodů s výjimkami. Toto opatření mělo platit 10 dnů.[3]
16. března	Uzavření hranic až na výjimky.
19. března	Povinnost nošení roušek či jinak si zakrývat ústa a nos na veřejnosti. [4]

[1] [online]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/domov/bezpecnostni-rada-rozhoduje-o-pozastaveni-letu-z-lombardie-do-ceska-kvuli-koronaviru.A200302_071727_ln_domov_vag

[2] Mimořádná opatření – co aktuálně platí | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/

[3] [online]. Dostupné z: http://www.idnes.cz/zpravy/domaci/koronavirus-vlada-restaurace-zakaz-prodejny-potraviny-obchody-tabak-drogerie-lekarny.A200314_031403_domaci_remy

[4] Od půlnoci nebudou moci lidé ven bez roušky, schválila vláda - Česká justice. Domovská stránka - Česká justice [online]. Copyright © 2020 Všechna práva vyhrazena [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://www.ceska-justice.cz/2020/03/od-pulnoci-nebudou-moci-lide-ven-bez-rousky-schvalila-vlada/

Harmonogram uvolňování, duben 2020

1. duben	Oznámení přípravy testování vybraného vzorku obyvatelstva na protilátky Covidu-19. [5]
7. duben	Vládě bylo schváleno poslaneckou sněmovnou prodloužení nouzového stavu do 30. dubna 2020. [6]
20. duben	Dochází k prvnímu ze čtyř uvolnění karanténních opatření dle *Harmonogramu uvolňování podnikatelských činností a další činností.* Konkrétně šlo o otevření řemesel s provozovnou nebo fungování farmářských trhů. [7]
24. duben	Vydán upravený *Harmonogram uvolňování podnikatelských činností,* který je oproti původní verzi o dva týdny zkrácen s finálním datem 25. května. [8]
28. duben	Schválení prodloužení nouzového stavu do 17. května 2020 poslaneckou sněmovnou. [9]
29. duben	Zahájení ostré fáze chytré karantény proběhne 1. května.[10]
30. duben	S platností od 11. května oznámen možný návrat žáků 9. tříd do škol. Otevření divadel, kin apod. s omezením pouze do 100 diváků. [11]

[5] [online]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/domov/prymula-chysta-plosny-test-na-koronavirus-u-vzorku-populace-pouziji-se-rychlotesty.A200401_084919_ln_domov_ele

[6] [online]. Dostupné z: http://www.idnes.cz/zpravy/domaci/snemovna-prodlouzeni-nouzoveho-stavu-koronavirus-vlada.A200407_030431_domaci_kop?zdroj=vybava_idnes

[7] Od pondělí mohou otevřít řemeslníci nebo farmářské trhy. Na konci dubna se vrátí bohoslužby — ČT24 — Česká televize. ČT24 — Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR — Česká televize [online]. Copyright © [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/specialy/koronavirus/3078869-od-pondeli-mohou-otevrit-remeslnici-nebo-farmarske-trhy-na-konci-dubna

[8] Harmonogram uvolňování podnikatelských činností, opatření ve školách a v sociálních službách | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/harmonogram-uvolnovani-opatreni-ve-skolach-a-skolskych-zarizenich--podnikatelskych-a-dalsich-cinnosti-180969/

[9] Nouzový stav ČR | Sněmovna schválila prodloužení nouzového stavu do 17. května - Seznam Zprávy. Seznam Zprávy [online]. Copyright © 1996 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/snemovna-schvalila-prodlouzeni-nouzoveho-stavu-do-17-kvetna-103028

[10] Prymula: Chytrá karanténa začíná v pátek. Když dáte souhlas, vzpomínková mapa zmizí do šesti hodin | iROZHLAS - spolehlivé zprávy. iROZHLAS - spolehlivé a rychlé zprávy [online]. Copyright © 1997 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/koronavirus-v-cesku-chytra-karantena-prymula_2004291805_pj

