



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

System získávání zaměstnanců v maloobchodech

Vypracovala: Veronika Nevoralová
Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Veronika NEVORALOVÁ
Osobní číslo: E17378
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: Systém získávání zaměstnanců v maloobchodech
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíle:

Cílem práce je analyzovat systém získávání zaměstnanců v maloobchodech a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybraných společnostech, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 str.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.

Crawshaw, J. R., Budhwar, P. S., & Davis, A. (2017). *Human resource management: strategic and international perspectives*. Los Angeles: SAGE.

Levy, (2013). *Retailing Management*. McGraw-Hill Higher Education.

Pražská, L., & Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání = Retail management*. Praha: Management Press.

Ulrych, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13
370 05 České Budějovice



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka



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

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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 10. 4. 2021

Veronika Nevoralová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady, čas a trpělivost, které mi během psaní práce poskytl, kdykoliv bylo potřeba.

Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	Obchod.....	4
2.2	Maloobchod.....	4
2.2.1	Maloobchodní činnost	5
2.2.2	Zaměstnanci v Maloobchodu.....	6
2.3	Personální činnost.....	7
2.3.1	Subjekty v personální činnosti	8
2.4	Pracovní místo.....	10
2.4.1	Vytváření pracovních míst.....	10
2.4.2	Analýza pracovních míst.....	12
2.5	Plánování lidských zdrojů	13
2.5.1	Zpracování požadavků.....	15
2.6	Získávání pracovníků	16
2.6.1	Metody získávání pracovníků.....	18
2.7	Výběr Pracovníků	23
2.7.1	Metody výběru zaměstnanců	23
3	CÍL A METODIKA.....	25
3.1	Cíl práce.....	25
3.2	Metodika práce	25
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	27
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	27
4.2	T-test	29
4.2.1	Kritéria pro výběr zaměstnance	29
4.2.2	Způsob výběru zaměstnance.....	31
4.2.3	Osoba vykonávající personální činnost	32
4.2.4	Metody získávání zaměstnanců	33
4.2.5	Využití internetu pro hledání zaměstnanců	35
4.2.6	Benefity pro zaměstnance	37
4.3	Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V.....	38
4.4	Výzkum prostřednictvím korelační matice.....	39
4.5	Shrnutí ze statistických testů	40
4.6	Doporučení.....	41
4.6.1	Získávání zaměstnanců.....	41

4.6.2	Hodnocení uchazečů	43
4.6.3	Benefity	45
5	ZÁVĚR	47
6	SUMMARY	48
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	52
9	PŘÍLOHY.....	53

1 ÚVOD

Pro všechny podniky je nejdůležitějším a často i nejdražším zdrojem lidský kapitál. Právě proto by měla být zejména lidskému kapitálu věnována velká pozornost. Tu je potřeba věnovat už samotné analýze a vytvoření pracovního místa. Podnik rozhodne o potřebě nového zaměstnance, určí náplň práce na dané pracovní pozici a specifikuje požadavky na zaměstnance. Dalším zásadním krokem je hledání potenciálních zaměstnanců. Zde je nutné určit správný způsob hledání, aby byli osloveni ti správní lidé. Pokud je podnik schopen oslovit a zaujmout uchazeče o zaměstnání, přichází na řadu výběr správného pracovníka. Výběrem zaměstnance by podniku neměla zaniknout pozornost o něj a je potřeba i nadále provozovat personální činnost. Pokud podnik zanedbává jednu z vyjmenovaných činností, může se dostat do stavu, kdy nemá dostatek kvalitních zaměstnanců, a to může ohrozit podnik jako takový.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém získávání zaměstnanců v maloobchodech. Právě maloobchody jsou často na zaměstnancích závislí. Zaměstnanci maloobchodních prodejen zprostředkovávají obchodní činnost, která je závislá na jejich pracovním výkonu. Maloobchodní prodejci přichází každý den do kontaktu se zákazníky a ovlivňují jejich chování. Z tohoto důvodu je získávání a výběr správných zaměstnanců v maloobchodech klíčové k dosažení úspěchu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti maloobchodu a personalistiky a popsán systém získávání zaměstnanců. Praktická část obsahuje vlastní práci a zkoumá současnou situaci v maloobchodech na základě anonymního dotazníkového šetření, které probíhalo online formou. Data zjištěná z dotazníkového šetření byla dále analyzována pomocí programů MS Excel a STATISICA. Pro hlavní výzkum byli použité statistické metody, konkrétně T-test, Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V. Na základě výsledků, jsou v závěru práce navrženy možné způsoby zlepšení současné situace.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Obchod

Podíváme-li se do minulosti, lidé si vystačili bez obchodu. Zkrátka každý spotřeboval to, co si sám vyrobil. S postupem času a růstem lidských potřeb vznikl obchod. Ten je prostředníkem mezi výrobcem a spotřebitelem. Jeho postavení se tedy mění podle vývoje obou subjektů. To způsobuje například poměr nabídky a poptávky na trhu, charakter konkurenčního prostředí, vývoj veškerých složek marketingového prostředí a další.

Mezi hlavní funkce obchodu patří: přeměna výrobního sortimentu na obchodní sortiment, překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje, překonání časového rozdílu mezi časem výroby a časem nákupu zboží, záruka kvality nabízeného zboží (volbou dodavatelů), iniciativní ovlivňování výroby podle poptávky, logistická funkce a zajišťování rychlejší úhrady dodavatelům. (Zamazalová, 2009)

Zamazalová (2009) uvádí klasifikaci obchodu na:

- velkoobchod;
- maloobchod;

- maloobchod v síti prodejen (store retail);
- maloobchod v síti prodejen (non store retail);

- potravinářský maloobchod;
- nepotravinářský maloobchod;

- specializovaný maloobchod;
- univerzální maloobchod;

- stánkový maloobchodů
- tržiště.

2.2 Maloobchod

Maloobchod díky prodeji zboží nebo služby uspokojuje potřeby a přání zákazníků a jejich domácností. Zboží a služby, které prodává maloobchod konečným spotřebitelům se nazývá zboží pro osobní spotřebu. Od velkoobchodu se tedy liší tím, že neprodává zboží pro výrobní spotřebu, které je určené pro výrobu, obchod, vládu, neziskové organizace a podobně. (Burstiner, 1991)

Do doby, než vznikly velké maloobchody, měli veškerou moc výrobci. Mohli si určovat kde a jak chtějí, aby byli nabízeny jejich výrobky. Vznikem velkých maloobchodů (hypermarketů, velkoprodejen, prodejen zaměřených na jednu kategorii zboží), se váhy sil změnilly. Maloobchodní sítě objednávají takové množství zboží, že mají mnohem více prostoru pro vyjednávání. Jediným omezujícím aspektem velkých maloobchodů je jejich konkurence. (Kotler, 2003)

Účinnost maloobchodního systému v analyzovaných zemích se během sledovaného období vyvíjí různým tempem. Tento vývoj lze vysvětlit hustotou obyvatelstva zemí, průměrnou velikostí obchodů uvnitř zemí, poměrem zahraničního obchodu, koncepcí, ekonomickou svobodou a procentem městského obyvatelstva. (Cruz roche, I., Romero, J. & Sellers-Rubio, R., 2019)

Pokud je maloobchod konkurenceschopný a neexistuje žádná nejistota v poptávce, politika návratnosti jemně přiměje maloobchodníky k intenzivnější soutěži. (Padmanabhan, V., 1997)

2.2.1 Maloobchodní činnost

„Maloobchodní činnost (retailing) zahrnuje všechny činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo koncovým spotřebitelům k osobnímu, neobchodnímu využití. Maloobchodník (retailer) nebo maloobchod je jakékoliv obchodní podnikání, jehož objem prodeje pochází převážně z obchodní činnosti.“ (Kotler & Keller, 2007)

Burstiner (1991) uvádí několik specifických funkcí, které tvoří maloobchodní proces:

- nákup zboží k dalšímu prodeji spotřebitelům;
- prodej a podpora prodeje zboží;
- přeprava zboží;
- převzetí podnikatelského rizika;
- finanční operace;
- získávání informací pro rozhodovací proces;
- poskytování informací zákazníkům.

Maloobchodní činnost se neodehrává pouze v obchodech, ale i v kancelářích, stáncích, na ulicích, prostřednictvím médií, bankách, restauracích a na dalších místech. Hlavním

cílem maloobchodní činnosti je uspokojit potřeby a přání konečným spotřebitelům. (Burstiner, 1991)

Existuje také životní cyklus maloobchodního podniku, a podnik by měl být schopen stanovit v jaké fázi životního cyklu se právě nachází. „*Jako Každý podnik i obchodní firmy procházejí různými fázemi vývoje, které lze popsat jako životní cyklus maloobchodní firmy. Délka fází životního cyklu může být u jednotlivých obchodních formátů různá.*“ (Zamazalová, 2009)

2.2.2 Zaměstnanci v Maloobchodu

Pro maloobchod je správné hospodaření s lidskými zdroji velmi důležité. Hlavně proto, že je náročný na spotřebu pracovní síly. Po nákladech na zboží, představují lidské zdroje v maloobchodě největší náklad. V tomto sektoru je velmi složité získat a udržet si kvalitní zaměstnance.

Jedním z hlavních předpokladů úspěchu v maloobchodu jsou právě zaměstnanci. Šikovný prodavač dokáže přitáhnout pozornost a zájem zákazníků. Příjemné vystupování, znalosti a důvěryhodnost má vliv jak na image obchodu ale i na tržby. A naopak špatní prodavači mohou potencionální zákazníky odradit. Podle jedné studie, je důvodem ztráty dvou třetin zákazníků právě nevhodnost a špatný přístup prodavačů. (Burstiner, 1991)

„*Nejlepší strategie, jakou mohu doporučit pro zlepšení výsledků prodejny, je mít spokojené zaměstnance. Tým spokojených, přívětivých, motivovaných lidí, kteří táhnou za jeden provaz, rádi obsluhují zákazníky, jsou plní nápadů a nadšení a mají pro svou práci vášeň, dokáže zlepšit prodej ohromným způsobem. Jako mnoho věcí v maloobchodě je taková rada zřejmá, ale uskutečnit ji není tak lehké. I ti nejlepší z nás musí den co den bojovat o to, aby noví zaměstnanci všemu správně porozuměli, musí se vždy v každé situaci správně rozhodovat a nesmí házet flintu do žita, když se něco nedaří. Dobře řídit je nesnadná práce, a proto se přínos dobrých manažerů v podnikání velmi cení.*“ (Hammond, 2005)

„*Týmová práce znamená samostatně řízenou práci. I ta ale musí mít nějaký směr. Cíle udávají směr vpřed, vymezují rámec pro plnění úkolů, určují priority a spolupráci. Pomáhají dále i při rozhodování.*“ (Meier, 2009)

2.3 Personální činnost

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007)

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015)

Mnoho majitelů a vedoucích pracovníků v malých firmách často namítají, že u nich v podniku není žádná personální práce potřebná, protože nemají velký počet zaměstnanců a není potřeba se tímto zabývat. Další námitkou bývá, že tato činnost potřebuje kvalifikované osoby a stojí mnoho peněz. Pravou ale je, že personální činnosti je potřeba provádět v každé firmě bez ohledu na počet zaměstnanců. Navíc malé firmy jsou díky špatné personální činnosti ohroženy mnohem výrazněji než větší podniky. Rozdíl u malých firem spočívá pouze v rozsahu, časové náročnosti a periodicitě jejich provádění. Neopomíjení této důležité činnosti přinese firmě efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšení pracovního výkonu, větší spokojenost pracovníků a tím i menší fluktuaci a lepší pracovní morálku. (Koubek, 2011)

Koubek (2011) dále uvádí jednotlivé personální činnosti:

- personální plánování;
- vytváření a analýza pracovních úkolů a pracovních míst (rolí);
- získávání a vybírání nových pracovníků;
- zkoumání pracovního výkonu a hodnocení pracovníků;
- řízení pracovního výkonu;
- rozmísťování pracovníků;
- ukončování pracovních poměrů;
- odměňování;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;

- udržování pracovních vztahů;
- vedení personálního informačního systému.

2.3.1 Subjekty v personální činnosti

Podle Kociánové (2010) odpovědnost za personální řízení v organizacích nese **vrcholové vedení** (odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky), **linioví vedoucí** (vedení lidí) a **personální útvar – personalisté** (poskytování personálních služeb vedení organizace i zaměstnancům).

Šikýř (2016) uvádí, že personalistiku v organizaci zabezpečují zejména **manažeři** (vedoucí zaměstnanci), především ve velkých organizacích s pomocí **personalistů** (personálního útvaru) nebo případně **poskytovatelů personálních služeb** (outsourcingu).

Personalista (personální útvar)

Hlavním cílem personální činnosti je, aby se dosáhlo souladu mezi strategií organizace a rozvoje lidských zdrojů. Za těchto předpokladů je důležité, aby personalista rozuměl předmětu podnikání a řízení organizace, ovládal teoretické i praktické aspekty řízení lidských zdrojů a efektivně pracoval se zaměstnanci. Člověk věnující se personalistice by měl mít tedy stále hlubší a širší znalosti z oblasti plánování lidských zdrojů, personálního řízení, mzdové politiky, pracovního práva, profesního výcviku a celkové vlastnosti pro vedení lidí a kolektivního vyjednávání. (Mayerová & Růžička, 2000)

Personální útvar je složený z personalistů, kteří poskytují poradenské služby v oblastech plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení a odměňování zaměstnanců, obstarávají jejich rozvoj a zajímají se o zaměstnanecké vztahy. (Armstrong, 2015)

Armstrong (2007) uvádí základní role personalistů podle úrovně na níž pracují:

- strategická;
- výkonná;
- administrativní.

