

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Získávání pracovníků v maloobchodních jednotkách

Vypracoval: Štěpán Čížek
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpán ČÍŽEK**
Osobní číslo: **E16271**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Získávání pracovníků v maloobchodních jednotkách**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Specifikace požadavků spojených se získáváním pracovníků ve vybraných maloobchodních jednotkách včetně navržení nových postupů a vhodných změn.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k maloobchodu a lidským zdrojům, především se zaměřením na jejich získávání. Zpracovat literární rešerši. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření použít odpovídající kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání (dotazování). Dále je nutno čerpat informace z podnikových písemností, pozorování a z nestrukturovaných rozhovorů. Po utřídění a rozboru získaných dat se zaměřit na získávání lidských zdrojů novými způsoby a soustředit se na navržení žádoucích změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Závěr.
6. Přehled literatury.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
Königová, M., & Horalíková, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.


Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. února 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stužbářská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost v průběhu zpracování bakalářské práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12. 4. 2019

.....

Štěpán Čížek

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární přehled.....	10
2.1	Řízení lidských zdrojů	10
2.1.1	Pojem řízení lidských zdrojů	10
2.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů	11
2.1.3	Činnosti řízení lidských zdrojů.....	12
2.2	Získávání pracovníků	15
2.2.1	Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	15
2.2.2	Proces získávání pracovníků.....	16
2.2.3	Identifikace potřeby získání pracovníků	17
2.2.4	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	17
2.2.5	Zvážení alternativ	19
2.2.6	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků	19
2.2.7	Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů	20
2.2.8	Volba metod získávání pracovníků	22
2.2.9	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	26
2.2.10	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	26
2.2.11	Předvýběr uchazečů.....	27
2.3	Výběr pracovníků.....	28
2.3.1	Kritéria výběru pracovníků	28
2.3.2	Metody výběru pracovníků	29
3	Cíl a metodika	32
3.1	Cíl bakalářské práce	32
3.2	Sběr dat	32

3.3	Vlastní sběr dat.....	33
3.4	Zpracování dat	34
4	Výsledky výzkumu	35
4.1	Dotazníkové šetření.....	35
4.2	Nové postupy a návrhy vhodných změn ve finančním vyjádření.....	58
4.2.1	Sociální sítě jako nástroj získávání pracovníků.....	58
4.2.2	Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	59
4.2.3	Školení výběrového procesu, motivování a vedení lidí.....	61
5	Závěr	63
6	Summary.....	67
7	Přehled literatury.....	68
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	72
9	Přílohy.....	74

1 Úvod

Cílem této bakalářské práce je specifikace požadavků spojených se získáváním pracovníků ve vybraných maloobchodních jednotkách včetně navržení nových postupů a vhodných změn. Ze zpracované literatury k tématu řízení lidských zdrojů je zřejmé, že pracovníci se svým lidským potenciálem představují nenahraditelný prvek potřebný k chodu a rozvoji jakékoli organizace. Dle Vodáka & Kucharčíkové (2011) již není nejdůležitějším aktivem podniku hmotný majetek, ale zdrojem konkurenční výhody se staly znalosti zaměstnanců. S touto myšlenkou se zaměřuje tato práce na proces získávání a výběru pracovníků jako k jednomu ze základních pilířů zajišťující prosperitu organizací.

Tento proces je závislý na analýze pracovních pozic, kterou popisují Donnelly, jr., Gibson & Ivancevich (1997) jako postup zkoumající povahu úkolů tvořící pracovní místo. Tato analýza dále zjišťuje, jaké schopnosti, dovednosti a odpovědnost musí osoba splňovat k úspěšnému plnění úkolů na dané pracovní pozici. Získávání i výběr pracovníků může probíhat prostřednictvím mnoha metod. Komunikace s vnějším prostředím by měla odpovídat takovému způsobu, který informuje a zároveň motivuje potenciální pracovníky k ucházení se o nabízená pracovní místa (Koubek, 2015).

Sběr dat se uskutečnil během měsíců únor a březen roku 2019. Jako kvantitativní metoda zkoumání byl použit dotazník, v němž se zaměstnanci maloobchodů vyjadřují o průběhu získávání a výběru pracovníků v organizaci, ve které pracují. Dotazník také zjišťuje skutečnosti předcházející proces získávání pracovníků, jaké požadavky na pracovníky klade daná firma a jaké důvody vedly uchazeče k práci v maloobchodní jednotce. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány v grafech a tabulkách.

K diskuzím těchto výsledků byly použity informace shromážděné kvalitativními metodologickými postupy jako jsou nestrukturované rozhovory, zúčastněné přerušované pozorování a zkoumání podnikových písemností. Účelem těchto metod bylo hlubší pochopení zkoumané problematiky nastíněné v dotazníkovém šetření. Nestrukturované rozhovory probíhaly s vedoucími prodejních jednotek ze čtyřech maloobchodních řetězců. Pozorování probíhalo taktéž v těchto firmách.

Klíčovým přínosem bakalářské práce je porovnání přístupů z literárních pramenů vztahujících se k maloobchodu a lidským zdrojům s realitou získávání a výběru pracovníků v podmínkách, kterými jsou ovlivňovány maloobchodní jednotky v České

republice. Závěrem jsou stanoveny nové postupy a návrhy vhodných změn, které vedou k odstranění nedostatků.

Získávání vhodných zaměstnanců, kteří splňují všechny požadované nároky, spolu s jejich správným řízením přináší podniku konkurenční výhodu a spokojené pracovníky, kteří přispívají k ekonomickému růstu firmy i vysoké úrovni podnikové kultury.

2 Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga & Taylora (2017) lze definovat řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a konzistentní přístup k zaměstnanosti, rozvoji a blahobytu lidí, pracujících v organizacích.

Vojtovič (2011) považuje řízení lidských zdrojů za filozofii, koncepci, souhrn principů a přístupů k řízení lidí.

Donnelly et al., (1997) tvrdí, že se jedná o proces dosahování cílů podniku prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a efektivního využívání lidských zdrojů v organizaci. Obsahuje vzdělání, výchovu, hodnocení, připravování pracovníků na stávající či budoucí práci.

Koubek (2015) uvádí, že v souvislosti s řízením lidí v organizaci se můžeme setkat s mnoha zdánlivě podobnými termíny, jako jsou personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Z teoretického hlediska daná podobnost mizí.

„Některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce. Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury“ (Koubek, 2015, s. 14).

Personální řízení se orientuje převážně na vnitro organizační problémy a využívání interní pracovní síly. Nevěnuje se dlouhodobým a strategickým personálním otázkám. Povahově směřuje k operativnímu řízení (Dvořáková, 2007; Königová & Horalíková, 2013).

Kocianová (2010) hovoří o řízení lidských zdrojů jako o interně propojený, strategický a manažersky zaměřený přístup k řízení lidí a získávání jejich participaci a loajálnosti ve prospěch organizace.

„Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Je kladen důraz na silnou podnikovou kulturu, zdravé mezilidské vztahy, na dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace“ (Kocianová, 2010, s. 12).

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

a) materiální zdroje,

b) finanční zdroje,

c) lidské zdroje,

d) informační zdroje“ (Koubek, 2015, s. 13.).

Dále Koubek (2015) dodává, že k neživým zdrojům, jako jsou již zmíněné materiální a finanční zdroje je zapotřebí zdrojů živých, tedy lidských zdrojů, které jsou nosiči informačních zdrojů, ve své podstatě se jedná o znalosti a dovednosti stojící na schopnostech lidí. Právě shromažďování, propojování a v neposlední řadě využívání těchto zdrojů je ústředním úkolem řízení organizace.

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Dvořáková (2001) definuje cíle řízení lidských zdrojů z pohledu kvantitativního a kvalitativního. Za kvantitativní stránku je zde považováno např. počet, věková a profesní struktura či formální kvalifikace. Kvantitativní stránkou je výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení obou těchto stránek.

Armstrong & Taylor (2017) považují za cíle řízení lidských zdrojů:

- Podporovat organizaci při dosahování jejích cílů tím, že vyvíjí a implementuje strategie lidských zdrojů, které jsou integrovány do obchodní strategie.
- Přispívání k rozvoji vysoce výkonné kultury.
- Zajištění, aby organizace měla talentované, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.

- Vytvoření pozitivního pracovního vztahu mezi vedením a zaměstnanci, jakož i prostředí vzájemné důvěry.
- Podporování používání etického přístupu k řízení lidí.

Koubek (2015) zmiňuje několik dalších cílů:

- Soulad schopností lidí s obtížností jejich úkolů.
- Optimální využití pracovních sil.
- Personální i sociální rozvoj pracovníků.
- Plnění všech činností v souladu se zákony, etikou a budovat dobrou pověst zaměstnavatelské organizace.

2.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Tabulka 1: Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů	Účel činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazení volných pracovních míst	Obsazení nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a jejich stimulování vedoucí k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebné k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř (2014)

V souvislosti s obsazením volných pracovních míst souvisí i ukončení pracovních poměrů. Podle Neščákové (2013) z neznalosti svých práv a povinností či legislativy často končí pracovní vztah nerelevantním způsobem. Jednotlivé strany si odmítají vycházet vstříc, a dokonce se mnohdy uchylují k praktikám na hraně morálnosti.

Koubek (2015) uvádí další činnosti řízení lidských zdrojů:

- Průzkum trhu práce.

Tato činnost směřuje k odhalení nových zdrojů pracovníků pro organizaci. Jsou využívány některé analýzy, např. analýza nabídky pracovních sil na trhu práce, analýza populačního vývoje, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí. Cílem je zvýšení konkurenceschopnosti organizace, poznání situace a trendů na trhu práce při hledání a získávání těch nejvhodnějších pracovníků.

- Zdravotní péče o pracovníky

Zdravotní program organizace zahrnující pravidelnou zdravotní kontrolu, léčbu, první pomoc nebo rehabilitace.

„Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky je výrazem toho, že si organizace uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro nemoc a úraz a význam dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace“ (Koubek, 2015, s. 22).

- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací

Uplatňování počítačových systémů, matematických a statistických metod v personální práci a vytváření harmonogramů personálních prací.

- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Dodržování zákoníku práce, etických kodexů ochraňuje jak pracovníky, tak i samotnou organizaci před nepříznivými důsledky plynoucí z nedodržení pracovněprávního předpisu či z porušení lidských práv (Koubek, 2015).

2.2 Získávání pracovníků

Pham-Gia (2008) říká, že získávání pracovníků spočívá v zodpovězení otázek, jak mohou společnosti nalézt a najímat správné lidi efektivně, jaké metody jsou vhodné a kolik úsilí by mělo být vzato v úvahu v rámci procesu náboru?

„Získávání pracovníků je proces, který má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů na tato místa s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“ (Tomšík & Duda, 2011, s. 78).

2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Reakce potenciálních pracovníků na nabídku zaměstnání je ovlivňována různými okolnostmi, které lze rozdělit na vnitřní a vnější podmínky. Vnitřní podmínky jsou spjaty s daným pracovním místem a danou organizací podávající nabídku o zaměstnání. Tyto podmínky, na rozdíl od vnějších podmínek, lze organizací ovlivnit (Koubek, 2015).

Podmínky spjaty s konkrétním pracovním místem:

- a) Povaha práce.
- b) Postavení v organizaci.
- c) Požadavky, které by měl pracovník splňovat, např. v rámci vzdělání, schopností.
- d) Pravomoci, povinnosti a odpovědnost.
- e) Organizace práce a pracovní doby.
- f) Místo výkonu práce.
- g) Pracovní podmínky (odměna a další výhody).

Podmínky spjaty s organizací:

- a) Význam, prestiž, pověst a úspěšnost organizace.
- b) Odměňování v porovnání s konkurenčními organizacemi.
- c) Péče o pracovníky v porovnání s konkurenčními organizacemi.
- d) Vzdělání a rozvoj.
- e) Pracovní prostředí.
- f) Umístění organizace a její okolí.

Vnější podmínky:

- a) Demografické podmínky, prostorová mobilita, kolísání nabídky pracovních sil.
- b) Ekonomické podmínky zasahující do poměru mezi nabídkou a poptávkou po zaměstnání na trhu práce.
- c) Sociální podmínky, orientace lidí na profesní kvalifikaci, vzdělání aj.
- d) Technologické podmínky, které mohou vytvářet nová pracovní místa, či je naopak mohou modifikovat a likvidovat.
- e) Sídelní podmínky v okolí organizace.
- f) Politicko-legislativní podmínky (Koubek, 2015).

2.2.2 Proces získávání pracovníků

Samotný proces získávání pracovníků lze rozpracovat do několika kroků, které v ideální podobě vypadají následně:

- *„Identifikace potřeby získání pracovníků.*
- *Popis a specifikace obsazeného pracovního místa.*
- *Zvážení alternativ.*
- *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníka.*
- *Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.*
- *Volba metod získávání pracovníků.*
- *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
- *Formulace nabídky zaměstnání.*
- *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
- *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
- *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
- *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám“* (Koubek, 2015, s. 131).

V praxi často bývají některé kroky zcela vypuštěny či pozměněny, neboť proces takto obsáhlý přináší časové náklady a potřebu znalostí i pochopení dané problematiky.

2.2.3 Identifikace potřeby získání pracovníků

Dle Armstronga & Taylora (2015) by měla potřeba získání pracovníků vycházet z formálního plánu lidských zdrojů, nicméně toto se děje pouze v ideálních případech. Potřeba pracovníků častěji vyplývají z momentální situace, kdy např. vznikají nová pracovní místa, rozšiřují se činnosti organizace, nahrazují se odcházející zaměstnanci.

Cimler et al., (2007) uvádí, že by firma měla zvážit, zda je možné zvýšením pracovní produktivity danou potřebu nového pracovníka vyplnit. Je také důležité si ujasnit, zda se jedná o krátkodobou, či dlouhodobou potřebu a začít se s předstihem připravovat. Důležitou roli zde hraje prognózování potřeby pracovních sil (Vochozka & Mulač, 2012).

2.2.4 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Podle Spencer & Spencer (1993) popisy a specifikace pracovních míst udávají přesnou představu o pracovním místě a umožňují určit význam a frekvenci jednotlivých činností. „*Abychom mohli určit požadavky na uchazeče o určité místo, musíme nejprve dokonale znát nároky místa, musíme provést jeho analýzu*“ (Pražská & Jindra, 2002, s. 474). Dle Bedrnové, Nového & Jarošové (2012) je potřeba, aby podnik disponoval podnikovými profily požadavků na své pracovní pozice, neboť nemohou existovat obecné platné seznamy nároků na pracovníky. Důvodem je velmi složitá determinace těchto požadavků.

Analýza pracovních míst

„*Analýza pracovních míst je postup, během něhož se detailně zkoumá povaha úkolů, které tvoří pracovní místo, a zároveň se zkoumá, jaké dovednosti, schopnosti a odpovědnost musí mít člověk, aby mohl úspěšně úkoly pracovního místa plnit*“ (Donnelly et al., 1997, s. 551).

Metody používané k analýze pracovních míst

Randhawa (2007) uvádí několik metod, které lze použít při analýze pracovních míst. Jedná se o funkční analýzu, metodu PAQ a analýzu ergonomie. Koubek (2015) dále předkládá metodu MPDQ.

- Funkční analýza

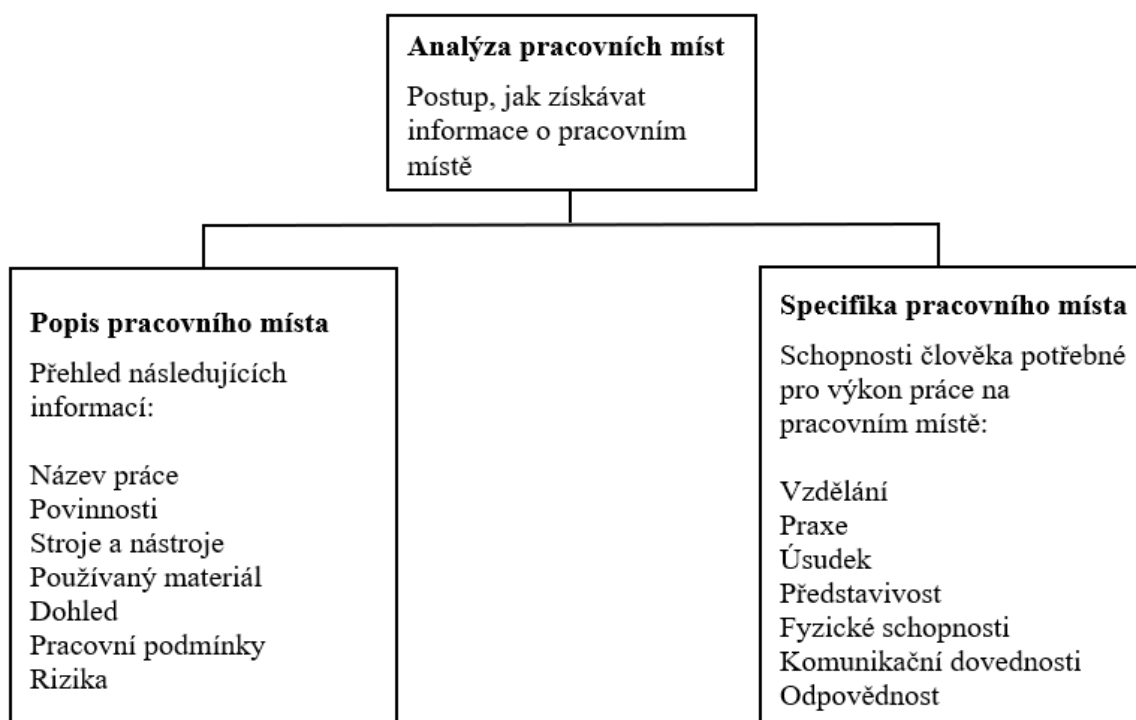
Dle Randhawy (2007) se funkční analýza pracovních míst zaměřuje na čtyři aspekty každého pracovního místa:

- Co pracovník provádí s informacemi, lidmi a věcmi.
- Jaké metody a postupy pracovník používá k výkonu práce.
- Jaké zařízení, stroje a nástroje používá.
- Jaký materiál, jaké předměty, výrobky nebo služby produkuje.

- Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire).
- Analýza ergonomie
- Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) (Koubek, 2015).

Mnoho informací o popisu pracovních pozic lze najít ve veřejných databázích, např. O*NET (Jackson, Schuler, & Werner, 2012). Produkty analýzy pracovních míst jsou popis a specifikace pracovních míst (Donnelly et al., 1997).

Obrázek 1: Přehled analýzy, popisu a specifikace pracovních míst



Zdroj: Donnelly et al., (1997)

Popisy a specifikace jsou rozsáhlé dokumenty, které nám mají říct veškeré informace o pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a dále o požadavcích,

kteřé dané pracovní místo klade na pracovníka (Koubek, 2015). Jejich vztahy přehledně porovnává obrázek č. 1. Daný přehled kvůli rozsáhlosti popisu a specifikace pracovních míst nenese všechny informace, které tyto dokumenty obsahují.

2.2.5 Zvážení alternativ

V rámci ekonomického chování musíme zvážit následující možnosti, neboť se může stát, že potřeba obsadit pracovní místo není (Koubek, 2015).

1. *„Zrušení pracovního místa.*
2. *Rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné.*
3. *Pokrytí práce formou přesčasů.*
4. *Pokrytí práce formou částečného úvazku.*
5. *Pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru.*
6. *Pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti.*
7. *Pokrytí práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací, outsourcingem).*
8. *Práce vyžadující plný úvazek“ (Koubek, 2015, s. 133).*

Pokud jsme po zvážení alternativ došli k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek, částečný úvazek či dočasný pracovní poměr, pokračujeme v procesu získávání pracovníků (Koubek, 2015).

2.2.6 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

V tomto kroku se zaměřujeme na vybrání charakteristik z popisu a specifikace pracovního místa. Hledáme takové informace, které by potenciálnímu uchazeči poskytly realistický pohled na obsazované pracovní místo a uvádíme požadavky na pracovníka, bez kterých je uchazeč zcela nezpůsobilý výkonu práce (Koubek, 2015).

K popisu pracovního místa by se měly uvést tyto informace:

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.

- Pracovní úkoly a zodpovědnost.
- Místo výkonu práce.
- Možnosti výcviku a vzdělání.
- Pracovní podmínky, mzda (Koubek, 2011).

Ze specifikace pracovního místa tyto požadavky:

- „*Vzdělání, kvalifikace.*
- *Dovednosti.*
- *Pracovní zkušenosti.*
- *Charakteristiky osobnosti“* (Koubek, 2011, s. 78).

Dle Cimlera et al., (2007) je vhodné si tyto požadavky rozdělit do tří kategorií.

Klíčové: Nezbytné požadavky, bez kterých budou uchazeči v předvýběru vyřazeni (vzdělání, čistý trestní rejstřík, praxe v oboru).

Důležité: Požadavky zvyšující kvalitu práce pracovníka a lze je v rámci zaškolení doplnit (dovednost s počítačovým softwarem).

Okrajové: nejsou nutné pro výkon práce.

Klíčové požadavky na pracovníka je vhodné uvést v nabídce zaměstnání. „*V uvedeném hierarchickém pořadí uplatňujeme tyto požadavky u předvýběru pracovníků a poté ve výběru pracovníků“* (Koubek, 2015, s. 134).

2.2.7 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Rozhoduje se, zda bude organizace získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, popř. kombinací obou (Koubek, 2015). „*Personální praxe dává zpravidla přednost obsazování volných míst z vnitřních zdrojů“* (Veber et al., 2000, str. 175). A to z důvodu existence rizika při získávání nových pracovníků. V rozhodování, kterou variantu využít, je třeba přihlížet k přednostem a záporům těchto možností (Stýblo, 1994).

Vnitřní zdroje pracovníků

Jedná se o čerpání pracovníků uvnitř podniku, o přesouvání pracovních sil.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- „*Pracovníci uvolnění v důsledku technického rozvoje,*

- *změny struktury výroby či organizačních změn,*
- *pracovníci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí i z jiných důvodů změnit pracoviště“ (Veber et al., 2000, str. 175).*

Přednosti využití vnitřních zdrojů jsou dle Cimlera et al. (2007):

- Uchazeč zná firmu i spolupracovníky,
- firma zná uchazeče, jeho chování, výkony, motivaci,
- jedná se o prvek motivující pracovníky, který zvyšuje jejich loajalitu k organizaci,
- nižší náklady.

Bedrnová & Nový (1998) dodávají další tři výhody:

- Oproti příjmu pracovníka z externích zdrojů, je zde zkrácený čas na získání pracovníka,
- zjednodušení administrativy,
- navrácení investic, které byly vloženy do pracovníka a využití jeho zkušeností získaných v organizaci,
- předpokládá se vyšší stabilita pracovníků v zaměstnání (Veber et al., 2000).

Koubek (2015) jako **nevýhody využití vnitřních zdrojů** uvádí:

- Při povýšení pracovníka může dojít k tomu, že na novém pracovním místě není schopen plnit úkoly (Peterův princip),
- snaha o povýšení může mít negativní vliv na mezilidské vztahy či morálku,
- nepronikání nových přístupů a myšlenek do organizace zvenku,
- omezený výběr uchazečů (Cimlér et al., 2007).

Vnější zdroje pracovníků

Tvoří je:

- „Volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce).*
- Čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání.*
- Pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede“ (Koubek, 2015, s. 129-130).*

Mezi doplňkové vnější zdroje patří ženy v domácnosti, důchodci, studenti a mohou to být i pracovní zdroje ze zahraničí. (Koubek, 2015).

Cimler et al., (2007) jako **přednosti využití vnějších zdrojů** uvádějí:

- Výrazně širší a přesnější možnost výběru (lze vybrat uchazeče splňující přísnější kritéria na vybrání),
- pronikání nových myšlenek a přístupů zvenčí do organizace,
- nový pracovník není zapojen do současných mezilidských vztahů a vazeb v organizaci a může tedy přinášet objektivní pohled,
- v případě snahy o získání vysoce kvalifikovaného pracovníka je snadnější a levnější využití externích zdrojů než jeho vychování v organizaci (Koubek, 2015).

Nevýhody využití vnějších zdrojů

- Vyšší náklady na získání pracovníka a zvyšující se jejich fluktuace v podniku,
- nelze vyloučit negativní účinek na podnikové klima,
- nový pracovník nezná podnik,
- obsazení místa obvykle trvá déle,
- delší adaptace pracovníků do stávající pracovní kultury,
- blokování kariérního růstu interních zaměstnanců a možné snížení jejich motivace (Váchal & Pártlová, 2008),
- vyšší riziko přijetí nevhodného zaměstnance (Vodáček & Vodáčková, 2006).

2.2.8 Volba metod získávání pracovníků

Cílem je, abychom vybrali takovou metodu, která dá nejefektivněji vědět potencionálním uchazečům o volných pracovních místech a dospět k tomu, že se o tato místa budou uchazeči ucházet. Tato volba vychází ze skutečnosti, zda jsme se rozhodli získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, dále je závislá na požadavcích pracovníka, situaci na trhu práce, nákladech, které jsme ochotni vynaložit na získání pracovníka a na rychlosti, s kterou je potřeba obsadit danou pracovní pozici (Koubek, 2015).

Metody získávání pracovníků

a) Uchazeči se nabízejí sami

Uchazeči posílají žádost o zaměstnání naslepo, nebo přicházejí přímo na provozovnu organizace bez zveřejnění nabídky práce ze strany zaměstnavatele (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001). Výhodou bývá eliminace nákladů organizace na inzerci. Uchazeči se obvykle nabízejí plynule během roku, a tím mohou uchazeči narušovat práci personalistů a manažerů. Protože jsou žádosti rozptýleny v čase, nemůže specialista vzájemně porovnat nabídky a pravděpodobnost přijetí nevhodného zaměstnance se zvyšuje (Koubek, 2015).

b) Doporučení současného pracovníka

Ke správnému využití této pasivní metody získávání pracovníků je třeba, aby si zaměstnanci byli vědomi volného pracovního místa, nároků, které dané pracovní místo požaduje na nového pracovníka a dalších informací. Často bývají doporučení na povýšení podřízení pracovníci svým nadřízeným. Uchazeč obvykle bývá jak odborně vhodný, tak i osobnostně, neboť stávající zaměstnanec nebude chtít doporučit nevhodného kandidáta. Další výhodou jsou nižší náklady na získání pracovníka. Nevýhoda je omezený výběr uchazečů (Koubek, 2015).

c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

U této metody je potřebné získávat informace o odbornících působících ve sledovaném oboru např. monitoringem odborného tisku, účastí na odborných seminářích, využívání kontaktů s pracovníky jiných organizací a jejich následné oslovení. Výhodou je odborná i osobnostní vhodnost kandidáta a ušetřené náklady organizace. Nevýhodou může být zhoršení vztahu s organizacemi, od kterých se snažíme zlákat jejich pracovníka. Další nevýhodou je, že oslovený pracovník si může klást nároky na nadstandardní pracovní podmínky a mzdu (Koubek, 2015).

d) Vývěsky

Jedná se o nenáročnou a účinnou formu získávání pracovníků na pracovní místo, které neklade příliš velké nároky na pracovníka (Kleibl et al., 2001). Obvykle vývěsky obsahují dostatek prostoru pro uvádění podrobných nároků na pracovníka. Kvůli poskytnutí těchto informací potenciálnímu uchazeči, se redukuje počet nevhodných

žadatelů. Díky kampaňovitosti, je zde i prostor na využití dostatečného množství nástrojů výběru vhodného pracovníka, neboť se očekává velký soubor uchazečů (Koubek, 2015).

e) Letáky vkládané do poštovních schránek

Na rozdíl od vývěsek tato metoda přinucuje obdržitele určitým způsobem zareagovat. Nestává se, aby obdržitel daný leták bez přečtení rovnou vyhodil, tedy nám tato metoda zajišťuje, že se o nabídce práce obdržitel dozví. Dle Koubka (2015) je ale tato metoda závislá na počtu výtisků, a tedy se může prodražit. Letáky se používají převážně pro získání pracovníků na méně kvalifikovanou práci.

f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Kleibl et al., (2001) uvádí, že nabídka práce je obvykle umístěna do lokálního tisku, regionální rádia či televize. Nicméně je možné cílit i na území celého státu či mezinárodně. V případě rádiového a televizního spotu, náklady na tuto inzerci v hlavní sledované špičce dosahují nemalých nákladů, a další obtíží je krátkost sdělení. Nicméně jedná se o metodu, která rychle zasáhne velké množství adresátů.

g) Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tato spolupráce usnadňuje získávání vhodných pracovníků na základě informací vypozerovaných během praktické výuky učňů, středoškoláků a vysokoškoláků. Organizace tímto způsobem zjišťuje, kdo je schopným kandidátem na hledanou pozici a spolupráce obvykle umožňuje zveřejnění nabídky pracovního místa ve vzdělávací instituci (Kleibl et al., 2001). „*Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku*“ (Koubek, 2015, s. 138). Nicméně pokud zaměstnavatel hledá pracovníka jen na občasnou výpomoc, je tato metoda získávání pracovníků celoročně účinná.

h) Spolupráce s odbory

Tuto metodu je možné využít, pokud organizace hledá pracovníky, u kterých je obvyklé členství v odborových svazech. Výhodou je udržování přívětivých vztahů mezi organizací a svazem a zajištění odborné kvalifikace pracovníka. Za nevýhodu této metody lze považovat omezené množství pracovníků a jejich zaměřenost především na dělnické povolání (Koubek 2015).

i) Spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod.

Jedná se o nepříliš využívanou metodu, která zajišťuje vyhlednutí odborníků. Náklady, které nejsou potřebné k nalezení těchto lidí, jsou často potřebné k jejich získání, neboť skuteční odborníci již pracují u jiné organizace a je zapotřebí jim nabídnout výhodnější podmínky, než jsou jim konkurenti ochotni dát (Koubek, 2015).

j) Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží jako levný způsob nalezení pracovníků. Bohužel lze z nich čerpat především méně kvalifikované pracovníky (Kociánová, 2010).

k) Spolupráce s personálními agenturami

Personální agentury mohou hledat a získávat pracovníky, provádět jejich předvýběr či výběr. Mívají obvykle větší znalost trhu práce, zkušenosti a prostředky pro efektivnější náborovou činnost. Jedná se zpravidla o velmi drahý způsob získávání zaměstnanců. Od organizace je důležité poskytnutí zprostředkovateli všechny důležité skutečnosti kladené na hledaného pracovníka, aby nedocházelo k přijetí nevhodného uchazeče. Další nevýhodou je odlišná kvalita těchto personálních agentur, to pro organizaci znamená pracné hledání té nevhodnější personální agentury (Armstrong & Taylor, 2015).

l) Veletřhy pracovních příležitostí

Zde hovoříme o pracovních konferencích, firemních dnech, dnech otevřených dveří a pracovních burzách. Kleibl et al., (2001) říká, že tuto metodu využívají především známé společnosti, které se účastí na takovéto události snaží učinit první krok k potencionálním pracovníkům a zlákat je na zajímavé vzdělávací programy, karierní růst, atraktivní obsah práce či vysokou mzdu. Firma oslovuje široké spektrum účastníků události, nicméně praxe ukazuje, že jejich efektivnost v poměru s náklady není příliš vysoká.

m) Online recruitment

Využívání internetu a e-mailové komunikace k inzerování nabídek zaměstnání je nejrozšířenější metodou získávání pracovníků. Uchazeči pomocí e-mailu rozesílají organizacím své žádosti a životopisy. Dotazování nebo testování uchazeče online nemusí být žádnou výjimkou. Nejvíce se využívají webové stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Pro informování a komunikaci spjatou s inzerací pracovních pozic se také využívají sociální media. Online recruitment přináší rychlejší, levnější a podrobnější inzerci než klasické metody. Nevýhodou se stává množství

nevhodných nabídek, které organizace obdrží nebo skutečnost, že někteří uchazeči preferují jiné způsoby hledání zaměstnání. Zřízení webových stránek je nákladné a se sociálními médii mají společnou nevýhodu v podobě potřeby jejich pravidelného aktualizování (Armstrong & Taylor, 2015).

2.2.9 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

K tomu, abychom mohli vybrat nejvhodnějšího pracovníka, si potřebujeme ujasnit, které informace a dokumenty budeme po uchazeči požadovat.

Můžou to být:

- Doklady o vzdělání a praxi,
- dotazník,
 - jednoduchý dotazník – obsahuje převážně holá fakta o uchazeči,
 - otevřený dotazník – dává uchazeči prostor popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje a rozsáhleji se vyjádřit k uvedeným otázkám,
- životopis: tento dokument obsahuje osobní a profesní vývoj uchazeče,
 - volný životopis – je na uchazeči, jakou strukturu a jaký obsah v životopisu uvede,
 - polostrukturovaný životopis – uchazeč má jen hrubou představu, co by mělo být uvedeno v životopisu,
 - strukturovaný životopis – přesný řád, co a jak má být uvedeno,
- hodnocení a reference z předešlých zaměstnání,
- motivační dopis,
- lékařské osvědčení,
- výpis rejstříku trestů (Koubek, 2015).

2.2.10 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Koubek (2015) uvádí, že se formulace nabídky zaměstnání zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa. Bere se v úvahu, zda pracovníky získáváme z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jakou kvalifikaci, odbornost a sociální profil mají mít hledaní pracovníci, jaké metody získávání pracovníků a požadovaných dokumentů jsme zvolili.