[11] Přehledně: Takto vláda zase změnila život v Česku - Seznam Zprávy. Seznam Zprávy [online]. Copyright © 1996 [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/prehledne-takto-vlada-zase-zmenila-zivot-v-cesku-103513?seq_no=1&source=hp&dop_ab_variant=0&dop_source_zone_name=zpravy.sznhp.box

Profil dotazovaných společností (celkem 1132 organizací, průzkum LMC, Simply5 a G82, květen 2020)

sloupcová procenta

ROLE RESPONDENTA VE FIRMĚ	větší firmy	menší firmy
Majitel	11	79
Marketing	4	1
Výroba	2	1
Logistika	1	0
Péče o zákazníky	4	3
Administrativa	5	4
IT	1	1
HR	53	2
Finance	5	2
Jiné	13	9

POHLAVÍ	větší firmy	menší firmy
muž	33	46
žena	67	54

VĚK		
18 - 29	12	6
30 - 39	26	17
40 - 49	37	30
50 - 59	20	28
60 a více	4	19

Příloha 7 - Profil dotazovaných společností (obrat za rok 2019, region).

Profil dotazovaných společností (celkem 1132 organizací, průzkum LMC, Simply5 a G82, květen 2020)

OBRAT ZA ROK 2019		
méně než 1 milion korun	1	43
1-4 miliony korun	3	25
5-9 milionů korun	3	11
10-30 milionů korun	14	8
31-60 milionů korun	8	1
61-220 milionů korun	17	1
221 mil.-2 mld. korun	16	0
Více než 2 mld. korun	12	0
odmítá odpovědět	26	11

VELIKOST OBCE SÍDLA FIRMY		
Méně než 1.000 obyvatel	3	9
1.000 až 4.999 obyvatel	6	11
5.000 až 19.999 obyvatel	11	14
20.000 až 99.999 obyvatel	13	19
100.000 a více obyvatel	66	47

REGION		
Hlavní město Praha	47	35
Středočeský	8	10
Jihočeský	2	3
Plzeňský	4	5
Karlovarský	1	2
Ústecký	4	5
Liberecký	3	3
Královehradecký	3	3
Pardubický	2	3
Vysočina	2	4
Jihomoravský	13	11
Olomoucký	3	4
Zlínský	3	2
Moravskoslezský	7	10
	větší firmy	menší firmy
Celkový počet respondentů / firem	N = 750	N = 382

sloupcová procenta

Profil dotazovaných společností (celkem 1132 organizací, průzkum LMC, Simply5 a G82, květen 2020)

sloupcová procenta

OBOR ČINNOSTI FIRMY	větší firmy	menší firmy
Nadnárodní korporace	20	1
Obchod – jiný než potraviny	13	14
Telekomunikační operátoři a IT firmy	11	6
Strojírenská/průmyslová výroba	11	2
Výrobci spotřebního zboží	7	1
Služby (kadeřnictví, fitcentra, autoservisy,...)	6	19
Služby ostatní	5	8
Doprava (osobní i nákladní)	5	3
Cestovní ruch	4	5
Restaurace a pohostinství	3	5
Banky	3	2
Školství a vzdělávání	3	3
Sociální služby	3	0
Pojišťovny	3	2
Stavebnictví	3	1
Personalistika, HR	2	5
Služby nabízející online vzdělávání	2	4
Ubytování	2	4
Finanční a daňoví poradci	1	9
Řemeslníci (údržbáři, instalatéři, malíři, atd.)	1	8
Divadla, muzea, galerie, kulturní instituce	1	3
Malí lokální výrobci a zemědělci	1	4
Účetnictví, administrativa, poradenství	1	3
Malé obchody s potravinami (večerky,..)	1	3
Ostatní	16	12

SEKTOR		
Státní sektor	6	1
Soukr. sektor se zahraniční majetkovou účastí	47	7
Soukromý sektor - česká firma	47	92

ZAMĚŘENÍ FIRMY		
Na firemní zákazníky, včetně OSVČ	48	24
Na běžné lidi	21	30
Na oba tyto typy zákazníků	32	46