V malých organizacích místo personalisty nebývá vytvořeno, z důvodu ekonomické náročnosti. Zásadní personální činnosti jako výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer. Ve střední organizaci pak bývá

minimálně jedno místo personalisty a ve velké organizaci je vytvořen rozsáhlý a vnitřně strukturovaný útvar s větším počtem specialistů zaměřených na personalistiku. (Šikýř, 2016)

Outsourcing personální práce

Principem Outsourcingu je zadávání některých personálních činností externím institucím, které tyto služby nabízejí. Mezi důvody využívání těchto služeb patří například úspora nákladů na personální útvar, zvýšení pozornosti personalistů na důležitější úkoly pro organizaci, získávání odbornějších služeb, know-how a zkušeností. Naopak do budoucna může tato služba pro podnik znamenat i problém. Například v podobě poklesu morálky zaměstnanců z důvodu náhodné politiky využívání služeb. (Armstrong, 2007)

Manažeři (vedoucí zaměstnanci)

V současné době se většina pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením lidí přenáší z personalistů (personálního útvaru) na manažery (vedoucí zaměstnance). Manažeři totiž vedením podřízených zaměstnanců a vykonáváním své práce naplňují úkol personalisty. Některé personální činnosti vyplývají manažerům i ze **zákoníku práce**, který vymezuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců. Podle něj jsou oprávněni stanovovat a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. (Šikýř, 2016)

Šikýř (2016) uvádí tyto úkoly, které plní manažeři v rámci personální činnosti:

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

2.4 Pracovní místo

„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv.“ (Armstrong, 2002)

Pracovní místo je také definováno jako nejmenší část v organizační struktuře, která je obsazena jedním pracovníkem. (Dvořáková & kol., 2007)

Pracovní místo tedy tvoří základní organizační jednotku, která je obsazena zpravidla pouze jedním zaměstnancem a vymezena souhrnem pracovních úkolů a spojených povinností, pravomocí, odpovědností, požadavků a podmínek vykonávané práce. Díky pracovnímu místu jsme schopni určit roli a postavení zaměstnance ve firmě. Zaměstnanec se snaží co nejlépe plnit své úkoly a dobře nakládat s jemu svěřenou pravomocí. Má jasně dané podmínky k vykonávání práce, které musí dodržovat. Zaměstnavatel se snaží zaměstnance dobře motivovat a využívat jeho schopností k vykonávání sjednané práce a dosahování cílů organizace. (Šikýř, 2016)

Dvořáková & kol. (2007) sepsali tyto zásady pracovních úkolů:

- nesmí člověka poškozovat (na životě i zdraví);
- dlouhodobě únosná pracovní zátěž;
- musí využívat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka;
- měli by pracovníka uspokojovat;
- měli by umožňovat rozvoj pracovníka, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace.

2.4.1 Vytváření pracovních míst

„Vytváření pracovních míst není jednorázová záležitost, ale spíše nikdy nekončící práce“ (Koubek, 2003)

Pracovní místo se vytváří díky definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce a seskupení těchto požadavků do pracovních míst, základních organizačních jednotek. Spojením všech pracovních míst do vyšších organizačních celků vzniká výsledná struktura organizace.

Definované pracovní úkoly a pracovní místa musí zaručit uspokojování cílů organizace a uspokojování potřeb zaměstnanců a při tom využívat a rozvíjet jejich schopnosti.

Zaměstnance by měli podněcovat k lepšímu pracovnímu výkonu a nesmí ho ohrožovat ani poškozovat. Zároveň musí být vše v souladu s právními předpisy. (Šikýř, 2016)

Koubek (2015) uvádí otázky, které je třeba zodpovědět před seskupováním pracovních úkolů do pracovních míst:

- Co? – Úkoly, které je třeba splnit.
- Kde? – Místo pracoviště a organizace.
- Kdy? – Časový rozvrh během dne.
- Proč? – Důvod, proč chce organizace daný úkol.
- Jak? – Metody práce.
- Kdo? – Fyzické a duševní vlastnosti a schopnosti pracovníka.

Vytváření pracovních míst závisí na podmínkách a požadavcích organizace a jejím přístupu. Mnohdy dochází k odlišným přístupům vytváření pracovních míst. Nejčastěji se uplatňuje klasický **mechanistický přístup** nebo moderní **motivační přístup**.

Mechanický přístup

Tento přístup vytváří pracovní místa hloubkovou dělbou práce a úzkou specializací zaměstnanců. Smyslem tohoto přístupu je, zvyšovat produktivitu a efektivitu práce tím, že zaměstnanci budou dělat jednodušší a rutinnější práci. Tento přístup sice zvýší produktivitu a rychlost práce, ale nevyužije se dostatečně schopnost a znalost zaměstnanců. Navíc může zaměstnancům časem přijít monotónní, a to může vést k vyšší absenci a fluktuaci zaměstnanců.

Motivační přístup

Motivační přístup předpokládá, že nejlepším podnětem pro zaměstnance je motivující práce a podle toho by se měli vytvářet pracovní místa. Práce by měla být komplexní, rozmanitá, významná i autonomní a poskytovat zaměstnancům odpovídající zpětnou vazbu. Tyto vlastnosti představují zásady vytváření motivujících pracovních míst. Díky rotaci, rozšiřování a obohacování práce se při vytváření pracovního místa dosahuje přiměřené komplexnosti rozmanitosti, významnosti a autonomie práce. Odpovídající zpětná vazba se dostává se systému hodnocení zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

2.4.2 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2011)

Analýza práce je proces sbírání, analyzování a prezentace informací obsahu práce, pracovních požadavcích, pracovních odpovědnostech, faktorech pracovní motivace a dalších okolnostech pracovní činnosti. (Bláha & kol.,1991)

Armstrong (2002) uvádí, že analýza pracovního místa poskytuje potřebné informace k vypracování popisu pracovního místa, a definování role zaměstnance. Zásadní význam má pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a správný výběr zaměstnanců, hodnocení práce apod.

Armstrong (2002) dále uvádí, že cílem analýzy pracovního místa je poskytnout tyto informace o pracovním místě:

- celkový účel – proč místo existuje a jaký je přínos držitele tohoto místa;
- obsah – povaha a šíře práce, jde o proces přeměny vstupů na výstupy;
- zodpovědnost – za jaké výsledky (výstupy) držitel pracovního místa zodpovídá;
- kritéria výkonu – kritéria, měřítko nebo ukazatele, podle kterých lze určit, jak uspokojivě je práce vykonávána;
- odpovědnost – úroveň odpovědnosti, kterou držitel místa má;
- organizační faktory – vztahy podřízenosti a nadřízenosti;
- motivující faktory – faktory, které mohou držitele pracovního místa motivovat nebo demotivovat;
- faktory osobního rozvoje – možnosti povýšení, vybudování kariéry a možnost získávat nové dovednosti a zkušenosti;
- faktory prostředí – pracovní podmínky.

Analýza pracovního prostředí se rozpadá na dva problémové okruhy. Jeden se zaměřuje na **otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek** a druhý zaměřený na **otázky týkající se pracovníka**. Odpovědi těchto otázek tvoří specifikaci pracovního místa a také specifikaci požadavků na pracovníka.

Otázky týkající se pracovních úkolů jsou základními otázkami analýzy a také poskytují detailnější pohled. Zodpovězení těchto otázek tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek.

Otázky zaměřené na pracovníka se naopak soustředí na schopnosti, chování a osobnost pracovníka potřebnou na dané pracovní místo. (Koubek, 2015)

Koubek (2015) dále uvádí, že úspěšnost analýzy pracovního místa závisí hlavně na kvalitě informací o pracovních místech. Proto je této části věnovaná velká pozornost. Mezi nejčastější zdroje informací patří:

- pracovník zařazený na pracovní místo;
- pozorovatel;
- bezprostřední nadřízený;
- specialista na analýzu pracovních míst vykonávající práci na daném pracovním místě;
- nezávislý odborník na danou práci;
- spolupracovníci nebo podřízení;
- další odborníci, zejména techničtí experti;
- existující písemné materiály.

Cílem Analýzy pracovního místa je tedy vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na zaměstnance. Tyto nároky jsou v praxi uváděny pod názvem **popis pracovního místa**. Tento popis je pak ve firmě využíván v řadě činností. Například při obsazování pracovního místa, aby si uchazeči udělali představu o náplni a požadavcích na ně, nebo při následném sepisování pracovní smlouvy. Pokud jsou součástí popisu pracovního místa i nároky na zaměstnance na tomto pracovním místě, nazýváme je **kvalifikační profil pracovníka**. Zde si organizace může díky analýze pracovního místa stanovit nároky na dosažené vzdělání, jazykové předpoklady, zkušenosti a délku praxe, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní předpoklady, fyzické předpoklady a další požadavky. (Kociánová, 2010)

2.5 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů můžeme nazývat také jako personální plánování nebo plánování zaměstnanců. Tím že stanovuje současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců a její pokrytí z vnitřních i vnějších zdrojů dopomáhá k uskutečňování strategických cílů

organizace. Pomáhá také k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců jako je jejich budoucí rozvoj nebo možnost růstu do manažerských pozicí. Plánování lidských zdrojů zpravidla zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a následné plánování jejich personálního rozvoje. (Šikýř, 2016)

Armstrong (2002) uvádí, že je třeba rozlišovat „měkké“ a „tvrdé“ plánování lidských zdrojů. Tvrdé plánování lidských zdrojů je zaměřeno na kvantitativní analýze a zajišťuje tak dostatečný počet správných pracovníků. Naopak měkké plánování je podle Marchingtona & Wilkinsona (1996) zaměřeno více na vytváření a definování podnikové kultury a mělo by docházet k souhře cílů organizace s přesvědčeními, hodnotami a chováním zaměstnanců.

Jako typické cíle plánování lidských zdrojů Armstrong (2002) uvádí:

- získání a udržení si dostatečného počtu pracovníků s potřebnými vlastnostmi;
- předcházení problémům s nedostatek neb nadbytečností lidí;
- formování dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly;
- snižování závislosti organizace na vnějších zdrojích pracovní síly;
- zlepšení využití pracovníků zaváděním flexibilnější práce.

Koubek (2011) uvádí postup při plánování pracovníků v následujících krocích:

- definování cílů činnosti firmy;
- transformace těchto cílů činnosti firmy do potřeby pracovníků;
- odhad budoucích vnitřních zdrojů pracovníků (počet, druh);
- konfrontace perspektivní potřeby pracovníků s odhadem budoucích vnitřních zdrojů pracovníků;
- zjištění možností pokrytí dodatečné potřeby práce mobilizací vnitřních rezerv;
- v případě, že i tak nelze zabezpečit všechny cíle činnosti firmy, je třeba zvážit získávání dodatečných pracovníků z vnějšího trhu práce;
- znovu se konfrontuje perspektivní potřeba pracovníků s možnostmi jejího pokrytí z vnitřních i vnějších zdrojů;
- kontrola a vyhodnocování plnění plánů;
- úprava plánů podle zjištění z předešlého bodu.

Při plánování pracovníků je třeba zjistit, zda nestačí pouze delegovat některé povinnosti na někoho jiného, zpravidla podřízené. „*Jedním z nejdůležitějších klíčů k úspěšně řídicí*

práci je schopnost rozdělit úkoly ostatním. Dělbá práce přináší výhody vedoucímu pracovníkovi, zaměstnancům i celému podniku.“ (Tepper, 1996)

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2011)

2.5.1 Zpracování požadavků

Požadavky na uchazeče o pracovní místo můžeme nazvat jako kompetence. Hroník (2007) definuje kompetenci jako: „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“.

Dalším nezbytným krokem pro získání zaměstnanců je stanovení požadavků kladených na uchazeče o pracovní pozici. K tomu nám pomůže i popis této pracovní pozice.

Ludlow & Panton (1995) uvádějí, že existuje kvalitní a často používaný kontrolní seznam „**sedmibodový plán**“, který vytvořil profesor Alec Rodger z Národního ústavu pro průmyslovou psychologii. Jedná se o tzv. vodítko skládající se ze 7 bodů, pro systematické sestavení nároků a požadavků na osobu ucházející se o pracovní pozici. (Ludlow & Panton, 1995)

Ludlow & Panton (1995) uvádějí jednotlivé body sedmibodového plánu, kterými jsou:

- nároky na fyzickou zdatnost, zdraví a vzhled;
- předchozí příprava (zkoušky, vzdělání, zkušenosti);
- všeobecná inteligence;

- zvláštní vloh (manuální zručnost, umělecké nebo hudební sklony, technické vloh);
- zájmy;
- předpoklady (vlastnosti);
- osobní situace (vzdálenost bydliště, domácí povinnosti, nepravidelná pracovní doba).

2.6 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností ve firmě. Díky ní se rozhodne, kolik a jakých pracovníků bude podnik mít. Pro efektivní získávání pracovníků musíme mít vypracovanou analýzu pracovního místa na které hledáme uchazeče a také mít přehled o situaci na trhu práce. Musíme si uvědomit, že volné pracovní místo tvoří pro podnik náklady i když je právě volné a nepřispívá k zisku. Proto je třeba se získáním nového pracovníky neotálet a být na to připraven. Získávání pracovníků musí mít tedy **strategickou povahu**. (Koubek, 2011)

Podstatou získávání pracovníků je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který poptává práci a mezi potenciálním zaměstnancem, který nabízí práci. Efektivnost procesu obsazování volných pracovních míst ovlivňuje například komunikace zaměstnavatele s uchazeči o místo, anebo pověst zaměstnavatele. (Šikýř, 2016)

Keep (1989) uvádí, že cílem zabezpečení pracovníků je získat správný základní materiál v podobě zaměstnanců s odpovídajícím vzděláním, dovednostmi a zkušenostmi, kteří se budou při práci učit a rozvíjet a budou tak v budoucnu užiteční i v jiných činnostech, které jsou pro cíle organizace potřebné.