Lze tedy očekávat, že formulace nabídky není vždy stejná, přesto je třeba některé náležitosti dodržet. Dle Koubka (2015) se jedná se o tyto náležitosti: název práce, popis práce, popis činnosti organizace, místo výkonu práce, název a adresa organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti, pracovní podmínky, možnosti rozvoje, jaké jsou požadované dokumenty a jak se lze o místo ucházet, popř. kde lze najít více informací o pracovní nabídce.

Nyní máme vše potřebné k uveřejnění nabídky námi zvoleným způsobem. Po uveřejnění shromažďujeme dokumenty a informace od uchazečů, abychom mohli provést jejich předvýběr.

2.2.11 Předvýběr uchazečů

V předvýběru uchazečů se porovnávají žádosti uchazečů o zaměstnání na základě dosud získaných informací (na základě vyplněných dotazníků, životopisů, motivačních dopisů apod.) (Dvořáková, 2012). Dle Horváthové, Bláhy, & Čopíková (2016) personalisté přistupují ve fázi předvýběru pracovníků k využívání sociálních sítí. S jejich pomocí mohou personalisté získat nové informace o uchazečích nebo si mohou ověřit některé údaje, jež předložili uchazeči v požadovaných dokumentech.

Po provedené analýze je vhodné uchazeče rozdělit do následujících skupin:

- Velmi vhodní – pokračují k výběrovým procedurám.
- Vhodní – pokračují k výběrovým procedurám, pokud je nedostatek velmi vhodných uchazečů.
- Nevhodní – uchazeči jsou zdvořile vyrozuměni o odmítnutí (Koubek, 2015).

Následuje sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

2.3 Výběr pracovníků

„Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci“ (Koubek, 2015, s. 166).

V rámci výběru pracovníků je třeba porovnávat uchazeče, kteří prošli do samotného výběru. Zhodnocujeme, do jaké míry splňují kritéria stanovená na základě popisu a specifikace pracovního místa (Zadrazilová & Khelerová, 1994)

2.3.1 Kritéria výběru pracovníků

a) Celoorganizační kritéria:

Týkají se vlastností, které organizace považuje za důležité a cenné, které ovlivňují budoucí úspěšnost uchazeče v kultuře organizace. Obvykle tyto schopnosti nejsou psané a jejich splnění je otázkou subjektivního posouzení hodnotitele (Koubek, 2015).

b) Útvarová (týmová) kritéria:

Týkají se vlastností, které jsou požadovány po pracovníkovi uvnitř konkrétního útvaru či týmu. Jde nám o to, aby byl nový pracovník přijat a byl prospěšný danému týmu (Koubek, 2015).

c) Kritéria pracovního místa:

Tyto kritéria přímo odpovídají specifikaci pracovního místa. Obvykle jsou pro organizaci nejdůležitější, nicméně postupně stoupá důraz na ostatní kritéria v rozhodování o výběru uchazeče (Koubek, 2015).

Když jsme si stanovili hodnotící kritéria při výběru pracovníků, je na řadě vybrat metody výběru pracovníků.

2.3.2 Metody výběru pracovníků

„Posuzuje se, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 286).

Některé metody výběru pracovníků již byly využity při předvýběru uchazečů, a to např. zkoumání životopisů, dotazníků a motivačních dopisů. Zde si uvedeme metody využívající se u samotného výběru pracovníků.

Pohovory

Dle Armstronga & Taylora (2015) se jedná o nejčastější metodou výběru, kde je cílem ze zjištěných informací odhadnout budoucí výkon uchazeče.

- Strukturovaný pohovor – předem vymezený rámec s otázkami.
- Nestrukturovaný pohovor – obecná diskuze.

Je mnoho dalších podob, jak může pohovor vypadat. Koubek (2015) říká, že pohovor může mít formát, kdy jeden uchazeč hovoří s jedním představitelem organizace, nebo s více představiteli organizace, anebo se mohou pohovoru účastnit více uchazečů najednou. Uchazeč může absolvovat sérii pohovorů v řadě s rozdílnými zástupci organizace.

Výhody:

- Tazatel má možnost zhodnotit shodu mezi schopnostmi a zkušenostmi s potřebnými specifikacemi na zaměstnance.
- Poskytnutí uchazeči reálnou představu o pracovním místě, organizaci, vzdělání, kariéře a dalších skutečnostech. Dává uchazeči možnost posoudit tazatele, pracovní místo i organizaci.
- Tazatelovi dává možnost posoudit uchazeče tváří v tvář.

Nevýhody:

- Pohovory ve smyslu předpovědi budoucího výkonu uchazeče nemusí mít dostatečnou validitu.
- Úspěch pohovoru je ve schopnostech tazatele.
- Tazatel může rozhodovat individuálně a zaujatě (Armstrong & Taylor, 2015).

Výběrové testy

1) testy inteligence

Měří duševní schopnosti a zvládnání intelektuálních úkolů zaměřené na uvažování. Výsledkem je poměr mentálního a skutečného věku testovaného jedince, což je inteligenční kvocient (Armstrong & Taylor, 2015).

2) Testy osobnosti

„Soustřeďují se na odhalení zájmů, sklonů, preferování určitého chování ve vztahu k daným situacím, temperamentu, emocionální stabilitu, stresovou rezidenci atd“ (Zadrazilová & Khelerová, 1994, s. 191).

3) Test schopností

Tyto testy měří:

- Verbální schopnosti – hodnotí písemný a ústní projev
- Numerické schopnosti – vyvozování závěrů z číselných údajů
- Prostorové schopnosti – vztahy mezi objekty
- Mechanické schopnosti – testuje uchazeče, jak rozumí běžným fyzikálním zákonům (Armstrong & Taylor, 2015).

4) Testy způsobilosti

Testovaný je pozorován při výkonu práce, o kterou se uchází. Lze tak jen testovat uchazeče, které mají již s danou činností zkušenosti (Zadrazilová & Khelerová, 1994).

Zkoumání referencí

Dle Cimlera et al., (2007) se jedná o nespolehlivé hodnocení uchazeče, kdy může být snaha bývalého zaměstnavatele poškodit uchazeče.

Lékařské vyšetření

Koubek (2015) uvádí, že se metoda využívá v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí, např. v potravinářském průmyslu.

Assessment centra

Vytváří se skupina uchazečů, kteří mohou být během delšího období testování (1 až 2 dny) pomocí:

- Úloh simulující hlavní aspekty práce,

- plnění skupinových úkolů, her,
- pohovorů a dalších testů.

Posuzuje se několik účastníků najednou. Zjišťuje se jejich interakce a spolupráce. Posuzování provádí několik hodnotitelů, aby se zajistila dostačující objektivita (Armstrong & Taylor, 2015).

Po vybrání metody nebo metod výběru pracovníků provede personalista nebo více personalistů vybrané testování, hodnocení a vybrání nejvhodnějšího uchazeče. Armstrong & Taylor (2015) zmiňují, že je vhodné si nechat několik nejlepších kandidátů v záloze a v případě, že nejvhodnější uchazeč zaměstnání odmítne, přistoupit k nim. Poté personalista informuje všechny uchazeče o výsledcích výběrového řízení. Dle Cimlera et al., (2007) odmítnutím uchazečům by mělo být poděkováno za zájem a sděleny důvody jejich odmítnutí.

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl bakalářské práce

Specifikace požadavků spojených se získáváním pracovníků ve vybraných maloobchodních jednotkách včetně navržených nových postupů a vhodných změn.

Bakalářská práce se zabývá celým procesem získávání pracovníků. Zvláštní důraz je kladen na používané metody získávání, předvýběru a výběru zaměstnanců v maloobchodních jednotkách. K dosažení cíle bakalářské práce jsou porovnávány informace z dostupných publikací a odborné literatury s reálnými postupy v procesu získávání pracovníků.

3.2 Sběr dat

Metodické postupy sběru dat:

Pozorování

„Vědecké pozorování je definováno jako technika sběru informací založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování smyslově vnímatelných projevů aktuálního stavu prvků, aspektů a fenoménů“ (Hanzl, 2012, s. 65). Pozorovatel sledující určité události a vztahy formuluje ideje o těchto jevech, které následně testuje. Pozorování lze provádět smyslovými orgány či pomocí přístrojů (Hanzl, 2012).

Rozhovor

„Výzkumný rozhovor se dá obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti“ (Pavlica et al., 2000, s. 52). Rozhovor lze klasifikovat jako kvalitativní i kvantitativní metodu zkoumání. Záleží na tom, jakým způsobem je veden. Pro rozhovor v rámci kvalitativního výzkumu jsou příznačně označení jako nestandardizovaný, nestrukturovaný či částečně strukturovaný rozhovor. Je pro něj charakteristický víceméně volný průběh, nicméně i ten může být předem naplánován. Pro kvantitativní metodologii je typický strukturovaný nebo standardizovaný rozhovor, ve kterém jsou otázky a jejich pořadí předem připraveny (Pavlica et al., 2000).

Dotazník

Jedná se o písemnou podobu dotazování. „Dotazníkem se snažíme zjistit informace o postojích, hodnotách, motivech, názorech, vztazích, charakteristických rysech jedinců a sociálních skupin“ (Papřoková, 2013, s. 39). V dotazníku je klíčová správná formulace otázek, neboť nelze otázky dále rozvádět. Otázky je třeba stylizovat tak, aby usnadnily porozumění ze strany dotazovaného, jejich podoba vychází ze socioekonomické úrovně a vzdělání respondentů (Pavlica et al., 2000).

Zkoumání dokumentů

Jedná se o zkoumání dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Mohou to být knihy, novinové články, deníky, plakáty, ale i dokumenty ve fonetické, obrazové či virtuální podobě. Zkoumání těchto dokumentů se opírá o hmatatelné výsledky lidské činnosti. Informace získané tímto způsobem nejsou vystaveny působením chyb a zkreslení, které vznikají při rozhovorech či pozorování (Hanzl, 2012; Papřoková, 2013).

3.3 Vlastní sběr dat

Sběr dat probíhal během měsíců únor a březen v roce 2019. V rámci výzkumu byly uskutečněny 4 nestrukturované rozhovory, které probíhaly s vedoucími prodejních jednotek v organizacích Trefa, Billa, UNI HOBBY a Sportisimo. Všechny rozhovory postupovaly v přátelské a uvolněné atmosféře v kancelářích těchto maloobchodních jednotek. Informace získané z těchto zkoumání byly na místě zapisovány ve formě poznámek. Cílem rozhovoru bylo získat porozumění v procesu získávání pracovníků, předvýběru a výběru pracovníků, dále pak v oblastech požadavků na pracovníky a jejich motivaci vedoucí k výběru povolání v maloobchodě.

Zúčastněné přerušované pozorování probíhalo v organizacích, ve kterých byly provedeny nestrukturované rozhovory po domluvě s vedoucími pracovníky. Cílem pozorování bylo zjistit náplň práce obchodního personálu a výskyt univerzálních pracovníků působících v několika pracovních pozicích současně, zhodnotit pracovní aktivitu a přístup zaměstnanců k pracovním úkolům.

Dále byly zkoumány obdržené dokumenty s cílem rozšíření znalostí o zkoumané problematice. Jednalo se převážně o písemnosti nesoucí informace o popisech pracovních pozic, poučení zaměstnanců, osobních, hodnotících a rozvojových dotazníků.

Dotazník byl vyplněn 102 respondenty pracujícími v hypermarketech, supermarketech, odborných nepotravinářských velkoobchodech, diskontních prodejnách, specializovaných či úzce specializovaných prodejnách a superetách.

Celkový počet oslovených pracovníků o vyplnění dotazníku bylo 296. Z toho vyplývá, že 34 % požádaných pracovníků se následně zúčastnilo dotazníkového šetření. Dotazník byl zaslán 81 pracovníkům prostřednictvím elektronické komunikace s 83 % návratností (67 respondentů). Zbylí respondenti (35) vyplňovali dotazník prostřednictvím tabletu nesoucí dotazník v elektronické podobě. Dotazník zahrnuje 23 otázek, ze kterých jsou 4 identifikační, 4 filtrační a 2 otázky určené vedoucím pracovníkům. Dotazník obsahuje 10 uzavřených otázek, 12 polouzavřených a 1 otevřenou otázku.

3.4 Zpracování dat

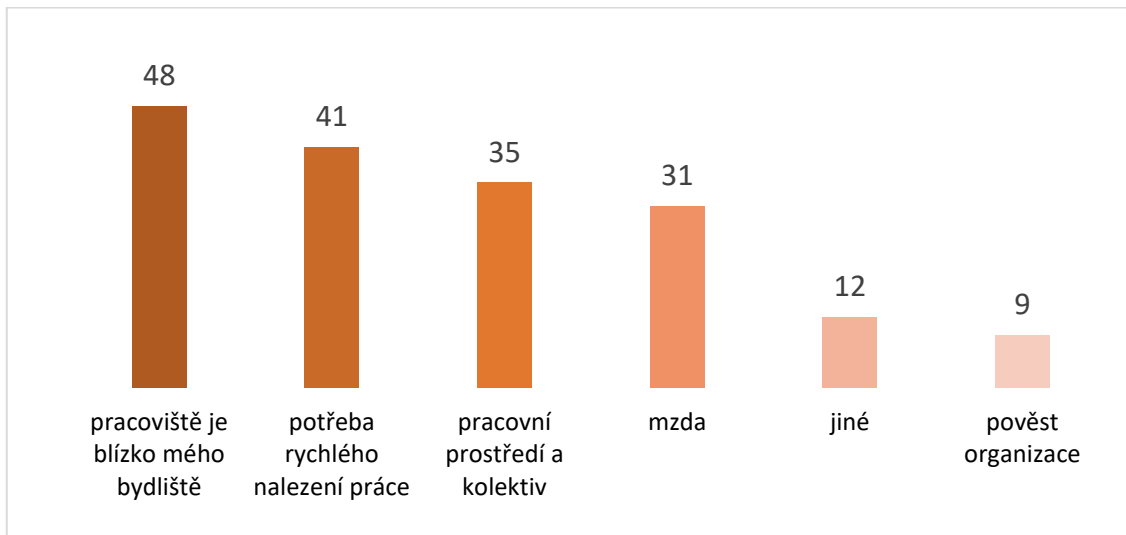
K vytvoření dotazníku sloužily Formuláře Google, následné zpracování dat bylo prováděno v MS Office Excel, tímto softwarem byly vytvořeny tabulky a grafy. Informace získané z pozorování, rozhovorů a podnikových písemností byly použity k diskuzím u jednotlivých otázek z dotazníkového šetření. Celý dotazník lze nalézt v příloze č. 1.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Dotazníkové šetření

Otázka č. 1: Proč jste se rozhodl/a pracovat v organizaci, ve které pracujete?

Graf 1: Důvody pracovníků vedoucí k zaměstnání v organizaci, ve které pracují (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Důvody pracovníků vedoucí k zaměstnání v organizaci, ve které pracují

Proč jste se rozhodl/a pracovat v organizaci, ve které pracujete?	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
pracoviště je blízko mého bydliště	47 %
potřeba rychlého nalezení práce	40 %
pracovní prostředí a kolektiv	34 %
mzda	30 %
jiné	12 %
pověst organizace	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Respondenti měli možnost uvést více odpovědí. Počet jednotlivých odpovědí dosáhl množství 176. Z grafu je patrné, že pracovníky v maloobchodních jednotkách vede k uzavření pracovní smlouvy hned několik důvodů. Pro bez mála polovinu respondentů bylo alespoň jedním kritériem v rozhodování o pracovní spolupráci poloha pracoviště blízko jejich bydliště. Celkem 40 % respondentů uvedlo v dotazníkovém šetření, že přijali pracovní místo z důvodu potřeby rychlého nalezení práce. Jako „jiné“ důvody (12 %), uváděli respondenti nejčastěji to, že v dané organizaci pracovali již během studia či praxe.

Pověst organizace působí na rozhodnutí potenciálního uchazeče o práci v maloobchodě nejméně (9 %).

Diskuze:

Z nestrukturovaných rozhovorů vyplývá, že umístění pracoviště blízko bydliště pracovníků, je nejvýraznější kritériem v rozhodování o pracovní spolupráci. Zajištění potřeby rychlého nalezení práce by navádělo k očekávané vyšší míře fluktuace pracovníků, nicméně z rozhovorů bylo zjištěno, že ke zvýšené fluktuaci dochází převážně jen u brigádníků. Pracovní prostředí a kolektiv mají největší vliv na potenciální pracovníky v případě, kdy jsou získáni prostřednictvím stávajícího zaměstnance. V tomto případě jsou více seznámeni s podnikovou kulturou a bývá to i jeden z důvodů uzavření pracovní smlouvy. Pověst maloobchodů se vzájemně jen málo liší, to pravděpodobně způsobuje nízký vliv pověsti organizací v rozhodování.