TYP FIREMNÍCH ZÁKAZNÍKŮ (FIREM, KTERÉ SE ORIENTUJÍ NA FIREMNÍ ZÁKAZNÍKY)		
Na OSVČ a nejmenší firmy (např. do 10 zam.)	8	37
Na střední firmy s 10-99 zaměstnanci	26	36
Na největší firmy se 100 a více zaměstnanci	66	27

POČET ZAMĚSTNANCŮ		
1 - 5	0	86
6 - 19	11	14
20 - 99	35	0
100 +	54	0

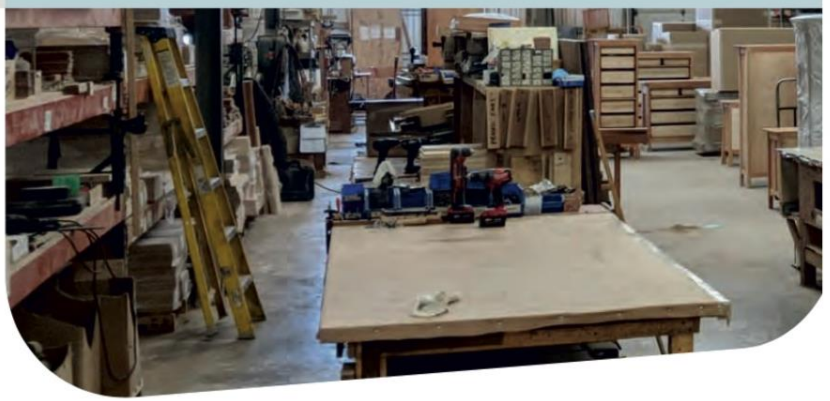
Dopady krize na firmy (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020)

Dopady krize na firmu

dopady krize	vliv na firmu: posílí	bez změny	oslabí
malé	11 %	20 %	2 %
střední	6 %	21 %	6 %
vážné	5 %	10 %	19 %

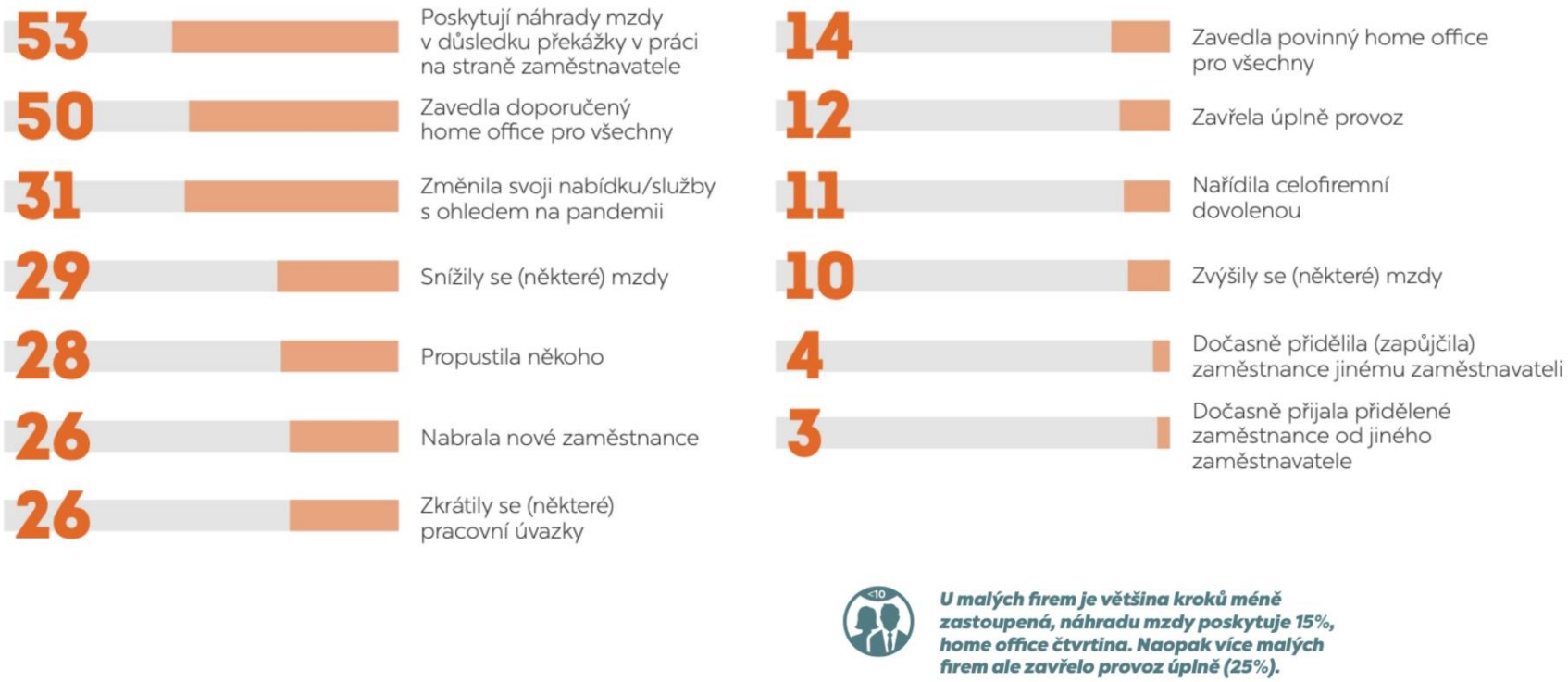
Malých firem, které krize vážně zasáhla a určitě je oslabí, je téměř třetina.