„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přijatelnými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“
(Koubek, 2011)

V případě, že máme v podniku volné pracovní místo, snažíme se ho nejdříve obsadit z vnitřních zdrojů (uvnitř firmy). Mezi tyto zdroje patří zaměstnanci organizace uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotní změnit práci apod. Pokud tyto zdroje nemáme, musíme získat pracovníky z vnějších zdrojů. Sem můžeme zařadit například

nezaměstnané lidi na trhu práce, zaměstnance jiných organizací, studenty a absolventy škol, ženy v domácnosti, důchodci, lidské zdroje v zahraničí apod. (Šikýř, 2016)

Na získávání pracovníků má vliv i pověst a postavení podniku. Některé podniky díky dobré pověsti zaměstnavatele vůbec nemusejí využívat inzerci. (Ludlow & Panton, 1995)

Armstrong (2017) definuje strategické získávání pracovníků jako proces zajišťující, že má organizace dostatečný počet správných lidí, kteří pomáhají k dosažení jejích cílů.

Breaugh, J. A. (2008) uvádí, že se za posledních čtyřicet let výzkum náborem zaměstnanců dramaticky zvýšil. Měl by být kladen důraz na způsob, jakým zaměstnavatel provádí náborový proces.

Získávání z vnějšího trhu práce

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, tím je myšleno že může poskytnout nový náhled na věc, nápady a inspirovat organizaci k novým přístupům k řešení problémů. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů (v určitém rozsahu i u vnitřních zdrojů) musí personalista uvážit a zadat tyto kritéria:

- termín zveřejnění nabídky pracovního místa;
- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení;
- termín výběrového řízení;
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům;
- termín nástupu do zaměstnání;
- délku zkušebního období.

Získávání z vnitřního trhu práce

Dvořáková & kol. (2007) uvádí, že vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Získáním pracovníků z vnitřních zdrojů organizace šetří náklady i čas spojený s hledáním pracovníků. Dalšími výhodami jsou:

- zaměstnavatel má přehled a zná interní kandidáty;
- zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace;
- zlepšení pracovní morálky, iniciativy a angažovanosti zaměstnanců, protože mají možnost růstu;
- snížení fluktuace a stabilizace zaměstnance;

- zachovávání organizační kultury a komunity.

2.6.1 Metody získávání pracovníků

Volba metody získávání pracovníků záleží na mnoha okolnostech. Zejména na povaze pracovního místa, finanční situaci podniku a jeho image. Menší podniky zpravidla nemívají dostatečné finanční prostředky na některé metody získávání pracovníků. Naopak podnik s dobrou pověstí a image mnohdy nemusí zaměstnance vůbec složitě hledat a kandidáti se jim hlásí sami. Z toho důvodu musí být ve firmě stále někdo, kdo by se zabýval žádostmi o zaměstnání i v případě, že podnik nové pracovníky nehledá. V malých a středních firmách se často jedná o majitele nebo vyššího vedoucího pracovníka. (Koubek, 2011)

Uchazeči se nabízejí sami

Organizacím, které mají dobrou pověst jako zaměstnavatelé, nabízejí zajímavou, dobře placenou a prestižní práci se často uchazeči o zaměstnání hlásí sami. Jedná se o pasivní metodu, kdy organizace nevynaložila žádné úsilí nebo zájem o přijetí nového zaměstnance.

Výhodou jsou nízké náklady na inzerci, které nebývají malé.

Mezi **nevýhody** patří, že lidé mají často milnou představu o náplni práci nebo nemají dostatečnou kvalifikaci nebo předpoklady pro ni. Personalista se musí všemi žádostmi zabývat a může ho to vyrušovat od své práce a povinností. Navíc nabídky nechodí v jednu chvíli, jako když se organizace rozhodne hledat zaměstnance a díky tomu nelze uchazeče porovnávat a může být přijat pracovník, který by jinak přijatý nebyl.

Doporučení současného pracovníka organizace

Při doporučení současného pracovníka organizace se opět jedná o pasivní metodu získávání pracovníků. V tomto případě je třeba vytvořit alespoň informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o novém nebo uvolňovaném pracovním místě a měli představu o jeho povaze. Pracovníci mohou být například motivováni odměnou nebo jinými stimulačními nástroji za doporučení vhodného kandidáta.

Výhodou jsou opět nízké náklady a velká spolehlivost, že doporučený uchazeč bude splňovat odbornost i charakteristické vlastnosti. Zaměstnanci si nechtějí pokazit pověst u svého zaměstnavatele a záleží jim na tom, v jakém kolektivu pracují.

Nevýhodami této metody je opět menší možnost srovnání a výběru uchazečů. Zároveň je vhodná pro obsazování vyšších pozic, protože vedoucí pracovníci mohou doporučit někoho ze svých podřízených (vnitřní zdroje). V některých organizacích může docházet, že se spoléhá na dědění pracovních zkušeností v rodinách, a tak může docházet k doporučení členů rodiny, zejména dětí.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Tato metoda klade velké nároky na vedoucí pracovníky, kteří musí dávat pozor na své podřízené, kolegy nebo konkurenční pracovníky. Díky monitorování dovedností, vlastností, oblíbenosti získají představu o jejich kvalitách a ve vhodnou dobu je osloví s nabídkou pracovního místa. Metoda se používá u obsazování u vyšší nebo více náročné funkce.

Výhodou jsou opět nízké náklady za inzerování a zároveň je jistota, že jsou jedinci vhodní jak po kvalifikační stránce, tak i po charakteristické.

Nevýhodou metody jsou případné špatné vztahy s organizací, kterým se snažíme odlákat kvalitní zaměstnance. Dále si tito zaměstnanci začnou uvědomovat svou sílu na trhu práce a mohou si začít diktovat platební nebo jiné pracovní podmínky.

Vývěsky v organizaci nebo mimo ni

Umístění informací o volném pracovním místě na vývěskách bývá zpravidla nenáročné a levé. Vývěsky bývají v organizacích obvykle umístěny tak, že kolem nich denně projde většina pracovníků a díky tomu si uveřejněné pracovní nabídky všimne velké množství zaměstnanců a mohou buďto přihlásit oni sami nebo někoho doporučit. Pokud chce organizace čerpat i z vnějších zdrojů, umístí nabídku práce na vývěsku, která se nachází ve veřejně přístupných prostorách, aby si ji mohl přečíst každý. Na vývěsku se hodí popsat pracovní místo velmi detailně a neměli by chybět ani údaje o tom, jak, kam a do kdy podat žádost o pracovní místo. Alternativou vývěsek jsou **poutače**. Ty ovšem obsahují pouze malé množství informací. Jejich úloha je tedy přilákat pozornost

veřejnosti a ta si následně musí dohledat podrobnější informace například již zmíněných vývěskách.

Výhodou této metody kromě nízkých nákladů je velká informovanost uchazečů, proto se eliminuje počet nevhodných zájemců. Termínovanost získávání pracovníků zároveň zaručuje větší výběr pracovníků a jednodušší organizaci.

Nevýhodou je, že se lidé o volném pracovním místě dozví pouze v případě, že budou číst vývěsku. Tím pádem se bude jednat pouze o lidi z okolí organizace a není šance získat kvalifikované odborníky z praxe.

Letáky

Vkládání letáků do schránek obyvatelů v určitém území, je aktivnější metodou získávání pracovníků. Jsou poněkud efektivnější reklamou než vývěsky, protože nutí lidi zaregistrovat nabídku práce. V zahraničí jde o častou metodu k získávání manuálních pracovníků.

Výhody jsou stejné jako u vývěsek s rozdílem, že jde o dražší variantu. Na druhou stranu zaujmou pozornost většiny rezidentů na daném území.

Nevýhody této metody jsou, že jde o získávání pracovníků spíše s nízkou kvalifikací a záleží na počtu dalších vhozených letáků.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Jedná se o rozšířenou metodu, kdy si organizace sjedná spolupráci se vzdělávací institucí. Obvykle se jedná o střední a vysoké školy, které buďto posílají své žáky na praxi do dané organizace a ti si spolu mohou dohodnout další spolupráci, nebo mají po ukončení studia možnost pracovat v organizaci. Absolventi tak dostanou rychleji práci a zkušenosti a organizace mladé a kvalifikované zaměstnance.

Výhody jsou opět nízké náklady a to, že škola často organizaci sama doporučí vhodné studenty a organizace zná studenty podrobněji a má jasnější představu o jejich znalostech.

Nevýhodou je sezónnost. Absolventi většinou shánějí práci pouze po ukončení studia a pak musí organizace čekat zase rok nebo přijmou na pracovní místo někoho dočasně.

Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému

Převážně v zemích s dlouhou odborovou tradicí a organizovanými odborovými svazy využívají organizace tuto metodu. Podmínkou je, aby měl daný odborový svaz vlastní informační systém a reálné spojení na své členy.

Výhodou jsou dobré vztahy mezi organizací a odbory. Zároveň je do určité míry zajištěna kvalifikace uchazeče.

Nevýhodou je, že je malé množství výběru pracovníků a dá se tím získat především pracovníky dělnických povolání.

Spolupráce se sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů

Tato metoda není často využívána a slouží k získávání špičkových odborníků. Využívá informačních systémů různých sdružení odborníků, stavovských organizací, vědeckých společností apod.

Výhodou je spolehlivost výběru člověka vysoce kvalifikovaného s odbornou způsobilostí. Nízká možnost výběru u této metody nepředstavuje problém. Jedná se také o poměrně levnou metodu.

Nevýhodou je, že většina odborníků už má práci a my musíme nabídnout lepší podmínky.

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce jednak hledají nezaměstnaným osobám práci a také pomáhají organizacím obsazovat volná pracovní místa. Organizacím nabízí opravdu výhodné podmínky.

Výhodou jsou malé náklady. Tato služba je hrazena ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti.

Nevýhodou je omezený výběr z registrovaných uchazečů na úřadech práce. Jedná se zejména o osoby s nízkou kvalifikací.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce pomocí sdělovacích prostředků je jednou z nejrozsáhlejších metod získávání pracovníků. Jedná se o inzerci pomocí tiskovin, rádia, rozhlasu nebo rádia. Inzerce může být zaměřena pouze na region, celostátně nebo i celosvětově.

Výhodou je rychlost dostání se k adresátovi a zasažení velkého počtu lidí.

Nevýhodou je vysoká cena.

E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí

Tato metoda se v současnosti stala velmi oblíbenou. Většina organizací má své internetové stránky, kde kromě jiného zveřejňuje i nabídky pracovních míst. Pro organizace je toto řešení výhodnější než využívat placené stránky. Existuje právě i řada e-mailových či internetových adres, na které organizace mohou umístit své nabídky pracovních míst, anebo také slouží jedincům nalézt zaměstnání. Elektronický nábor pracovníků byl reálně ověřen odborníky. Nikolaou (2014) uvádí, že využívání profesionálně a neprofesionálně zaměřených sociálních sítí, jako jsou LinkedIn a Facebook, se stalo rozšířeným na obou stranách Atlantiku.

Výhodou jsou nízké náklady, možnost detailního popisu pracovní pozice a okamžitá možnost úprav. Organizace mohou ušetřit čas při výběru pracovníků díky elektronickým dotazníkům nebo testům.

Nevýhodou může být nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí.

Využívání služeb komerčním zprostředkovatelem (outsourcing)

Tyto komerční organizace (zprostředkovatelské agentury) specializované na získávání pracovníků se většinou zaměřují na získávání kvalifikovaných pracovníků. V hledání jsou velmi rychlá a efektivní ale také drahé. Agentury si mohou účtovat částku patnáct a více procent z ročního platu na obsazeném pracovním místě během prvního roku zaměstnávání. Agentury je třeba informovat o tom, co přesně očekáváme, aby nám nenabízely nevyhovující kandidáty. Gilley, K. M. & Rasheed, A. (2000) uvedli, že studie výsledky studie ukazují, že neexistuje žádný významný přímý vliv outsourcingu na výkonnost firmy.

Výhodou je, že zprostředkovatelské agentury mají větší přehled o trhu práce a často mají své vlastní databáze vhodných kandidátů. Umí a vědí, jak sepsat správně inzerát, aby byl co nejefektivnější.

Nevýhoda je, že jde o velmi drahou metodu výběru pracovníků. (Koubek, 2015; Armstrong, 2007; Faliagka, E., Tsakalidis, A. & Tzimas, G., 2012)

2.7 Výběr Pracovníků

„Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě.“ (Kociánová, 2010)

Mayerová & Růžička (2010) definují cíl výběru jako posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů jednotlivých uchazečů a rozhodnutí, který z nich se na pracovní místo hodí nejvíce. Zde je vhodné použití psychologických metod k posouzení pracovníků.

2.7.1 Metody výběru zaměstnanců

Šikýř (2016) uvádí tyto metody výběru zaměstnanců:

Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu je základní předběžnou metodou výběru vhodných uchazečů. Personalista si díky němu dokáže udělat představu o kvalifikaci uchazeče. Díky životopisu se často vybírají vhodní uchazeči pro následný výběrový pohovor a slouží také jako podklad pro něj.