Otázka č. 2: Jaké požadavky jsou kladeny ve vaší organizaci na obchodní personál (prodavači, pokladní, personál doplňující zboží apod.) ve vztahu k dosaženému vzdělání?

Tabulka 3: Požadavky na vzdělání obchodního personálu

Jaké jsou požadavky na obchodní personál ve vaší organizaci ve vztahu k dosaženému vzdělání?	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
základní vzdělání	57 %
vyučení	20 %
střední vzdělání s maturitní zkouškou	22 %
vyšší odborné vzdělání	2 %
vysokoškolské vzdělání	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

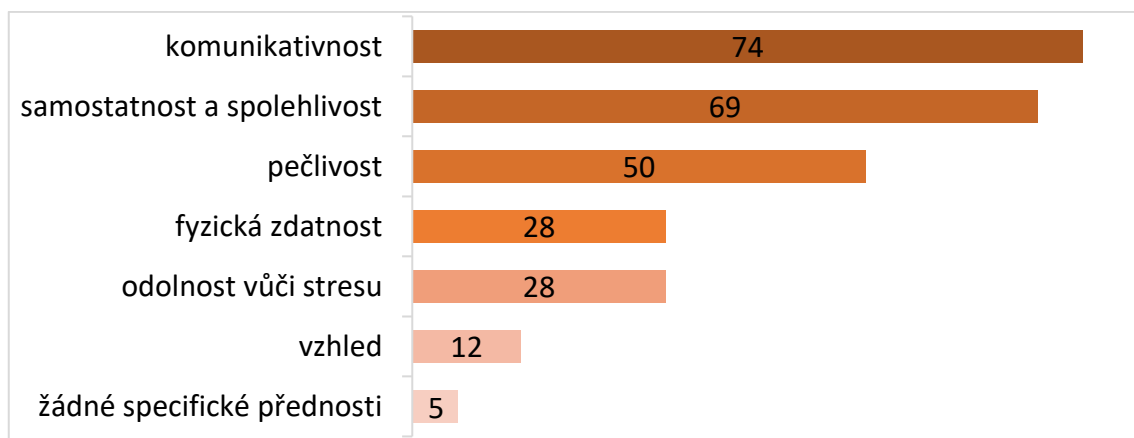
Z respondentů 57 % uvádí, že k výkonu práce obchodního personálu postačuje ukončené základní vzdělání. K vyučení a střednímu vzdělání s maturitní zkouškou se přiklání přibližně pětina respondentů. Vyšší, než středoškolské vzdělání považovali za podmiňující k práci obchodního personálu jen 2 respondenti, kteří jako nejnižší potřebné vzdělání uvedli vyšší odborné vzdělání.

Diskuze:

Z 11 respondentů, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že vykonávají práci na pozici vedoucích nebo zástupců vedoucích provozní jednotky (viz tabulka 19) se 9 shodlo, že pro obchodní personál v maloobchodních jednotkách postačuje základní vzdělání. S tímto tvrzením souhlasí $\frac{3}{4}$ vedoucích pracovníků, s kterými byl proveden rozhovor. Dále uvedli, že kvůli problémům nalezení vhodných pracovníků jsou nuceni snižovat nároky na dosažené školní vzdělání pracovníků. Nezaměstnanost je velmi nízká a zaměstnavatelé se přetahují o kohokoli, kdo chce pracovat a je zaměstnatelný. Nicméně dodávají, že většina obchodního personálu v jejich maloobchodních jednotkách bylo alespoň vyučeno v nějakém oboru.

Otázka č. 3: Jaké požadavky jsou kladeny ve vaší organizaci na obchodní personál (prodavači, pokladní, personál doplňující zboží apod.) ve vztahu k jejich přednostem?

Graf 2: Požadavky na obchodní personál ve vztahu k jejich přednostem (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Požadavky na obchodní personál ve vztahu k jejich přednostem

Jaké požadavky jsou kladeny ve Vaší organizaci na obchodní personál ve vztahu k jejich přednostem?	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
komunikativnost	73 %
samostatnost a spolehlivost	68 %
pečlivost	49 %
fyzická zdatnost	27 %
odolnost vůči stresu	27 %
vzhled	12 %
žádné specifické přednosti	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

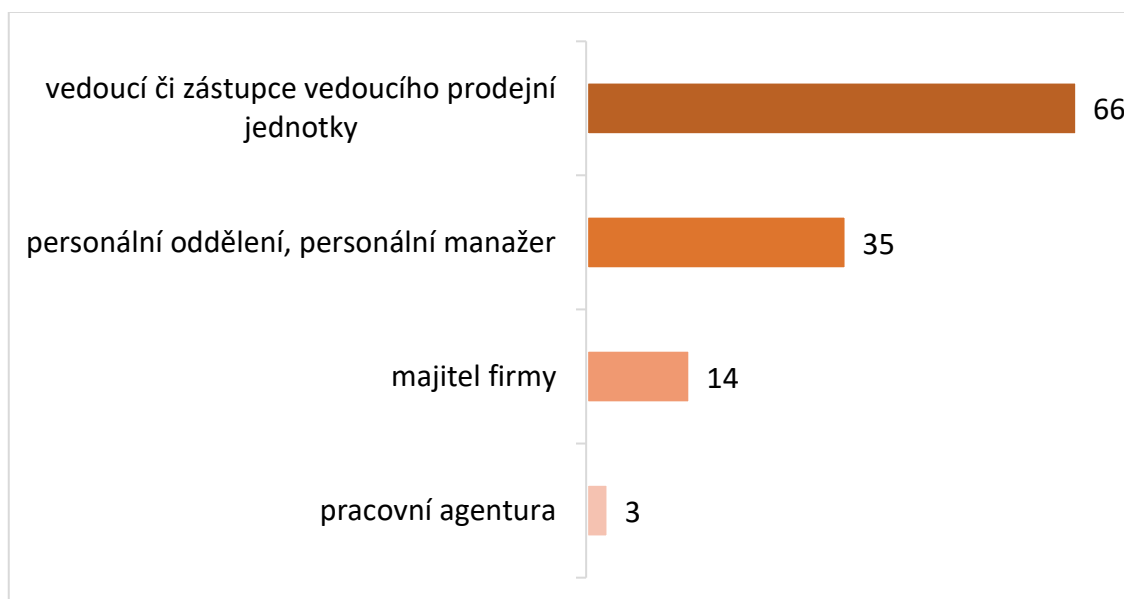
Respondenti měli možnost uvést více odpovědí a jejich celkové množství dosáhlo počtu 266. Z dotázaných pracovníků v maloobchodních jednotkách 73 % uvedlo, že by pracovní personál měl být komunikativní. Samostatnost a spolehlivost považují za důležité 68 % respondentů, pečlivost pak 49 %. Z celkového počtu 102 respondentů jich 5 uvedlo jinou variantu, kterou v dotazníku rozepsali. Tyto odpovědi se shodovaly obsahem, který vyjadřoval nepotřebnost nějaké specifické přednosti k výkonu práce obchodního personálu. Tyto odpovědi byly následně zaneseny do výsledků pod označením „žádné specifické přednosti“.

Diskuze

Vedoucí prodejen snižují nároky na potřebné schopnosti a vlastnosti obchodního personálu, neboť je problematické najít pracovníky, kteří by vyšším nárokům vyhovovali. Z rozhovorů vyplynulo, že pro činnost obchodního personálu není potřebná žádná specifická přednost, ale spíše selský rozum. Lze se domnívat, že kdyby byla v nabídce odpovědí navrhnutá odpověď „žádné specifické přednosti“, směřovalo by k ní více respondentů.

Otázka č. 4: Kdo je v organizaci, ve které pracujete, zodpovědný za získávání a výběr pracovníků?

Graf 3: Osoby odpovědné za získávání a výběr pracovníků (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Osoby zodpovědné za získávání a výběr zaměstnanců

Kdo je zodpovědný za získávání a výběr pracovníků?	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
vedoucí či zástupce vedoucího prodejní jednotky	65 %
personální oddělení, personální manažer	34 %
majitel firmy	14 %
pracovní agentura	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

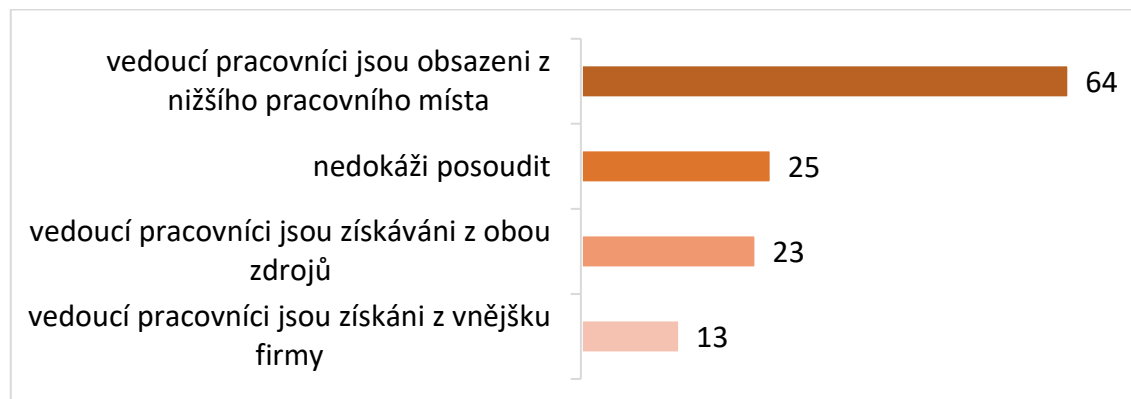
Respondenti mohli uvést více odpovědí. Celkem jich bylo shromážděno 118. Bezmála dvě třetiny respondentů uvedly, že v jejich organizaci je zodpovědný za získávání a výběr pracovníků vedoucí či zástupce vedoucího prodejní jednotky. Třetina respondentů uvedla, že tuto činnost vykonává personální oddělení nebo personální manažer. Majitel firmy získává a vybírá pracovníky ve 14 % organizací, ve kterých respondenti pracují. Jen 3 % respondentů uvedlo, že jejich organizace spolupracuje při získávání a výběru pracovníků s pracovní agenturou. Ze 102 respondentů jich 16 uvedlo 2 odpovědi. Z těchto 16-ti pracovníků jich 13 uvedlo, že získávání a výběr uchazečů o práci má na starost personální oddělení, personální manažer a vedoucí či zástupce vedoucího prodejní jednotky.

Diskuze:

Kombinace získávání pracovníků personálním oddělením a následného výběru uchazeče vedoucím či zástupcem vedoucího je velmi běžná. Tato informace byla zjištěna během všech uskutečněných rozhovorů, ale toto zjištění není potvrzeno dotazníkovým šetřením, nicméně lze očekávat, že obchodní personál, který byl při výzkumu nejčastěji dotazován, nemusí mít o procesu získávání příliš mnoho informací. Předvýběr je prováděn buď personálním oddělením nebo vedoucími prodejny. Majitel firmy obvykle provádí výběr a získávání uchazečů v menších maloobchodních firmách. Při výběru vedoucích prodejen bývá odpovědný regionální či generální manažer.

Otázka č. 5: Zaměstnanci ve vaší organizaci jsou na vedoucí pozice obsazeni z nižšího pracovního místa (jsou tedy povýšeni), nebo jsou vedoucí pracovníci získáni z vnějšku firmy?

Graf 4: Odkud jsou získáni vedoucí pracovníci (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Odkud jsou získáni vedoucí pracovníci

Odkud jsou získáni vedoucí pracovníci?	Počet odpovědí vůči počtu respondentům
vedoucí pracovníci jsou obsazeni z nižšího pracovního místa	63 %
vedoucí pracovníci jsou získáni z vnějšku firmy	13 %
vedoucí pracovníci jsou získáváni z obou zdrojů	23 %
nedokáží posoudit	25 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Respondenti uvedli celkem 125 odpovědí. Dle dotazníkového šetření jsou vedoucí pracovníci ze 63 % získáni z nižšího pracovního místa. Vyhledávat vedoucí pracovníky z vnějšku firmy preferují organizace, ve kterých pracuje 13 % dotázaných. Kombinaci těchto dvou přístupů uvedlo 23 % respondentů. Čtvrtina dotázaných pracovníků si nebyla jistá odpovědí.

Diskuze:

Cílem této otázky bylo zjistit, zda maloobchodní jednotky využívají vnitřní zdroje pracovníků. Pokud se v organizaci nacházejí vhodní kandidáti na jinou pracovní pozici, je výhodné je využít, pokud takový pracovníci nejsou, využijí se vnější zdroje. Zda nějací pracovníci mají potenciál a zájem působit na jiném pracovním místě, lze mnohdy určit zprvu při přijímacích procedurách, poté v průběhu práce a není výjimkou uskutečňování hodnotících a rozvojových rozhovorů, při nichž jsou cíle jednotlivých zaměstnanců

probírány. Snaha zaměstnavatelů snížit mzdové náklady a zvýšit efektivitu práce zapříčiňuje vznik univerzálních pracovníků např. pokladní, která přemísťuje zboží ze skladu, doplňuje ho do regálů a příležitostně i uklízí. Tento trend spojování pracovních pozic byl spatřen v různém rozsahu ve všech pozorovaných maloobchodech.

Otázka č. 6: Jakými metodami vaše organizace hledá nové pracovníky?

Graf 5: Metody získávání pracovníků (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
prostřednictvím svých pracovníků	68 %
web. stránkami firmy, agentury, prac. portálů	62 %
využíváním vývěsek s uveřejněnou nabídkou práce	53 %
spoluprací s úřady práce	26 %
inzerováním ve sdělovacích prostředcích	24 %
letáky	16 %
přímým oslovením jedince	11 %
spoluprací se vzdělávacími institucemi	8 %
účastí pracovníků na veletrzích prac. příležitostí	5 %
využíváním sociálních sítí	3 %
spoluprací s odborovými organizacemi	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Respondenti uvedli celkem 282 odpovědí. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že je současně využíváno několik metod získávání pracovníků v jedné organizaci. Nejčastěji

využívaná metoda získávání je prostřednictvím již stávajících zaměstnanců (68 %). Získávání pracovníků prostřednictvím webových stránek organizace, zprostředkovatelské agentury nebo pracovních portálů využívá 62 % organizací, ve kterých respondenti pracují. Nabídka práce je umístěna na vývěskách v 53 % případů. Více jak čtvrtina dotazovaných uvedla, že jejich organizace spolupracuje s úřady práce. Necelá čtvrtina respondentů uvedla, že pracovní nabídku inzerují ve sdělovacích prostředcích. Distribuci nabídky práce přes letáky uvedlo 16 % dotázaných. S přímým oslovováním jedince se setkala 11 % účastníků dotazování. Spolupráci se vzdělávacími institucemi, odbory, využívání sociálních sítí a účast na veletrzích pracovních příležitostí uvedlo pod 10 % respondentů.

Diskuze:

Získávání pracovníků prostřednictvím či doporučením současného pracovníka je vhodné nejenom v případě přemístování nebo povyšování pracovníků, ale i při hledání zdrojů pracovních sil mimo firmu. Není výjimkou, že jsou zaměstnanci motivováni hledat nové pracovníky za přislíbenou peněžní odměnu. Pokud se nový pracovník osvědčí, po uplynutí zkušební doby je doporučitel odměněn. Jako velmi účinný nástroj získávání zaměstnanců slouží internet. Po zveřejněné nabídce práce jsou osobám odpovědných za získávání pracovníků shromažďovány údaje o uchazečích a na jejich základě mohou provést předvýběr. Začínají být využívány i sociální sítě. Daná metoda původně nebyla v dotazníkovém šetření zařazena, ale byla několikrát zmíněna v možnosti „jiné“.

Otázka č. 7: Myslíte si, že by vaše organizace měla využívat další metody získávání pracovníků než, které byly vámi uvedeny?