Vyjde z krize firma posílená nebo oslabená



Finanční potíže firem (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020)

Zavedená firemní opatření (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020, v %)



Vyhlídky firem do konce roku (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020)

Obavy firem z dopadů pandemie (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020, %)

Výzvy, s nimiž se firmy ve vztahu k zaměstnancům nyní potýkají

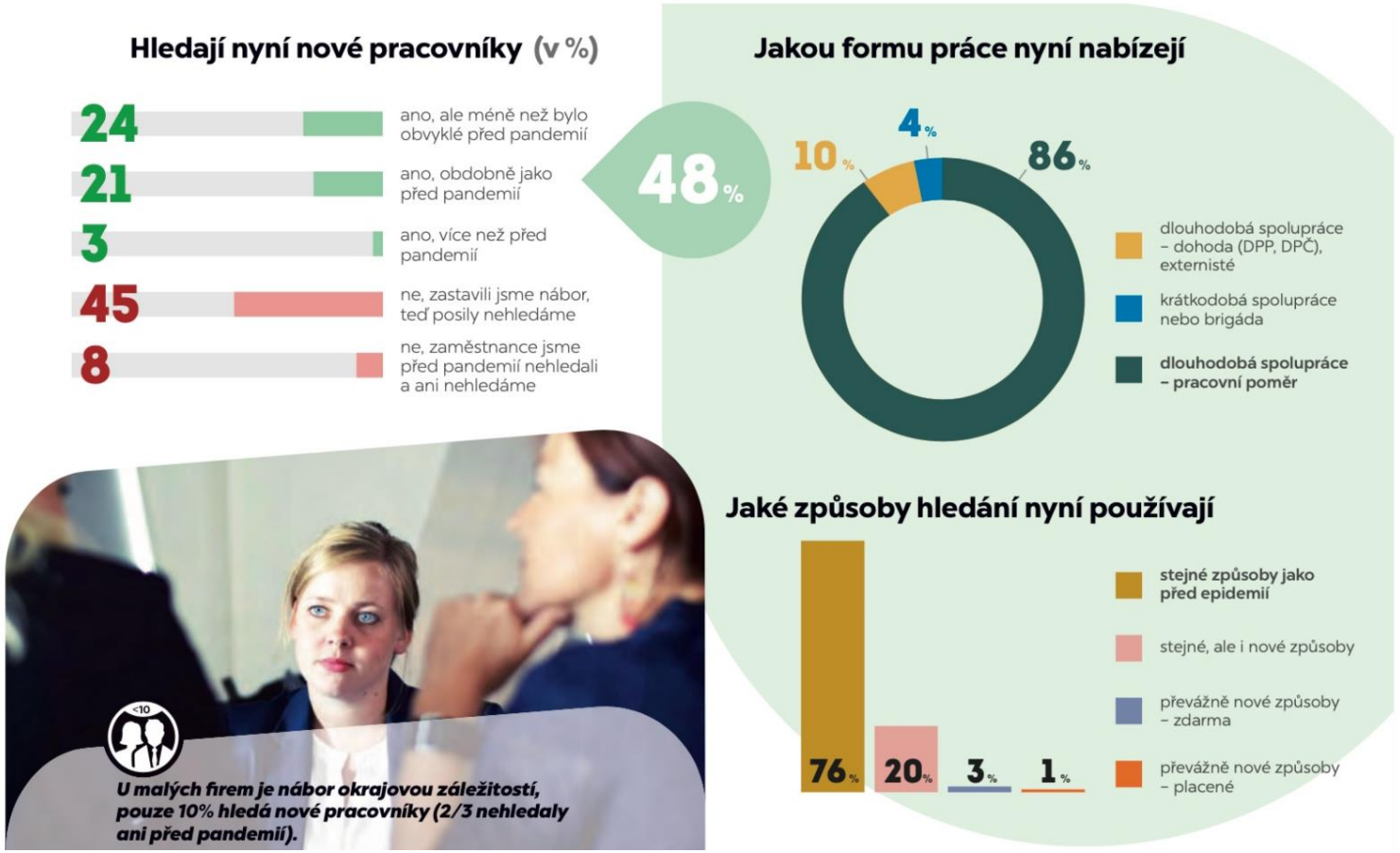
(průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020, v %)