Výběrový pohovor

Výběrovým pohovorem se rozumí osobní setkání vhodného uchazeče o pracovní místo a reprezentantů zaměstnavatele (zaměstnavatel, personalista, manažer). Výběrový pohovor je považován za nejlepší způsob poznání a výběru zaměstnance.

Testování uchazečů o zaměstnání

Žádný test nám zřejmě neukáže, jak úspěšný bude uchazeč na dané pracovní pozici. Mohou nám ale přiblížit samotné uchazeče a doplnit údaje z životopisu pro snadnější rozhodování. Zaměstnavatel může použít testy inteligence, testy osobnosti nebo testy schopností. Testováním bývá zpravidla pověřen zkušený psycholog, který zabezpečí správnou interpretaci výsledků a zamezí neoprávněného poškození uchazeče.

Assessment centre

Tato metoda výběru vhodného kandidáta je založena na řešení modelových úkolů a případových studií. Většinou probíhá v přiměřeně velkých skupinách, mimo běžné pracoviště a je posuzovaná skupinou interních i externích hodnotitelů. Arthur, w., Day, E., McNelly, T., Edens, P. (2003) použili metaanalytické postupy pro zkoumání platnosti hodnocení assessment center v souvislosti s kritérii. V této studii zohledňovali u assessment center 6 dimenzí: zohlednění a povědomí druhých, komunikaci, motivaci, ovlivňování ostatních, organizování a plánování a řešení problémů.

Zkoumání referencí

Reference o uchazeči poskytují osoby, které uchazeče znají ze zaměstnání nebo ze školy. Reference se zkoumají pouze za souhlasu uchazeče.

3 CÍL A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém získávání zaměstnanců v maloobchodech a navrhnout možné způsoby zlepšení.

3.2 Metodika práce

Pro naplnění cíle této bakalářské práce bylo nejdříve nezbytné nastudování odborné literatury k dané problematice. Následně byl zpracován literární přehled, kde jsou vysvětleny důležité pojmy a celý proces získávání zaměstnanců od vytvoření pracovního místa až po samotný výběr zaměstnance. Zdroje byly čerpány z Akademické knihovny Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích a z internetových zdrojů.

Vlastní práce je založena na dotazníkovém šetření, pomocí kterého byla sbírána data od jednotlivých respondentů. Mezi ně patřili zejména majitelé, vedoucí nebo manažeři jednotlivých maloobchodních prodejen.

Úvod dotazníku vysvětloval jeho účel a upozornění, že veškeré odpovědi jsou anonymní. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek několika typů. Nejčastěji byly použité otázky škálovací a výběrové. Méně použitým typem otázek, byly otázky otevřené. Tento dotazník byl vytvořen v programu MS Word viz. Příloha č. 1 a dále byl přepsán do formuláře na internetové stránce Survio.com, kde mohli respondenti odpovídat online. Respondenty jsem kontaktovala za pomoci Asociace českého tradičního obchodu, která sdílela můj online dotazník. Celkem bylo zodpovězeno 103 dotazníků a z důvodu neúplnosti údajů jich bylo pro další výzkum použito 100.

Dalším krokem bylo převedení dat do vhodného formátu pro další analýzu. Data byla přepsána do tabulky aplikace MS Excel a následně byla analyzována pomocí programů MS Excel a STATISTICA. Vlastní práce obsahuje v první části popisnou statistiku a dále jsou použité tři základní statistické metody.

První použitou statistickou metodou je T-test, který zjišťuje existenci statistických rozdílů mezi zkoumanými vzorky. Výsledky p-hodnoty byly porovnávány na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Dalšími zvolenými statistickými metodami jsou Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V, které sledují sílu závislosti mezi dvěma proměnnými. Zde

sledovaný koeficient nabývá hodnot mezi 0 a 1. Čím více se koeficient přibližuje k hodnotě 1, tím je závislost mezi veličinami X a Y těsnější. Koeficient 0 značí absolutní volnost, a tedy naprostou nezávislost mezi veličinami X a Y. Také výsledky těchto statistických metod byly porovnávány na zvolené hladině významnosti 5 %. (Budíková, 2010)

Statistické výsledky jsou dále analyzovány a popsány ve vlastní práci, která je rozdělena na několik částí. Na závěr je uvedeno shrnutí s nejdůležitějšími poznatky a doporučení.

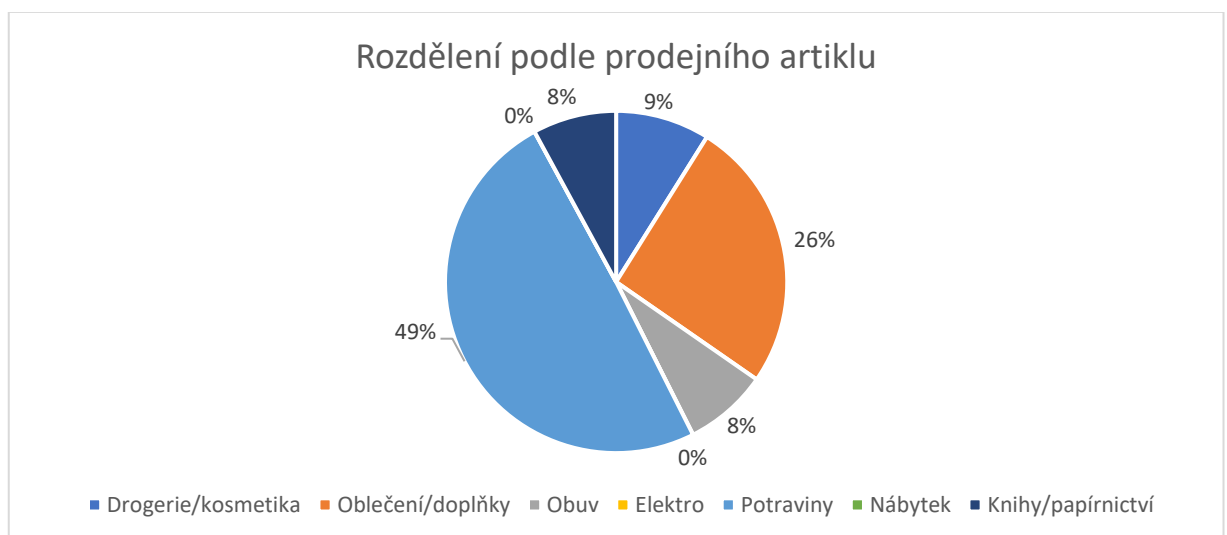
4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Rovně dvě třetiny (66 %) dotazovaných maloobchodů zařadilo svou maloobchodní jednotku jako typ úzce specializované prodejny. To znamená, že jejich nabídka sortimentu je tzv. úzká a hluboká. Dalšími typy maloobchodních jednotek jsou specializované prodejny a obchodní domy. Nejmenší část tvoří smíšené prodejny, kterých je celkem 8.

Jak lze vidět na následujícím grafu, téměř polovina dotazovaných maloobchodních prodejen se zaměřuje na prodej potravin. Druhými nejčastějšími maloobchody jsou prodejny oblečení nebo doplňků.

Graf 1: rozdělení podle prodejního artiklu



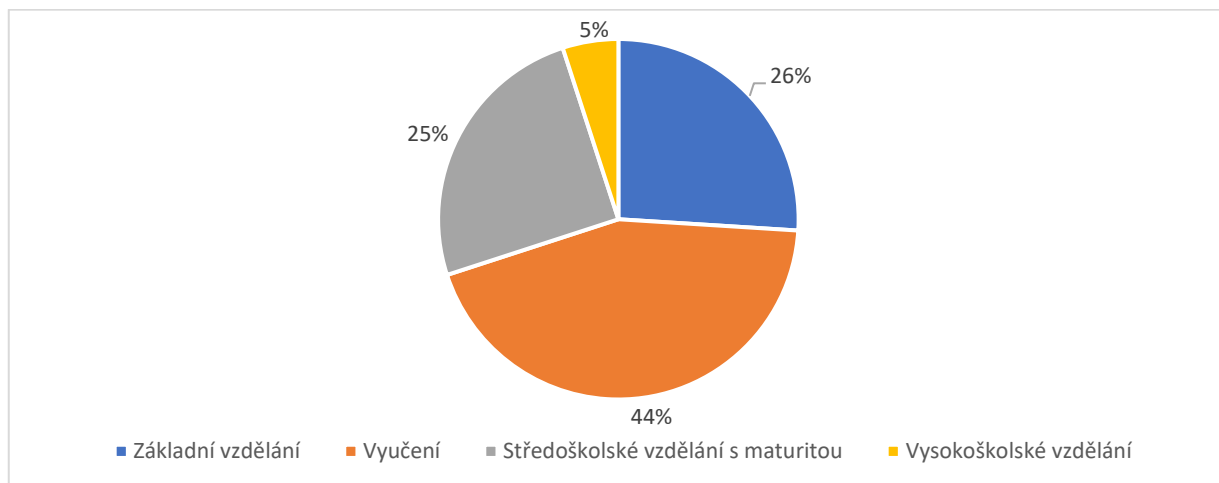
Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná hodnota počtu zaměstnanců je 5,39. Tato hodnota je opravdu reálná, protože medián vychází 6 a modus je 7. Nejvyšší uvedený počet zaměstnanců je 9, s tím že minimum na jednu maloobchodní prodejnu je 1 zaměstnanec. To je celkem velký rozdíl a vliv na tato čísla má zřejmě rozdíl mezi maloobchodními řetězci a soukromými obchodníky, kteří vlastní například rodinnou pekárnu.

Na otázku, zda mají dostatečný počet kvalitních zaměstnanců, odpovědělo pouze 34 % že ano. To může mít samozřejmě souvislost i s tím, jaké požadavky na potenciální zaměstnance jsou ze strany zaměstnavatelů kladené. Například na následujícím grafu je

názorně vidět, že téměř polovina (44 %) zaměstnavatelů požaduje po uchazečích vzdělání typu vyučení a dalších 26 % požaduje pouze základní vzdělání.

Graf 2: Požadavky na vzdělání uchazeče o zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti odpovídali také na otázku, kolik rozvázali pracovních poměrů za poslední rok na jejich maloobchodní prodejně. Průměrná hodnota odpovědí je 1,11. S tím, že modus i medián vycházejí také v hodnotě 1. Maximální uvedený počet jsou tři rozvázané pracovní poměry a nejméně žádný.

Díky otázkám, které se ptaly na celkový počet zaměstnanců na prodejně a také na počet rozvázaných pracovních smluv během posledního roku, lze dopočítat fluktuaci zaměstnanců na jednotlivých maloobchodních prodejnách. Pro výpočet míry fluktuace zaměstnanců jsem použila následující vzorec:

$$\text{Fluktuace zaměstnanců} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} * 100$$

Průměrná míra fluktuace zaměstnanců na prodejnách tedy činí 28,79 %. Taková míra fluktuace je už považovaná za vysokou. Většinou se uvádí 10–15 % jako míra fluktuace, která je v normě. Vzhledem k poměrně nízkému počtu zaměstnanců na maloobchodních prodejnách, lze míru fluktuace lépe ovlivnit, protože se lze více věnovat výběru uchazeče o zaměstnání a následně i samotnému zaměstnanci a jeho potřebám.

Průměrný počet uzavřených pracovních smluv činí 1,1. To je pouze o 0,1 méně než průměrný počet rozvázaných pracovních smluv. Z těchto dat můžeme tedy říct, že drtivá většina zaměstnanců, se kterými je rozvázan pracovní poměr, je nahrazeno novými

zaměstnanci. Díky tomu se můžeme domnívat, že zaměstnanci nejsou propouštěni z kapacitních nebo finančních důvodů ze strany zaměstnavatele.

4.2 T-test

4.2.1 Kritéria pro výběr zaměstnance

Respondenti měli v dotazníku za úkol seřadit jednotlivá kritéria pro výběr zaměstnance dle jejich důležitosti. Nabídnutá kritéria byla vzdělání, vzhled, praxe, pohlaví, chování/vystupování a věk. Díky této otázce lze zjistit, co respondenty nejvíce ovlivňuje při výběru zaměstnance. Zároveň lze pozorovat, zda existuje statistický rozdíl při výběru zaměstnance mezi respondenty, kteří odpovídali že mají dostatečný počet kvalitních zaměstnanců a mezi těmi, kteří odpovídali že nemají.

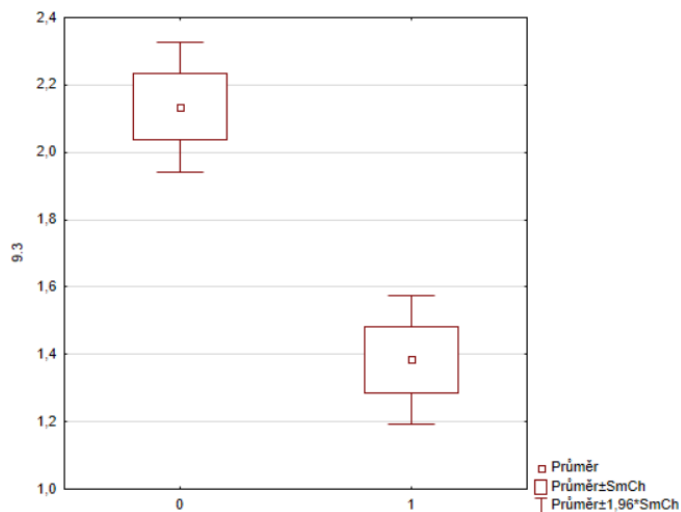
Při provedení T-testu, který zkoumal, zda existuje nějaký statistický rozdíl v seřazení kritérií pro výběr zaměstnance mezi respondenty, kteří odpovídali že disponují dostačujícím počtem kvalitních zaměstnanců a kteří nikoliv, nebyl zjištěn žádný signifikantní rozdíl v odpovědích. Respondenti se v důležitosti jednotlivých kritériích pro výběr uchazeče o zaměstnání shodují.