Tabulka 8: Vhodnost zařazení dalších metod získávání

Měly by být využity další metody, které jste neuvedli v předešlé otázce?	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
ne	77	75 %
ano	25	25 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

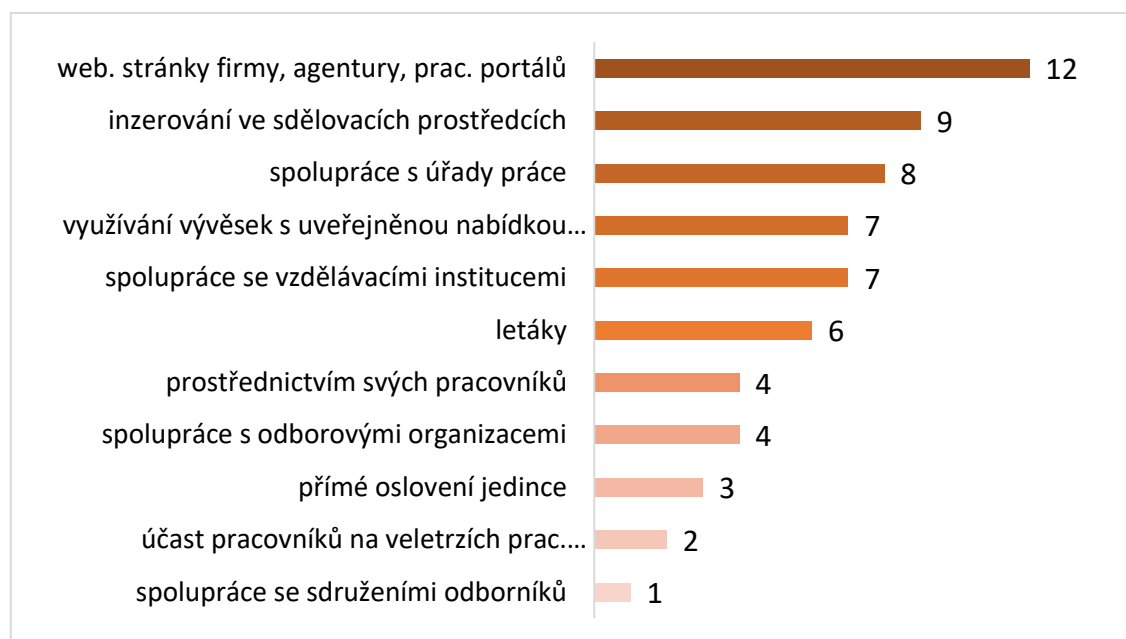
Výsledky a diskuze:

Z dotázaných pracovníků si $\frac{3}{4}$ myslí, že organizace, ve které pracují, nepotřebuje využívat jiné metody získávání pracovníků než ty, které již používá. Čtvrtina respondentů

tvrdí opak. Jelikož průměrně každý respondent v předešlé otázce uvedl 2 až 3 metody, může se zdát, že stávající způsoby obstarávání pracovníků postačují.

Otázka č. 8: Jaké další metody získávání pracovníků by měla vaše organizace ještě využívat?

Graf 6: Metody, které by měly být dle pracovníků použity (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Metody, které by měly být dle pracovníků použity

Jaké metody by vaše organizace měla ještě využívat?	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
web. stránky firmy, agentury, prac. portálů	48 %
inzerování ve sdělovacích prostředcích	36 %
spolupráce s úřady práce	32 %
spolupráce se vzdělávacími institucemi	28 %
využívání vývěsek s uveřejněnou nabídkou práce	28 %
letáky	24 %
prostřednictvím svých pracovníků	16 %
spolupráce s odborovými organizacemi	16 %
přímé oslovení jedince	12 %
účast pracovníků na veletrzích prac. příležitostí	8 %
spolupráce se sdruženími odborníků	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

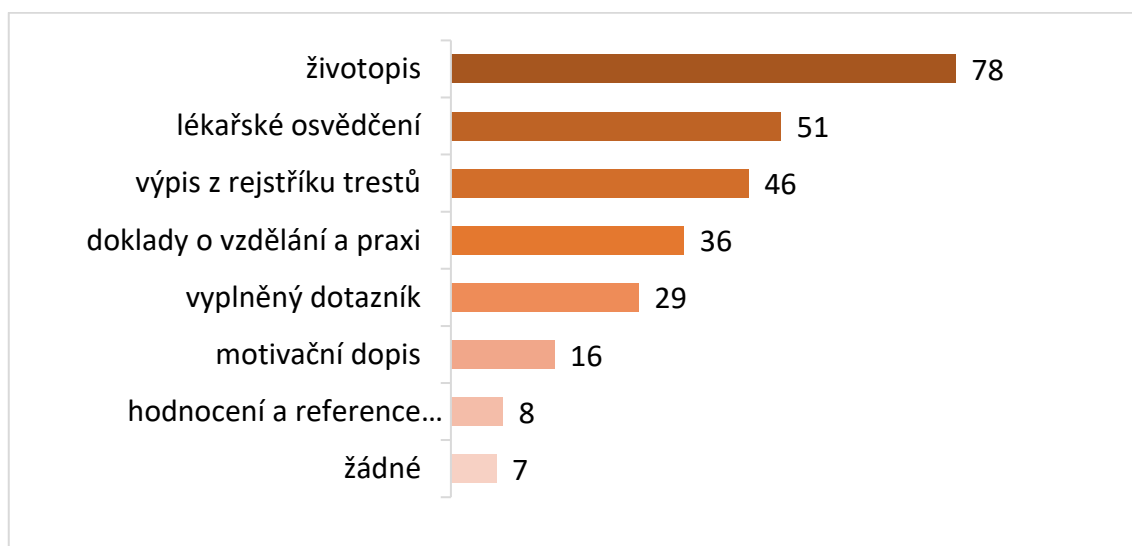
Bylo sesbíráno 63 odpovědí, které byly poskytnuty 25 respondenty, kteří uvedli v otázce č. 7 (viz tabulka č. 8), že by jejich organizace měla využívat další metody získávání pracovníků. Z dotázaných 48 % uvedlo, že by jejich organizace měla navíc využívat webové stránky firmy, pracovní agentury či pracovní portály. Inzerování ve sdělovacích prostředcích, uvádí 36 % dotázaných. Spolupracovat s úřady práce považuje za výhodné 32 % dotázaných pracovníků. Spolupráce se vzdělávacími institucemi a využívání vývěsek s uveřejněnou nabídkou práce uvedlo 28 % respondentů, používání letáků pak 24 % dotázaných. Ostatní metody získávání uvedlo 16 a méně % respondentů.

Diskuze:

Vedoucí pracovníci, s kterými byl uskutečněn rozhovor, ve ¾ případech uváděli, že jejich aktuální metody získávání jsou dostačující. Jen jeden z nich byl opačného názoru, nicméně si nebyl jistý, jakou metodu by bylo vhodné použít. Z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že nejčastější zodpovězenou odpověď v grafu č. 6 a tabulce č. 9 uváděli pracovníci menších či rodinných firem a superet.

Otázka č. 9: Jaké dokumenty jsou požadovány po uchazečích při přijímacích procedurách do vaší organizace?

Graf 7: Požadované dokumenty (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Požadované dokumenty

Jaké dokumenty jsou požadovány?	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
životopis	76 %
lékařské osvědčení	50 %
výpis z rejstříku trestů	45 %
doklady o vzdělání a praxi	35 %
vyplněný dotazník	28 %
motivační dopis	16 %
hodnocení a reference předešlých zaměstnavatelů	8 %
žádné	7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Celkem bylo sesbíráno 271 odpovědí. Nejčastější dokument požadovaný po uchazečích je životopis (76 %). Polovina respondentů muselo doložit lékařské osvědčení, výpis z rejstříku trestů pak 45 % dotázaných. Doložení dokladů o vzdělání a praxi odpovědělo 35 % dotázaných pracovníků. Vyplněné dotazníky v rámci přijímacích procedur předkládají ve firmách 28 % respondentů, motivační dopis pak v 16 % případů. Reference od předešlých zaměstnavatelů je požadována v organizacích, kde pracuje 8 % respondentů. Někteří respondenti (7 %) odpověděli, že po nich nebyly požadovány žádné dokumenty.

Diskuze:

Životopisy jsou hojně požadovány ve všech firmách a maloobchody nejsou výjimkou. Na základě nich lze lehce provést předvýběr. Skutečnost, že 50 % respondentů uvedlo, že jejich organizace požaduje lékařské osvědčení, koresponduje s prodáváním sortimentem v maloobchodních jednotkách, neboť mnoho dotázaných pracuje v obchodech prodávajících potravinářský sortiment, kde je nutnost, aby pracovníci získali zdravotní nebo potravinářský průkaz. Z nestrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že i když je požadováno k vykonávání práce určité vzdělání, např. vyučení, ne vždy dochází k ověření, zda tyto předpoklady uchazeč opravdu splňuje a jen to netvrdí. Některé dokumenty, např. reference předešlých zaměstnavatelů bývají hojněji používány při přijímacím řízení na vedoucí pozice. Firmy respondentů, kteří uvedli, že jejich organizace nepožaduje žádné dokumenty, získávají pracovníky především prostřednictvím svých stávajících zaměstnanců a jedná se převážně o menší či rodinné firmy.

Otázka č. 10: Jaké metody výběru používá vaše organizace?

Tabulka 11: Metody výběru pracovníků

Jaké metody výběru používá vaše organizace?	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
pohovory	97	95 %
lékařské vyšetření	21	21 %
výběrové testy	6	6 %
zkoumání referencí předešlých zaměstnavatelů	6	6 %
assessment centra	3	3 %
Celkem	133	

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Celkem bylo shromážděno 133 odpovědí. Podle dotazníkového šetření jsou pracovníci maloobchodních jednotek nejčastěji vybíráni pomocí pohovorů (95 %). Vybírání pracovníků na základě lékařského vyšetření uvedlo 21 % dotázaných. Ostatní metody označilo 6 a méně pracovníků.

Diskuze:

Pohovory jsou hojně využívány při výběrových procedurách ve všech organizacích a není divu, že i v organizacích zaobírajících se maloobchodní činností. Větší maloobchody využívají k výběru svého lékaře, který provede lékařské vyšetření i v případech, kdy daný účastník již vlastní zdravotní nebo potravinářský průkaz. Daná metoda výběru se nevyužívá při výběru brigádníků. Assessment centra se využívají jen u výběru vedoucích pracovníků. Bylo by příliš náročné uskutečňovat assessment centra při výběru obchodního personálu.

Otázka č. 11: Pokud s vámi byl proveden ústní pohovor při přijímacím řízení, uveďte, v jaké atmosféře probíhal?

Tabulka 12: Atmosféra během pohovoru

V jaké atmosféře probíhal přijímací pohovor?	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
v přátelské atmosféře	53	54 %
v neutrální atmosféře	37	38 %
v profesionální atmosféře	14	14 %
v nepříjemné atmosféře	4	4 %
Celkem	108	

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Z 97 zaměstnanců, kteří v otázce č. 10 (viz tabulka č. 11) odpověděli, že jejich organizace využívá pohovory k výběru pracovníků, uvedlo 54 %, že pohovor probíhal v přátelské atmosféře a z těchto osob jich 8 dodalo, že zároveň probíhal profesionálně. Neutrálně probíhal rozhovor s 38 % dotázaných. V nepříjemné atmosféře byl veden rozhovor ve 4 % případů.

Diskuze:

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že se vedoucí pracovníci snaží uchazeče rozpovídat a odhadnout jejich povahu, vhodnost na danou pozici a další aspekty důležité k výkonu práce. Není jejich cílem, aby působili nepříjemně. Obvykle mají k dispozici seznam okruhů, které mají s uchazečem o zaměstnání probrat. Někdy daný seznam obdrží z firemní centrály a někdy si vytvářejí vlastní na základě jejich dosavadní zkušenosti.

Otázka č. 12: Myslíte si, že by vaše organizace měla využívat další metody výběru pracovníků než, které byly vámi uvedeny?

Tabulka 13: Vhodnost použití dalších metod výběru pracovníků

Měla by vaše organizace používat další metody výběru pracovníků?	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
ne	86	84 %
ano	16	16 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

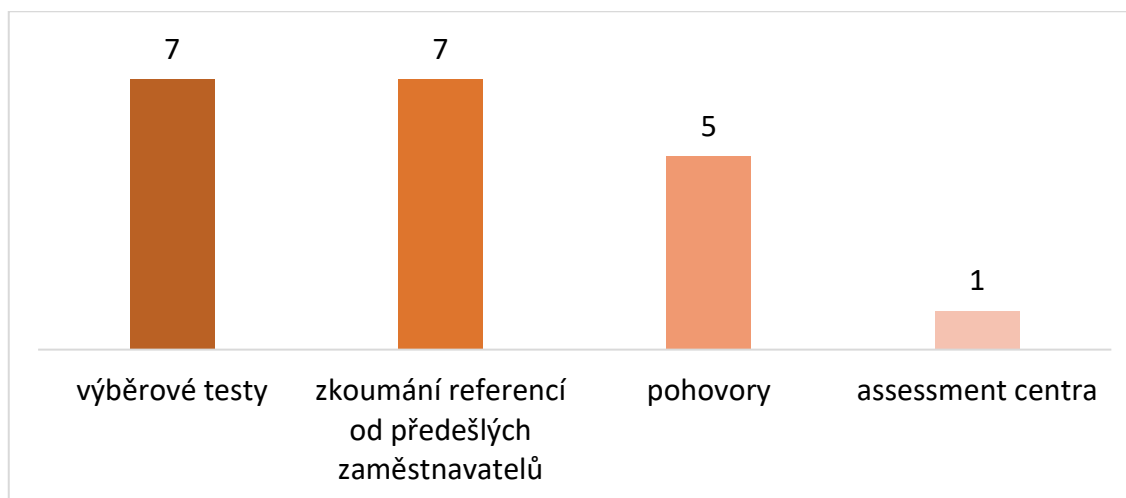
Naprostá většina respondentů (84 %) si myslí, že by jejich organizace neměla používat jiné metody výběru pracovníků, než které již používá. Opačný názor má 16 % dotázaných.

Diskuze:

Z rozhovorů vyplývá, že ¾ vedoucích zaměstnanců si nemyslí, že by bylo vhodné zařadit i další metody výběru, neboť aktuální metody jsou dostačující, a mnohdy není prostor k aplikování dalších způsobů výběru. Na výběr vedoucích pracovníků se klade mnohem větší důraz než na výběr zaměstnanců na jiné pozice v maloobchodních jednotkách.

Otázka č. 13: Jaké další metody výběru by vaše organizace měla využívat?

Graf 8: Další metody výběru (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Další metody výběru

Jaké další metody výběru by vaše organizace měla používat?	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
výběrové testy	44 %
zkoumání referencí od předešlých zaměstnavatelů	44 %
pohovory	31 %
assessment centra	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Celkem bylo sesbíráno 20 odpovědí (viz graf č. 8). Z 16 respondentů, kteří v otázce č. 12 odpověděli, že by jejich organizace měla využívat další metody výběru pracovníků, uvedlo 44 %, že by jejich firma měla provádět výběrové testy a zkoumat reference od předešlých zaměstnavatelů. Pohovory byly zmíněny bez mála třetinou těchto respondentů a assessment centra 6 % dotázaných.

Diskuze:

Na otázku č. 10 (viz tabulka č. 11) odpovědělo z celkového počtu 102 respondentů 97, že jejich společnost využívá pohovory k výběru pracovníků. Zbylých 5 respondentů si myslí, že by je jejich organizace měla začít používat. Zkoumání referencí od předešlých zaměstnavatelů se zdá jako rozumný krok, neboť si nový zaměstnavatel může ověřit počínání uchazeče v předešlém zaměstnání. Může se vyhnout uchazeči, s kterým byl ukončen pracovní poměr z důvodu nevhodného chování. Nicméně nelze vždy soudit

hodnocení minulého zaměstnavatele jako zcela pravdivé. Jako na určitou náhradu výběrových testů lze hledět na zkušební dobu, kdy je zkoumána vhodnost a výkonnost nového pracovníka.

Otázka č. 14: Jak vám byla popsána vaše pracovní náplň v organizaci během přijímacího řízení?

Tabulka 15: Úroveň seznámení pracovníků s pracovní náplní

Jak vám byla popsána pracovní náplň během přijímacího řízení?	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
dobře	42	41 %
velmi dobře	37	36 %
dostatečně	19	19 %
nedostatečně	4	4 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Velmi dobře nebo dobře bylo seznámeno s pracovní náplní 77 % respondentů, dostatečně pak 19 %. Nedostatečně byla popsána pracovní náplň 4 % pracovníků.

Diskuze:

Je důležité pravdivě popsat pracovní náplň již před začátkem pracovního poměru, neboť se může stát, že případná odlišnost činností povede k rozvázání pracovní smlouvy. Osoby odpovědné za výběr pracovníků mívají k dispozici popisy pracovních pozic, které při uzavírání pracovní smlouvy uchazeči podepisují.

Otázka č. 15: Jaký je přibližný podíl pracovníků pracujících na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (brigádníci) v poměru s pracovníky pracujícími na hlavní pracovní poměr ve vaší maloobchodní jednotce?

Tabulka 16: Podíl brigádníků v celkovém počtu pracovníků

Jaký je podíl brigádníků v celkovém počtu pracovníků?	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
0 % - 25 %	38	37 %
26 % - 50 %	25	25 %
51 % - 75 %	20	20 %
76 % - 100 %	4	4 %
nedokáží posoudit	15	15 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Z dotázaných jich 37 % odpovědělo, že v organizaci, ve které pracují působí 0 % - 25 % brigádníků. Podíl brigádníků v rozmezí jedné čtvrtiny až poloviny uvedlo 25 % dotázaných pracovníků. Jedna pětina respondentů sdělila, že podíl brigádníků na celkovém počtu pracovníků se pohybuje v rozmezí 51 % - 75 % a 4 % zaměstnanců pracují v organizaci, ve které působí přes 76 % brigádníků.

Diskuze:

V maloobchodních jednotkách, ve kterých byly uskutečňovány nestrukturované rozhovory, byl podíl brigádníků v rozmezí 0 % - 25 %. Stav pracovníků se během roku liší. Obecně lze říci, že počet pracovníků se zvyšuje v období Vánoc a léta. Před vánočními svátky a během nich se zvyšuje návštěvnost a útrata spotřebitelů, kteří chtějí obdarovat své blízké a v letních měsících zaměstnanci čerpají své dovolené. Také záleží na sortimentu dané maloobchodní jednotky. Pokud se nabízený sortiment výrazně odlišuje v průběhu roku, bývá vyšší potřeba po pracovnících v období přechodu jednoho ročního období na druhý, neboť je třeba vyměnit na prodejně velké množství zboží, které se neprodalo.

Otázka č. 16: Pracoval/a jste již v jiném maloobchodě než, ve kterém aktuálně působíte?

Tabulka 17: Pracovní zkušenost v jiné maloobchodě

Pracoval/a jste již v jiném maloobchodě?	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
ne	72	71 %
ano	30	29 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Z dotázaných 71 % sdělilo, že v jiném maloobchodě nepracovali. Opak odpovědělo 29 % pracovníků.

Diskuze:

Pracovní náplň pracovníků v maloobchodních jednotkách se mezi jednotlivými firmami příliš neliší, to usnadňuje přecházení zaměstnanců ke konkurenci. Mzda prodejního personálu je až na výjimky podobná. Zaměstnavatelé převážně motivují personál nepeněžními bonusy.

Otázka č. 17: Z jakého důvodu v daném maloobchodě již nepracujete?

Graf 9: Důvody ukončení pracovního poměru (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Důvody ukončení pracovního poměru

Z jakého důvodu v daném maloobchodě již nepracujete?	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
nízká mzda	47 %
práce byla nudná a bez seberealizace	33 %
špatná atmosféra a kolektiv na pracovišti	27 %
nemožnost osobního růstu	23 %
nemožnost kariérního růstu	17 %
neshody s nadřízenými	17 %
organizační změny	13 %
neprojevování uznání za vykonanou práci	13 %
jiné	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

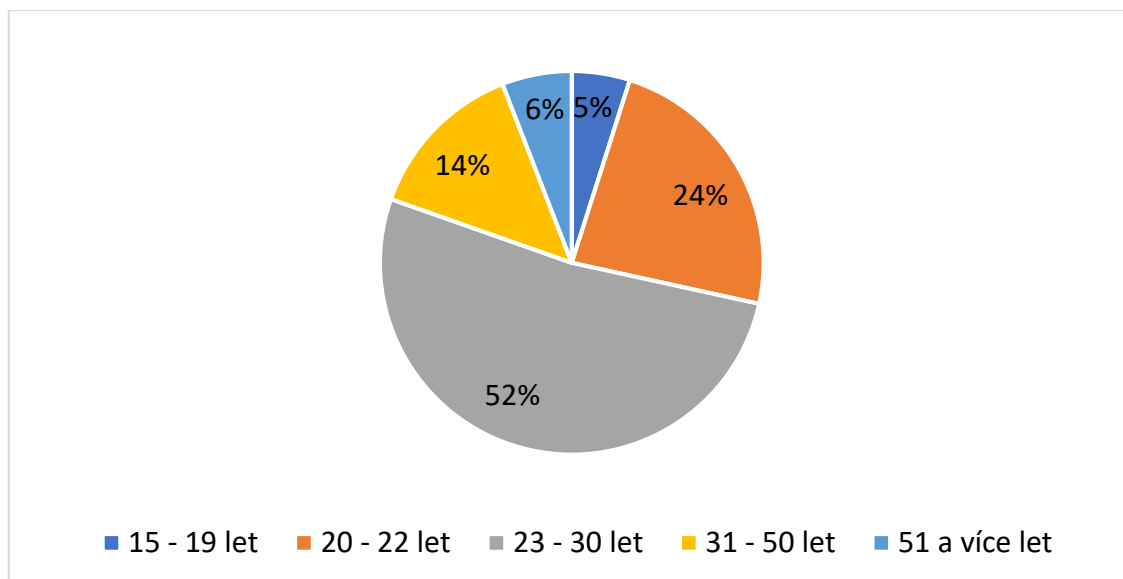
Z 30 zaměstnanců, kteří v otázce č. 16 (viz tabulka č. 17) odpověděli, že dříve pracovali v jiném maloobchodě, uvedlo 47 %, že důvodem rozvázání pracovního poměru byla nízká mzda. Ve třetině případů respondenti hodnotili práci jako nudnou a bez seberealizace. Špatná atmosféra a kolektiv na pracovišti byly důvodem změny zaměstnání u 27 % dotázaných, nemožnost osobního růstu pak u 23 % pracovníků. Nemožnost kariérního růstu nebo neshody s nadřízenými zvyšovaly fluktuaci v 17 % případů a organizační změny či neprojevování uznání za vykonanou práci pak v 13 % situací. Jinou odpověď zvolilo 10 % dotázaných.

Diskuze:

Některé důvody odchodu zaměstnanců z maloobchodu nelze odstranit. Vedoucí pracovníci mnohdy nemohou ovlivnit výši mzdy, organizační změny nebo to, zda se pracovník bude ve vykonané práci dostatečně realizovat. Některé důvody odchodu zaměstnanců mohou alespoň částečně minimalizovat, například atmosféru na pracovišti, neshody s pracovníky, neprojevování uznání. Osobní a kariérní růst by bylo možné optimalizovat pomocí častějšího využívání vnitřních zdrojů při získávání pracovníků.

Otázka č. 18: Jaký je váš věk?

Graf 10: Věková struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

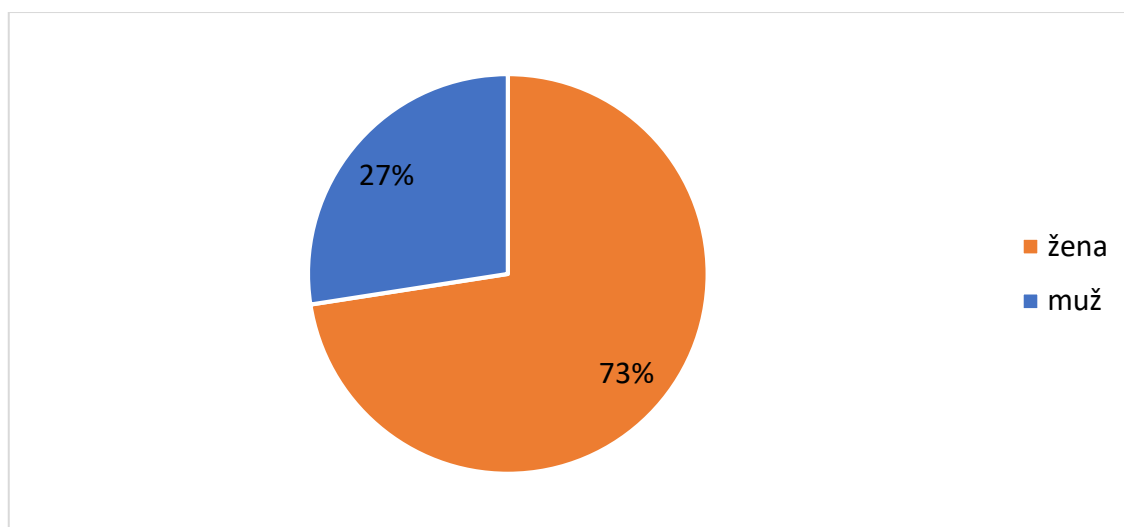
Nejpočetnější věkovou skupinu tvoří osoby ve věku 23–30 let. V procentuálním vyjádření tak odpovědělo 52 % respondentů. Druhá nejpočetnější skupina pracovníků (24 %) je věku 20–22 let. Nad 30 let bylo starších 20 % dotázaných. Z respondentů jich 5 % bylo ve věku 15–19 let.

Diskuze:

Výsledky ovlivnila skutečnost, že starší pracovníci byli méně ochotní spolupracovat než ti mladší. Velké množství zaměstnanců tvrdilo, že nemají čas na vyplnění dotazníku během jejich výkonu práce, v takovém případě jsem nabízel poslání dotazníkového formuláře elektronicky. Na tuto možnost přistupovali převážně mladší zaměstnanci. Lze usuzovat, že by v opačném případě bylo věkové rozložení dotázaných vyšší.

Otázka č. 19: Jaké je vaše pohlaví?

Graf 11: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z dotázaných pracovníků byli ze 73 % ženy a z 27 % muži. Vysoký počet žen pracujících v maloobchodě dokazují i další výzkumy. Dle Beka, Čaňka, Koubové, Kučery & Trlifajové (2016) je toto odvětví dlouhodobě feminizováno. K tomu přispívají mimo jiné genderové stereotypy. Práce v maloobchodu je charakteristická jistotou zaměstnání, i když např. osobě, která byla několik let na rodičovské dovolené může dělat problémy vykonávat stejně dobře svoje původní povolání a nemusí získat stejnou práci po návratu. Dalším důvodem, proč mnoho žen pracuje v maloobchodních jednotkách je, že zaměstnavatelé mnohdy umožňují pracovat na zkrácený úvazek.

Otázka č. 20: Jaká je vaše pracovní pozice?

Tabulka 19: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
obchodní personál	73	72 %
vedoucí či zástupce vedoucího provozní jednotky	11	11 %
administrativní pracovník	7	7 %
skladník	6	6 %
jiný vedoucí pracovník	5	5 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Respondenti nejvíce pracovali na pozici obchodního personálu (72 %). Z dotázaných 11 % uvedlo, že jsou vedoucí či zástupci vedoucího provozní jednotky. Podíl administrativních pracovníků na celkovém počtu byl 7 %. Podíl dotázaných pracovníků na pozici skladníka bylo 6 %. Zbývajících 5 respondentů uvedlo, že pracují na pozici jiného vedoucího pracovníka.

Diskuze:

Jelikož je tato bakalářská práce cílena na maloobchodní jednotky, ve kterých pracuje především obchodní personál, skutečnost, že z dotázaných pracovníků je vysoký počet obchodního personálu není překvapující. Respondenti, kteří se označili jako jiní vedoucí pracovníci mohou být vedoucí týmů v maloobchodní jednotce, nebo vyšší manažeři.

Otázka č. 21: Jak se nazývá organizace, ve které pracujete?

Názvy organizací byly přiřazeny k typu maloobchodní jednotky a ty jsou uvedeny v tabulce č. 20.

Tabulka 20: Typy maloobchodních jednotek

Typ maloobchodní jednotky	Počet odpovědí	Počet odpovědí vůči počtu respondentů
specializované či úzce specializované prodejny	35	34 %
supermarkety a hypermarkety	31	30 %
odborné nepotravinářské velkoobchody	11	11 %
supereta	10	10 %
neuvečeno	9	9 %
diskontní prodejny	6	6 %
Celkem	102	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

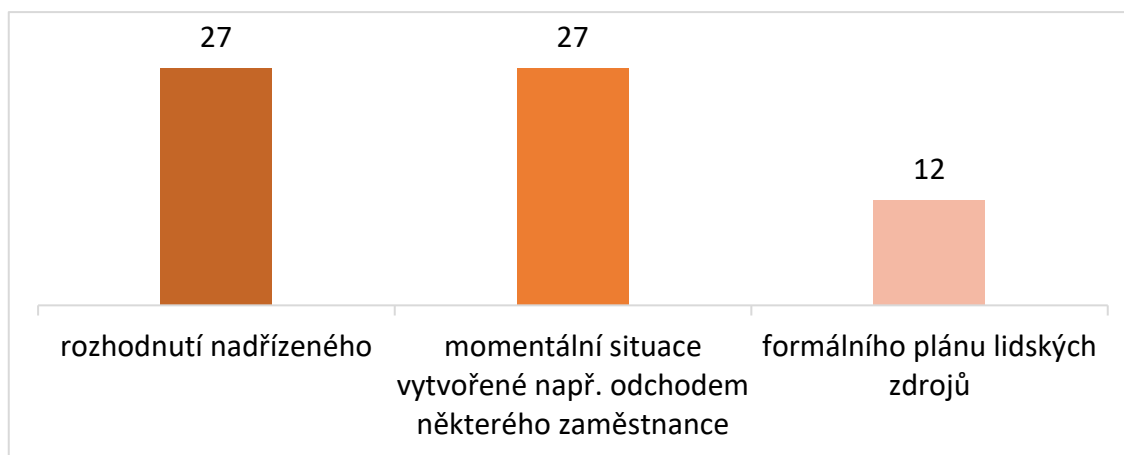
Výsledky a diskuze:

Ve specializovaných či úzce specializovaných prodejnách pracuje 34 % respondentů. Z dotázaných jich 30 % pracuje v supermarketech či hypermarketech a 11 % v odborných nepotravinářských velkoobchodech. Z respondentů jich je 10 zaměstnáno v superetech (v rámci čerpacích stanic). V diskontních prodejnách působí 6 % dotázaných a 9 respondentů nechtělo uvést organizaci, ve které pracují.

Doplňující otázky určené vedoucím pracovníkům

Otázka č. 22: Potřeba získání pracovníka na pracovní pozici ve vaší organizaci vychází z:

Graf 12: Prvotní potřeba získání pracovníka (absolutní četnost)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

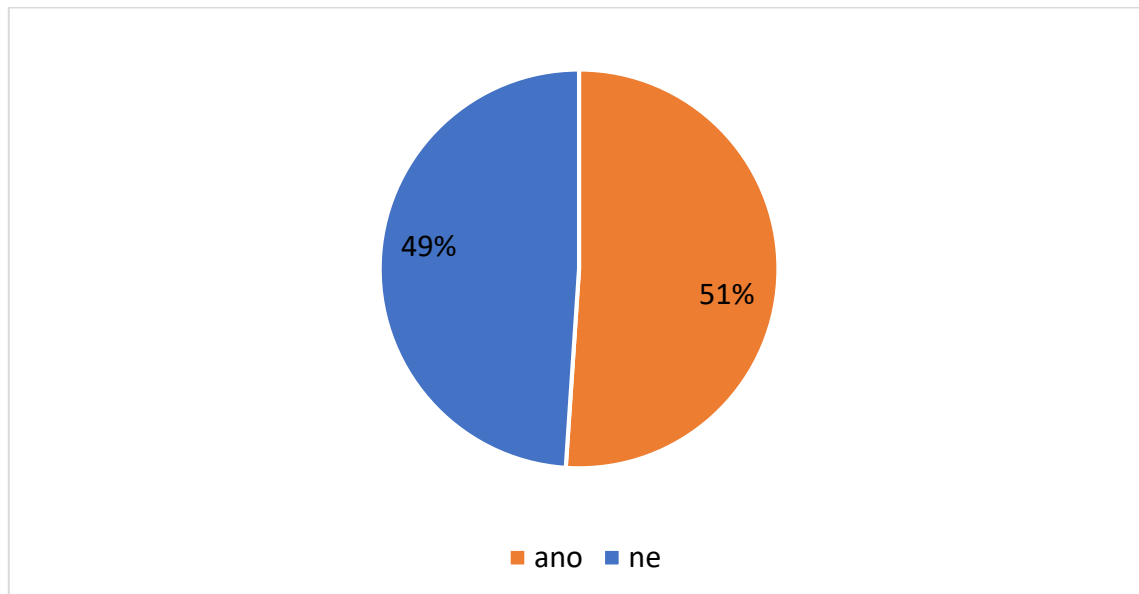
I když otázka byla určena vedoucím pracovníkům, odpovídali na ni i zaměstnanci, kteří nejsou ve vedoucí pozici, a to v případě, kdy věděli na danou otázku odpověď. Na tuto otázku odpovědělo 53 respondentů a bylo sesbíráno 66 odpovědí. Z respondentů jich 51 % odpovědělo, že potřeba získání pracovníka vychází z rozhodnutí nadřízeného a stejný počet dotázaných uvedl, že potřeba vychází z momentální situace organizace. Formálním plánem lidských zdrojů se řídí 23 % organizací, ve kterých dotázaní pracovníci pracují.

Diskuze:

Z výzkumu bylo zjištěno, že formální plány lidských zdrojů nejsou příliš obvyklé. Maloobchodní jednotky mají stanoven optimální počet zaměstnanců a při výkyvu tohoto stavu začíná personální oddělení či odpovědné vedoucí osoby hledat pracovníky nebo optimalizovat jejich umístění.

Otázka č. 23: Při získávání a výběru vhodného pracovníka vychází vaše organizace z předem vypracovaných dokumentů, ve kterých lze nalézt popisy pracovních míst a požadavky na pracovníky?

Graf 13: Existence produktů analýzy pracovních míst



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky:

Na tuto otázku odpovědělo 47 respondentů, z kterých jich 24 uvedlo, že popisy nebo specifika pracovních míst jsou využívány v jejich organizaci. Opak uvedlo 23 pracovníků.

Diskuze:

I když otázka byla určena vedoucím pracovníků, odpovídali na ni i zaměstnanci, kteří nejsou ve vedoucí pozici, a to v případě, kdy věděli na danou otázku odpověď. Z nestrukturovaných rozhovorů a zkoumání dokumentů bylo zjištěno, že organizace mívají rozsáhle rozepsané popisy pracovních míst. Formálně napsaná specifika pracovních míst se již tak často nevyskytují, nebo k těmto dokumentům nemají vedoucí pracovníci přístup. Informace obsahující specifikace pracovních míst mívají spíše verbální podobu než písemnou a v jednotlivých prodejních jednotkách i totožné firmy se tyto informace liší.

4.2 Nové postupy a návrhy vhodných změn ve finančním vyjádření

4.2.1 Sociální sítě jako nástroj získávání pracovníků

Dle Bohmové & Pavlíčka (2015) neslouží sociální sítě jen k získání dodatečných informací o uchazečích, ale začínají nahrazovat pracovní portály. Výhody získávání pracovníků prostřednictvím sociálních sítí jsou:

- Nabídka práce může být zveřejněna zdarma.
- Rychlost zveřejnění nabídky práce.
- Možnost rychlé úpravy či stáhnutí nabídky práce.
- Působení na sociálních sítích je podmíněno pouze zařízením připojeným k internetu.
- Jedná se o vhodný nástroj marketingu lidských zdrojů.
- Vhodné k zacílení na mladou generaci.
- Potvrzení správnosti a získání nových informací o uchazečích na pracovní místo.

V České republice patří mezi nejčastěji využívané sociální sítě k získávání pracovníků LinkedIn a Facebook (Bohmová & Pavlíček, 2015).

LinkedIn slouží k setkávání zaměstnavatelů s potencionálními uchazeči o zaměstnání. Lze jej charakterizovat jako profesní sociální síť, kde se veškeré přidané příspěvky týkají pracovního prostředí. Na základě klíčových slov (např. potřebných dovedností k vykonávání pracovní pozice) může zaměstnavatel snadno hledat vhodné kandidáty, kteří své schopnosti, vlastnosti a zkušenosti vkládají na své profily. Jiní uživatelé mohou stvrzovat jejich správnost. Vytvoření účtu na LinkedIn trvá jen několik minut a přehledné uživatelské rozhraní zajišťuje snadné používání.

Na sociální síti Facebook si uživatelé vytváří své profily nesoucí osobní informace, které mohou být zaměstnavatelům užitečné, nicméně tato sociální síť neslouží pouze k pracovním účelům, ale k posílání zpráv mezi uživateli, hodnocení, komentování a sdílení příspěvků, vytváření stránek, událostí a skupin. Zaměstnavatelé mohou zdarma přidávat příspěvky na své profily, ale i na cizí stránky, události a skupiny.

Nejenom na těchto sociálních sítích, ale i např. na Twitteru a Instagramu je možno vytvářet reklamní kampaně a propagované příspěvky, které lze vhodně zacílit na

požadované uživatele. Cílení na sociální síti Facebook může být optimalizováno podle věku uživatelů, pohlaví, oblasti působení, jazyka, zájmů, vzdělání, stavu a na minulé návštěvníky stránky organizace.

Cena těchto služeb se na sociální síti Facebook odvíjí od druhu reklamy, počtu zobrazení příspěvku/reklamy uživateli, počtu fanoušků stránky, která zveřejňuje příspěvek či reklamu, od zajímavosti tématu, také záleží na období, ve kterém je propagována a na mnoho dalších aspektech. Pokud více organizací momentálně cílí na stejné uživatele sociální sítě, cenu za propagaci to zvýší (Krajňák, 2017).

Platba za tyto služby je uskutečňována pomocí rozpočtu, který si organizace vytvoří pro jednotlivou reklamu. Z tohoto rozpočtu jsou následně strhávány částky vynaložené na propagaci. Může se stát, že daný rozpočet na reklamu za stanovenou dobu propagace nebude vyčerpán, nicméně budget nemůže být ani překročen. Algoritmus určující cenu za tyto služby počítá s celou řadou proměnných, které nejsou veřejnosti známy, z tohoto důvodu nelze výsledky propagace za námi stanovenou cenu predikovat.

Obecně lze říci, že se její výše může pohybovat mezi jednou korunou až desítkami korun za jedno kliknutí uživatelem na příspěvek/reklamu, nicméně autor platí již za jejich zobrazení. Výsledná reakce uživatelů (úspěch reklamy) neovlivňuje výši zaplacené částky, proto je důležité správné cílení daného sdělení (Krajňák, 2017).

4.2.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jedná se o oboustranně výhodné partnerství, které by mělo studentům vzdělávacího institutu přinášet praktické zkušenosti, návyky a budoucí uplatnitelnost na pracovním trhu. Zaměstnavateli spolupráce přináší nižší nároky na získávání pracovníků, budování povědomí o firmě a vytipování vhodných kandidátů na zaměstnání. Spolupráce může probíhat ve formě praxí, exkurzí, participací zaměstnanců firmy ve výuce na škole, inzercí volných pracovních míst nebo sponzorování žáků.

Před uzavřením smlouvy o spolupráci si firma musí zvolit vzdělávací institut, s kterým chce spolupracovat. Seznam škol lze nalézt na webové stránce <https://www.infoabsolvent.cz/Skoly/Seznam/SOS>. Dále je třeba, aby si firma určila formy a délku spolupráce. Následuje kontaktování ředitele či ředitelky vzdělávacího institutu a dojednání vzájemného vztahu např. v oblastech personálního, organizačního

a právního zajištění, obsahu a rozsahu spolupráce nebo financí (Průvodce spoluprací pro zaměstnavatele, 2016).

Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů má zaměstnavatel nárok na podporu pořízení majetku zaměstnavatele pro účely odborného vzdělávání v rozsahu 50 a 110 % vstupní ceny majetku podle doby jeho využití studenty. Dále na podporu výdajů vynaložených na žáka ve výši 200 korun za hodinu odborného výcviku nebo odborné praxe na pracovišti zaměstnavatele. Firma může poskytnout účelový motivační příspěvek ve výši max. 5000 korun za 1 měsíc na 1 studenta, kdy je tento příspěvek daňový náklad. Dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání činní odměna za produktivní činnost studenta 30 % minimální mzdy.

Náklady na spolupráci se vzdělávacím institutem ve formě praxe žáka v maloobchodní jednotce

Na základě zjištěných požadavků na pracovníky v maloobchodě je v následujícím výpočtu počítáno s praktikantem studující střední odbornou školu, kdy výkon praxe je absolvován v rámci učebních osnov v délce jednoho měsíce (160 hodin). V následujícím propočtu uzavírá spolupráci se vzdělávacím institutem vedoucí prodejní jednotky a školení praktikanta zajišťuje zaměstnanec na některé z pozic prodejního personálu. Náplň praxe žáka: výpomoc na prodejně, doplňování zboží, úklid.

Základní sazba minimální mzdy od 1. 1. 2019 pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 13 350 Kč za měsíc nebo 79,80 Kč za hodinu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, n.d.).

Průměrná hrubá měsíční mzda prodejního personálu v maloobchodě je 19 500 Kč + povinné pojistné (34 %) = 26 130 Kč, hodinová superhrubá mzda 163 Kč (Česká tisková kancelář, 2018).

Výše průměrné hrubé měsíční mzdy vedoucího prodejny je 31 000 Kč + povinné pojistné (34 %) = 41 540 Kč, hodinová superhrubá mzda = 259,6 Kč (Vedoucí prodejny/provozu, n.d.).

Na základě nestrukturovaných rozhovorů byl celkový počet hodin potřebný k uzavření spolupráce se vzdělávacím institutem a vybrání žáka na praxi odhadnut na 15 hodin a délka zaškolení žáka na 8 hodin.

Tabulka 21: Náklady firmy na praxi žáka

Druh nákladu	Výpočet nákladů
Náklady na uzavření spolupráce a výběr žáka:	$15 \times 259,6 = 3\,894 \text{ Kč}$
Náklady na zaškolení žáka:	$8 \times 163 = 1\,304 \text{ Kč}$
Minimální výše odměny za měsíc praxe:	$13350 \times 0,30 = 4\,005 \text{ Kč}$
Celkem:	9 203 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Praxe studentů v rámci jejich školních osnov je pro maloobchod finančně výhodná i v případě, kdy nebude s praktikantem po skončení praxe z nějakého důvodu podepsána pracovní smlouva, neboť mzdové náklady (včetně povinného pojištění) na jednoho stálého zaměstnance činí měsíčně 26 130 Kč. Nicméně nemůžeme předpokládat, že praktikant splňuje všechny potřebné požadavky, kterým stálí zaměstnanci vyhovují.

4.2.3 Školení výběrového procesu, motivování a vedení lidí

Organizace mohou vybírat z mnoha denních i více denních kurzů zaměřené na všechny činnosti řízení lidských zdrojů. Doporučují se zaměřit na školení výběrového procesu, především pohovorů, motivování a vedení pracovníků.

Jednodenní kurz s názvem Vedení výběrového pohovoru od A do Z, který zaštiťuje Yvona Charouzová, obsahuje ucelený postup vedení pohovorů a nácvik technik potřebných k jejich zvládnutí. Cena školení je 6990 Kč bez DPH (Vedení výběrového pohovoru od A do Z, n.d.).

Akademie produktivity a inovací nabízí kurz s názvem Motivace pracovníků a týmová práce. Kurz se zaměřuje na efekty a úskalí zavádění týmové práce, rozvoj pracovníků a jejich kvalifikace, efektivní systém odměňování týmu, audit týmové práce a na další personalistické činnosti. Cena za tento jednodenní kurz je 4900 Kč bez DPH (Motivace pracovníků a týmová práce, n.d.).

Studio W nabízí kurz s názvem Management a vedení lidí pro nově a nedávno jmenované manažery. Jedná se o dvoudenní školící program, jehož obsahem jsou role a poslání manažera, přijímání, rozdělování a stanovení cílů, delegování úkolů, motivace spolupracovníků, budování výkonných týmů, kontrola a hodnocení úkolů nebo výkonu pracovníků. Cena je 8600 Kč bez DPH (Management a vedení lidí pro nově a nedávno jmenované manažery, n.d.).

Souhrn kurzů

Tabulka 22: Souhrn kurzů

Název kurzu	Trvání kurzu	Cena v Kč bez DPH
Vedení výběrového pohovoru od A do Z	1 den	6990
Motivace pracovníků a týmová práce	1 den	4900
Management a vedení lidí pro nově a nedávno jmenované manažery	2 dny	8600

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Závěr

Průběh samotného výzkumu začínal vytvořením otázek určeným pro dotazník. Následovalo několik nestrukturovaných rozhovorů, pozorování a zkoumání podnikových dokumentů. Na základě zjištěných informací byly otázky v dotazníku upraveny, aby lépe vystihly problematiku v procesu získávání pracovníků. Poté probíhalo dotazníkové šetření následované dalšími nestrukturovanými rozhovory, pozorováním a zkoumáním podnikových písemností. Sběr dat byl problematický především v případech neochoty dvou třetin dotázaných zaměstnanců maloobchodů vyplnit dotazník. Jiné metody zkoumání probíhaly bez větších problémů.

Pokud vzniká potřeba získání pracovníků je třeba mimo jiné mít na zřeteli popis a specifika obsazovaného pracovního místa. Tyto informace vedoucí prodejních jednotek, kteří podle výsledků dotazníku z 65 % provádějí získávání nebo výběr pracovníků nemají úplné. Z výsledků dotazníku vyplývá, že by 51 % organizací mělo z těchto dokumentů při získávání a výběru zaměstnanců vycházet, nicméně z nestrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že specifikace pracovních míst nebývá formálně určena a je spíše na vedoucím prodejní jednotky, jaké požadavky na pracovníky bude nárokovat.

Požadavky na obchodní personál se s rozvojem technologií a nízkou nezaměstnaností snižují. To lze nejvíce vidět na požadovaném vzdělání. Nároky na žádoucí přednosti pracovníků nejsou názorově příliš jednotné. Zvyšující se spojování pracovních pozic má za následek vytváření univerzálních pracovníků, kteří musí být schopni vykonávat práci na různých pracovních pozicích. Organizace by si měly stanovit celopodnikové požadavky na pracovníky, které by platily ve všech jejich prodejních jednotkách. Přesto nelze vyloučit jejich vhodnou úpravu dle místních podmínek.

Využívání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je velmi rozšířené, 63 % respondentů uvedlo, že vedoucí pracovníci v jejich firmě jsou povýšeni z nižšího místa a 23 % dotázaných uvedlo, že jsou vedoucí pracovníci získáni z vnitřních i vnějších zdrojů. Vedoucí pracovníci by se měli snažit využívat zaměstnance z vnitřních zdrojů k motivování svých zaměstnanců, neboť 40 % dotázaných, kteří již pracovali v jiném maloobchodě, opustili své předešlé zaměstnání z důvodu nízkého osobního nebo kariérního rozvoje. V některých organizacích se vedou rozvojové rozhovory, kde je probírán kariérní růst a spokojenost pracovníka ve firmě. V některých firmách je potenciál zaměstnance odhadnut v průběhu působení v maloobchodě. Velké organizace

při získávání pracovníků z vnějších zdrojů využívají trainee programů, které je na manažerské pozice připraví.

Odpovědné osoby za získávání a výběr pracovníků jsou v 65 % případech vedoucí či zástupci vedoucích prodejních jednotek a v 34 % personální oddělení nebo personální manažeři. Často se stává, že získávání pracovníků vede někdo jiný než jejich předvýběr a výběr. Jedná se o další důvod, proč by měla být specifika na pracovní místa jednotná.

Získávání pracovníků je prováděno nejčastěji prostřednictvím stávajících zaměstnanců (68 %), webovými stránkami (62 %) a vývěskami (53 %). Z respondentů jich pouze 23 % uvedlo, že jejich organizace spolupracuje s úřady práce. Lze usuzovat, že nízké využívání tohoto způsobu získávání pracovníků je zapříčiněno byrokracií v průběhu spolupráce a v obstarávání dotací na zaměstnance od úřadu práce nebo také špatnou zkušeností s pracovníky získanými touto metodou. Nicméně bylo by vhodné tuto příležitost více využívat, stejně jako spolupráci se vzdělávacími institucemi. Poměrně opomíjeny jsou sociální sítě v případě hledání nových pracovníků. V některých případech maloobchody již své účty na sociálních sítích používají k propagaci své značky a produktů, ale k pátrání po nových pracovnících nikoli.

Doklady požadované při přijímacích procedurách jsou nejčastěji životopis (uveden 76 % respondentů), výpis z rejstříku trestů (45 %), doklady o vzdělání či praxi (35 %) a v případech práce s potravinářským sortimentem lékařské osvědčení (50 %). V některých případech zajišťuje potřebné informace o uchazeči dotazník (28 %), vytvořený organizací. Opomíjeným dokumentem bývá hodnocení a reference předešlých zaměstnavatelů neboli posudek (uveden 6 % dotázaných). Tímto dokumentem lze předejít přijmutí uchazečů, kteří v předešlém zaměstnání významně porušili pracovní kázeň. V případě, že uchazeč o zaměstnání není schopen či ochoten předložit tento dokument, lze posudek vyžádat telefonicky od předešlého zaměstnavatele.

Pohovor je v 95 % případů nejčastější metodou výběru pracovníků v maloobchodních jednotkách. Dále bylo zjištěno, že pracovníci, kteří uvedli, že jejich organizace nepoužívá pohovory, by je dle svých pracovníků měla uskutečňovat. Osoby provádějící výběr by měly být důkladně školeni, jak vést přijímací pohovor a jak odhadnout vhodnost uchazeče na pracovní pozici. Velké obchodní řetězce mívají vlastního lékaře, který provádí vyšetření i v případech, že uchazeči již mají zdravotní

nebo potravinářský průkaz. Při výběru vedoucích pracovníků jsou využívány assessment centra.

Vedoucí pracovníci by se měli starat o motivování svých pracovníků a vysokou firemní kulturu, neboť nevhodná atmosféra a kolektiv na pracovišti zapříčinili ve 27 % rozvázání pracovního poměru v předešlém zaměstnání v maloobchodě. Neshoda s nadřízenými a neprojevení uznání za vykonanou práci jsou dalším důvodem odchodu zaměstnanců. Důležitý je také přístup k brigádníkům, kteří v maloobchodních jednotkách často pracují.

S narůstajícím spojováním pracovních pozic se zvyšuje i požadovaná produktivita. Bylo by vhodné usnadnit jejich práci pomocí moderních technologií jako jsou samoobslužné poklady, samoobslužné ruční skenery a elektronické cenovky na regálech. Tyto technologie snižují také náklady na množství prodejního personálu.

Stručné shrnutí návrhů

(finanční vyjádření vybraných návrhů v kapitole 4.2)

- Sjednotit specifika pracovních pozic a jejich využívání při získávání a výběru pracovníků.
- Využívání sociálních sítí, úřadů práce a spolupráce se vzdělávacími institucemi k získávání pracovníků.
- K výběru či předvýběru zaměstnanců požadovat hodnocení a reference předešlých zaměstnavatelů.
- Správně informovat uchazeče o pracovním místě ohledně náplně práce a povinností během přijímacího řízení.
- Provádět rozvojové a hodnotící rozhovory se zaměstnanci. Diskutovat o jejich kariéře a osobním rozvoji.
- Nastavení motivačních programů pro zaměstnance včetně odměny za získání nového pracovníka.
- Provádění školení vedoucích zaměstnanců na téma vedení lidí, motivace a správného vedení pohovorů i celého výběrového procesu.
- Uplatňování moderních technologií např. samoobslužné pokladny, samoobslužné ruční skenery a elektronické cenovky na regálech.

Kvalitní zaměstnanci přinášejí podniku konkurenční výhodu, proto by měl být kladen důraz na získávání vhodných pracovníků, kteří splňují všechny požadované nároky, ale i na jejich adaptaci, vzdělávání, rozvoj, motivování, hodnocení a odměňování. To vše s cílem formovat spokojené a oddané zaměstnance, kteří podmiňují úspěch firmy na trhu. Správné řízení lidských zdrojů směřuje k naplňování organizačních cílů i budování hodnotné firemní kultury rozvíjející potenciál zaměstnanců a zvyšování kvality práce.

6 Summary

Employees carry a unique potential of work and represent an irreplaceable element in the running and development of any organization. Tangible assets are no longer the most important assets, but the knowledge of employees has become the source of competitive advantage (Vodák & Kucharčíková, 2011). The recruitment and the selection of proper staff is one of the first steps towards organization's progress. Armstrong & Taylor (2017) explained that the goal of the recruitment is find and engage the people the organization needs. The Process of selection decides which candidates should be appointed to jobs.

For these practices are needed the analysis of information on responsibilities and competency requirements for employees. The recruitment high-quality employees is important as well as a raise their satisfaction in the company and a commitment to its goals.

The main aim of the thesis is to specify requirements for recruiting employees in selected retail units and propose changes in the way of recruitment in the retail.

The thesis is focused on the human resource management, role profiles, person specifications, sources of candidates, the recruitment and the selection of employees. All those themes were gradually developed in an order to identify problems and possible solutions of recruitment tasks that the retail management involves.

Therefore, it was important to define theoretical approaches to recruiting employees and procedures that precede and follow the acquisition of workers themselves. Those procedures are evaluated and compared to the suitability of use in retail units.

Existing literary sources relating to the retail and human resources were used as well as qualitative and quantitative methods of an investigation and collection information from employees and managers in the form of unstructured interviews, questionnaires, observations, documents examinations. The investigation outcome was presented in the form of graphs and tables. The results were described and compared to information based on literature. At the end of the thesis were summarised the suggestions and the recommendations for improvement of the recruitment system in retail.

Keywords: human resources, recruitment, retail, selection, employee, requirements, jobs descriptions, role profile

7 Přehled literatury

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). London: Kogan Page Publishers.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Bek, T., Čaněk, M., Kobová, L., Kučera, P., & Trlifajová, L. (2016). *Ženy za pokladnou: Pracovní podmínky žen v supermarketech* [Online]. Praha: Univerzita Kralova v Praze. Retrieved from: https://migraceonline.cz/doc/Zeny_za_pultem_-_vyzkumna_zprava_full.pdf

Bohmová, L., & Pavlíček, A. (2015). *The Influence of Social Networking Sites on Recruiting Human Resources in the Czech Republic* [Online]. Organizacija. Retrieved from <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/orga.2015.48.issue-1/orga-2015-0002/orga-2015-0002.pdf>

Cimler, P., Zadražilová, D., Filipová, A., Jindra, J., Turnerová, L., & Zeman, J. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.

Česká tisková kancelář. (n.d.). [Online]. Retrieved April 10, 2019, from <https://talk.youradio.cz/tema/prumerna-mzda-v-maloobchodu-se-podle-odboru-letos-zvysila-na-18-tisic-korun-18942>

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.

Hanzl, D. (2012). *Metody a techniky sociálního výzkumu* [Online]. Třebíč: Amaprint-Kerndl. Retrieved from <http://www.vspj.cz/ISBN/Opory%20-%20V%C5%A0PJ/Metody%20a%20techniky%20socialniho%20vyzkumu%20-%20Daniel%20Hanzl.pdf>

- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2012). *Managing human resources* (11th ed). Mason, OH: South Western/Cengage Learning.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Königová, M., & Horalíková, M. (2013). *Personální řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4rd ed). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (5th ed.). Praha: Management Press.
- Krajňák, V. (2017). *Cena reklamy na Facebooku vždycky překvapí* [Online]. Retrieved April 07, 2019, from <https://clipsan.com/blog/reklama-na-facebooku-cena/>
- Management a vedení lidí pro nově a nedávno jmenované manažery. (n.d.). [Online]. Retrieved April 07, 2019, from <https://kurzy.edumenu.cz/kurzy/397101/management-a-vedeni-lidi-pro-nove-a-nedavno-jmenovane-manazery-2denni-kurz-praha-2>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (n.d.). [Online]. Retrieved April 10, 2019, from https://www.mpsv.cz/files/clanky/34725/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2019_na_we_b_MPSV.pdf
- Motivace pracovníků a týmová práce. (n.d.). [Online]. Retrieved April 07, 2019, from <https://www.skoleni.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/motivace-pracovniku-a-tymova-prace-id-3698539?istop=1>
- Neščáková, L. (2013). *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada.
- Papřoková, A. (2013). *Techniky sociologického výzkumu: studijní opora* [Online]. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. Retrieved from https://www.vsb.cz/export/sites/vsb/opvk-firemni-kultura/cs/studijni-materialy/Techniky_sociologickeho_vyzkumu/TechnikySociologickehoVyzkumu.pdf
- Pavlica, K. a kol. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress.

- Pham-Gia, K. (2008). *Talent Management: Recruitment Methodologies – an Overview*. Norderstedt, Germany: Grin.
- Pražská, L., & Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání* (2nd ed.). Praha: Management Press.
- Průvodce spoluprací pro zaměstnavatele. (2016). [Online]. Retrieved April 07, 2019, from <https://pospolu.rvp.cz/pruvodce-zamestnavatelu-firmy>
- Randhawa, G. (2007). *Human Resource Management*. New Delhi, India: Atlantic.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stýblo, J. (1994). *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Strategický management* (2nd ed.). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
- Veber, J., Dědina, J., Hružová, H., Fotr, J., Gordon-Smith, R., Kleibl, J., ... Vodáček, L. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vedení výběrového pohovoru od A do Z. [Online]. Retrieved April 07, 2019, from <https://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/vedeni-vyberoveho-pohovoru-od-a-do-z---pripravte-se-na-kazdou-fazi-naboru-zamestnancu>
- Vedoucí prodejny/provozu. (n.d.). [Online]. Retrieved April 10, 2019, from <https://www.platy.cz/platy/obchod/vedouci-prodejny-provozu>
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Zadražilová, D., & Khelerová, V. (1994). *Management obchodní firmy*. Praha: Grada.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Přehled analýzy, popisu a specifikace pracovních míst	18
Tabulka 1: Činnosti řízení lidských zdrojů	12
Tabulka 2: Důvody pracovníků vedoucí k zaměstnání v organizaci, ve které pracují ...	35
Tabulka 3: Požadavky na vzdělání obchodního personálu	36
Tabulka 4: Požadavky na obchodní personál ve vztahu k jejich přednostem	37
Tabulka 5: Osoby zodpovědné za získávání a výběr zaměstnanců	39
Tabulka 6: Odkud jsou získáni vedoucí pracovníci	40
Tabulka 7: Metody získávání pracovníků	41
Tabulka 8: Vhodnost zařazení dalších metod získávání	42
Tabulka 9: Metody, které by měly být dle pracovníků použity	43
Tabulka 10: Požadované dokumenty	45
Tabulka 11: Metody výběru pracovníků	46
Tabulka 12: Atmosféra během pohovoru	46
Tabulka 13: Vhodnost použití dalších metod výběru pracovníků	47
Tabulka 14: Další metody výběru	48
Tabulka 15: Úroveň seznámení pracovníků s pracovní náplní	49
Tabulka 16: Podíl brigádníků v celkovém počtu pracovníků	50
Tabulka 17: Pracovní zkušenost v jiné maloobchodě	51
Tabulka 18: Důvody ukončení pracovního poměru	51
Tabulka 19: Pracovní pozice	54
Tabulka 20: Typy maloobchodních jednotek	55
Tabulka 21: Náklady firmy na praxi žáka	61
Tabulka 22: Souhrn kurzů	62
Graf 1: Důvody pracovníků vedoucí k zaměstnání v organizaci, ve kterém pracují (absolutní četnost)	35
Graf 2: Požadavky na obchodní personál ve vztahu k jejich přednostem (absolutní četnost)	37
Graf 3: Osoby odpovědné za získávání a výběr pracovníků (absolutní četnost)	38
Graf 4: Odkud jsou získáni vedoucí pracovníci (absolutní četnost)	40

Graf 5: Metody získávání pracovníků (absolutní četnost).....	41
Graf 6: Metody, které by měly být dle pracovníků použity (absolutní četnost).....	43
Graf 7: Požadované dokumenty (absolutní četnost).....	44
Graf 8: Další metody výběru (absolutní četnost).....	48
Graf 9: Důvody ukončení pracovního poměru (absolutní četnost).....	51
Graf 10: Věková struktura	53
Graf 11: Pohlaví.....	54
Graf 12: Prvotní potřeba získání pracovníka (absolutní četnost)	56
Graf 13: Existence produktů analýzy pracovních míst.....	57

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro pracovníky maloobchodních jednotek

1. Proč jste se rozhodl/a pracovat v organizaci, ve které pracujete?
 - mzda
 - pracovní prostředí a kolektiv
 - potřeba rychlého nalezení práce
 - pověst organizace
 - pracoviště je blízko mého bydliště
 - jiné:

2. Jaké požadavky jsou kladeny ve vaší organizaci na obchodní personál (prodavači, pokladní, personál doplňující zboží apod.) ve vztahu k dosaženému vzdělání? Označte nejnižší požadované vzdělání.
 - základní vzdělání
 - vyučení
 - střední vzdělání s maturitní zkouškou
 - vyšší odborné vzdělání
 - vysokoškolské vzdělání

3. Jaké požadavky jsou kladeny ve vaší organizaci na obchodní personál (prodavači, pokladní, personál doplňující zboží apod.) ve vztahu k jejich přednostem?
 - fyzická zdatnost
 - odolnost vůči stresu
 - komunikativnost
 - samostatnost a spolehlivost
 - pečlivost

- vzhled
- jiné:

4. Kdo je v organizaci, ve které pracujete zodpovědný za získávání a výběr pracovníků?

- personální oddělení, personální manažer
- vedoucí či zástupce vedoucího prodejní jednotky
- majitel firmy
- pracovní agentura
- jiné:

5. Zaměstnanci ve vaší organizaci jsou na vedoucí pozice obsazeni z nižšího pracovního místa (jsou tedy povýšeni), nebo jsou vedoucí pracovníci získáni z vnějšku firmy?

- vedoucí pracovníci jsou obsazeni z nižšího pracovního místa
- vedoucí pracovníci jsou získáni z vnějšku dané firmy
- nedokáži posoudit

6. Jakými metody vaše organizace hledá nové pracovníky?

- prostřednictvím svých pracovníků
- odpovědná osoba za získávání pracovníků oslovuje vyhlédnuté jedince
- využíváním vývěsek s uveřejněnou nabídkou práce
- letáky
- inzerováním ve sdělovacích prostředcích (rádio, televize, tisk)
- spoluprací se vzdělávacími institucemi
- spoluprací s odborovými organizacemi
- spoluprací s úřady práce

- účastí pracovníků organizace na veletrzích pracovních příležitostí
- využíváním webových stránek organizace nebo zprostředkovatelské agentury či prostřednictvím pracovních portálů (jobs.cz)
- spoluprací se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod.
- Jiné:

7. Myslíte si, že by vaše organizace měla využívat další metody získávání pracovníků než, které byly vámi uvedeny?

- ano
- ne

8. Jaké další metody získávání pracovníků by měla vaše organizace ještě využívat?

- informovat o pracovní nabídce prostřednictvím svých pracovníků
- odpovědná osoba za získávání pracovníků by měla oslovovat vyhlédnuté jedince
- využívání vývěsek s uveřejněnou nabídkou práce
- letáky
- inzerování ve sdělovacích prostředcích (rádio, televize, tisk)
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s odborovými organizacemi
- spolupráce s úřady práce
- spolupráce s pracovními agenturami
- účast pracovníků organizace na veletrzích pracovních příležitostí
- využívání webových stránek organizace nebo zprostředkovatelské agentury či prostřednictvím pracovních portálů (jobs.cz)
- spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod.

jiné:

9. Jaké dokumenty po vás byly požadovány při přijímacích procedurách do vaší organizace?

doklady o vzdělání a praxi

vyplněný dotazník

životopis

hodnocení a reference předešlých zaměstnavatelů

motivační dopis

lékařské osvědčení

výpis z rejstříku trestů

žádné

jiné:

10. Jaké metody výběru používá vaše organizace?

pohovory

výběrové testy (testy inteligence, osobnosti, schopností, způsobilosti)

zkoumání referencí od předešlých zaměstnavatelů

lékařské vyšetření

assessment centra (vytvořená skupina uchazečů o zaměstnání je testována pomocí: úloh simulující hlavní aspekty práce, plnění skupinových úkolů, her, pohovorů, testů)

jiné:

11. Pokud s vámi byl proveden ústní pohovor při přijímacím řízení, uveďte, v jaké atmosféře probíhal?

v přátelské atmosféře

- v neutrální atmosféře
- v profesionální atmosféře
- v nepříjemné atmosféře

12. Myslíte si, že by vaše organizace měla využívat další metody výběru pracovníků než, které byly vámi uvedeny?

- ano
- ne

13. Jaké další metody výběru by vaše organizace měla využívat?

- pohovory
- výběrové testy (testy inteligence, osobnosti, schopností, způsobilosti)
- zkoumání referencí od předešlých zaměstnavatelů
- lékařské vyšetření
- assessment centra
- jiné:

14. Jak vám byla popsána vaše pracovní náplň v organizaci během přijímacího řízení?

- | Velmi dobře | dobře | dostatečně | nedostatečně |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Jaký je přibližný podíl pracovníků pracujících na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (brigádníci) v poměru s pracovníky pracující na hlavní pracovní poměr ve vaší maloobchodní jednotce?

- 0 % – 25 %
- 26 % – 50 %

- 51 % – 75 %
- 75 % – 100 %
- nedokáži posoudit

16. Pracoval/a jste již v jiném maloobchodě než, ve kterém aktuálně působíte?

- ano
- ne

17. Z jakého důvodu v daném maloobchodu již nepracujete?

- nízká mzda
- práce byla nudná bez seberealizace
- organizační změny
- neshody s nadřízenými
- neprojevení uznání za vykonanou práci
- nemožnost kariérního růstu
- nemožnost osobního růstu
- špatná atmosféra a kolektiv na pracovišti
- jiné:

.....

18. Jaký je váš věk?

- 15 – 19 let
- 20 – 22 let
- 23 – 30 let
- 31 – 50 let
- 51 a více let

19. Jaké je vaše pohlaví?

- muž
- žena

20. Jaká je vaše pracovní pozice?

- vedoucí či zástupce vedoucího provozní jednotky
- jiný vedoucí pracovník
- administrativní pracovník
- obchodní personál (prodavači, pokladní, personál doplňující zboží apod.)
- skladník
- jiné:

21. Jak se nazývá organizace, ve které pracujete?

.....

Doplňující otázky pro vedoucí pracovníky

22. Potřeba získání pracovníka na pracovní pozici ve vaší organizaci vychází z:

- formálního plánu lidských zdrojů
- rozhodnutí nadřízeného pracovníka
- momentální situace vytvořené např. odchodem některého zaměstnance
- jiné:

23. Při získávání a výběru vhodného pracovníka vychází vaše organizace z předem vypracovaných dokumentů, ve kterých lze nalézt popisy pracovních míst a požadavky na pracovníky (např. potřebné vzdělání, kvalifikace, charakteristika osobnosti pracovníka)?

- ano
- ne