Dlouhodobější plány v důsledku pandemie

(průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020, v %)

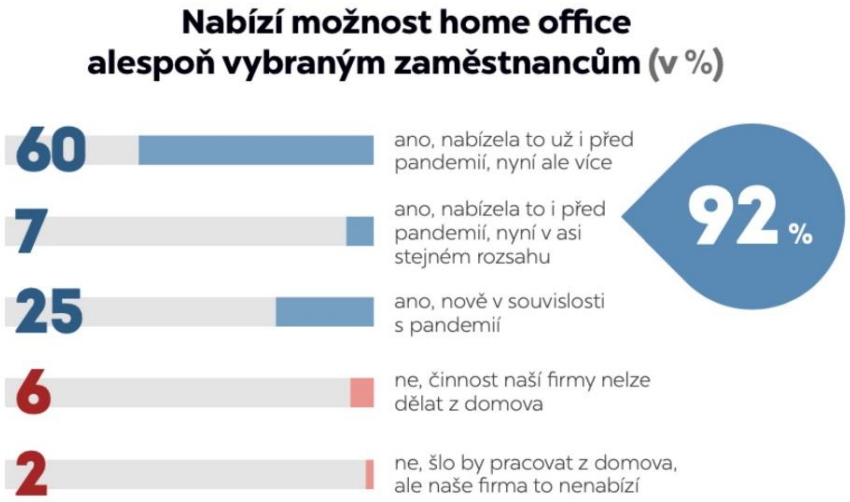
Menší firmy plánují změn podstatně méně, ale v porovnání s velkými budou častěji vytvářet finanční rezervy (32%) a rozšiřovat záběr podnikání na více oblastí (18%).