Jako nejdůležitější vyhodnotili chování nebo vystupování potenciálního zaměstnance a těsně za tím praxi. Vzhledem k tomu, že se jedná o výběr zaměstnance, který bude každý den přicházet do styku se zákazníky a propagovat dané zboží, jsou právě chování a praxe klíčovými vlastnostmi maloobchodního prodejce. *“Kromě schopnosti kvalifikovaně poradit, kterou za důležitou považuje celých 73 % zákazníků, prakticky každý druhý nejvíce ocení, pokud se mu prodavač nevnučuje, ale je mu k dispozici v případě potřeby. Stejně množství zákazníků pak ocení ochotu a příjemné vystupování.”* (Marketingovenoviny.cz, 2014)

Dalším kritériem v pořadí je vzdělání. To je důležité zejména při prodeji specifického zboží, které vyžaduje například odbornou znalost personálu, aby byl schopen poradit zákazníkovi při výběru. Těsně za vzděláním se na čtvrtém místě důležitosti umístil vzhled zaměstnance, který v některých případech také dokáže ovlivnit jednání zákazníků. Na předposledním místě důležitosti se umístilo pohlaví uchazeče o místo a jako nejméně důležitý hodnotili respondenti věk.

Dále byl u otázky důležitosti jednotlivých kritérií pro výběr zaměstnance zkoumán rozdíl v odpovědích dle toho, zda maloobchodní prodejny mají personálním oddělením anebo nemají. Dle provedeného T-tesu byl zjištěn signifikantní rozdíl u kritéria “praxe“ takový, že hodnota p má hodnotu 0,000049. Jak lze vidět v grafu č. 3, maloobchodní prodejny, které disponují personálním oddělením (1), hodnotili praxi u uchazečů jako nejdůležitější kritérium. Naopak maloobchodní prodejny, které nemají personální oddělení (0), řadili praxi až na druhé místo důležitosti a dávají přednost chování a vystupování u výběru zaměstnance.

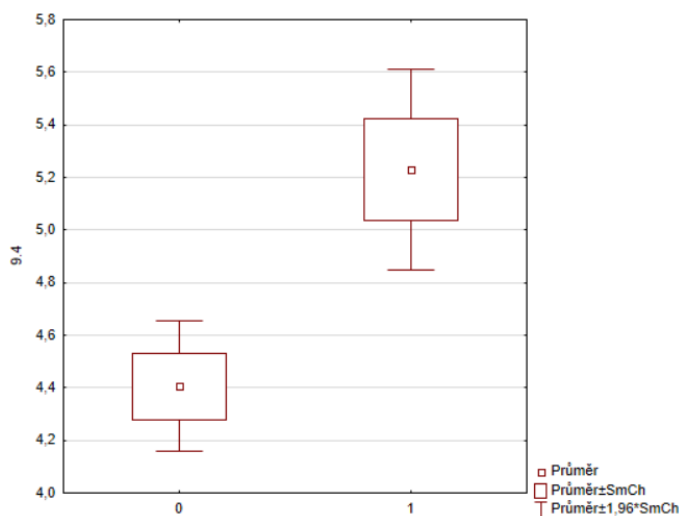
Graf 3: Důležitost praxe zaměstnance pro maloobchodní prodejny bez personálního oddělení a s personálním oddělením



Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň byl zjištěn statisticky významný rozdíl u kritéria “pohlaví“. Hodnota p nabývá hodnoty 0,000944. Na následujícím grafu je jasně vidět, že maloobchodní prodejny, které mají personální oddělení (1), řadí důležitost pohlaví potenciálního zaměstnance na páté místo. Zatímco pro maloobchodní prodejny, které personální oddělení nemají (0), je pohlaví u žadatelů o zaměstnání důležitější.

Graf 4: Důležitost pohlaví zaměstnance pro maloobchodní prodejny bez personálního oddělení a s personálním oddělením



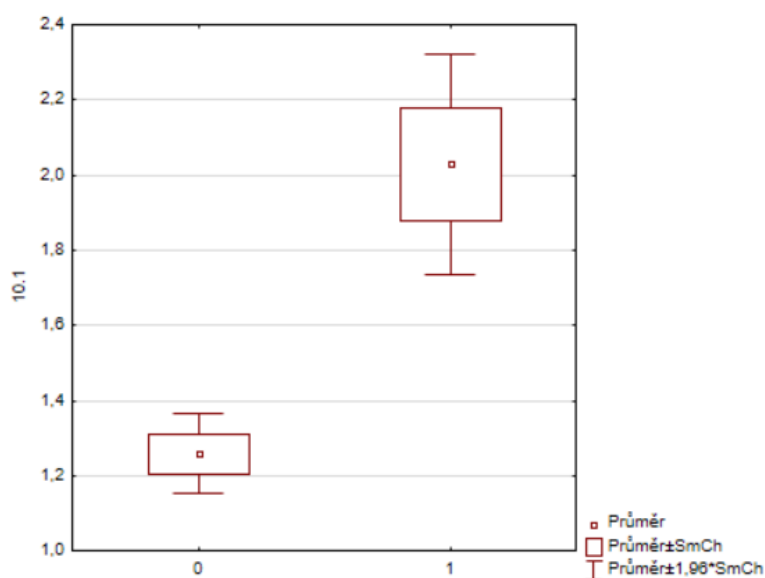
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Způsob výběru zaměstnance

Důležitým úkolem při získávání vhodného zaměstnance je způsob jeho výběru. Existuje celá řada způsobů, jak vybrat správného zaměstnance na vybranou pozici a lze je i kombinovat. Mezi nejznámější metody patří analýza životopisu, analýza motivačního dopisu, pohovor, testy dovedností a znalostí a méně používané assessment centre. Respondenti odpovídali na to, jak často tyto jednotlivé způsoby výběru zaměstnance používají na škále od 1 do 4, kde 1 znamená vždy a 4 nikdy.

Díky T-testu bylo testováno, zda existuje statistický rozdíl v odpovědích u maloobchodních prodejen, které odpovídali, že mají dostatečný počet kvalitních zaměstnanců a u těch, které uváděli že nemají dostatečný počet kvalitních zaměstnanců. Statisticky významný rozdíl byl zjištěn u analýzy životopisu. Maloobchodní prodejny, které uváděli že nemají dostatečný počet kvalitních zaměstnanců (0), nejčastěji odpovídali v hodnotě 1, tedy že hodnotí životopis vždy. Naopak, maloobchodní prodejny, které uváděli že mají dostatek kvalitních zaměstnanců (1), odpovídali v hodnotě 2, tedy životopis posuzují často. Větší váhu než životopisu, přisuzují pohovoru.

Graf 5: Častost posuzování uchazeče o zaměstnání dle životopisu



Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na předešlé výsledky, byli porovnané odpovědi u maloobchodů s personálním oddělením a bez něj. T-test nám opět ukázal signifikantní rozdíl u hodnocení životopisů, kde je p hodnota 0,006170. Maloobchody s personálním oddělením odpovídali v hodnotě 1, tedy že analýzu životopisu provádějí vždy. Společně s následným pohovorem se jedná o nejčastější způsob výběru zaměstnance. Maloobchody bez personálního oddělení odpovídali častěji hodnotu 2, tedy že analýzu životopisu provádí často. Naopak téměř vždy si uchazeče o pracovní místo zvou k pohovoru.

Z výše uvedených výsledků můžeme říct, že maloobchodní prodejny, které mají dostatek kvalitního personálu, vybírají uchazeče v první řadě na základě pohovoru, ale životopisu připisují také velkou váhu. Maloobchody s personálním oddělením jsou zpravidla větší maloobchodní řetězce, a dá se tedy předpokládat, že jim chodí i větší množství životopisů uchazečů o zaměstnání a personální oddělení jim musí věnovat větší pozornost. I přes to, maloobchody s personálním oddělením vybírají uchazeče častěji na základě pohovoru. Právě při pohovoru lze uchazeče o zaměstnání nejlépe poznat a pozorovat chování a vystupování, které respondenti hodnotili jako jedno z nejdůležitějších kritérií pro zaměstnance v maloobchodě.

4.2.3 Osoba vykonávající personální činnost

V každém podniku je stanovena určitá osoba, která má v popisu práce personální činnost. Tato činnost zahrnuje jak analýzu pracovního místa a rozhodnutí o potřebě nového

zaměstnance, tak i o jeho výběru, přijetí a následné péči o něj. Nejčastěji se této osobě říká personalista a jedná se o jeho hlavní pracovní náplň. Některé podniky tohoto pracovníka nemají a jeho pracovní náplň zastává jiná osoba v podniku. Často se jedná o majitele maloobchodní jednotky, vyšší vedení zejména u řetězců anebo pověřený vedoucí nebo manažer dané maloobchodní jednotky.

Respondenti odpovídali na otázku, kdo právě u nich v maloobchodní prodejně rozhoduje o potřebě nového zaměstnance a jeho přijetí. Pomocí T-testu byl zjištěn signifikantní rozdíl s p hodnotou 0,000017 u respondentů, kteří mají dostatečný počet zaměstnanců a kteří nikoliv. Maloobchodní prodejny, které uváděli, že nemají dostatečné množství zaměstnanců (0) odpovídali často hodnotu 2, tedy že o personálních záležitostech rozhoduje vedoucí nebo manažer prodejny. Naopak maloobchody s dostatečným počtem zaměstnanců (1) odpovídali hodnotu 3, tedy že o personálních záležitostech rozhoduje personalista.

Na základě těchto dat můžeme vyhodnotit práci personalisty jako velmi důležitou a účinnou. Každý podnik by měl mít svého personalitu anebo alespoň někoho, kdo se problematice personalistiky bude aktivně věnovat. *„Vnímání personální práce se postupně proměňuje. Oproti minulosti vidím i v praxi menších firem postupnou a čím dál větší zaměřenost na zaměstnance jako na „člověka“ a na jeho potřeby. Z původních, hlavně administrativně zaměřených personalistů, se postupem času stávají partneři manažerů, kteří spolupracují na správném sestavení týmů.“* (Topvision.cz, 2021)

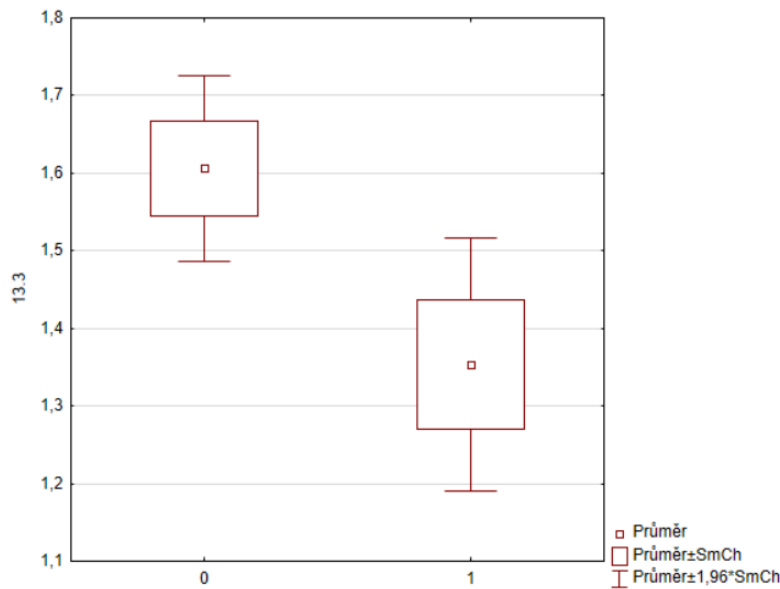
4.2.4 Metody získávání zaměstnanců

Respondenti byli tázáni, jaké metody k získání zaměstnanců používají a jak často jich pro hledání využívají. Na stupnici od 1 do 4, kde 1 znamená vždy a 4 nikdy, uváděli, zda daný způsob hledání zaměstnanců používají. Nabídnut ji byl úřad práce, inzerce v médiích, inzerce na internetu, podniková vývěska a doporučení zaměstnanců, zprostředkovatelské agentury, pracovní veletrhy, spolupráce se školou anebo je kontaktují lidé, kteří sami poptávají práci.

Dále bylo zkoumáno, zda existuje rozdíl u odpovědí maloobchodních prodejen, které mají dostatek zaměstnanců a které ne. Na základě provedeného T-testu byl zjištěn signifikantní rozdíl u „inzerce na internetu“, kde je p hodnota 0,016168. Podle toho maloobchody s dostatkem zaměstnanců (1) hodnotili inzerci na internetu častěji hodnotou 1, tzn., že

inzerce na internetu používají vždy. Zato maloobchody s nedostatkem zaměstnanců (0), hodnotili inzerce na internetu více hodnotou 2, tedy že ji používají často.

Graf 6: Využívání inzerce na internetu pro hledání zaměstnanců u maloobchodů s nedostatečným a dostatečným počtem zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Fakt, že hledání zaměstnanců na internetu hodnotili respondenti jako nejčastější není překvapivé. Jak vyplývá z předešlých čísel, hledání na internetu je i velmi efektivní. Díky internetu je oslovené velké množství potenciálních zaměstnanců během krátké chvíle a s nízkými náklady. „Na 80 procent lidí uvádí internet jako zdroj informací o pracovních příležitostech. To přináší revoluční výhody jak zaměstnavatelům, tak i budoucím zaměstnancům. Internetové pracovní portály fungují jako agregátory pracovních nabídek. Uchazeči to vědí, a proto takové portály při hledání práce preferují.“ (Troška, 2012)

V dalších odpovědích se respondenti téměř shodovali. Jako častý způsob získávání zaměstnanců je ten, kdy lidé sami poptávají práci. Buď má podnik právě volné místo, nebo si od uchazeče vezme životopis do budoucna. Časté jsou také podnikové vývěsky nebo doporučení od současných zaměstnanců. Jako méně časté hodnotili respondenti dále inzerce v médiích. Téměř nikdo nevyužívá úřad práce, zprostředkovatelské agentury, pracovní veletrhy anebo spolupráce se školou.

4.2.5 Využití internetu pro hledání zaměstnanců

Metod, jak získávat potenciální zaměstnance na internetu je mnoho. Respondenti odpovídali, jak často využívají jednotlivé způsoby hledání zaměstnanců na škále od 1 do 4, kde 1 znamená vždy a 4 nikdy. Bylo zjišťováno, zda a jak často používají inzerce na vlastních stránkách, inzerce na sociálních sítích, vyhledávání v životopisech registrovaných uživatelů na pracovních portálech, inzerce pomocí reklam anebo stránek zprostředkovatelských agentur.

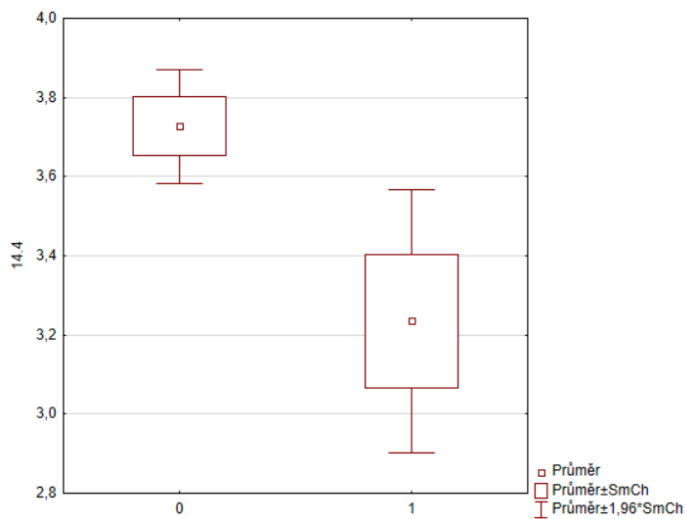
Provedený T-test prokázal statisticky významný rozdíl u odpovědí maloobchodů s dostatkem zaměstnanců a u maloobchodů s nedostatkem zaměstnanců. Pouze v případě inzerce na sociálních sítích, odpovídaly obě skupiny podobně a to tak, že ji využívají často.

U inzerce na vlastních stránkách byl zjištěn signifikantní rozdíl s p hodnotou 0,028510. Zde vychází, že maloobchody s dostatkem zaměstnanců využívají inzerci na vlastních stránkách často, a naopak maloobchody s nedostatkem zaměstnanců využívají tento způsob inzerce pouze někdy.

Statisticky významný rozdíl byl zjištěn i u vyhledávání v životopisech registrovaných uživatelů na pracovních portálech s p hodnotou 0,045152. Maloobchody s dostatkem zaměstnanců uváděli, že tento způsob občas použijí, zatímco maloobchody s nedostatkem zaměstnanců spíše ne.

Největší statisticky významný rozdíl je u hledání zaměstnanců pomocí stránek zprostředkovatelských agentur, a to s p hodnotou 0,002488. Maloobchody s dostatkem zaměstnanců (1) průměrně uváděli hodnotu 3, tedy že někdy využijí stránky zprostředkovatelských agentur. Naopak maloobchody s nedostatkem zaměstnanců (0) odpovídali průměrně hodnotu 4, tedy že tyto stránky nikdy nevyužívají.

Graf 7: hledání zaměstnanců pomocí stránek zprostředkovatelských agentur u maloobchodů s dostatkem a nedostatkem zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Signifikantní rozdíl byl zjištěn i u inzerce pomocí reklam na internetových stránkách, kde je p hodnota 0,010573. Tento druh inzerce naopak skoro nikdy nevyužívají maloobchody s dostatkem zaměstnanců. Zatímco maloobchody s nedostatkem zaměstnanců uvádí průměrně hodnotu 3, tzn., že někdy inzerce pomocí reklam využijí.

Na základě těchto výsledků můžeme tvrdit, že využívání internetu pro získávání nových zaměstnanců je velmi účinné. Nejvíce používanou metodou je inzerce na sociálních sítích. „Nábor zaměstnanců se v době internetu a sociálních sítí výrazně mění. Z posledního výzkumu společnosti Society for Human Resource Management (SHRM) plyne, že sociální média využívá k náboru zaměstnanců 84 procent organizací, což je o polovinu více než v roce 2011“ (Novinky.cz, 2017). Důvodem využívání a úspěšnosti hledání zaměstnanců na sociálních sítích je velké množství oslovených lidí, rychlost, finanční nenáročnost a možnost cílit nabídku práce na správný segment. Zároveň i pro uchazeče o zaměstnání se jedná o velmi lehkou cestu k získání práce.

Jako efektivní se dále ukázalo hledání pomocí stránek zprostředkovatelských agentur, inzerce na vlastních internetových stránkách a vyhledávání v životopisech registrovaných uživatelů na pracovních portálech. Jako neefektivní lze považovat způsob získávání zaměstnanců pomocí reklam na internetu.

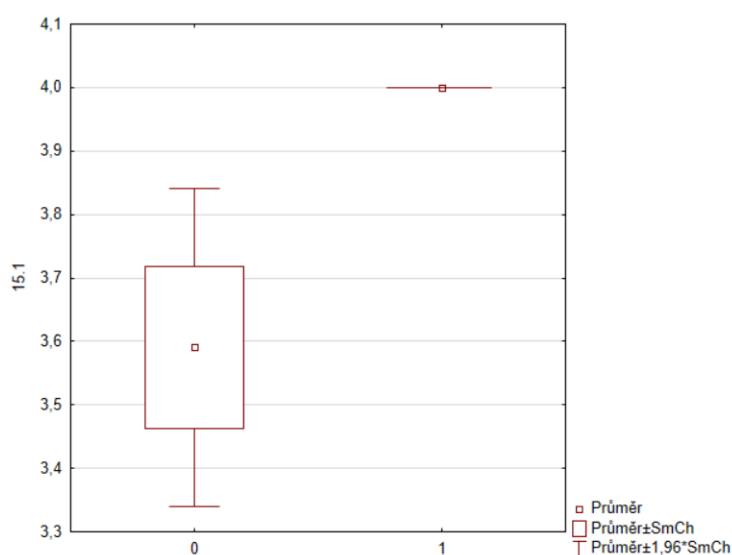
4.2.6 Benefity pro zaměstnance

Benefity v dnešní době nabízí zaměstnancům většina zaměstnavatelů. Díky nim motivují zaměstnance k lepšímu výkonu a zároveň získávají výhodu před konkurenčními zaměstnavateli. V dnešní době se může jednat jak o benefity peněžní, tak i o řadu nepeněžních typů benefitů. Respondenti byli tázáni, zda poskytují nějaké benefity a pokud ano, tak jaké. Na stupnici od 1 do 4, kde 1 znamená ano a 4 ne, odpovídali, zda daný benefit poskytují svým zaměstnancům. Nabídnutým benefitem v dotazníku byl 13. plat, služební telefon, služební počítač, stravenky, zaměstnanecké slevy a poukázky delší dovolená a poukazy do lázní či fitness.

Dotazovaní maloobchodníci poskytují svým zaměstnancům nejčastěji zaměstnanecké slevy nebo poukázky a stravenky. Dalším častým benefitem bývá 13. plat. Naopak téměř nikdo neposkytuje delší dovolenou, služební telefon, služební počítač anebo poukazy do lázní nebo fitness.

Provedením T-testu byl zjištěn signifikantní rozdíl s p hodnotou 0,023943 a to mezi maloobchody s dostatkem zaměstnanců a maloobchody s nedostatkem zaměstnanců. Maloobchody, které mají dostatek kvalitních zaměstnanců (1), uváděli vždy hodnotu 4, tedy že poskytují zaměstnancům benefit vždy. Naopak maloobchody s nedostatkem zaměstnanců (0) odpovídali průměrně 3,5, tzn., že poskytují zaměstnancům benefit většinou.

Graf 8: Poskytování benefitů u maloobchodů s nedostatkem zaměstnanců a u maloobchodů s dostatkem zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Lze tedy říct, že pro to, aby podnik disponoval dostatkem kvalitních zaměstnanců, musí jim v dnešní době nabídnout nějaký benefit k výplatě. Nejenže tím maloobchod získá snáze uchazeče o pracovní místo, ale také si svého zaměstnance udrží déle v podniku. „V současné době, kdy je velký problém nejenom najít kvalitního a kvalifikovaného zaměstnance, ale také si jej udržet, mají čím dál větší význam různé formy zaměstnaneckých benefitů.“ (Morávek, 2018)

4.3 Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V

Další použitou testovou statistikou je Pearsonův chí-kvadrát a Cramérovo V. Díky této testové statistice jsme schopni určit, zda existuje mezi odpověďmi na vybrané otázky závislost. Pokud je p hodnota nižší než zvolená hladina významnosti, v našem případě 0,05, zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní a podařilo se prokázat závislost.

Zkoumána byla závislost u otázky, zda mají respondenti dostatečný počet kvalitních zaměstnanců s otázkou, kdo rozhoduje o potřebě a přijetí nového zaměstnance. Jak lze vidět v tabulce č. 1., Pearsonův chí-kvadrát vyšel 17,73477 a Cramérovo V 0,4211267, to značí střední závislost. Z těchto výsledů lze tedy říct, že dostatek kvalitních zaměstnanců v podniku záleží i na tom, kdo rozhoduje o personálních záležitostech. V dnešní době je stále důležitější a náročnější péče o zaměstnance a je důležité, aby měl podnik personalistu anebo osobu, která se bude personalistice naplno věnovat.

Tabulka 1: Dostatek kvalitních zaměstnanců x kdo rozhoduje o personálních záležitostech

Máte dostatečný počet kvalitních zaměstnanců? x Kdo rozhoduje o potřebě a přijetí nového zaměstnance?		
P hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
0,00050	17,73477	0,4211267

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla porovnávána otázky, zda uchazeči o zaměstnání splňují představy a získávání zaměstnanců z úřadu práce. Pearsonův chí-kvadrát zde vyšel 15,72285 a Cramérovo V 0,3965205, které značí mezi vzorky střední závislost. Tu můžeme vysvětlit tím, že lidé dlouhodobě registrovaní na úřadech práce většinou o novou práci příliš nestojí. Jak uvádí ve svém článku Hovorková (2016), lidé nezaměstnaní lidé nemají zájem pracovat ani za 24 000 Kč. Veškeré nabídky odmítají a na pohovory chodí jen z povinnosti. Získávání

zaměstnanců prostřednictvím úřadu práce můžeme hodnotit jako neefektivní a pro maloobchody by se jednalo o plýtvání časem.

Tabulka 2: Naplnění představ o uchazečích x získávání zaměstnanců z úřadu práce

Splňují uchazeči o zaměstnání Vaše představy? x Získávání zaměstnanců přes úřad práce.		
P hodnota	Pearsonův chí-kvadrát	Cramérovo V
0,00129	15,72285	0,3965205

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Výzkum prostřednictvím korelační matice

Data byla dále zkoumána prostřednictvím barevné korelační matice na základě p hodnot a r hodnot. I u této testové statistiky byla zvolená hladina významnosti 0,05.

Při výzkumu byla zjištěná korelace mezi počtem uzavřených pracovních smluv a počtem rozvázaných pracovních smluv. Tato korelace má r hodnotu 0,743735, jedná se tedy o velmi silný vztah. Zároveň bylo zjištěno, že se jedná o kladný vztah, tzn., že čím roste počet rozvázaných pracovních smluv, tím roste i počet nově uzavřených smluv. Na základě toho lze předpokládat, že každé nově uvolněné pracovní místo je následně nahrazeno novým zaměstnancem. Bude se tedy jednat o běžnou fluktuaci pracovníků nebo o výměny pracovníků z důvodu nevyhovujících podmínek na straně zaměstnanců nebo nespokojenosti zaměstnavatele.

Korelace s r hodnotou -0,586091 byla zjištěna u celkového počtu zaměstnanců a získáváním zaměstnanců prostřednictvím podnikové vývěsky nebo na doporučení současných zaměstnanců. Tato korelace je záporná, ale otázka „získávání zaměstnanců prostřednictvím podnikové vývěsky nebo na doporučení současných zaměstnanců“ byla hodnocena na škále od 1 do 4, kde 1 znamenala vždy a 2 nikdy. Využívání doporučení od současných zaměstnanců tedy roste s počtem zaměstnanců v maloobchodech. S vyšším počtem zaměstnanců má podnik samozřejmě vyšší šance na doporučení budoucího zaměstnance. Zároveň se dá očekávat, že podnik touto cestou získá vhodného kandidáta, protože doporučující zaměstnanec zná dobře danou práci a je schopen posoudit, zda by se daný kandidát na vybranou pracovní pozici hodil.

Dále byla zjištěna korelace u otázky „Splňují uchazeči o zaměstnání Vaše představy?“ s otázkou „Využíváte pro hledání zaměstnanců inzerce na sociálních sítích?“. Zde je

hodnota $r = 0,407513$ v kladné hodnotě, tzn., že se zvyšujícím se vyhledáváním potenciálních zaměstnanců na sociálních sítích roste i spokojenost s uchazeči o zaměstnání. Jak uvádí ve svém článku Jakešová (2020), v dnešní době sleduje sociální sítě většina personalistů. Pokud zná člověk jméno a příjmení uchazeče o zaměstnání, může se o něm dozvědět téměř vše a hlavně to, co se často v klasickém curriculum vitae nedozví. Nejznámější sociální sítí pro hledání práce nebo zaměstnanců je v České republice i zahraničí LinkedIn. Často jsou ale využívány i klasické sociální sítě jako je například Facebook nebo Instagram.

Na téma navazuje i další korelace mezi otázkami, zda má daný maloobchod personální oddělení a zda využívá pro hledání zaměstnanců sociální sítě. Zde je vysoká korelace s r hodnotou $0,638054$ a s kladným vztahem. Tudiž pokud má daný maloobchod personální oddělení, využívá sociálních sítí pro získávání zaměstnanců a naopak. Jak jsem již zmiňovala u předešlé korelace, personalisté čím dál více využívají právě sociální sítě k získávání zaměstnanců, a hlavně ke sběru informací o uchazečích. (Jakešová, 2020)

Slabou korelací s r hodnotou $0,225719$ můžeme pozorovat i mezi otázkami „Máte dostatečný počet kvalitních zaměstnanců?“ a „Nabízíte zaměstnancům nějaké benefity?“. Zde se jedná opět o kladný vztah. Maloobchody, které nabízí svým zaměstnancům benefity, mají i dostatek zaměstnanců. Tento korelační test nám tedy ukázal, že pokud chceme mít v podniku dostatek zaměstnanců, musíme jim nabídnout i nějaké benefity k platu.

4.5 Shrnutí ze statistických testů

Na základě statistických testů lze říct, že k hledání zaměstnanců je v dnešní době velmi efektivní internet. Zejména hledání na sociálních sítích se stává čím dál více populární a také efektivní. Pomocí T-testu bylo zjištěno, že maloobchodní prodejny, které odpovídali, že disponují dostatkem kvalitních zaměstnanců, využívají k hledání zaměstnanců více sociální sítě. Lze tedy tvrdit, že sociální sítě jsou k hledání zaměstnanců velmi užitečné. Provedením Korelační matice také vyšlo, že maloobchodní prodejny, které disponují personálním oddělením využívají sociální sítě k hledání potenciálních zaměstnanců více než maloobchodní prodejny, které personálním oddělením nedisponují. Dá se tedy předpokládat, že vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí preferují a často používají i přímo personalisté. Prostřednictvím Chí kvadrát testu bylo prokázáno i

to, že maloobchody, které mají personální oddělení nebo personalistu, mají dostatek kvalitních zaměstnanců oproti těm, kteří personální oddělení nemají

Díky výše uvedeným informacím můžeme potvrdit tvrzení již jednou zmiňovaného zdroje. „*Nábor zaměstnanců se v době internetu a sociálních sítí výrazně mění. Z posledního výzkumu společnosti Society for Human Resource Management (SHRM) plyne, že sociální média využívá k náboru zaměstnanců 84 procent organizací, což je o polovinu více než v roce 2011*“ (Novinky.cz, 2017). Sociální sítě lze tedy považovat za důležitou metodu získávání zaměstnanců a můžeme v nich vidět velký potenciál i do budoucna. Sociální sítě lze využít i při výběru zaměstnance, díky nim lze lehce zjistit informace o uchazečích o zaměstnání.

Dále bylo pomocí T-testu a Korelační matice zjištěno, že velkou roli při získávání kvalitních zaměstnanců hrají nabízené benefity. Maloobchodní prodejny, které mají dostatek kvalitních zaměstnanců, nabízejí svým zaměstnancům benefity. Naopak maloobchodní podniky, které svým zaměstnancům nenabízí benefity, mají o dostatek kvalitních zaměstnanců nouzi. Můžeme tak potvrdit tvrzení, že v současné době hrají různé formy benefitů významnou roli při hledání ale i udržení zaměstnanců. (Morávek, 2018)

4.6 Doporučení

Pomocí dotazníkového šetření a následné analýzy výsledků, bylo zjištěno, že dvě třetiny dotazovaných maloobchodních prodejen nemá dostatečný počet kvalitních zaměstnanců. Na základě zjištěných skutečností je sepsáno doporučení určené maloobchodním prodejnám k získání kvalitních zaměstnanců podle jejich představ. Doporučení je rozděleno do tří chronologických částí, které se zaměřují na metodu získávání zaměstnanců, způsob výběru správného zaměstnance a na benefity.

4.6.1 Získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců je právě způsob hledání a oslovování potenciálních zaměstnanců dle mého názoru klíčový. Před samotným hledáním vhodného zaměstnance by si měl podnik nedříve určit, jakého zaměstnance přesně hledá a co od něj očekává. Od toho se dále odvíjí volba způsobu získávání zaměstnanců.

Doporučení současných zaměstnanců

Doporučení od současného zaměstnance považují za nejlepší variantu. Pokud je podnik spokojený se současným zaměstnancem, který doporučuje někoho na volnou pracovní pozici, dá se předpokládat, že bude i daný uchazeč splňovat požadavky. Současný zaměstnanec zná pracoviště a měl by být schopen posoudit, zda je daný uchazeč na pracovní pozici vhodný. Zároveň bych maloobchodům nedoporučovala nabízení finanční odměny, za přivedení nového zaměstnance. Zaměstnanci potom mohou přivést kohokoliv jen proto, aby dostali finanční odměnu.

Vlastní internetové stránky

Na základě analýzy bylo zjištěno, že maloobchody, které mají dostatek kvalitních zaměstnanců, využívají k získávání nových zaměstnanců své internetové stránky. V dnešní době má většina podniků své internetové stránky. Z řad maloobchodů můžeme vidět internetové stránky spíše u maloobchodních řetězců. Vlastní internetové stránky se přitom dají využít nejen na propagaci prodejny, ale právě i na získávání nových pracovníků.

Doporučuji tedy, aby si maloobchodní prodejny zřídily své vlastní internetové stránky, pokud je ještě nemají. Ty se dají založit i zdarma online přes internet a jejich ovládání není nikterak náročné. Případné zřízení základní internetové stránky od profesionálů vychází dle průzkumu přibližně na 5000,- Kč v závislosti na individuální požadavky.

Na těchto internetových stránkách doporučuji vytvořit záložku "Kariéra", kam daný maloobchod bude vypisovat pracovní pozice na které shání pracovníka. Pracovní pozice by měla obsahovat požadavky na zaměstnance, nabízené ohodnocení včetně benefitů a informace o možnosti případného kariérního růstu, které mohou daného uchazeče motivovat. Součástí této sekce by měl být kontakt na kompetentní osobu a uvedení jasného způsobu, jak může uchazeč žádat o pracovní místo. Záložka může obsahovat i krátký formulář s možností vložení životopisu a případného motivačního dopisu, který odešle kompletní žádost přímo na email personalisty nebo jiné kompetentní osoby.

Sociální sítě

Dle výzkumu jsou sociální sítě velmi efektivní při získávání zaměstnanců. Stejně jako internetové stránky mohou sociální sítě sloužit k propagaci a hledání zaměstnanců a

zároveň také pomáhat vybrat správného zaměstnance. Dnešní doba zažívá obrovský rozmach a popularitu sociálních sítí a každý se tomu musí postupně přizpůsobovat.

Nejznámější sociální sítí věnující se hledání zaměstnanců nebo naopak práce, je v České republice LinkedIn. Ten je ale využíván zejména pro odborníky, manažery a jiné důležité pracovní pozice. Proto bych tuto sociální síť pro hledání zaměstnanců do maloobchodů nedoporučovala. Pouze v případě, že by podnik hledal odborníka například v podobě personalisty nebo někoho na manažerskou pozici.

Maloobchodům bych doporučovala založit účet na sociální síti Facebook nebo Instagram, které v současnosti zažívají největší úspěch. Obě tyto platformy nabízejí založení podnikatelského účtu, který je přizpůsobený právě firmám. Maloobchod si zde může vytvářet reklamu a v rámci ní i nabízet pracovní pozice. Nabídka pracovní pozice by měla opět obsahovat dostatečné informace o pracovním místě a případně může maloobchod odkázat uchazeče na své internetové stránky, kde jsou v sekci “Kariéra“ podrobnější informace včetně formuláře. Výhodou sociálních sítí je i fakt, že si zde zaměstnavatel může zjistit informace o uchazeči o zaměstnání z jeho profilu. Má tak tedy mnohem větší představu o tom, kdo se na dané pracovní místo hlásí.

Celkově dle výzkumu vyšlo nejúčinnější získávat zaměstnance prostřednictvím internetu. Doporučovala bych tedy maloobchodům dále využívat speciálních internetových stránek s nabídkami práce.

4.6.2 Hodnocení uchazečů

Dalším krokem po hledání zaměstnance je jeho výběr. Je potřebné, aby osoba nebo osoby, které budou budoucího zaměstnance vybírat, získali od uchazečů všechny potřebné informace například v podobě životopisu. Zároveň doporučuji stanovit si dobu, za jak dlouho od uveřejnění informace o hledání zaměstnance, se začne s výběrem toho vhodného. Nedoporučuji přijímat hned prvního uchazeče, pokud jsme na pochybách ale raději vyčkat nějakou dobu a potom můžeme vybrat z více kandidátů.

Životopis

Životopis vyžaduje po uchazeči o práci téměř každý zaměstnavatel. Jedná se o základní informace o uchazeči a pomáhá vytvořit základní představu. Určitě doporučuji vyžadovat od každého uchazeče jeho curriculum vitae. Nedoporučuji se rozhodovat pouze na základě životopisu. Ten by měl sloužit zejména pro základní seznámení se s uchazečem.

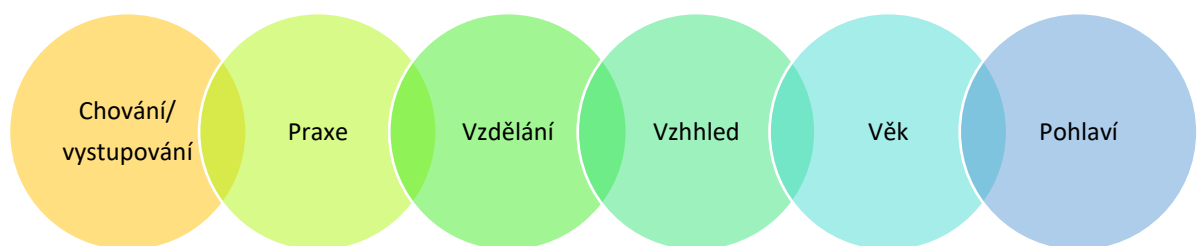
Pohovor

Po vyřazení absolutně nevyhovujících uchazečů na základě životopisu, doporučuji provést s každým uchazečem alespoň krátký pohovor. Pohovor patří právě mezi nejpoužívanější a nejefektivnější metodu výběru zaměstnance. Právě při něm lze uchazeče lépe poznat a vyhodnotit, zda je na danou pracovní pozici vhodný. Na základě pohovorů by měl být zaměstnavatel schopen zvolit si nejvhodnějšího zaměstnance. Pokud i po pohovorech není rozhodnutý, doporučuji se rozhodnout na základě motivačního dopisu. Motivační dopis bych ovšem nechala dobrovolný. Mluvíme totiž o pracovních pozicích v maloobchodech a psaní motivačního dopisu by mohlo mnoho vhodných uchazečů odradit. Motivační dopis bych vyžadovala od uchazečů hlásících se na manažerské pozice.

Kritéria pro výběr zaměstnance

Každý má na uchazeče trochu jiné nároky a každý je zároveň nějakým způsobem ovlivnitelný. Zejména při pohovorech se může stát, že zaměstnavatele, který není odborníkem v personalistice, zaujme méně důležitá vlastnost, která zastíní absenci důležitějších vlastností. Proto je třeba zachovávat odstup a neovlivnitelnost. Proto jsem na základě výzkumu a mého názoru sestavila přehled důležitosti jednotlivých kritérií pro správný výběr zaměstnance do maloobchodu. Kritéria jsou seřazená od nejdůležitějšího po nejméně důležité viz. obrázek č. 2.

Obrázek 2: Kritéria pro výběr zaměstnance dle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Pořadí bylo sestaveno především na základě odpovědí respondentů. Vystupování zaměstnanců je především v maloobchodech, kde je denní setkávání se zákazníky jejich hlavní náplní pracovní činnosti nejdůležitější. Druhým důležitým faktorem je praxe.

Zkušenosti jsou velmi vzácným a nenahraditelným faktorem. Dalším středně důležitým faktorem je vzdělání zaměstnance. To hraje velkou roli při komunikaci se zákazníky, samostatnosti a schopnosti poradit zákazníkovi v případě úzce specializované prodejny. Zároveň by měl mít prodejce znalosti o produktech, které prodává. Následujícím kritériem je vzhled. Ten může při prodeji také ovlivnit chování zákazníka. Například pokud máme obchod s uzeninami a prodavačka která nám uzeniny krájí je značně neupravená, nemá upravené nehty nebo má neučesané vlasy, může zákazníky značně odradit od nákupu. Méně důležitým kritériem je věk. Například při více fyzicky namáhavé práci bude společnost obsazovat spíše mladší zaměstnance. Na posledním místě důležitosti je pohlaví. V dnešní době je naprosto běžné, že každý může vykonávat jakoukoliv práci bez ohledu na pohlaví. Tato sdělení jsou neoficiální a při výběru zaměstnance by neměl být porušen Antidiskriminační zákon 198/2009 Sb.

4.6.3 Benefity

Zájem uchazečů a následnou motivaci zaměstnanců ovlivňují kromě jiných faktorů (například mzda a pracovní prostředí) poskytované benefity. Dle provedeného výzkumu je dostatek kvalitních zaměstnanců spojen s poskytováním benefitů.

Zaměstnanecké slevy

Jako hlavní benefit doporučuji maloobchodům poskytovat zaměstnanecké slevy nebo poukázky. Zaměstnanci pracují často v maloobchodě, který jim je blízký a rádi využijí zvýhodněného nákupu. Zároveň vyzkouší zboží, které sami nabízejí a tuto zkušenost mohou uplatnit později jako výhodu při obsluze zákazníka. Navíc pokud zákazník vidí, že prodávající daný produkt sám používá, bude k jeho radám důvěřivější.

Stravenky

Stravenky jsou u zaměstnanců oblíbené. Zaměstnavatel je povinen nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce poskytnout zaměstnanci pauzu v délce třiceti minut. Tuto pauzu zaměstnanci nejčastěji využívají na oběd a pokud si nepřinesou své vlastní jídlo z domova, musejí si ho koupit. Právě stravenky jim sníží náklady, které by měli spojené s pořízením oběda.

13. plat

Dále doporučuji maloobchodům poskytovat zaměstnancům 13. plat. Ten může být motivující pro nové uchazeče a zároveň i stávající zaměstnance k lepším pracovním výkonům. 13. plat by se měl odvíjet od individuálního hodnocení práce zaměstnance během celého roku.

Delší dovolená

Dle výzkumu delší dovolenou neposkytuje téměř žádný maloobchod. Doporučuji tedy tento benefit zvážit, může se totiž jednat o konkurenční výhodu při získávání nových zaměstnanců. Od 1. ledna 2021 se dovolená začíná počítat v hodinách. Zaměstnanci mají ze zákona nárok na 160 hodin dovolené ročně. Maloobchodům doporučuji nabízet 200 hodin dovolené během roku, to znamená, že prodlouží dobu dovolené o 5 pracovních dní.

5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém získávání zaměstnanců v maloobchodech a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že pouhých 34 % dotazovaných maloobchodních prodejen disponuje dostatečným počtem kvalitních zaměstnanců. Pro maloobchodní prodejny jsou přitom lidské zdroje jedním z nejdůležitějších kapitálů. Správný prodejce je pro maloobchod základem úspěchu. Dokáže totiž velmi ovlivnit chování zákazníka a změnit jeho vnímání dané prodejny nebo celé značky. Proto je zapotřebí věnovat způsobu získávání a výběru zaměstnanců velkou pozornost.

Kromě doporučení od současných zaměstnanců a podnikových vývěsek, je k získávání zaměstnanců nejvíce používán internet. Díky němu je osloveno velké množství potenciálních zaměstnanců, a to často s téměř nulovými náklady. Velký úspěch mají podle výzkumu sociální sítě. Ty jsou v současné době velmi populární a podniky by se tomu měli začít přizpůsobovat. Sociální sítě navíc nemusí sloužit nejen k hledání potenciálních zaměstnanců, ale i k hodnocení uchazečů o zaměstnání. V dnešní době má většina lidí alespoň nějakou sociální síť, a to dává prostor například personalistům dohledat si o uchazečích o zaměstnání bližší informace, které se například ze životopisu nedočkou.

Po úspěšném získávání uchazečů o zaměstnání tedy přichází výběr vhodného zaměstnance. Drtivá většina maloobchodů používá k hodnocení zejména životopis. Zde má k dispozici veškeré základní informace, ale je důležité nerozhodovat se pouze na jeho základě. Velmi důležitým je při výběru zaměstnance pracovní pohovor. Maloobchody, které provádějí pracovní pohovory, odpovídali častěji, že mají dostatek kvalitních zaměstnanců. Při pohovoru lze uchazeče mnohem více poznat a na základě toho se lze lépe rozhodnout, zda je uchazeč ten správný na danou pracovní pozici.

Neměli by být opomíjené ani zaměstnanecké benefity. Dle výzkumu většina maloobchodních prodejen nabízí zaměstnanecké slevy, stravenky a 13. plat. Jako velkou konkurenční výhodu při získávání zaměstnanců lze považovat delší dovolenou. Ta není tak často maloobchody nabízená, ale dle analýzy má na množství kvalitních zaměstnanců velký vliv. Pro maloobchody jsou zaměstnanci velmi důležitým kapitálem, a proto by jim měla být věnována velká pozornost.

6 SUMMARY

The main objective of this bachelor thesis is to analyse employee recruitment systems in retail shops and to compare with real situation. It consists of theoretical and practical part. The theoretical part of the bachelor thesis defines the terms as retail, human resources, personnel management, recruitment methods and methods of selection. The whole process of recruiting is divided into several steps that can be used as instructions for gaining and selecting employees in retail shops. In the practical part there is an analysis of the current situation of selected retail shops. Data was obtained from one hundred respondents with a questionnaire. Their situation is examined on the basis of questions about their satisfaction with employees, types of employee motivation and methods of recruitment. At the end there are some recommendations that may contribute to employee recruitment systems in retail shops.

Key words: retail, employee, human resources, recruitment, personnel management

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Armstrong, M. & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
4. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
5. Arthur, w., Day, E., McNelly, T., Edens, P. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessmentcenter dimensions. USA: Personnel Psychology INC. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00146.x>
6. Bláha, J. & kol. (1991). *Personální řízení – vybrané pojmy*. Ostrava: Hutnický institut.
7. Breaugh, J. A. (2008). *Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research*. Netherlands, Amsterdam: Elsevier Science BV. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482208000326?via%3Dihub>.
8. Budíková, M., Králová, M., & Maroš B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada
9. Burstiner, I. (1991). *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing.
10. Cruz Roche, I., Romero, J. & Sellers-Rubio, R. (2019). Retail services efficiency: impact of country-specific factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2018-0275>
11. Dvořáková, Z. & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C. H. Beck.
12. Faliagka, E., Tsakalidis, A. & Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. England: Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/10662241211271545>
13. Gilley, K. M. & Rasheed, A. (2000). *Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance*. USA, New York: Elsevier Science INC. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600408>

14. Hammond, R. (2005). Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. Praha: Grada.
15. Hovorková, K. (2016). idnes.cz, Nezaměstnaní nemají zájem pracovat za 24 tisíc. Co na to ministryně? Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/nezamestnanost-prace-mzda-rozhovor-s-ministryni-marksovou.A160617_111843_podnikani_kho
16. Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.
17. Jakešová, D. (2020). idnes.cz, Hledáte práci? Pozor na sociální síť. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-pracovnik-socialni-site-linkedin-facebook-fb-profil.A201001_122330_podnikani_daja
18. Keep, E. (1989). Coporate training strategies. Oxford, Blackwell.
19. Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing.
20. Kotler, P. & Keller, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada Publishing.
21. Kotler, P. (2003). Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press.
22. Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing.
23. Koubek, J. (2003). Personální práce v malých podnicích: druhé, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing.
24. Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
25. Ludlow, R. & Panton, F. (1995). Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada Publishing.
26. Marchington, M. & Wilkinson, A. (1996). Core Personnel and Development. London: Institute of Personnel and Development.
27. Marketingovenoviny.cz (2014). Zákazníci si na prodavačích nejvíce cení schopnosti kvalifikovaně poradit. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/zakaznici-si-na-prodavacich-nejvice-ceni-schopnosti-kvalifikovane-poradit/>
28. Mayerová, M. & Růžička, J. (2000). Moderní personální management. Praha: H&H.
29. Meier, R. (2009). Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu. Praha: Grada Publishing.

30. Morávek, Z. (2018). Dauc.cz, Zaměstnanecké benefity-vybrané aktuální problémy. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=251754>
31. Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. USA: Wiley. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijsa.12067>
32. Novinky.cz (2017). Sociální sítě hrají při náboru zaměstnanců stále větší roli. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/socialni-site-hraji-pri-naboru-zamestnancu-stale-vetsi-rol-40035117>
33. Ondráčková, H. (2021). Topvision.cz, Personalistika jako péče o lidský kapitál. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/soucasne-trendy-v-personalistice>
34. Padmanabhan, V. (1997). Manufacturer's returns policies and retail competition. USA, Hanover: Informs.
35. Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing.
36. Tepper, B. B. (1996). Delegování pracovních úkolů a povinností. Praha: Grada Publishing.
37. Troška, K. (2014). e15.cz, Hledá se zaměstnanec. Na internetu! Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/hleda-se-zamestnanec-na-internetu-776273>
38. Zamazalová, M. (2009). Marketing obchodní firmy. Praha: Grada.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů.....	15
Obrázek 2: Kritéria pro výběr zaměstnance dle důležitosti.....	44

Seznam grafů

Graf 1: rozdělení podle prodejního artiklu	27
Graf 2: Požadavky na vzdělání uchazeče o zaměstnání	28
Graf 3: Důležitost praxe zaměstnance pro maloobchodní prodejny bez personálního oddělení a s personálním oddělením.....	30
Graf 4: Důležitost pohlaví zaměstnance pro maloobchodní prodejny bez personálního oddělení a s personálním oddělením.....	31
Graf 5: Častost posuzování uchazeče o zaměstnání dle životopisu.....	32
Graf 6: Využívání inzerce na internetu pro hledání zaměstnanců u maloobchodů s nedostatečným a dostatečným počtem zaměstnanců	34
Graf 7: hledání zaměstnanců pomocí stránek zprostředkovatelských agentur u maloobchodů s dostatkem a nedostatkem zaměstnanců	36
Graf 8: Poskytování benefitů u maloobchodů s nedostatkem zaměstnanců a u maloobchodů s dostatkem zaměstnanců	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dostatek kvalitních zaměstnanců x kdo rozhoduje o personálních záležitostech.....	38
Tabulka 2: Naplnění představ o uchazečích x získávání zaměstnanců z úřadu práce	39

9 PŘÍLOHY

1) Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jako studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity Vás žádám, o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma Systém získávání zaměstnanců v maloobchodních jednotkách.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní, výsledky výzkumu budou sloužit pro potřeby bakalářské práce a Ekonomické fakulty.

Předem děkuji za Váš čas.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte právě jednu odpověď.

1. Mezi jaký typ maloobchodní jednotky patříte?

- Specializované prodejny (široký a hluboký sortiment)
- Úzce specializované prodejny (úzký a hluboký sortiment)
- Smíšené prodejny
- Obchodní domy (univerzální)
- Specializované obchodní domy
- Ambulantní prodej
- Zásilkový prodej

2. Zařadte se podle prodejního artiklu.

- Drogerie/kosmetika
- Oblečení/doplňky
- Obuv
- Elektro
- Potraviny
- Nábytek
- Knihy/papírnictví

3. Celkový počet zaměstnanců na prodejně? _____

4. Máte dostatečný počet kvalitních zaměstnanců?

- Ano
- Ne

5. Kolik pracovních smluv jste uzavřeli za poslední rok na Vaší prodejně? _____

6. Uveďte počet rozvázaných smluv za poslední rok na Vaší prodejně. _____

7. Jaké máte minimální požadavky na vzdělání uchazeče o zaměstnání?

- Základní vzdělání
- Vyučení
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

8. Splňují uchazeči o zaměstnání Vaše představy?

(1) Ano – (2) Spíše ano – (3) Spíše ne – (4) Ne

9. Seřadte následující kritéria pro výběr zaměstnance dle jejich důležitosti. (číslo jedna je nejdůležitější)

Vzdělání	
Vzhled	
Praxe	
Pohlaví	
Chování/vystupování	
Věk	

10. Jak posuzujete uchazeče o zaměstnání?

	Vždy 1	Často 2	Někdy 3	Nikdy 4
Analýza životopisu				
Analýza motivačního dopisu				
Pohovor				
Testy dovedností a znalostí				
Assessment centre				

11. Má Váš podnik personální oddělení?

- Ano
- Ne

12. Kdo u Vás rozhoduje o potřebě nového zaměstnance a jeho přijetí?

- Vyšší vedení (u řetězců)
- Vedoucí/manažer maloobchodní jednotky

- Personalista
- Majitel maloobchodní jednotky

13. Jakou metodou získáváte zaměstnance?

	Vždy 1	Často 2	Někdy 3	Nikdy 4
Úřad práce				
Inzerce v médiích				
Inzerce na internetu				
Podniková vývěska a doporučení zaměstnanců				
Zprostředkovatelské (personální) agentury				
Pracovní veletrhy				
Spolupráce se školou				
Lidé, kteří sami poptávají práci				

14. Jak využíváte internet pro hledání uchazečů o zaměstnání?

	Vždy 1	Často 2	Někdy 3	Nikdy 4
Inzerce na vlastních stránkách				
Inzerce na sociálních sítích				
Vyhledávání v životopisech registrovaných uživatelů na pracovních portálech				
Pomocí stránek zprostředkovatelských agentur				
Inzerce pomocí reklam				

15. Nabízíte zaměstnancům nějaké benefity?

	Ano 1	Spíše ano 2	Spíše ne 3	Ne 4
Žádné				
13. plat				
Služební telefon				
Služební počítač				
Stravenky				
Delší dovolená				
Zaměstnancké slevy a poukázky				
Poukazy dlužní, fitness, ...				

Děkuji za spolupráci a přeji Vám příjemný zbytek dne.