Nábor ke konci nouzového stavu (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020)



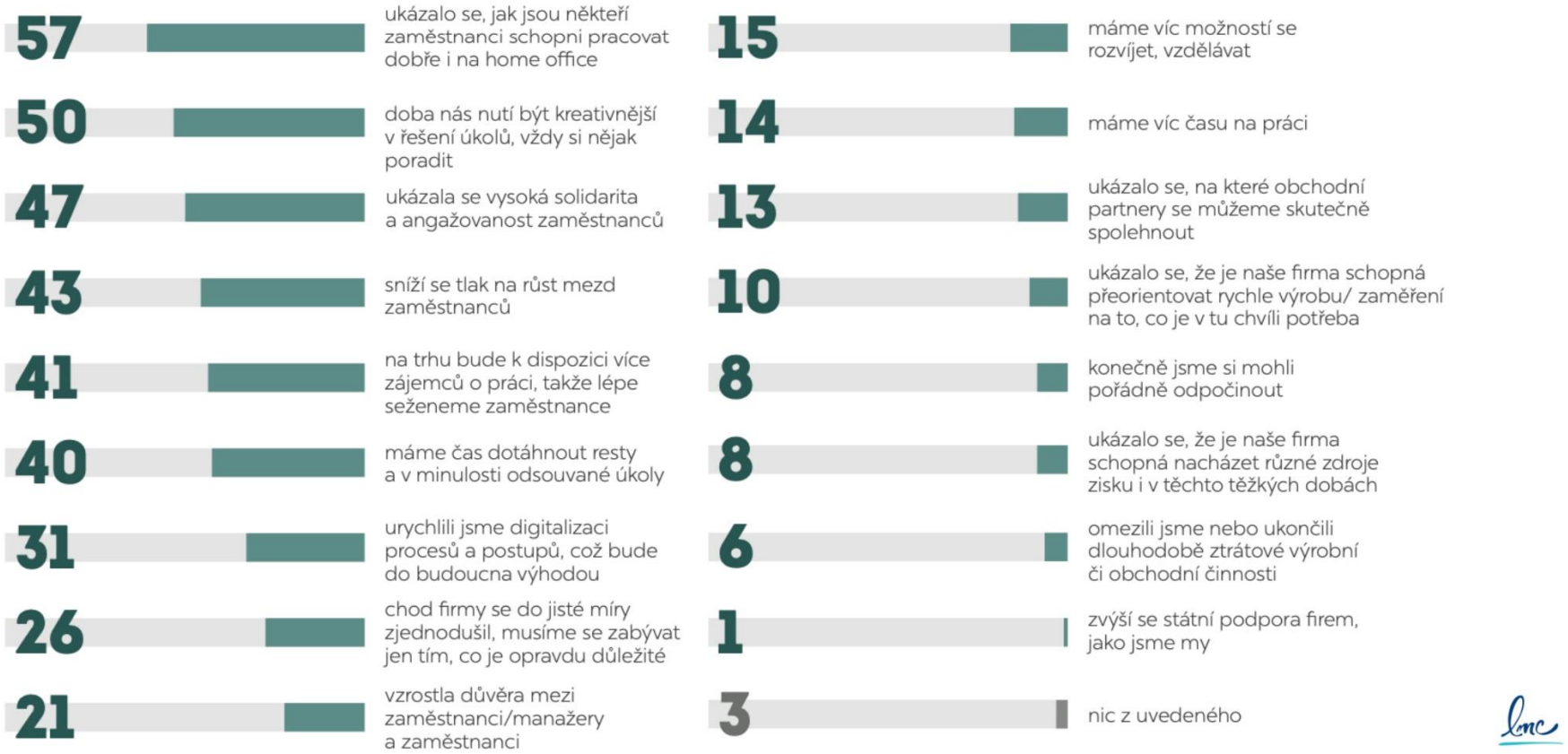
Videopohovory při náboru (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020)

Možnosti práce na dálku (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020)



Příloha 19 - Vnímaná pozitiva při pandemii

Vnímaná pozitiva při pandemii (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020, v %)



Možnosti online vzdělávání (průzkum mezi zaměstnavateli, r. LMC, Simply5 a G82, květen 2020)

Nabízí online vzdělání (v %)

33	ano, nabízela to i před pandemií, nyní v asi stejném rozsahu
22	ano, nabízela ho už i před pandemií, nyní ale více
7	ano, nově v souvislosti s pandemií
17	ne, nenabízí, ale uvažujeme o tom
22	ne, nenabízí a ani o tom neuvažujeme

62

Nabízené možnosti online vzdělání

- **74 %** online video kurzy
- **66 %** e-learning (online kurzy jiné než video)
- **38 %** vzdělávání přes nástroje umožňující komunikaci učitele se studenty (skype apod.)
- **30 %** záznamy přednášek, ted talků atp
- **28 %** prohlubování, zvyšování a ověřování kvalifikace

Dotazník na zaměstnance

Hodnotící škála:

Ano
Spíše ano
Ne
Spíše ne

1. **Zaznamenali jste s příchodem pandemie větší objem práce?**
2. **Hodnotíte kladně připravenost Alzy na Covid-19?**
3. **Jste celkově spokojen s kvalitou informovanosti od vedení firmy ohledně změn v práci způsobené Covidem-19?**
4. **Vyhovuje Vám práce z domova?**
5. **Chybí vám kolegové?**
6. **Dokážete si představit, že práce z domova bude již stabilní?**
7. **Vyhovuje forma online školení?**
8. **Hodnotíte Vaší práci z domova jako efektivní?**
9. **Jste schopni i během práce z domova si udržet work-life balance?**
10. **Hodnotíte podání informací od manažera týkající se pracovních úkolu jako kvalitní a srozumitelné?**

Rozhovor z HR Specialisty

Úvodem – krátké představení *(pozice ve firmě, jak dlouho pracujete v Alze)*

1. **Jak probíhal nábor před obdobím pandemie? Jaká byla náborová politika?**
2. **Jak epidemie ovlivnila náborové plány? Vyzdvihněte ty největší změny, které vnímáte.**
3. **Jak vnímáte online pohovory?**
    a. **Porovnejte pohovor v kanceláři a online pohovor.**
    b. **V čem spatřujete výhody a nevýhody online video pohovorů?**
    c. **Jsou online pohovory kvalitnější?**
4. **K jakým změnám došlo v důsledku pandemie? *(např. propouštění, snížení mezd, změny v práci...)***
5. **Během nouzového stavu byl zaveden plošný homeoffice pro zaměstnance?**
6. **Jak hodnotíte efektivitu zaměstnanců během práce z domova?**
7. **Co bylo stěžejním prvkem při komunikaci s kandidáty online?**
    a. **A co bylo stěžejním prvkem při komunikaci se zaměstnanci online?**
8. **Jak se pandemie projevila ve finančním ohodnocení zaměstnanců?**
9. **V čem spatřujete přínos změn v oblasti náboru v kontextu pandemie Covid-19?**
10. **Jaké jsou vyhlídky do konce roku v oblasti náboru?**
11. **Dokážete říct, v čem digitalizace spojená s pandemií urychlila HR procesy?**

Rozhovor s manažery

Úvodem – krátké představení *(pozice ve firmě, počet podřízených, jak dlouho pracujete v Alze)*

1. **Jak vnímáte online pohovory?**
    a. **Jsou pohovory kvalitnější?**
    b. **Porovnejte pohovor v kanceláři a online pohovor.**
2. **V čem spatřujete výhody a nevýhody online video pohovorů?**
3. **Jak hodnotíte efektivitu zaměstnanců během práce z domova?**
4. **V čem spatřujete přínos změn v oblasti náboru v kontextu pandemie Covid-19.**
5. **Jak vnímáte dopady online adaptace. Dá se již teď porovnat rozdíl adaptace online a adaptace osobní mezi zaměstnanci?**
6. **Jak hodnotíte online školení?**
7. **Jak hodnotíte online schůzky jako jsou například kvartální, které dříve probíhaly face to face a nyní jsou online. Vnímáte je jako efektivní? Co bylo stěžejním prvkem při komunikaci online, pokud vůbec nějaký byl.**

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Sandra Plačková

V Praze dne: 07. 08. 2020 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis