

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Michaela Bednářová



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 obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě

Vypracovala: Michaela BEDNÁŘOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Bc. Alena SRBOVÁ, Ph.D.

České Budějovice 2015

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

Jméno a příjmení: **Michaela BEDNÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **E12384**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Doporučení pro zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané maloobchodní jednotce s využitím výsledků z terénního výzkumu realizovaného u zaměstnanců v ní pracujících včetně ekonomického zhodnocení.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Provedení terénního výzkumu
3. Zhodnocení výzkumu
4. Závěr a interpretace výsledků

Rámcová osnova:


1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z realizovaných průzkumů. 5. Závěr. 6. Seznam literatury. 7. Přílohy. 8. Resumé.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2011). *How to manage people.* London: Kogan Page.
Barrow, C. (1996). *Základy drobného podnikání.* Praha: Grada Publishing.
Byars, L.L. & Rue, L. W. (1987). *Human resource management.* Homewood: Irwin.
Dvořáčková, Z. (2005). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.
Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Alena Srbová**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. ledna 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 ustanovení zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledků obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 17. 04. 2015

.....

Michaela Bednářová

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Bc. Aleně Srbové, Ph. D. za cenné podněty, rady a připomínky, odborné vedení a za ochotný přístup při zpracování této práce. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární rešerše	10
2.1	Obchod	10
2.1.1	Velkoobchod	12
2.1.2	Maloobchod	13
2.2	Řízení lidských zdrojů	15
2.2.1	Funkce a cíle řízení lidských zdrojů	18
2.2.2	Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů	21
2.3	Personální řízení	23
2.4	Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě	25
2.4.1	Fyzikální faktory a zdravotně hygienické pracovní podmínky	26
2.4.2	Přestávky a regulace odpočinku	27
2.4.3	Kritéria pro posuzování výkonu prodavačů	27
2.4.4	Měření výkonu personálu	27
2.4.5	Formy vzdělávání prodavačů	28
2.4.6	Nábor pracovníků a jejich výběr	29
2.5	Marketingový výzkum	30
2.5.1	Druhy výzkumu	32
2.5.2	Metody výzkumu	33
2.5.3	Dotazování	34
3	Cíl, hypotézy, metodika	38
3.1	Cíl práce	38
3.2	Hypotézy	38
3.3	Metodika	38
3.4	Popis vybrané maloobchodní jednotky	38
4	Vlastní práce	41
4.1	Plán výzkumu	41
4.2	Vyhodnocení dotazníků	42
4.3	Zhodnocení hypotéz	57
4.4	Návrhy na zlepšení	58

5 Závěr	64
I. Summary and keywords.....	66
II. Seznam použitých zdrojů	67
III. Seznam grafů, obrázků a tabulek	71
IV. Příloha.....	6

1 Úvod

Mohlo by se zdát, že v době, kdy u nás vyrůstají další a další supermarkety a hypermarkety, nemají malé obchody šanci na úspěch. Realita je ale jiná. Maloobchodní prodejny lidé navštěvují stále a hledají v nich kromě standardního sortimentu také neotřelé zboží, flexibilitu a především vlídný osobní přístup.

Maloobchody hrají nezastupitelnou roli při tvorbě pracovních míst. Jsou schopny pohotově reagovat na měnící se prostředí a jsou důležitým prvkem ekonomického rozvoje. Malé podniky jsou charakteristické obtížným přístupem ke kapitálu, informacím a znalostem.

Úspěch podniku v dnešním podnikatelském prostředí podmiňuje několik faktorů. V současné době jsou považovány za klíčový faktor úspěchu lidské zdroje. I přesto se ukazuje, že se vlastníci a manažeři maloobchodů orientují spíše na otázky financí a technického charakteru. Řízení lidských zdrojů je proto v malých podnicích ve většině případů vykonáváno bez potřebných znalostí nebo řádného vyškolení managementu.

Mnoho vedoucích pracovníků stále nechápe význam péče o své zaměstnance a jejich výchovu. Majitelé malých podniků i nezávislí maloobchodníci si často stěžují na potíže při získávání a udržení schopných spolupracovníků. Malí obchodníci se raději soustředí na nákup, prodej a finanční funkce. Částečné vysvětlení spočívá v tom, že místní koloniál nebo obchod s drobným zbožím zaměstnává většinou pouze prodavače a skladníky.

Důležitá je motivace pracovníků, vzdělávání, možnost dalšího postupu a podobně. V případě, že jim uvedené možnosti poskytovány nejsou, pak maloobchody přicházejí o schopné pracovníky nebo klesá jejich snaha pracovat efektivněji.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak probíhá řízení lidských zdrojů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa a doporučit jeho zkvalitnění. Budou zkoumány i ostatní maloobchodní jednotky v rámci ČR a výsledky porovnány s maloobchodem Trefa. Teoretická část této práce je zaměřena na teoretická východiska a vysvětlení jednotlivých pojmů. Jako je obchod, maloobchod a jeho funkce. Dále se zabývá specifiky řízení lidských zdrojů a lidskými zdroji v maloobchodě. Poslední kapitola teoretické části stručně informuje o marketingovém výzkumu. V praktické části bude realizováno dotazníkové šetření, které zkoumá spokojenost zaměstnanců ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa a ostatních maloobchodech. Na základě

zjištěných informací bude provedeno vyhodnocení, zpracování do grafů a jejich porovnání. Nakonec budou uvedeny návrhy na zlepšení, možná řešení, jak zkvalitnit řízení lidských zdrojů ve vybraném maloobchodě Trefa.

2 Literární rešerše

2.1 Obchod

Definicí obchodu je několik. Nejznámější definice je taková, že obchod je založen na prodejní a obchodní činnosti. Všeobecněji jde o směnu zboží, hodnot a služeb. Z pohledu směny se poukazuje na dvě úrovně obchodu:

- stát (národ) - jedná se o vnitrostátní (národní) obchod, který probíhá mezi odběrateli a dodavateli jednoho státu,
- svět – jedná se o mezinárodní obchodní činnosti, které probíhají mezi odběrateli a dodavateli z různých států (Pražská & Jindra, 1997).

Další zajímavá definice je, že obchod je mezičlánek mezi výrobou a spotřebitelem.

výroba X obchod X konečný spotřebitel

Cimler a Zdražilová (2007) považují obchod jako činnost, která představuje pojetí nákup a prodej zboží mezi ekonomickými subjekty – odběrateli a dodavateli. Obchod představuje i činnosti, kde se neobchoduje se zbožím, ale se službami.

Předmětem obchodu mohou být jakékoliv statky, buď volné nebo vzácné, služby, informace, cenné papíry, energie nebo i cenné papíry.

Obchod jako samostatná činnost má jednotlivé speciální funkce, které musí dodržovat. Patří mezi ně:

- přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní,
- překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje,
- překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu,
- zajištění dostatečného množství a požadované kvality prodávaného zboží,
- aktivně ovlivňovat poptávku spotřebitelů a stimulovat výrobu zboží,
- dbát na včasnou úhradu závazků dodavatelům (Pražská & Jindra, 1997).

Obchod se člení podle různých kritérií:

- **podle charakteru předmětu obchodování**

- obchod spotřebním zbožím - zboží je určené přímo konečným spotřebitelům,
- obchod nespotřebním zbožím - zboží neslouží přímo ke spotřebě (zboží se nespotebovává, ale je použito pro další účely),

- **podle geografického hlediska**

- vnitřní obchod - obchod, v rámci jednoho státu nebo jednoho ohraničeného území,
- zahraniční obchod - celkový souhrn zahraničních transakcí provedené jedním subjektem,
- mezinárodní obchod - celkový objem mezinárodních transakcí,

- **podle druhu prodáváného zboží**

- obchod s potravinovým zbožím,
- obchod s nepotravinovým zbožím,
- obchod s ostatním průmyslovým zbožím včetně stavebnin,

- **podle velikosti prodejní plochy**

- drobné prodejní jednotky - velikost prodejní plochy nesmí být větší než 400 m²,
- supermarket - prodejní plocha musí být v rozmezí od 400 m² do 2 500 m²,
- hypermarkety - velikost prodejní plochy musí být větší než 2 500 m².

- **podle zbožových operací**

- maloobchod zahrnuje nákupy zboží od velkoobchodů nebo výrobců a v nezměněném stavu je prodává dále konečným spotřebitelům,
- velkoobchod zahrnuje činnosti, které se týkají prodeje zboží a služeb subjektům, které je nakupují za účelem dalšího prodeje (jde o mezičlánek mezi výrobcem a maloobchodem),

- **podle způsobu prodeje**

- samoobslužný, zásilkový, pultový,

- **podle způsobu inkasa plateb**
- za hotové, na úvěr,
- **podle formy vlastnictví**
- soukromý, družstevní, státní (Pražská & Jindra, 1997).

Za další formu obchodu považujeme elektronický obchod (E - commerce). Jedná se o virtuální obchod prostřednictvím elektronických technologií, obvykle pomocí internetu

(Pražská & Jindra, 1997).

2.1.1 Velkoobchod

Velkoobchod je podnik nakupující zboží ve velkém a ve velkém i prodává maloobchodníkům, pohostinstvím, drobným výrobcům. Zboží většinou i skladuje a rozváží (Pražská & Jindra, 2002).

Oblast velkoobchodu je spojena spíše s průmyslovými odvětvími výrobců a odvětvími odběratelů a přes ně teprve s konečnými spotřebiteli. Velkoobchod tedy plní důležitou funkci v distribuci, je to jeden z distribučních článků řetězce (Kotler, Armstrong, 2004).

Podniky, které se zabývají velkoobchodní činností, přináší výhody jak pro své zákazníky, tak pro výrobce, kteří se snaží uplatnit své výrobky na trhu. V každém případě velkoobchod plní důležité funkce:

- **prodává a propaguje zboží** - velkoobchod má více kontaktů, zejména v případě, když se výrobce chce dostat na zahraniční trh, mu umožní oslovit velké množství zákazníků při nižších nákladech
- **nakupuje a ovlivňuje sortiment** - šetří svým zákazníkům práci
- **dělí nákup ve velkém na menší objemy** - velkoobchod může nakoupit ve velkém a získat množstevní slevy
- **skladování** - velkoobchod skladuje zboží a tím snižuje množství peněz vázaných v zásobách a rizika jak odběratelů, tak výrobců
- **doprava zboží** – velkoobchod může snížit dobu dodání zboží, protože je k zákazníkům blíže než výrobce

- **financování** - velkoobchod poskytuje svým zákazníkům dodavatelsko-odběratelské úvěry
- **přebírání rizika** - velkoobchod snižuje rizika výrobcům i odběratelům
- **poskytování informací o situaci na trhu** - velkoobchod pomáhá získávat informace svým zákazníkům o výrobcích, o jeho kvalitě a o spokojenosti a zkušenostech ostatních zákazníků
- **manažerské služby a poradenství** - velkoobchody pomáhají svým zákazníkům, zejména maloobchodníkům, školit prodavače, zdokonalovat uspořádání prodejen, zavádět systémy kontroly zásob apod. (Kotler & Armstrong, 2004).

2.1.2 Maloobchod

Definice maloobchodu je mnoho. Maloobchod nejvíce vystihuje asi tato: "*maloobchod zahrnuje veškeré činnosti související s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům, pro jejich osobní, neobchodní užití*" (Kotler & Armstrong, 2004, str. 583).

Maloobchod je také mezičlánek mezi výrobcem nebo velkoobchodem a konečným spotřebitelem. Jeho realizace probíhá v maloobchodní síti prodejen. To jsou prodejny na konkrétním území nebo mimo síť prodejen prostřednictvím katalogů, internetového prodeje.

Tyto maloobchodní sítě se dělí na:

- stálé - jsou k dispozici v obvyklém čase po celý rok,
- doplňkové - nestálé sítě, objevují se pouze při konkrétních příležitostech, jako jsou vánoční stánky v období Adventu, kiosky v horských střediscích fungující pouze v zimní sezóně nebo třeba zmrzlinové stánky v letní sezóně,
- stacionární - jde o prodejny, které nemůžeme přemístit, jsou pevně spojeny se zemí,
- ambulanti - prodejny, které se dají přemístit, jsou pojízdné nebo přenosné (Kotler & Armstrong, 2004).

Nejstarší a dodnes nejpoužívanější členění maloobchodu zmiňují Cimler a Zadražilová (2007) ve své knize:

- potravinářský (food) – obchod, který se zabývá převážně prodejem potravin
- nepotravinářský (non-food) - tvořen širokou škálou sortimentu i typů prodejen.

Hlavní typy maloobchodních jednotek považujeme tyto:

- specializované prodejny - nabízí široký a hluboký sortiment zboží s vyššími cenovými relacemi a s vyššími kvalifikacemi pracovníků, můžeme je najít v městských centrech a nákupních centrech,
- úzce specializované prodejny - poskytují specializované služby s hlubokým, ale úzkým sortimentem, vyskytuje se zde potravinářský i nepotravinářský sortiment, ale za vyšší ceny, protože nabízí luxusní zboží, vysoké kvalifikace pracovníků a specifického vybavení prodejny,
- smíšené prodejny - obsahují široký a mělký sortiment, se zaměřením na potravinářské a nepotravinářské zboží denní potřeby, nejvhodnější lokalizací pro tyto prodejny jsou venkovské prostory,
- obchodní domy – poskytují univerzální sortiment, výhodná lokalizace těchto prodejen je v centrech měst s dostatkem parkovacích míst,
- specializované obchodní domy - zaměřují se pouze na nepotravinářské zboží, jako jsou oděvy, elektro atd., vhodnou lokalizací těchto obchodních domů jsou centra nebo čtvrtě měst,
- samoobslužné prodejny (superety) - jedná se o samoobsluhu s potravinovým a nepotravinovým zbožím denní potřeby, najdeme je nejčastěji na nádražích, letištích, v podchodech atd.,
- supermarkety - jde o potravinářskou velkoobchodní prodejnu s plným sortimentem potravin a základními druhy nepotravinářského zboží, převažuje tu samoobslužná forma prodeje,
- hypermarkety - prodejní plocha musí být větší než 2 500 m² a více jak polovina sortimentu musí být nepotravinářská, obsahují široký a hluboký sortiment potravin i nepotravin a nabízí určité dodatkové služby,

- diskontní prodejny – mají široký sortiment a nízké ceny, člení se na dva speciální typy - hard discount, soft discount
- odborové velkoprodejny - sortiment nepotravinářského zboží a vysoká obrátka, mezi další znaky můžeme zařadit i samoobslužnou formu prodeje a nízké ceny (Kotler & Armstrong, 2004).

Jednotlivé maloobchodní jednoty se skupí podle definice ICSC - Internacional Council of Shopping Centres do těchto objektů:

- nákupní centrum,
- maloobchodní park (retail park),
- klastr (Pražská & Jindra, 1997).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost nebo neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí je kvalita fungování lidského faktoru.

Analýzy úspěšnosti fungování firem prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat a využívat lidské zdroje firmy takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace.

Můžeme nalézt mnoho definic řízení lidských zdrojů v odborné literatuře, například:

- Řízení lidských zdrojů je organizační funkcí, která je zaměřená na efektivní řízení a využití lidí. Zabývá se lidským prvkem v organizaci – lidmi jako jednotlivci i skupinami, jejich získáváním, výběrem, motivací, kompenzacemi, vzděláváním, rozvojem, postupem atd (Tracey, 1994).
- Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly. Přitom používá integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů (Armstrong, 1999).
- Podle Armstronga (1999, s. 149) je řízení lidských zdrojů „...konceptně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů. Řízení lidských zdrojů je tak

v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofii, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody. “

- Řízení lidských zdrojů je souhrn metodologií a rozhodování. Cílem je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích. Řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu dva cíle. Umožnit organizaci dosáhnout optimálních výsledků a přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím pracovníků (Livian & Pražská, 1997).

Podle knihy od Byars a Rue (1987, s. 6) řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které mají zajistit a koordinovat řízení lidských zdrojů v organizaci. *“ Lidské zdroje organizace představují jednu ze svých největších investic. Ve skutečnosti, vládní zprávy ukazují, že přibližně 75 procent národního důchodu se používá ke kompenzaci zaměstnanců.”* Často se stává, že kupní cena je vyšší než celková hodnota materiálních a finančních aktiv. Tento rozdíl odráží hodnotu organizace lidských zdrojů. Kromě mezd a platů, organizace často investuje do svých lidských zdrojů.

Koncepce řízení lidských zdrojů nabídla odpověď na otázku, jaký obsah a jakou formu je třeba dát personálnímu řízení, aby mohlo plnit nové požadavky dané změnami prostředí. Koncepce představovala i novou filozofii a přístup k lidskému faktoru v organizaci (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Koncepce řízení lidských zdrojů se orientuje na zájmy organizace a jedince jako vztah vzájemného prospěchu. Je podmíněný splněním oboustranných očekávání a potřeb. Organizace sleduje své cíle a svůj rozvoj prostřednictvím lidí, využívá schopností, zkušeností a kreativity lidí ve svůj prospěch. A lidé očekávají splnění svých cílů a svůj rozvoj v organizaci. Je to shoda dílů organizace s individuálními cíly.

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako „tvrdé“ nebo „měkké“, kdy vycházíme z konceptu „tvrdých“ a „měkkých“ faktorů řízení. „Tvrdé faktory řízení jsou faktory prosperity, neosobní faktory působení (formální pravidla, organizační a pracovní normy), faktory přesné, závazné, umožňující standardizaci postupů. „Měkké“ faktory řízení se spojují s lidským činitelem nebo s uměním řídit. Jsou to osobní faktory (procesy ovlivňování mezilidských vztahů, motivace, vliv klimatu v organizaci, normy chování, identifikace s firmou). „Měkké“ faktory jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné.

„Tvrdé“ řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Lidské zdroje jsou vyjádřeny

„racionálně“ počtem osob jako ekonomický faktor. Lidé jsou kapitál, který pomáhá dosažení zisku. „Měkké“ řízení lidských zdrojů zdůrazňuje komunikaci, motivaci, vedení lidí, vzdělávání a rozvoj. Reprezentuje jednání s pracovníky, vychází z přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou být v souladu a že všichni pracovníci sdílejí cíle organizace a pracují jako členové jednoho týmu. V „měkkém“ řízení lidských zdrojů můžeme nalézt prvky „tvrdého“ (Armstrong, 2002; Armstrong, 2007).

První modely řízení lidských zdrojů pocházejí od badatelů z amerických univerzit z poloviny osmdesátých let 20. století. Jedná se o model shody Fombruna, který požaduje, aby systémy lidských zdrojů a organizační struktura byly řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Aby organizace efektivně fungovala, je zapotřebí poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů. Existují tři úrovně manažerské práce, a to strategická, manažerská a operativní.

Strategické řízení se zaměřuje na cíle i nástroje. Vytváří a rozpracovává představy, kterými směry by měla organizace postupovat a rozhoduje jak dosáhnout cíle prakticky. Úkolem strategického plánování je převedení představy do podoby, na které bude vidět, co je třeba podniknout k její realizaci. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje záležitosti, které se týkají celé organizace. Struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobení zdrojů budoucím potřebám, rozvoje schopností, řízení znalostí a řízení změny. Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečením kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků. Strategické řízení lidských zdrojů je přístupem k rozhodování o záměrech a plánech organizace, které se týkají charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání a výběru pracovníků, vzdělávání, rozvoje a řízení kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů (Kociánová, 2012).

Druhý model je harvardský systém Beera. Měl významný vliv na teorii i praxi řízení lidských zdrojů. Autoři zdůrazňují odpovědnost vrcholového managementu za strategii řízení lidských zdrojů a liniových manažerů za řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2012).

Základní rysy byly charakterizovány zvýšením důrazu na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné podnikové kultury posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 1999).

2.2.1 Funkce a cíle řízení lidských zdrojů

Funkce řízení lidských zdrojů má několik úkolů a povinností, které se vykonávají v malých i velkých organizacích, stanovují a koordinují lidské zdroje. Zabývá se celou řadou aktivit, které významně ovlivňují všechny oblasti organizace:

- zajišťuje, aby organizace splňovala veškeré příležitosti pracovní a další vládní povinnosti;
- vedení práci analyzuje specifické požadavky jednotlivých pracovních míst v rámci organizace;
- personální požadavky nutné pro organizaci;
- rozvoj a provádění plánu pro splnění těchto požadavků;
- nábor personálu požadovaných organizací, který slouží k dosažení cílů;
- výběr a přijímání zaměstnanců na konkrétní pracovní místa v rámci organizace;
- orientace a školení zaměstnanců;
- navrhování a provádění řízený a organizační rozvoj programů;
- projektování systémů pro posuzování výkonu jednotlivých zaměstnanců;
- pomoc zaměstnancům v rozvojových plánech;
- navrhování a provádění kompenzačních systémů pro všechny zaměstnance;
- slouží jako prostředník mezi organizacemi;
- návrh disciplíny a manipulace systémů;
- navrhování a provádění programů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců a poskytování pomoci zaměstnancům s osobními problémy, které ovlivňují jejich pracovní výkon;

- návrh a provádění zaměstnaneckých komunikačních systémů (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).

Řízení lidských zdrojů jako progresivní forma personálního řízení můžeme charakterizovat ve zjednodušené podobě jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky „ekonomického a sociálního okolí“ firmy i požadavky pracovníků (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Stanovení cílů vychází z odhadu rozhodujících trendů vývoje a jejich dopadu na činnosti firmy a její okolí. Tyto skutečnosti se promítají do interních změn, které využívají pozitivních vlivů tohoto vývoje a eliminují negativní vlivy jako ohrožení základních cílů firmy, např. vlivy integračních a globalizačních procesů, nové rozdělení trhů a světového bohatství, demografický vývoj, vliv informačních a komunikačních vazeb, nové technologie a jejich využití pro realizaci firemních cílů. Je třeba specifikovat důsledky ve firmě, podnikovou, obsah práce, organizaci práce, vzdělávací aktivity, vnitropodnikovou komunikační a informační strategii, kariérové řízení, flexibilní formy zaměstnání a jejich uplatňování a rozvoj v podmínkách změn.

K tomu, aby firma úspěšně plnila svůj cíl, musí být dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Z tohoto hlediska se mohou stát lidské zdroje faktorem buď pozitivním, tj. schopným realizovat nové přístupy, které vyplývají ze stanovené strategie a přispívat k jejímu obohacování, nebo naopak se mohou stát kritickými faktory, kterou vedou k odmítnutí a neschopnosti změn vlastního chování a přístupů (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Důležitým cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace úspěšně plnila své cíle:

- *zabezpečování a rozvoje pracovníků (získat a udržet kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky, poskytovat jim příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji);*
- *oceňování pracovníků (zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků politikou oceňování a odměňování za vše, co dělají a čeho dosahují, za jejich schopnosti);*

- vztahů (vytvářet produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry, podporovat týmovou práci, zavádět motivující způsoby, řízení, uznávající hodnotu pracovníků, zabezpečovat etický přístup k řízení pracovníků, vyvažovat potřeba všech zainteresovaných stran – vlastníků, státních orgánů, management, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti) (Kociánová, 2012, s. 81).

Shrnutí řízení lidských zdrojů charakterizují následující znaky:

- „důraz je kladen na zájmy managementu;
- řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem;
- důraz je kladen na uplatnění strategického přístupu;
- strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi organizace;
- odpovědnost za řízení lidských zdrojů je na liniových manažerech;
- řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly;
- důraz je kladen na participaci pracovníků, týmovou práci, formování týmu a flexibilitu;
- lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- dosahování konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí může mít podobu aktivit „tvrdého“ nebo „měkkého řízení lidských zdrojů;
- důraz je kladen na silnou organizační kulturu, na získání oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace, na zdravé mezilidské vztahy;
- důležitou roli hraje komunikace;
- zaměstnanecké vztahy jsou spíše unitaristické (předpoklad, že pracovníci mají spíše stejné zájmy);
- uplatňován je strategický přístup ke všem personálním činnostem, zejména k získávání a výběru pracovníků, motivaci, vzdělávání a rozvoji, ke kariéře pracovníků, jejich stabilizaci i propouštění;
- důraz je kladen na respektování potřeb a aspirací pracovníků.“ (Kociánová, 2012, s. 81 - 82)

2.2.2 Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

Rozlišení personálního řízení a řízení lidských zdrojů je velmi problematické a názory, které porovnávají personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou rozdílné (Kociánová, 2012).

Byars a Rue (1987) označují „řízení lidských zdrojů“ za moderní termín, protože dříve bylo nazýváno jako „personální řízení.“ Někteří autoři považují řízení lidských zdrojů za odlišné ve srovnání s tradičním personálním řízením, které považují za podstatně užší a spíše zaměřené na personální řízení než řízení lidských zdrojů.

Jako odlišnosti personálního řízení a řízení lidských faktorů se uvádějí:

- personální řízení je aktivita zaměřená na jiné než vedoucí pracovníky, řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale více se týká manažerů;
- v řízení lidských zdrojů se jedná více o integrované aktivity liniového managementu, když personální řízení se snaží ovlivnit liniový management;
- řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, personální řízení hledělo vždy spíše s podezřením na organizační rozvoj a unitaristicky orientované myšlenky, které s ním byly spojeny.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) ve své knize uvádějí, že malé a střední firmy plní v hospodářství nezastupitelnou funkci. Posilují konkurenční prostředí, vytvářejí podstatnou část hrubého národního produktu, zaměstnávají obvykle více než polovinu pracovní síly, dynamizují rozvoj a stabilizují demokratický vývoj společnosti.

V literatuře jednotlivých států nalezneme různé definice, co to je malá a střední firma. Je jich velké množství a z nich se vybírají:

Ve výzkumných zprávách z německy mluvících zemí se uvažuje, že

- malá firma má méně než 100 zaměstnanců,
- střední firma 100 až 500 zaměstnanců,
- velká firma 500 a více zaměstnanců.

K definici malých a středních firem přijala Evropská komise v únoru 1996 doporučení, aby položila základ ke sjednocení politiky podpory malého a středního podnikání

v rámci EU. Za základní kritéria klasifikace považuje počet zaměstnanců, obrat, celkovou hodnotu aktiv a nezávislost.

- mikro-podniky s méně než 10 zaměstnanci
- malé podniky s méně než 50 zaměstnanci a dále
- buď s ročním obratem nepřekračujícím 7 mil. ECU, nebo celkovou roční bilanční sumou nepřekračující 5 mil. ECU,
- splňují kritérium nezávislosti (není více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu),
 - střední podniky s méně než 250 zaměstnanci a dále
- buď s ročním obratem nepřekračujícím 40 mil. ECU, nebo celkovou roční bilanční sumou nepřekračující 27 mil. ECU,
- splňují kritérium nezávislosti.

Malé a střední firmy mají mnoho výhod, které jim umožňují prosadit se a rozvíjet se v konkurenci s velkými firmami. Využívají jednoduché a přehledné organizační struktury a mohou tak pracovat s krátkými informačními toky a stavět na přímém vedení a kontrole. Mohou být proto pružnější, přizpůsobují se rychle požadavkům klientů a poskytují jim individuální služby. V konkurenci s velkými firmami musí ale překonat spoustu překážek (Kleibl, Dvořáková, Šubrt & 2001).

Při personálním řízení malá a střední firma očekává, že její zaměstnanec splní řadu požadavků. Chce zaměstnávat kvalifikované pracovníky, ale na druhou stranu jim nabízí:

- *„osobní přístup a atmosféru důvěry mezi zaměstnancem a vedením,*
- *prostředí, kde je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života,*
- *prostor pro autonomní a flexibilní nasazení,*
- *práci v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy“* (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 207).

Na druhou stranu zaměstnání v malé a střední firmě přináší i nevýhody:

- *„menší jistotu pracovního místa,*

- *nižší mzdy,*
- *menší rozsah zaměstnaneckých výhod,*
- *pracovní dobu pružně upravovanou podle množství zakázek,*
- *minimální investice do vzdělávání a rozvoje,*
- *chmurné vyhlídky na postup“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt & 2001, s. 207).*

K získávání pracovníků z vnějších zdrojů malá a střední firma uplatňuje metody, které jsou snadno dostupné, srozumitelné a účinné.

Většinou stačí:

- osobní kontakty a ústní dotazování,
- doporučení stávajícím zaměstnancem
- inzeráty na místních vývěškách a v místním tisku
- spolupráce s úřadem práce
- spolupráce se vzdělávacími institucemi

Výběr pracovníků z vnějších zdrojů v malé a střední firmě se provádí na základě doručených materiálů. Může to být motivační dopis, ve kterém uchazeč zdůvodní, proč se uchází o práci a čím může být pro firmu úspěšný anebo to může být životopis. Pokud jsou přiloženy reference a pracovní posudky, je lepší si je ověřit u dřívějších zaměstnavatelů a spolupracovníků telefonicky nebo osobně. Potom probíhá předvýběr, který za něho zajistí zaměstnavatel, důvěryhodná osoba z místní komunity nebo úřad práce a pohovor s uchazečem (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

2.3 Personální řízení

Personální řízení nemůžeme definovat jednoznačně, protože v různých kontextech bude mít jiný význam.

- Personální řízení je součástí řízení organizace. Britský Institut personálního managementu personální řízení definuje jako část managementu, která se zabývá pracovníky a jejich vnitropodnikovými vztahy (Bennett, 1991).
- Personální řízení se specializuje na oblast, zabývající se:
 - formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace;

- poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky;
- zajišťováním personálních služeb pro organizace;
- poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn (Cole, 1990).
 - Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka. *„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů“* (Armstrong, 1999, s. 43). Personální řízení můžeme považovat ve smyslu řízení lidí za součást činnosti každého člověka, který je zodpovědný za práci druhých lidí.

Důležitým zaměřením personálního řízení je:

- vytvářet prostředí, které umožňuje managementu zajištění současných i budoucích pracovních příležitostí;
- rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů organizace;
- napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných stran (akcionáři, pracovníci, zákazníci, dodavatelé atd.);
- posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci;
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj, který ovlivňuje zaměstnávání lidí;
- participovat na řízení změn;
- poskytovat služby organizaci potřebné k jejímu fungování (Armstrong, 1999).

Podle Kociánové (2012) pojem „personální řízení“ může vyjadřovat vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích.

„Torrington a Hall (1995) vymezují personální řízení jako souhrn činností, které umožňují pracovníkům a tam, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila.“

2.4 Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě

Management vždy dobře chápal potřebu zachování a efektivní alokace zdrojů společnosti: kapitálu strojního zařízení, zásob a jiných aktiv. Někteří představitelé vedení podniků v nedávné době rozšířili tento pohled o jedny z nejdůležitějších aktiv organizace a to lidské zdroje. Mnoho vedoucích pracovníků ale stále ještě nechápe význam péče o své zaměstnance a jejich výchovu. Jsou to lidé, kteří se podílejí na činnostech, které jsou nutné k životu a dalšímu růstu podniku (Burstiner, 1994).

Jak uvádí článek v časopise Business Horizons „*Je čas k tomu, aby američtí manažeři pochopili, že lidé jsou skutečným a jediným zdrojem produkce procesu a zisků.*“

Hospodaření s lidskými zdroji je velkou výzvou pro sektor maloobchodu. Maloobchod je náročný na spotřebu pracovní síly. Skoro ve všech nejmenších organizacích představují náklady na pracovní sílu jediný rozsáhlý povozní náklad, kromě nákladů na nákup zboží.

Jako všichni majitelé malých podniků si i nezávislí maloobchodníci často stěžují na potíže při získávání a udržení schopných spolupracovníků. Malí obchodníci se raději soustředí na nákup, prodej a finanční funkce. Částečné vysvětlení spočívá v tom, že místní koloniál, obchod drobným zbožím nebo železářství zaměstnává většinou pouze prodavače a skladníky. Tento postoj vede k malému zájmu o předchozí vzdělání nebo zkušenosti.

Větší maloobchodní podnikatelé mají mnohem složitější problémy. Obchodní domy, diskontní domy a další podniky s velkým operačním radiem se neobejdou bez personálu s různou úrovní specializace. Organizace typu Macy's, Dillard's, Sears, Kmart a Penney zaměstnávají tisíce lidí. Obchodní dům je vlastně nákupním střediskem pod jednou střechou, který může mít sto i více oddělení. K realizaci ročních tržeb potřebuje značný počet zaměstnanců. Vedení obchodního domu musí umístit a zaměstnat nákupčí, pracovníky, plánující nabídku zboží, vedoucí jednotlivých oddělení a pater, písáčky, účetní, inženýry, mechaniky, údržbáře, počítačové odborníky, ošetřovatelky a mnoho dalších. Tento personál musí školit, vzdělávat a motivovat k tomu, aby dosahoval určitého výkonu. Management musí také vycházet vstříc stížnostem zaměstnanců a vyřizovat stížnosti, vychovávat manažery, kontrolory atd. (Burstiner, 1994).

Řízení lidských zdrojů v rámci pracovních systémů kontroluje a reguluje úpravu podmínek a bezpečnost práce. Také vytváří impulsy pro zdokonalení a kontroluje dodržování platných norem.

V maloobchodě dochází ke zvýšení neuropsychické zátěže při nesnížené fyzické námaze – kombinace vysokých nároků na komunikaci, vysoká hmotná zodpovědnost, fyzicky středně namáhavá práce, ve špičkách vysoká intenzita práce a mnohdy nevyhovující ergonomie pracoviště. Pracovní podmínky – komplex technických, fyzikálně hygienických a ergonomických faktorů, které působí na pracovníka při pracovním výkonu.

Mezi technické podmínky a bezpečnost práce se řadí úroveň vybavenosti pracovními prostředky, jejich technický stav a technologie; které ovlivňují výkon pracovníků a působí na celkový výdej „živé práce“, více než 70 % žen pracuje v obchodních provozech – soustředění na tyto zaměstnance (práce těhotných žen a matek do konce 9. měsíce po porodu) a práce mladistvých v obchodních provozech (Burstiner, 1994).

2.4.1 Fyzikální faktory a zdravotně hygienické pracovní podmínky

- osvětlení (intenzita osvětlení, rovnoměrnost osvětlení, stínivost a stupeň stínivosti, oslnění, barva světla);
- barevné řešení pracoviště (barvy bezpečnostní, barvy pro snadnou orientaci zákazníka i zaměstnance, využití psychologického účinku barev);
- zvukové podmínky (určitá intenzita zvuku je nezbytná x vyšší hlučnost působí rušivě a někdy i škodlivě, hlučnost způsobuje velký počet lidí, manipulace se zbožím, reprodukce hudby, hodnotí se intenzita a frekvence zvuku);
- mikroklimatické podmínky (tepelné poměry na pracovišti – teplota vzduchu, vlhkost, rychlost proudění zvuku a teplota okolních předmětů) (Burstiner, 1994).

Jako typy pracovních úvazků se uvádí plný pracovní úvazek práce na směny zkrácený pracovní týden, stálá částečná pracovní doba, klouzavá (flexibilní) pracovní doba, stálí pracovní poměru, telecommuning (zaměstnanec vykonává svou práci doma za pomoci počítače), cyklické nástupy zaměstnanců.

2.4.2 Přestávky a regulace odpočinku

- problémy nastávají u zaměstnanců, kteří jsou ve styku se zákazníkem včetně pokladních;
- regulovaný režim přestávek (dokonalá znalost vývoje frekvence v obchodě, dobré organizační schopnosti manažera provozu, zájem vedoucího zaměstnance o vytvoření lepších pracovních podmínek, organizovat přestávky buď po skupinách, nebo po jednotlivých zaměstnancích);
- zákonná pracovní přestávka a neregulovaný oddechový čas.

Režim práce a oddechu musí odpovídat biologickým zvláštnostem pracovníků provozu (muži, ženy, mladiství), podmínkám vnějšího pracovního prostředí (hlučnost, teplota, prašnost atd.), místním podmínkám a zvyklostem (frekvence zákazníků, stravování, dojíždění do zaměstnání) a charakteru práce, zejména podílu stereotypních prací (pokladní atd.) (Pražská & Jindra, 2002).

2.4.3 Kritéria pro posuzování výkonu prodavačů

Kvantitativní hodnocení

- výkon zaměstnanců prodejen – charakterizován pomocí tržby v Kč na jednoho zaměstnance prodejny za časovou jednotku (hodinu, den, týden, měsíc, čtvrtletí, rok);
- průměrný výkon – tržba obchodní jednotky a průměrný stav zaměstnanců prodejny.

Kvalitativní hodnocení

- úroveň obsluhy (spokojenost zákazníka);
- těžko měřitelné (Pražská & Jindra, 2002).

2.4.4 Měření výkonu personálu

- hmotný ukazatel - měření výkonu ve fyzických jednotkách;
- hodnotový ukazatel – měření výkonu tržbou (změna ceny, použití srovnatelných cen, struktura tržeb, změna individuálního výkonu, doplňující ukazatele);
- jednotky času - pracnost je dána spotřebou času, nutnou realizací (pracnost prodeje a pracnost tržby);

- doplňující ukazatele – počet zákazníků, kteří nakoupili; počet všech zákazníků, se kterými přišel prodáváč do styku; průměrná doba obsluhy; počet prodejů jednoho prodavače; průměrná hodnota jednoho prodeje; rozsah nákladů na veškerou práci vynakládanou ve firmě (Pražská & Jindra, 2002).

2.4.5 Formy vzdělávání prodavačů

Program pro prodejní personál

- prodejní personál je ten, který bezprostředně přichází do styku se zákazníky v maloobchodní jednotce (pokladní, prodavač nebo informátor), ale i prodejní zástupce firmy;
- součástí výuky je zbožíznalství a technologie prodeje, praktický trénink komunikace se zákazníky;
- zajišťuje zaměstnavatel sám, nebo prostřednictvím placených kurzů.

Trénink obchodního jednání

- jak oslovit zákazníka, jak předvádět zboží a jednat v konfliktních situacích;
- umění rozpoznat jednotlivé typy partnerů, technika kladení otázek, volba postupu v jednotlivých fázích obchodního jednání, zdolávání námitek, řešení konfliktů;
- pod vedením vybraného zaměstnance, který je v roli trenéra – školící zařízení;
- jednotlivé fáze obchodního jednání: příprava jednání, otevření jednání, jádro jednání a zakončení.

Příprava výchovných programů

- stanovení potřeby vzdělávání;
- určení funkčních cílů;
- definování schopností, zájmů a postojů budoucích posluchačů;
- výběr vhodné osoby a metody pro provádění výuky;
- provádění výuky;
- zhodnocení úspěšnosti vzdělávání (Pražská & Jindra, 2002).

2.4.6 Nábor pracovníků a jejich výběr

Určení zdrojů pro nábor a metody komunikace

Existuje šest hlavních zdrojů pro nábor nových zaměstnanců:

Nábor z řad vlastních zaměstnanců – výhodou je, že kandidát zná firmu i její výrobky a naopak, že firma zná kandidáta lépe než jiného uchazeče zvnějšku, který se hlásí na pracovní místo.

Agentury zabývající se nábořem – tyto agentury poskytnou firmám seznam potencionálních vhodných uchazečů, ale za poplatek. Uchazeč, který chce být na seznamu, se musí zúčastnit testu a pohovoru.

Vzdělávací instituce – je možné provádět nábor přímo na univerzitách, protože jejich absolventi mají za sebou praxi v průmyslu a obchodě. Výhodou je pravděpodobnost, že kandidát je vzdělaný, má přehled a může mít i požadovanou technickou kvalifikaci.

Konkurence – výhodou je, že prodejce zná trh i zákazníky.

Jiné obory a nezaměstnaní – oba zdroje mohou poskytnout uchazeče se zkušenostmi z prodeje (Lancaster, 2001).

Komunikace

Když jsou některá místa prodejců obsazena bez náboru na základě osobního kontaktu, velká většina firem využívá inzerátů jako hlavního komunikačního prostředku s uchazeči. Dávají reklamy do národního tisku, do regionálního tisku, reklamy do obchodních nebo profesních časopisů, komunikují a agenturami zabývající se nábořem nebo s univerzitami (Lancaster, 2001).

Vytvoření kvalitního formuláře pro žádost

Rychlou a levnou metodou, jak zjistit informace o uchazečích, je formulář se žádostí o přijetí na dané místo. Na základě toho je sestaven seznam kandidátů do užšího výběru pro pohovor. Formulář může o člověku, který ho vyplňoval, vypovědět mnoho. Ať už jsou otázky jakékoli, bývá formulář často prvním kritériem postupu uchazečů do užšího výběru.

Obvykle se informace požadované formulářem dělí do čtyř kategorií. Osobní informace, vzdělání, dřívější zaměstnání a další informace. Formulář s těmito údaji slouží k několika účelům. Je základem pro sestavení užšího výběru kandidátů, poskytne

základní informace, které mohou být využity jako úvod při pohovoru a pomůže i při rozhodování o přijetí uchazeče po proběhnutí pohovoru (Lancaster, 2001).

Pohovor

Průzkum výběrového řízení uchazečů o místo u velkých britských společností (Jobber & Millar, 1984) přinesl velké množství informací, které souvisejí s pohovorem:

- většina společností (80 procent) využívá dvoustupňových pohovorů,
- jen v pětině případů vede počáteční pohovor manažer prodeje, ve většině firem vede počáteční pohovor vedoucí osobního oddělení,
- ve 40 procentech případů provádí konečné rozhodnutí vedoucí osobního oddělení společně s manažerem prodeje, v 37 procentech rozhoduje sám manažer prodeje.

Tato fakta vysvětlují důležitost manažera prodeje při procesu výběru a z nich také vyplývá, že většinou probíhají dva pohovory. Seznamovací pohovor a výběrový pohovor. Některé faktory, které by neměly mezi požadavky chybět, jsou fyzické požadavky (vzhled, chování, zdravotní kondice), vzdělání (kvalifikace, zkušenosti s prodejem a dosažené úspěchy), schopnosti a vlastnosti, povaha a zájmy (Lancaster, 2001).

2.5 Marketingový výzkum

První formy marketingového výzkumu se začaly objevovat už v dávné době, kdy vznikal a potom se i rozvíjel obchod a obchodování mezi lidmi. Šlo o techniky pozorování zákazníků. Marketingový výzkum, který známe dnes, se vyvíjel především až v 19. století. Existuje několik užívaných definic, které Vám uvedu pro upřesnění dnešního vnímání slova marketingový výzkum:

- *„Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby“* (Tull & Hawklins, 1990, s. 5).
- *„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům“* (McDaniel & Gates, 2002, s. 6).
- *„Marketingový výzkum je systematická a objektivní identifikace, sběr, analýza, rozšiřování a užití informací pro účely zlepšení rozhodnutí spojených*

s identifikací a řešením problémů a možností v marketingu“ (Malhotra, 2010, s. 39).

V roce 1987 oficiálně přijala Americká marketingová asociace následující definici marketingového výzkumu:

- *„Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu“ (Kotler, 2007, s. 406).*

Význam marketingových výzkumů spočívá v tom, že přináší informace a data, která jsou důležitá pro marketingová rozhodování a řešení. Dvě základní podmínky rozhodují o tom, do jaké míry bude výzkum trhu přínosem pro celý marketingový proces řízení podniku. A to kvalita vlastního výzkumu a kvalita marketingového řízení podniku (Příbová, 1996).

Správně provedený marketingový výzkum pomáhá manažerům v rozhodování tím, že snižuje míru rizika a informační nejistoty přítomné při plánování. Díky němu je možné kontrolovat a monitorovat už probíhající marketingové operace a v případě potřeby rozhodnout o jejich přizpůsobení, aby více vyhovovaly změněným podmínkám na trzích (Příbová, 1996).

Existují různá dělení, podle kterých můžeme určit, o jaký typ marketingového výzkumu jde. Typ výzkumu lze volit např. podle:

- **„povahy zkoumaného předmětu** – výzkum trhu, sociální struktury, školství, města, vesnic, průmyslu;
- **vědeckých cílů výzkumu** – základní výzkum (obecné principy), aplikovaný výzkum (způsoby jak využít nové poznatky), průzkum (část složitých výzkumů);
- **rozsahu zkoumaného vzorku** – nereprezentativní, reprezentativní, vyčerpávající;
- **stupně komplexnosti** – komplexní (celkový), parciální (částečný);
- **podle časové dimenze** – jednorázový výzkum, opakovaný výzkum, dlouhodobý výzkum“ (Malátek, 2001, s. 24).

Jedním z možných dělení je sledování typů marketingového výzkumu podle účelu výzkumu a způsobu získávání informací. Existuje 6 typů dělení dle účelu:

- **Monitorovací výzkum** se zaměřuje na kontinuální sledování a vyhodnocování interních a externích údajů. Snaží se odhalit problémy nebo příležitosti na trzích (Kozel, 2006).
- **Explorativní výzkum** se užívá k porozumění situace na trhu. Cílem je vysvětlení nejasných nebo nepřehledných skutečností. Využívá se v počátečních fázích přípravné etapy výzkumu k předběžnému zkoumání situace s minimálním objemem finančních a časových nákladů (Kozel, 2006).
- **Deskriptivní výzkum**, jeho úkolem je ukázat všechny procesy a jevy, které probíhají v dané chvíli v tržním prostředí. *„Zabývá se určením počtu výskytů, stanovením tržních veličin. Deskripce je základem výzkumu. Vyznačuje se jasně definovaným problémem, formálními strukturovanými postupy. Neptá se po příčinách“* (Kozel, 2006, s. 115). Nejčastější forma je pozorování a dotazování respondentů.
- **Kauzální výzkum** slouží k odhalení kauzálních vztahů, které se vyskytují v marketingovém prostředí. *„Zatímco deskriptivní výzkum má kvantitativní charakter, kauzální výzkum je orientován kvalitativně. Poznání příčin nám umožňuje lépe stanovit vyvážené použití jednotlivých marketingových nástrojů“* (Kozel, 2006, s. 115).
- **Prognostický výzkum** se snaží o předpovídání budoucího vývoje, pomocí údajů získaných z předchozích dvou typů výzkumů. Užívají se zde prognostické metody (Kozel, 2006).
- **Koncepční výzkum** shromažďuje navíc data i o chování ekonomiky a *„analyzuje a stanovuje vhodné nástroje pro získání konkurenční výhody, využití příležitostí nebo eliminace ohrožení a určuje jejich účinnost“* (Kozel, 2006, s. 116).

2.5.1 Druhy výzkumu

Základní dělení metod výzkumu záleží na tom, jestli je výzkum prováděn tzv. od stolu (sekundární výzkum) nebo bude probíhat v terénu (primární výzkum).

Sekundární výzkum využívá údajů, které byly dříve zveřejněny při řešení jiného problému (Příbová, 1996). „*Sekundární data jsou data, která byla sesbírána pro jiné účely, než je daný problém*“ (Malhotra, 2010, s. 132). Hlavními zdroji jsou Český statistický úřad, Eurostat, profesionální databanky, vědecké práce, encyklopedie, volně dostupné studie a další.

Výhodou je snadná dostupnost těchto údajů, bývají k dispozici rychleji a náklady na ně jsou nižší než u primárních dat (Kozel, 2006). Problém tohoto typu výzkumu je především v tom, že publikované výzkumy se orientovali sice na něco podobného, ale ne přesně na ten samý problém. To znamená, že „*vymezení zkoumaných jednotek, čas zkoumání, podrobnosti informací aj. nemusí být v souladu s požadavky, které vyplývají z nároků na řešení konkrétního výzkumného projektu*“ (Příbová, 1996, s. 35).

Primární výzkum získává svá vlastní nová a jedinečná data, aby mohl zodpovědět zadané otázky výzkumu. Primární výzkum můžeme ještě rozdělit podle povahy získávaných informací na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

2.5.2 Metody výzkumu

Výzkum se dělí na kvalitativní výzkum a kvantitativní výzkum. Cílem kvalitativního výzkumu je odpověď na otázky „Jak?“, „Proč?“. Hledá motivy, příčiny, souvislosti mezi jevy. Pracujeme více s abstraktními informacemi a proto je tu větší míra nejistoty a je potřebné využít psychologickou interpretaci. Využívají se k tomu individuální hloubkové nebo skupinové rozhovory. Většinou se pracuje s menším počtem respondentů (Kozel, 2006).

Kvantitativní výzkum zjišťuje odpovědi na otázku „Kolik?“. Mezi standardní analýzy patří zjišťování znalosti značky, penetrace (kolikrát si daný výrobek /služby koupili), vybavenost určitými předměty, spotřební deník (zaznamenávání nákupních aktivit) a komoditní omnibusy (jednomu dotazovanému je položen soubor otázek od různých zadavatelů) (Kozel, 2006).

Základní metody kvantitativního výzkumu jsou dotazování, pozorování a experiment. (Malý, 2004).

Typické pro **pozorování** je, že se ho pozorovaný subjekt aktivně neúčastní. Celou situaci sleduje pozorovatel, který vyhodnocuje chování a pocity pozorovaného. Velký

význam má u dětí, protože ty nejsou schopny identifikovat a sdělit přesně své pocity (Hague, 2003).

Při **experimentu** se sbírají data na základě uměle vytvořené situace, kdy se výzkumníci snaží zachytit chování a reakce účastníků experimentu. Nejčastěji se tato metoda používá k testování nových produktů, při zjišťování působení reklam na zákazníky nebo skupinových diskuzích (Příbová, 1996).

Dotazování považujeme za nejrozšířenější metodu výzkumu. „*Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaných (respondentem)*“ (Foret & Stávková, 2003, s. 32).

2.5.3 Dotazování

Techniky dotazování

Základní techniky dotazování jsou:

- **osobní dotazování**, kde jsou respondent a tazatel v přímém kontaktu (jsou tváří v tvář);
- **telefonické dotazování**, kde je mezi respondentem a tazatelem pouze hlasový kontakt;
- **písemné dotazování**, kde není žádný tazatel a dotazník je zaslán respondentovi pomocí pošty;
- **internetové nebo webové dotazování**, kde není žádný tazatel a výzkum je prováděn pomocí internetu (webu) (Parasuraman, Grewal & Krishnan, 2007).

Osobní dotazování „*Je ze všech způsobů dotazování nejvšestrannější a umožňuje položit mnohem více otázek i zaznamenat dodatečná pozorování samotného respondenta (oblečení, způsob vyjadřování atd.)*“ (Kotler, 2001, s. 127). Nevýhodou je, že je nutné vyškolit velký počet tazatelů, kteří i přes stejné zadání otázek mohou na respondenty působit různě a další nevýhodou je, že lidé nejsou v anonymitě a proto mohou na některé otázky odpovídat záměrně nepravdivě. Naopak velkou výhodou je, že tazatel může respondentovi vysvětlit případné nejasnosti a lépe objasnit cíl práce. To vede k tomu, že je více lidí ochotno osobní dotazování podstoupit (Příbová, 1996).

Telefonické dotazování patří dnes k velmi oblíbeným technikám získávání dat. Navázání osobního vztahu s respondentem je o něco problematičtější než u rozhovoru

z očí do očí, ale na druhou stranu má dotazovaný pocit alespoň částečné anonymity. Jeho odpovědi mohou být pravdivější (Příbová, 1996).

Písemné dotazování probíhá pomocí dotazníků nebo anket. Respondent si sám rozhodne, kdy dotazník vyplní. Nemusí ho ale vyplnit vůbec. Dotazník nebo anketa se lidem může poslat poštou, přiložit ke kupovanému výrobku nebo je možné ji rozdávat na akcích, se kterými souvisí (veletrhy, výstavy, propagační akce) (Příbová, 1996). Je potřeba, aby otázky byly velmi srozumitelné, jednoznačné a lehce zodpověditelné, protože není možnost případné nejasnosti vysvětlit (Bednarčík, 2008).

Internetové (elektronické) dotazování je v současné době ve vyspělých zemích velmi oblíbenou technikou. Náklady na něj jsou minimální. „*Spojuje výhody písemného dotazování (respondent vidí před sebou dotazník), je nesmírně rychlé, levné a urychluje zpracování dat, protože všechna data jsou již v elektronické formě*“ (Příbová, 1996, s. 50). Respondenti jsou dnes oslovováni přes-maily, přes různé sociální sítě a internetové portály zaměřené přímo na výzkum veřejného mínění. Je tedy nutné se zamyslet, jestli ti, co tvoří cílovou skupinu, mají přístup k internetu a jsou ochotni jeho prostřednictvím odpovídat (Kotler, 2001).

Obecné zásady tvorby dotazníku

Před samotným sestavováním dotazníku se musí ujasnit účel a cíl výzkumu. Stanoví se informace, která nám má dotazník přinést, aby se následně mohl sestavit funkční, smysluplný a prakticky využitelný dotazník. Je také důležité si určit způsob, jakým se budeme dotazovat (osobně, písemně, telefonicky či elektronicky) a definovat cílovou skupinu lidí, která bude na otázky odpovídat (Příbová, 1996).

Stavba dotazníku by měla na první pohled působit přehledně a systematicky. Důležitá je samozřejmě i grafická úprava, která by měla zaujmout respondenta natolik, aby byl ochoten si dotazník prohlédnout a vyplnit. Délka dotazníku by měla být maximálně 40 - 50 otázek. V úvodu dotazníku by mělo být napsáno několik vět ohledně cíle výzkumu (Foret & Stávková, 2003).

Formulace otázek v dotazníku musí být srozumitelná a jednoznačná. Není vhodné používat otázky, které vyžadují po respondentech dlouhé přemýšlení nebo nejsou relevantní k tématu (Foret & Stávková, 2003). Řazení otázek v dotazníku by mělo být logicky uspořádané. Na začátek dotazníku se dávají otázky zajímavé, na které je celkem jednoduchá odpověď. Potom se zařazují otázky složitější, pro řešení problému

důležitější. Na zodpovězení těchto otázek se musí respondent více soustředit. Na konec dotazníku se zařazují otázky opět jednodušší, na které není potřeba tak velké soustředění a ještě otázky zjišťující informace o respondentovi samotném (často to bývá věk a pohlaví) (Kozel, 2006). Ideální formou odpovídání na otázky je kroužkování či křížkování.

Typologie otázek

Následující rozdělení je podle variant odpovědí. Rozlišujeme otázky uzavřené (řízené, standardizované), otevřené (volné, bez standardizace) a kombinací těchto dvou vznikají otázky polouzavřené (částečně standardizované).

Otázky otevřené „dovolují respondentovi odpovědět na zadanou otázku svým vlastním způsobem (posvém)“ (Fink, 1995, s. 32) a respondent není omezen předem nabídnutými variantami. Výhodou je, že dotazovaný není nijak omezen ve vyjádření svého názoru (Foret & Stávková, 2003).

Rozlišují se tyto typy otevřených otázek:

- **volné otázky** – absolutní volnost respondenta při odpovědích;
- **asociační otázky** – respondent má napsat první slovo, kterého napadne vzhledem k pojmům uvedeným v dotazníku;
- **volné dokončení věty nebo povídky**;
- **dokončení obrázku** – v dotazníku je obrázek dvou postav, kde je uvedeno, co říká ta první postava a respondent má doplnit reakci druhé postavy z obrázku;
- **dokončení tematického námětu** – v dotazníku je obrázek a respondent má vymyslet k obrázku příběh, co se stalo nebo může stát na obrázku (Foret, 2008).

Otázky uzavřené jsou takové, ve kterých jsou vyznačeny varianty odpovědí a respondent si vybírá jednu nebo více z nabízených možností. Výhodou je rychlé a snadné vyplnění. Nevýhodou je, že respondent je nucen vybírat z odpovědí, které podle něj nemusí být vhodné či správné vzhledem k otázce (Kozel, 2006).

Uzavřené otázky mohou být takové, kdy respondent vybírá pouze jednu odpověď tzv. alternativní (výběrové otázky), kde se možnosti odpovědí vzájemně vylučují. Druhým typem uzavřených otázek jsou tzv. selektivní (výčtové otázky), kde může

respondent označit jednu nebo více odpovědí, varianty se vzájemně nevylučují (Kozel, 2006).

Jiné dělení uzavřených otázek:

- **dichotomické** otázky pak nabízejí pouze dvě možné odpovědi (např. ano x ne, souhlasím x nesouhlasím);
- **trichotomické** otázky mají tři možné odpovědi, jako třetí možnost bývá nabízena odpověď „nevím“, „nejsem si jist“;
- **polytomické** otázky nabízejí nejširší škálu možných odpovědí, velmi důležité je vypsát všechny přípustné možnosti (Malý, 2004).

Škálové otázky jsou speciální uzavřené otázky a jsou vhodné zejména na měření spokojenosti zákazníků. Těmito otázkami můžeme zjišťovat míru spokojenosti s předkládanou situací a stupeň vnímání určitého jevu (Foret, 2008).

3 Cíl, hypotézy, metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je doporučení pro zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané maloobchodní jednotce s využitím výsledků terénního výzkumu realizovaného u zaměstnanců nejen v ní pracujících včetně ekonomického zhodnocení.

3.2 Hypotézy

Hypotéza 1: Alespoň 30 % respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa je spokojeno se současným odměňováním ze strany zaměstnavatele.

Hypotéza 2: Více než 20 % respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa považuje povinná školení realizovaná zaměstnavatelem za důležitá.

Hypotéza 3: Alespoň 25 % respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa má možnost kariérního postupu ve společnosti.

Hypotéza 4: Pro více než 40 % respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa jsou důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem.

Hypotéza 5: Méně než polovina respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa se dostala na aktuální pracovní místo z úřadu práce.

3.3 Metodika

1. Studium teoretických východisek
2. Provedení terénního výzkumu
3. Zhodnocení výzkumu
4. Závěr a interpretace výsledků

V praktické části bude provedeno dotazníkové šetření nejen u vybrané maloobchodní jednotky, ale i u dalších maloobchodních jednotek v rámci ČR. Důvodem je porovnání řízení lidských zdrojů vybrané maloobchodní jednotky a ostatních maloobchodů v okolí. Na základě toho budou vypracovány návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybraném maloobchodě Trefa.

3.4 Popis vybrané maloobchodní jednotky

Skupina prodejen Trefa jsou tradiční domácké samoobsluhy sloužící k denním nákupům. Jedná se o prodejny, které jsou umístěny v blízkém dosahu zákazníků jak

na okraji městských center, tak i na rušných hlavních třídách. Ve všech prodejnách se především zaměřujeme na kvalitu a širší čerstvých druhů potravin.

Zákazníci si mohou vybrat ze širokého sortimentu kvalitního a čerstvého zboží za příznivé ceny. Prioritou JEDNOTA, s. d. České Budějovice je trvale se vracející spokojený zákazník. Díky zkušenému a vstřícnému personálu, přehlednému uspořádání nabízených produktů do jednotlivých oddělení vytvářejí prodejny příjemnou atmosféru při nakupování.

Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána prodejna Trefa v Suchdole nad Lužnicí. Tato maloobchodní jednotka byla otevřena v roce 2013 po kompletní rekonstrukci. Prodejna získala rozsáhlými úpravami moderní vzhled a prostory pro rozšíření sortimentní nabídky. Zákazníci si nyní mohou vybírat čerstvé pečivo od pěti regionálních pekařů, saláty, pomazánky a cukrářské výrobky z výroby lahůdek v Týně nad Vltavou. Rozšířena byla také nabídka ovoce a zeleniny. Nově nabízí Trefa zákazníkům prodej výsekového masa a prodej stáčeného bílého a červeného vína.

Maloobchodní jednotka má 9 zaměstnanců. Nové osvětlení, podlaha, energeticky úsporné chladicí vitríny, mrazicí boxy, nový vstupní prostor, tím vším chce Trefa svým zákazníkům zvýšit komfort při nakupování.

Obrázek 1: Logo TREFA



Zdroj: Supermarkety TREFA, 2015e

Služby

V prodejnách Trefa může zákazník využívat službu cashback nebo si dobít svůj mobilní telefon. Prodejny Trefa také přijímají všechny typy platebních karet, které jsou platné v České republice. Všechny pokladny jsou vybaveny platebními terminály, na kterých mohou zákazníci zaplatit bankovními kartami VISA, VISA Elektron, Mastercard a Maestro. Dále přijímají tyto druhy stravenek: Sodexo Pass, Chèque Déjeuner a Edenred. Na jeden nákup může zákazník využít až 5 ks stravenek. Stravenky

lze využít pouze k platbě potravinářského zboží (vyloučeny jsou tabákové výrobky a alkohol).

V prodejnách Trefa přijímají dárkové kupóny Sodexo Pass a nabízí dárkové šeky v hodnotě 100, 300, 500 a 1000 Kč.

Obrázek 2: Dárkový šek 300 Kč



Zdroj: Supermarkety TREFA, 2015d

Obrázek 3: Dárkový šek 500 Kč



Zdroj: Supermarkety TREFA, 2015d

Ostatní služby

V maloobchodě Trefa si zákazník může objednat obložené mísy, chlebíčky, dorty nebo zákusky z Vltavotýnských lahůdek. Dále zaměstnanci prodejny nakoupené zboží rádi zdarma zabalí a rovněž nabízí několik druhů dárkových košů.

Výhody pro věrné zákazníky

Stačí vyplnit přihlašovací formulář a podepsaný jej odevzdat v prodejně Trefa. Obratem zákazník obdrží zdarma zákaznickou kartu Trefa, kterou může začít ihned využívat. Stačí nakupovat v prodejnách Trefa a zákaznickou kartu předložit na pokladně před zaplacením nákupu. Částky jednotlivých nákupů se budou postupně načítat na bodové konto zákaznické karty. Z široké nabídky dávků si pak zákazníci vyberou dárek podle částky na jejich bodovém kontě.

Propojení zákaznických klubů

Zákaznickou kartu Trefa může zákazník používat i při nákupech v supermarketech Terno a stejně tak s kartou Terno může nakupovat a sbírat body i v prodejnách Trefa. Pokud zákazník vlastní obě zákaznické karty (Trefa i Terno), může v případě zájmu sloučit body z obou kont na jeden společný účet.

4 Vlastní práce

4.1 Plán výzkumu

V září 2014 byl sestaven dotazník. Poté byla provedena pilotáž, která měla ukázat případné nedostatky nebo nesrozumitelné otázky. Dotazník byl předložen 25 respondentům. Tato pilotáž proběhla osobním dotazováním rodinných příslušníků a známých na konci října 2014. Bylo nutné některé otázky upravit a z jedné uzavřené otázky udělat otázku otevřenou.

Dotazník obsahoval 23 otázek. Na začátku je úvodní sdělení, kde jsou uvedeny potřebné informace k vyplňování a proč je výzkum prováděn. Po té jsou uvedeny otázky, které se týkají zaměstnanců v maloobchodech, jejich odměňování a školení. Dále jsou v dotazníku použity otázky, které se týkají vzdělání zaměstnanců a profesních schopností a také mimopracovních aktivit. Na konci dotazníku jsou uvedeny identifikační otázky.

V dotazníku byly použity jak polouzavřené otázky, tak uzavřené otázky. Jednalo se o dichotomické otázky (výběr ze dvou možností ano a ne), trichotomické otázky (kdy třetí odpověď byla „nejsem si vědom/a“) a o polytomické otázky, selektivní (kde bylo možné zaškrtnout pouze jednu odpověď). Dále byly použity otevřené otázky, kde nebyly předem stanovené odpovědi. Celý dotazník je možné vidět v příloze.

Sběr dat probíhal online na internetových stránkách www.vyplnto.cz od 23. 10. 2014 do 18. 11. 2014, kam byl dotazník po pilotáži a úpravách umístěn. Kromě dotazování online na internetových stránkách www.vyplnto.cz bylo prováděno i dotazování tváří v tvář. Dotazník byl rozdán v tištěné podobě do maloobchodních jednotek v Suchdole nad Lužnicí (zkoumaná maloobchodní jednotka), Chlumu u Třeboně a v Třeboni. Na základě celého dotazníkového šetření bylo získáno 46 respondentů pomocí online dotazování a 63 respondentů pomocí dotazování tváří v tvář. Celkem bylo získáno 109 dotazníků.

Všechny byly překontrolovány a některé musely být vyřazeny, a to na základě odpovědi u otázky č. 1. Takových dotazníků bylo 9, tudíž zkoumaný počet dotazníků byl 100. Z tohoto celkového počtu bylo 9 dotazníků získáno ve zkoumané maloobchodní jednotce a 91 dotazníků z ostatních maloobchodních jednotek. Následně byl každý dotazník očíslovaný a jednotlivé odpovědi zakódovány. Všechny odpovědi

byly zaznamenány do programu MS Excel, pomocí kterého byly zpracovány veškeré grafy, které jsou uvedeny v následující kapitole.

4.2 Vyhodnocení dotazníků

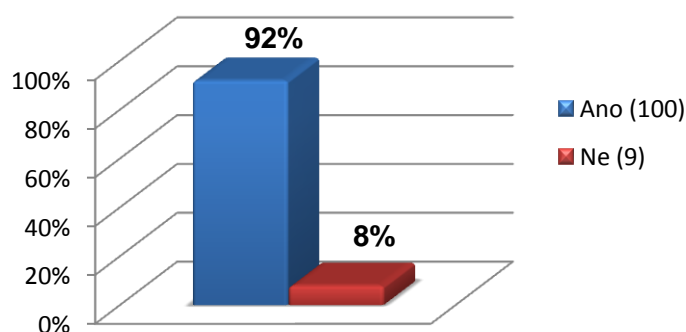
V této části bakalářské práce budou blíže popsány výsledky jednotlivých otázek z dotazníků a jejich grafické znázornění zvlášť pro vybranou maloobchodní jednotku a zvlášť pro ostatní maloobchodní jednotky v rámci ČR. Toto rozdělení výsledků nebude uvedeno u prvních dvou otázek a u otázek č. 20, 21 a 23.

U znázorněných grafů je uvedeno procentní vyjádření výsledků a u legendy konkrétní počty odpovědí.

Otázka č. 1: Pracujete v maloobchodě?

Výzkum se týká jen zaměstnanců maloobchodů. Tato otázka měla respondenty rozdělit na zaměstnance maloobchodů a ti, kteří v maloobchodech nepracují. Dotazovaných bylo 109 a 9 respondentů odpovědělo na tuto otázku „ne“, proto museli být vyřazeni. Sběr dat probíhal jak on-line na internetových stránkách, tak dotazování tváří v tvář.

Graf 1: Pracujete v maloobchodě?



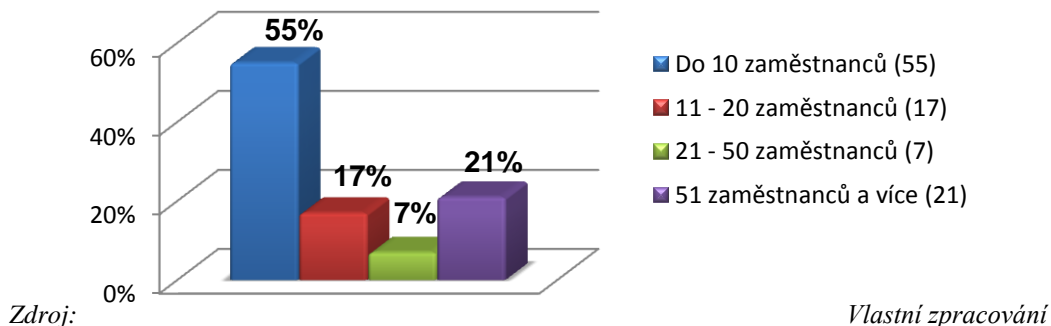
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Prosím uveďte, jaká je velikost firmy dle počtu zaměstnanců, kde jste nyní zaměstnán/a?

Na další otázky odpovídalo jen 100 respondentů. Otázka číslo 2 měla za úkol zjistit, kolik pracovníků má maloobchod, ve kterém dotazovaný zaměstnanec pracuje. Z grafu č. 2 je vidět, že nejvíce zaměstnanců 55 pracuje v maloobchodě do 10 zaměstnanců. V tom je zahrnuto i 9 zaměstnanců z vybrané maloobchodní jednotky Trefa.

21 zaměstnanců pracuje v maloobchodě, kde je 51 a více zaměstnanců, 17 v maloobchodě, který má 11 – 20 zaměstnanců a 7 zaměstnanců v maloobchodě se 21 – 50 zaměstnanci.

Graf 2: Prosím uveďte, jaká je velikost firmy dle počtu zaměstnanců, kde jste nyní zaměstnán/a?

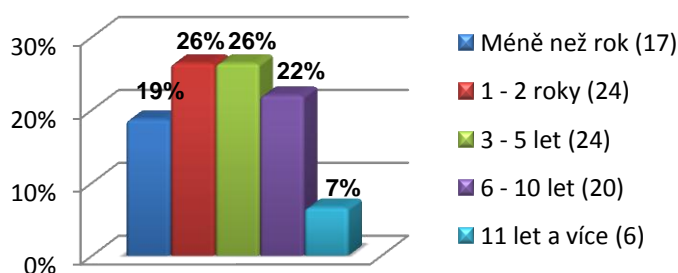


Otázka č. 3: Jak dlouho zde pracujete?

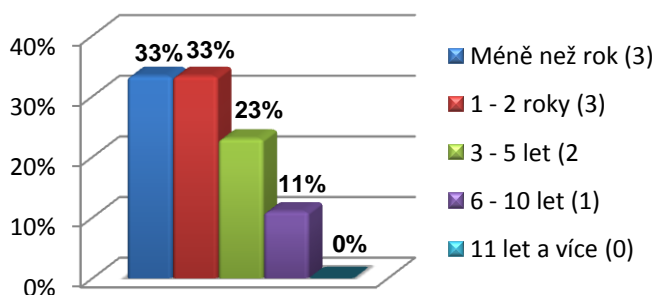
U otázek č. 3 – 19 a u otázky č. 21 budou zvlášť uváděny výsledky dotazníkového šetření ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa (9 respondentů) a v ostatních zkoumaných maloobchodech (91 respondentů).

Z Grafu 3 vyplývá, že u ostatních maloobchodních jednotek nejvíce zaměstnanců pracuje 1 – 2 roky a 3 – 5 let, zatímco u vybrané maloobchodní jednotky to je méně než 1 rok a také 1 – 2 roky (viz Graf 4).

Graf 3: Jak dlouho zde pracujete - ostatní maloobchodní jednotky?



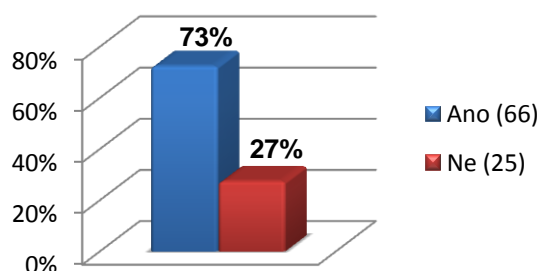
Graf 4: Jak dlouho zde pracujete - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?



Otázka č. 4: Rád/a byste u tohoto zaměstnavatele pracoval/a i nadále?

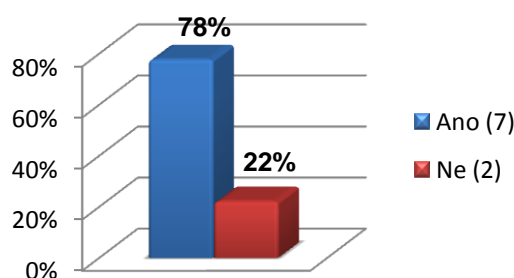
Tato otázka měla zjistit, zda respondenti chtějí zůstat v aktuálním zaměstnání i nadále. Z grafů je patrné, že odpovědi respondentů z maloobchodní jednotky Trefa a ostatních maloobchodů jsou velmi podobné. Většina respondentů by ráda pracovala u stávajícího zaměstnavatele.

Graf 5: Rád/a byste u tohoto zaměstnavatele pracoval/a i nadále - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Rád/a byste u tohoto zaměstnavatele pracoval/a i nadále - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

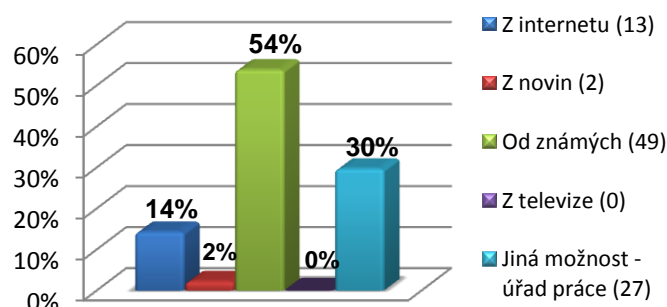


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o aktuálním pracovním místě?

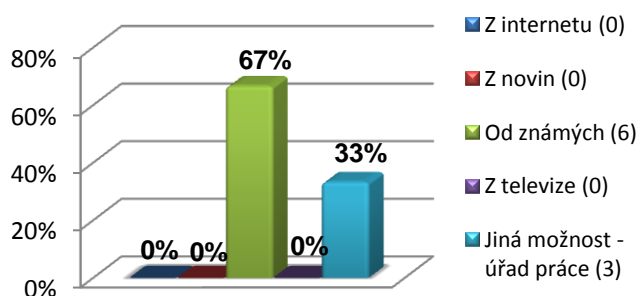
Na Grafu 7 je vidět, že nejvíce zaměstnanců z ostatních maloobchodů se dozvědělo o aktuálním pracovním místě od známých anebo získali pracovní místo pomocí úřadu práce. Stejně tak je to i u Grafu 8. Naopak zaměstnanci prodejny Trefa se nedozvěděli o pracovním místě z internetu, z novin ani z televize.

Graf 7: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o aktuálním pracovním místě - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o aktuálním pracovním místě - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

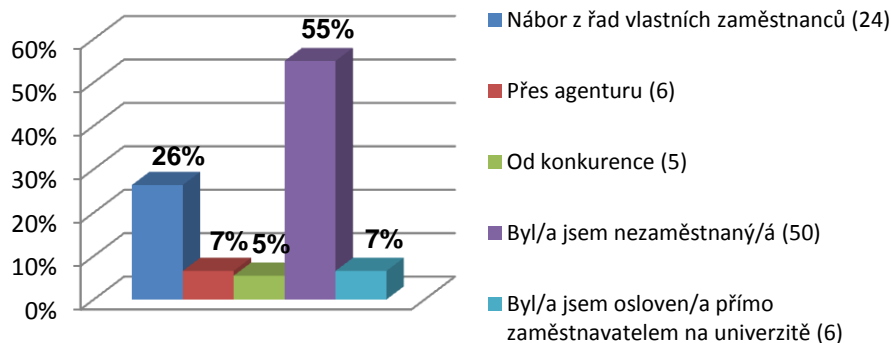


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jakým způsobem jste se dostal/a na Vaší pracovní pozici?

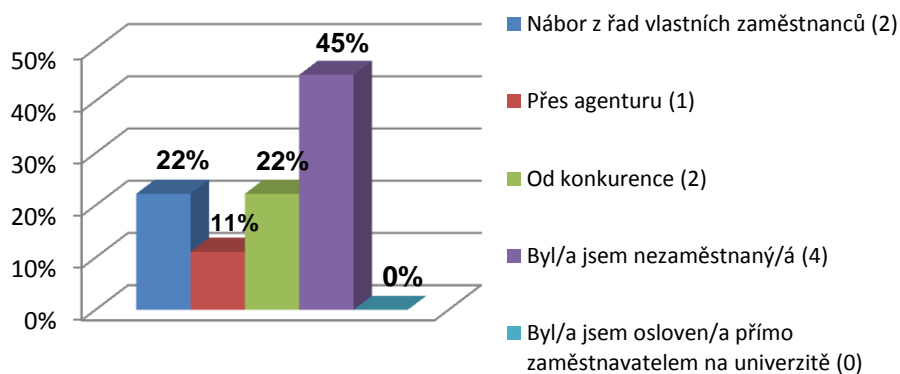
Otázka č. 6 měla zjistit, jak se dotazovaní dostali na aktuální pracovní pozici. Nejvíce respondentů z ostatních maloobchodů i z prodejny Trefa bylo nezaměstnaných. 6 respondentů z ostatních maloobchodů se dostalo na pracovní pozici pomoci oslovení na univerzitě, zatímco žádný zaměstnanec z maloobchodní jednotky Trefa, nebyl osloven přímo na univerzitě.

Graf 9: Jakým způsobem jste se dostal/a na Vaší pracovní pozici - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Jakým způsobem jste se dostal/a na Vaší pracovní pozici - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

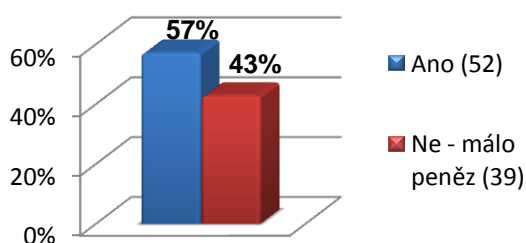


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jste spokojen/a se současným odměňováním?

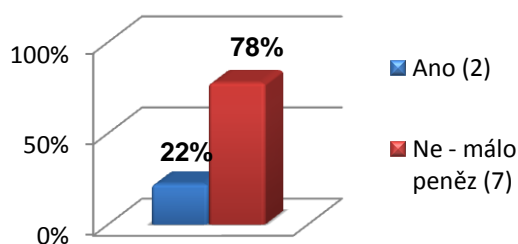
Otázka č. 7 měla zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným odměňováním. U odpovědi „ne“ měli respondenti uvést důvod, proč tomu tak je. Z grafů je patrné, že výsledky jsou velmi rozdílné. Více než polovina dotazovaných z ostatních maloobchodů jsou spokojeni se současným odměňováním, ale u maloobchodní jednotky Trefa jsou téměř všichni nespokojeni s odměňováním, z důvodu nízké výplaty.

Graf 11: Jste spokojen/a se současným odměňováním - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Jste spokojen/a se současným odměňováním - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

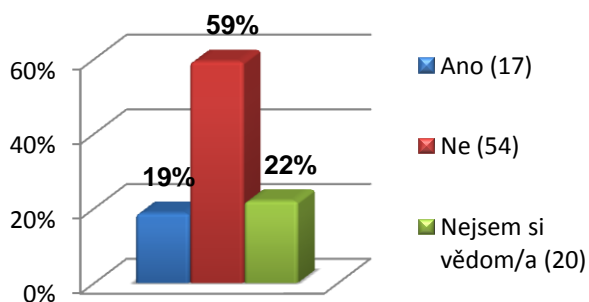


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Je ve Vaší firmě používán jiný způsob odměňování než finanční?

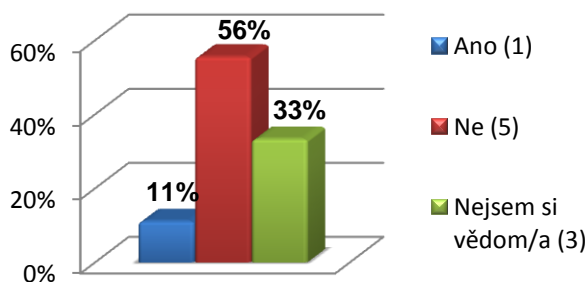
U otázky č. 8 měli respondenti u jiného způsobu odměňování uvést i konkrétní jiný způsob odměňování než finanční. Hodnoty jsou téměř vyrovnané. Přesto více zaměstnanců z prodejny Trefa neví o jiném způsobu odměňování a u ostatních maloobchodů více respondentů má jiný způsob odměňování než finanční, a to benefity a nepeněžní odměny.

Graf 13: Je ve Vaší firmě používán jiný způsob odměňování než finanční - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Je ve Vaší firmě používán jiný způsob odměňování než finanční - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

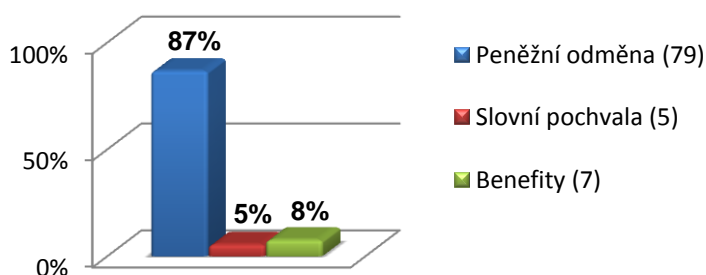


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jakému způsobu odměňování přikládáte větší význam?

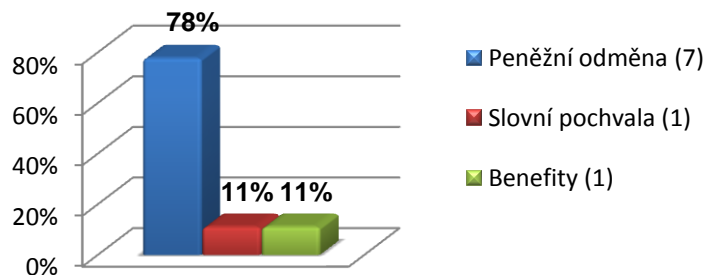
Na tuto otázku odpovědělo nejvíce dotazovaných, že pro ně více znamená peněžní odměna než benefity a slovní pochvala. U maloobchodní jednotky Trefa jsou to téměř všichni zaměstnanci.

Graf 15: Jakému způsobu odměňování přikládáte větší význam - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Jakému způsobu odměňování přikládáte větší význam - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

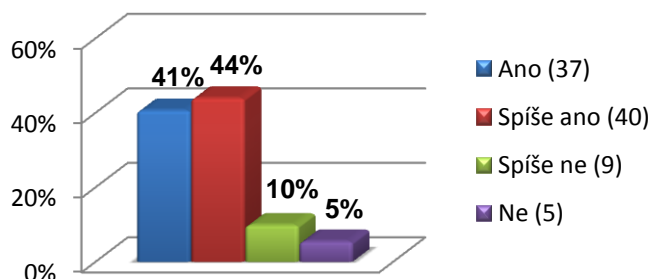


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Považujete povinná školení ze strany zaměstnavatele za důležitá?

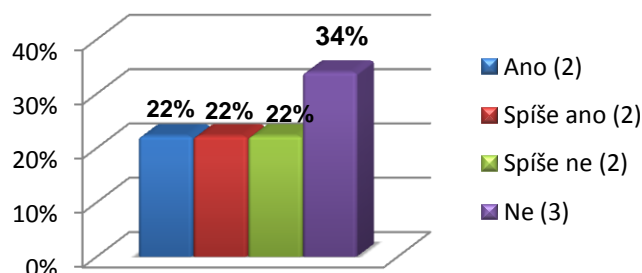
Z Grafu 17 je patrné, že pro většinu respondentů z ostatních maloobchodů jsou povinná školení ze strany zaměstnavatele spíše důležitá nebo důležitá. Naopak u maloobchodní jednotky Trefa (viz Graf 18) považuje většina zaměstnanců povinná školení za nedůležitá.

Graf 17: Považujete povinná školení ze strany zaměstnavatele za důležitá - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Považujete povinná školení ze strany zaměstnavatele za důležitá - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

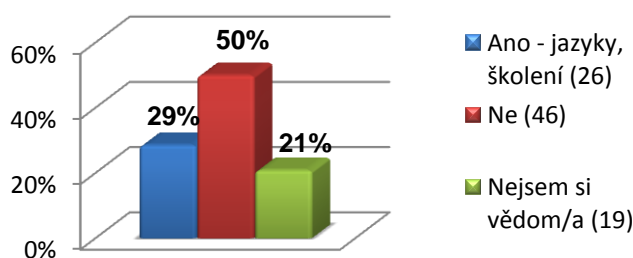


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání?

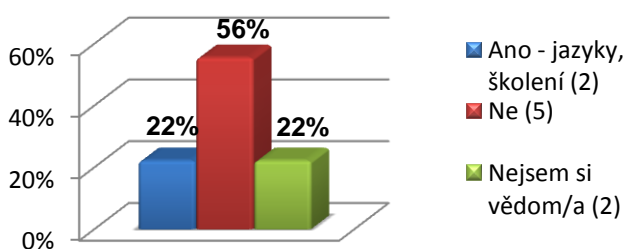
Na otázku č. 11 odpovědělo nejvíce respondentů u ostatních maloobchodů i v prodejně Trefa, že v jejich zaměstnání nemají možnost dalšího vzdělávání. U ostatních maloobchodů i u prodejny Trefa také respondenti uváděli možnost dalšího vzdělávání a to jak učení jazyků, tak školení v rámci oboru.

Graf 19: Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

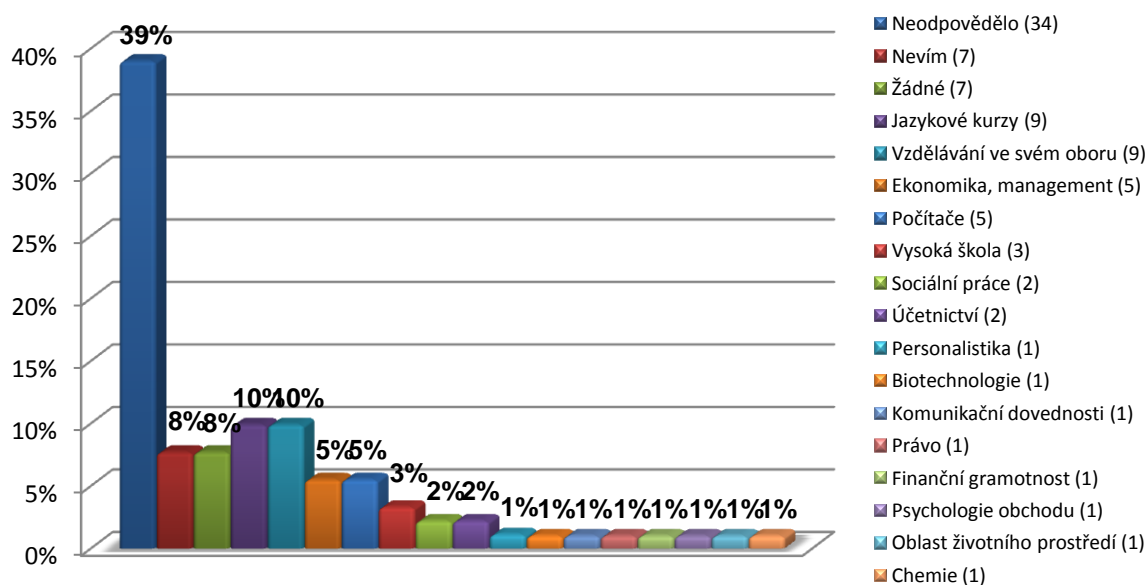


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: O jaké další vzdělání a v jaké oblasti byste měl/a zájem?

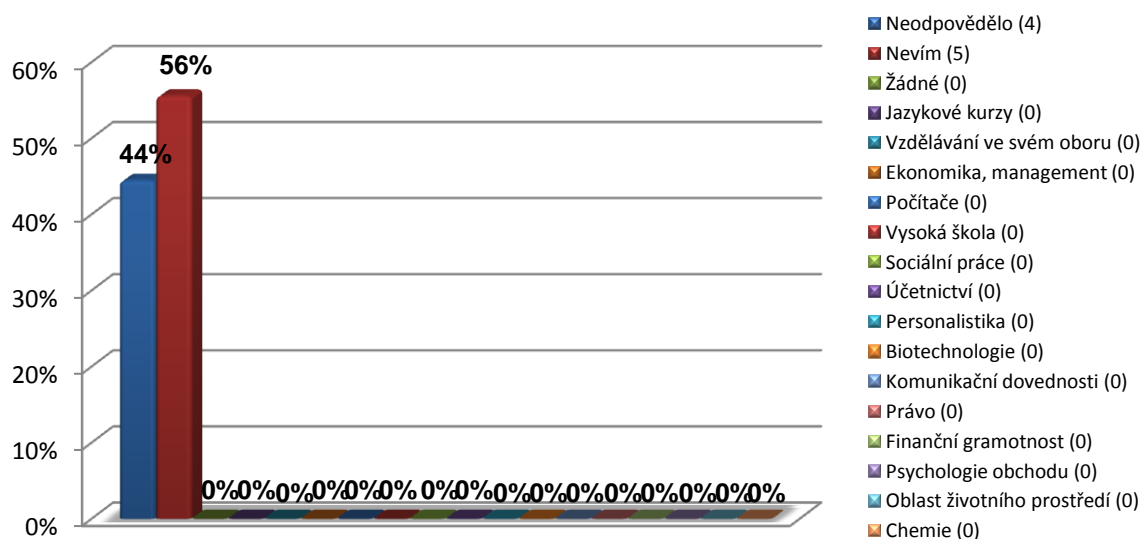
Otázka č. 12 měla za úkol zjistit, o jaké další vzdělání by měli dotazovaní zájem. Více než třetina respondentů z ostatních maloobchodů na tuto otázku vůbec neodpověděla. Naopak z maloobchodní jednotky Trefa všichni zaměstnanci odpověděli, že buď neví, o jaké další by měli zájem, nebo také vůbec neodpověděli.

Graf 21: O jaké další vzdělání a v jaké oblasti byste měl/a zájem? – ostatní maloobchodní jednotky



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: O jaké další vzdělání a v jaké oblasti byste měl/a zájem? – maloobchodní jednotka Trefa

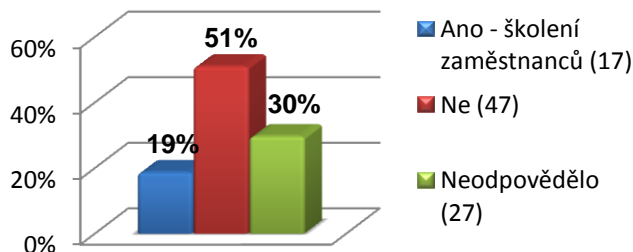


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti?

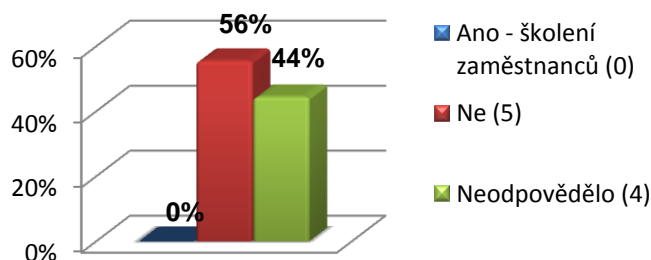
Z těchto grafů je vidět, že z ostatních maloobchodů i z maloobchodu Trefa většina respondentů nemá možnost rozvíjet své profesní schopnosti. U maloobchodní jednotky Trefa nikdo neodpověděl, že může rozvíjet své profesní schopnosti.

Graf 23: Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

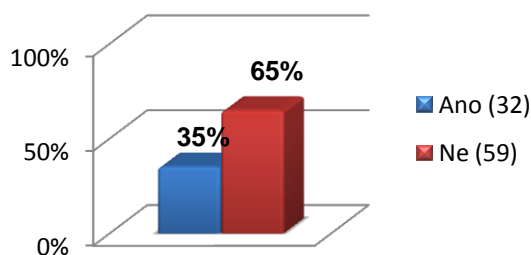


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Máte možnost kariérního postupu v této společnosti?

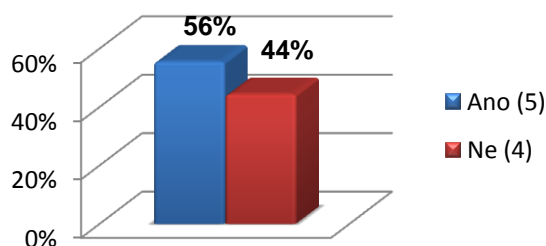
U této otázky jsou výsledky velmi odlišné. Většina respondentů z ostatních maloobchodů nemá možnost kariérního postupu ve společnosti. U maloobchodní jednotky Trefa naopak více než polovina zaměstnanců tuto možnost má.

Graf 25: Máte možnost kariérního postupu v této společnosti - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Máte možnost kariérního postupu v této společnosti - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

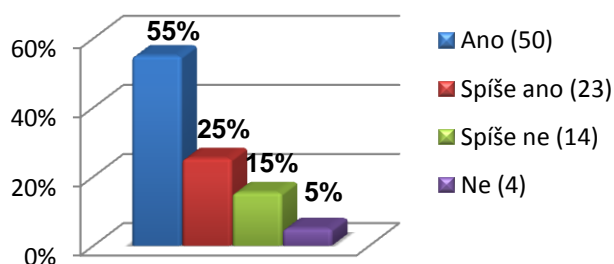


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu?

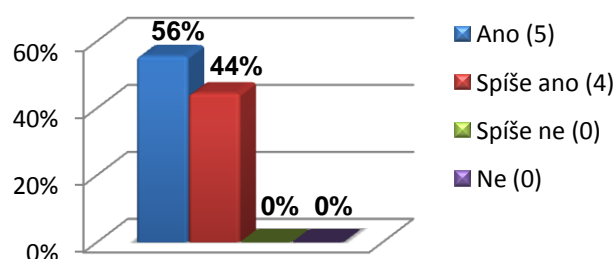
U této otázky je z grafů patrné, že většině respondentů z ostatních maloobchodů vyhovuje práce v pracovním kolektivu nebo spíše vyhovuje. Podobně jsou na tom respondenti z maloobchodní jednotky Trefa. V tomto případě žádný zaměstnanec neodpověděl na otázku „spíše ne“ nebo „ne“.

Graf 27: Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28: Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

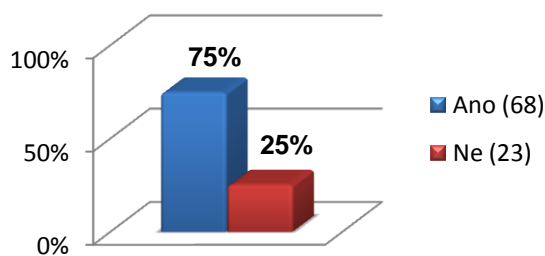


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a nadřízeným?

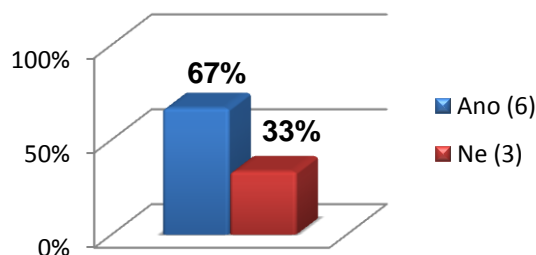
Otázka č. 16 měla zjistit, zda jsou respondenti spokojeni s komunikací mezi nimi a svým nadřízeným. Z Grafu 29 a Grafu 30 je patrné, že hodnoty z ostatních maloobchodů a prodejny Trefa jsou hodně podobné. Podle výzkumu je většina zaměstnanců spokojena s komunikací se svým nadřízeným.

Graf 29: Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a nadřízeným - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30: Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a nadřízeným - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

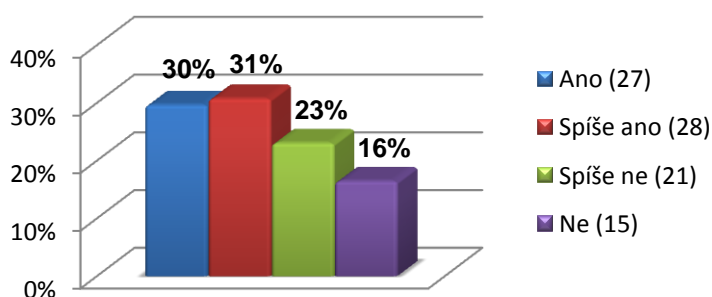


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jsou pro Vás podstatná neformální mimopracovní setkání s Vašimi kolegy pro upevnění pracovních vztahů? (oslava narozenin, svátku, svatba,...)

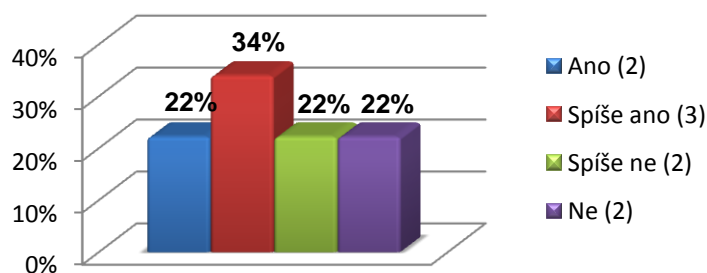
Tato otázka se dotazovala respondentů, zda jsou pro ně důležitá neformální mimopracovní setkání s jejich kolegy pro upevnění vztahů. Z ostatních maloobchodů respondenti odpovídali, že pro ně jsou spíše důležitá nebo důležitá neformální mimopracovní setkání. Výsledky z maloobchodu Trefa jsou velmi vyrovnané, ale i přesto odpovědělo více zaměstnanců „spíše ano“.

Graf 31: Jsou pro Vás podstatná neformální mimopracovní setkání s Vašimi kolegy pro upevnění pracovních vztahů? (oslava narozenin, svátku, svatba,...) – ostatní maloobchodní jednotky



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 32: Jsou pro Vás podstatná neformální mimopracovní setkání s Vašimi kolegy pro upevnění pracovních vztahů? (oslava narozenin, svátku, svatba, ...) – maloobchodní jednotka Trefa

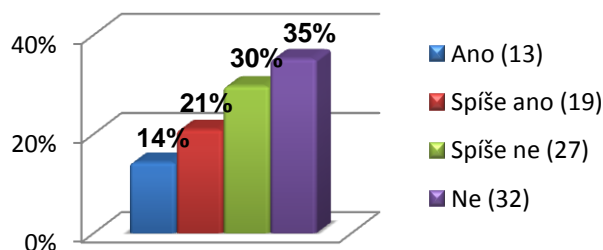


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jsou pro Vás důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem?

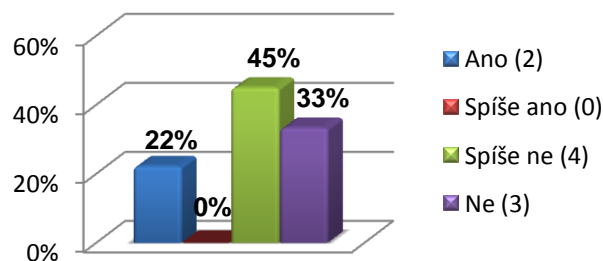
U grafů je vidět, že jsou hodnoty z ostatních maloobchodů a prodejny Trefa velmi odlišné. Nejvíce respondentů maloobchodu Trefa odpovědělo „spíše ne“ nebo „ne“ a nikdo neodpověděl, že jsou pro něj důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem. Naopak u ostatních maloobchodů skoro pro třetinu respondentů jsou důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem.

Graf 33: Jsou pro Vás důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 34: Jsou pro Vás důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

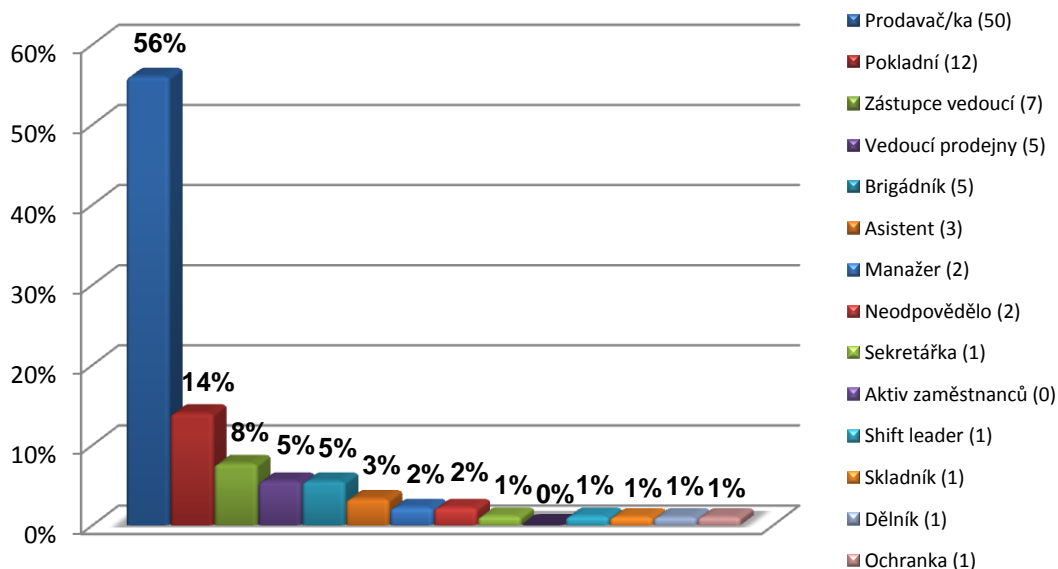


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Na jaké pracovní pozici se nacházíte?

Otázka č. 19 měla za úkol zjistit, na jaké pracovní pozici se dotazovaní zaměstnanci nacházejí. Nejvíce respondentů z ostatních maloobchodních jednotek odpovědělo, že pracují jako prodavač/ka. Stejně tak odpověděla i většina zaměstnanců z maloobchodní jednotky Trefa.

Graf 35: Na jaké pracovní pozici se nacházíte? – ostatní maloobchodní jednotky

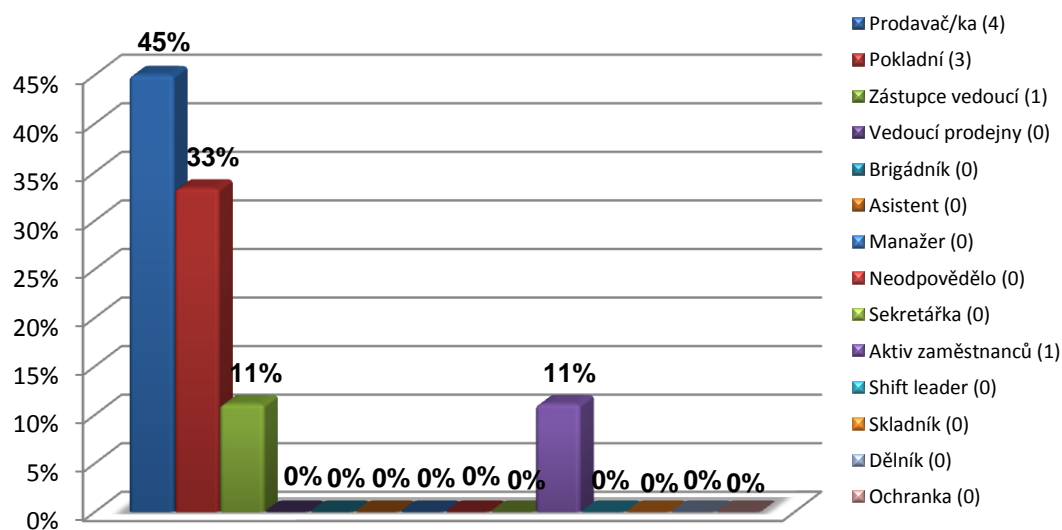


Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Shift leader – vedoucí směny

Aktiv zaměstnanců – svolává pracovní schůze a organizuje pracovní proces

Graf 36: Na jaké pracovní pozici se nacházíte? – maloobchodní jednotka Trefa



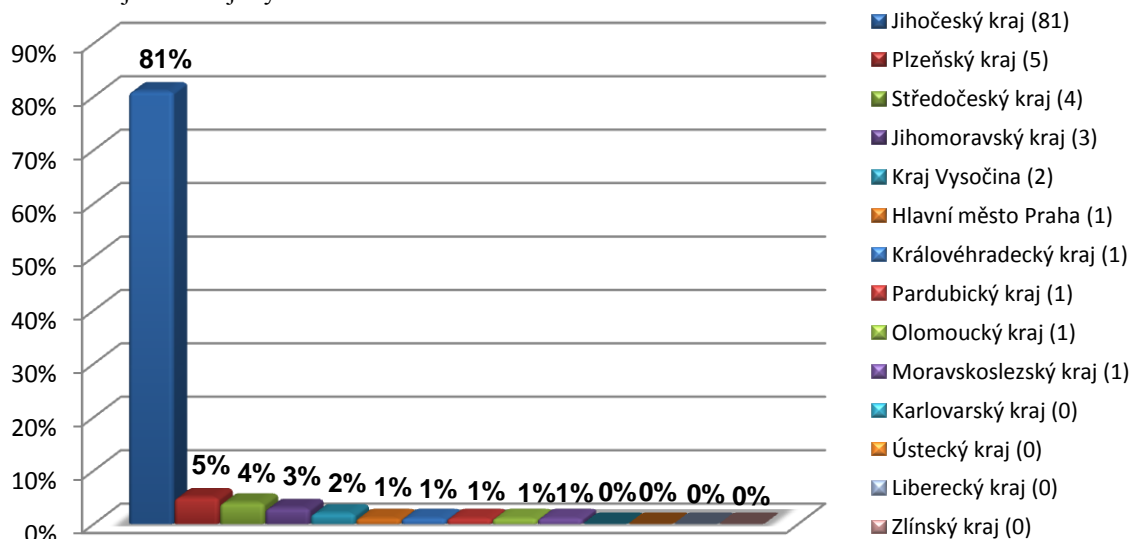
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: V jakém kraji bydlíte?

Odpovědi na tuto a následující otázku nejsou zpracovány zvlášť pro vybranou maloobchodní jednotku Trefa a zvlášť pro ostatní maloobchodní jednotky.

Z Grafu 20 je vidět, že ze všech dotazovaných bydlí 81 respondentů v Jihočeském kraji. Mezi nimi je i všech 9 dotazovaných z maloobchodní jednotky Trefa. Pouze 5 zaměstnanců bydlí v Plzeňském kraji, 4 ve Středočeském kraji, 3 v Jihomoravském kraji a 2 na Vysočině. 5 zaměstnanců bydlí v Praze, v Královéhradeckém kraji, Pardubickém kraji, Olomouckém kraji a v Moravskoslezském kraji. Žádný dotazovaný nebydlí v Karlovarském kraji, Ústeckém kraji, Libereckém kraji a ve Zlínském kraji.

Graf 37: V jakém kraji bydlíte?

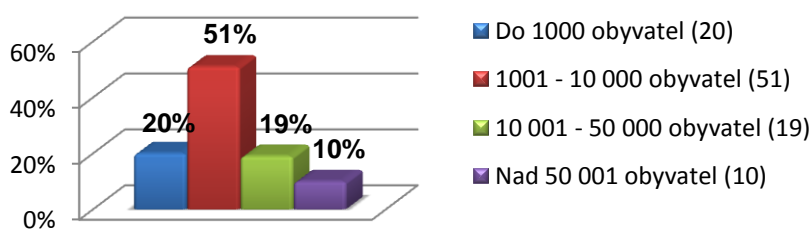


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Bydlíte ve městě nebo obci, které/á má počet obyvatel?

V otázce č. 21 respondenti odpovídali, kolik počet obyvatel má město, ve kterém bydlí. Více než polovina zaměstnanců 51 bydlí ve městě, které má 1001 - 10 000 obyvatel. Stejně tak odpověděli i všichni respondenti z prodejny Trefa. 20 dotazovaných bydlí ve městě nebo obci, která má méně než 1000 obyvatel. Podobně je na tom odpověď 10 001 – 50 000 obyvatel, na kterou odpovědělo 19 zaměstnanců. Pouze 10 dotazovaných bydlí ve městě s více než 50 001 obyvateli.

Graf 38: Bydlíte ve městě nebo obci, které/á má počet obyvatel?

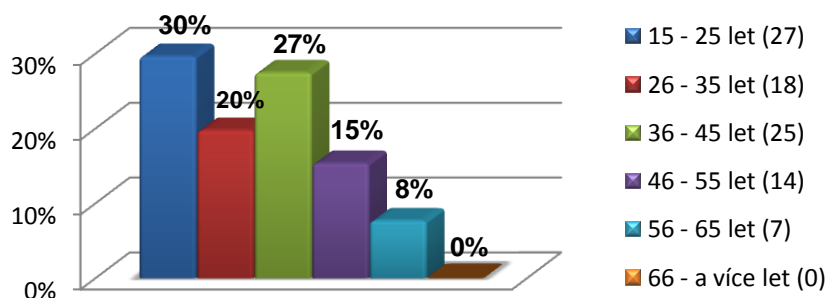


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: Jaký je Váš věk?

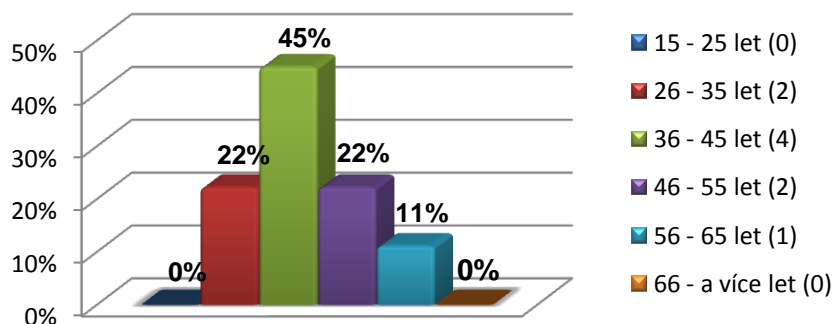
Z grafu č. 39 je patrné, že nejvíce dotazovaných respondentů z ostatních maloobchodů je ve věku 15 – 25 let. Naopak v maloobchodě Trefa pracuje nejvíce zaměstnanců ve věku 26 – 35 let, ale ve věku 15 – 25 let nepracuje žádný respondent.

Graf 39: Jaký je Váš věk - ostatní maloobchodní jednotky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 40: Jaký je Váš věk - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?

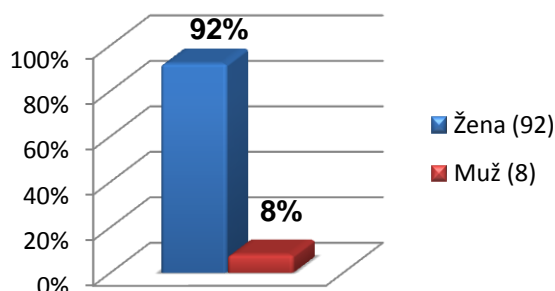


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23: Jakého jste pohlaví?

Z grafu č. 41 je vidět, že z celkového počtu dotazovaných bylo 92 žen a pouze 8 mužů. Všech 9 zaměstnanců v maloobchodní jednotce Trefa jsou ženy.

Graf 41: Jakého jste pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Zhodnocení hypotéz

1. Hypotéza 1: Alespoň 30 % respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa je spokojeno se současným odměňováním ze strany zaměstnavatele.

Podle výsledků dotazníkového šetření, je 22 % respondentů spokojeno se současným odměňováním a 78 % spokojeno není. Na základě výsledků z otázky č. 7 nelze tuto hypotézu č. 1 potvrdit.

2. Hypotéza 2: Více než 20 % respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa považuje povinná školení realizovaná zaměstnavatelem za důležitá.

V rámci dotazníkového šetření byla uvedena otázka, zda respondenti považují povinná školení ze strany zaměstnavatele za důležitá. Podle výzkumu u otázky č. 10 lze hypotézu č. 3 potvrdit, protože 22 % zaměstnanců považují povinná školení realizovaná zaměstnavatelem za důležitá a 22 % respondentů za spíše důležitá. 22 % zaměstnanců považuje povinná školení za spíše nedůležitá a 33 % za nedůležitá.

3. Hypotéza 3: Alespoň 25 % respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa má možnost kariérního postupu ve společnosti.

Podle výsledků dotazníkové šetření odpovědělo 56 % respondentů, že mají možnost kariérního postupu ve svém zaměstnání. 44 % zaměstnanců tuto možnost nemají. Na základě výsledků z otázky č. 14 lze hypotézu č. 3 potvrdit.

4. Hypotéza 4: Pro více než 40 % respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa jsou důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem.

Na základě dotazníkového šetření odpovědělo 33 % respondentů, že pro ně mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem důležitá nejsou. Pro 44 % zaměstnanců spíše nejsou důležitá a žádný respondent neodpověděl, že jsou spíše důležitá. Podle výzkumu u otázky č. 18 lze hypotézu č. 4 zamítnout, protože jen pro 22 % respondentů jsou důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem.

5. Hypotéza 5: Méně než polovina respondentů ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa se dostala na aktuální pracovní místo z úřadu práce.

V rámci dotazníkového šetření byla uvedena otázka, jakým způsobem se respondenti dostali na aktuální pracovní pozici. 44 % respondentů se aktuální pracovní pozici dostalo díky tomu, že byli nezaměstnaní, tedy z úřadu práce. 22 % dotazovaných si zaměstnavatel vybral sám, pomocí nábory z řad vlastních zaměstnanců. 22 % zaměstnanců se na aktuální pracovní pozici dostalo od konkurence a 11 % respondentů přes agenturu. Žádný dotazovaný se nedostal na aktuální pracovní místo tím, že byl osloven přímo zaměstnavatelem na univerzitě. Na základě výsledků z otázky č. 6 lze hypotézu č. 5 potvrdit.

4.4 Návrhy na zlepšení

Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření u vybrané maloobchodní jednotky Trefa, která má jen 9 zaměstnanců, by bylo možné navrhnout změny v oblasti výběru zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a motivace zaměstnanců. Také mimopracovní aktivity, které jsou pro zaměstnance maloobchodní jednotky Trefa důležité pro upevnění pracovních vztahů. Tyto doporučení mohou být zdrojem zvýšení konkurenceschopnosti, vyšší efektivity a kvalitnějšího pracovního prostředí.

Výběr zaměstnanců

Základem úspěšného pracovního kolektivu je výběr zaměstnanců. Významné jsou zkušenosti uchazečů. Maloobchody nejčastěji využívají metody, které jsou finančně nenáročné, jako například osobní doporučení nebo přihlášení uchazeče na podaný inzerát.

K výběru slouží i osobní pohovor, kdy se vedoucí může více seznámit s pracovníkem a on zase s představami v pracovním místě. Také může zjistit, zda pracovník je vůbec schopen akceptovat požadavky maloobchodu. Například práce ve směnném provozu, flexibilita atd. A samozřejmě podrobně prostudovat materiály pracovníka jako je životopis či doporučení.

Osobní doporučení může někdy pomoci v malých městech, vesnicích, kde se lidé dobře znají. Dá se částečně předejít tomu, že je přijat nevhodný pracovník. Někdy ale vedou ke zhoršení vztahů na pracovišti, například při zaměstnání rodinných příslušníků. I přesto se schopnosti zaměstnance ukážou v samotném provozu. Respondenti z maloobchodní jednotky Trefa nejčastěji uváděli, že se na aktuální pracovní místo dostali pomocí známých nebo že byli na úřadu práce. Aby bylo pracovní místo obsazeno kvalitnějšími pracovníky, měly by maloobchody spolupracovat například se školami, úřady práce nebo i oslovením na internetu prostřednictvím pracovních portálů, personálních agentur nebo sociálních sítí.

Výběr pracovníků je považován za jednu z nejdůležitějších součástí řízení lidských zdrojů. V maloobchodě má každý pracovník významný vliv na výsledky podniku a může ovlivňovat kvalitu pracovní atmosféry. Proto by zde výběr pracovníků neměl být podceňován. Nezbytné je také posoudit, jestli se uchazeč hodí do stávajícího pracovního kolektivu a jaká je jeho schopnost týmové práce. Pro lepší rozhodování by maloobchody měly zařadit do výběru například i ukázkou práce nebo znalostní a psychologické testy.

Na internetových stránkách www.profi.psychonet.cz jsou psychologické testy pro výběr a posuzování pracovníků. Vše je zařízeno tak, aby měli zaměstnavatelé s testy co nejméně práce. Stačí počítač s připojením na internet, před který posadíte zájemce o zaměstnání, jehož chcete testovat. Dotyčný projde test (obvykle to trvá tak 15 - 20 minut) a budoucí zaměstnavatel si nechá zobrazit vyhodnocení, které je k dispozici ihned.

Testy nejsou veřejně přístupné, což chrání zaměstnavatele, klienty z řad firem a personálních agentur, před možným zneužitím testů ze strany klientů/pracovníků. Proto je nutné se nejprve zaregistrovat. Po registraci se uživatel bude moci přihlásit do svého profilu, v němž už může objednávat testy a testovat. Nově registrovaným klientům poskytuje firma testy na vyzkoušení zdarma (Peterka, 2015).

Testy osobnosti zkoumají vlastnosti člověka, zda je samostatný nebo týmový, pečlivý nebo spíš živelný, zodpovědný nebo nespolehlivý atd. Výkonové testy zkoumají lidské schopnosti, např. inteligenci, pozornost, paměť, rychlost a přesnost odváděné práce.

Pro potřebu testování „málo“, kterou nabízí tento internetový portál, si zaměstnavatel koupí konkrétní počet testů dle vlastní volby a testy postupně spotřebuje. Za použití jednoho testu se zaplatí 78 Kč. Pokud uchazeč o zaměstnání dělá např. jeden test osobnosti a jeden test mentální výkonnosti, bude to stát zaměstnavatele 156 Kč, za které získá informace o osobnostních vlastnostech testovaného a o jeho pozornosti, přesnosti a rychlosti.

Pro potřebu testování „hodně“ si zaměstnavatel může předplatit neomezené užívání testu na určité období (Peterka, 2015).

Tabulka 1: Psychologické testy

Psychologické testy - online testování pracovníků pro firmy a personalisty	
1 použití testu	78 Kč
Test osobnosti a test mentální výkonnosti	156 Kč
Neomezené užívání testu	na 3 měsíce – 4200 Kč
	na 6 měsíců – 6800 Kč
	na 1 rok – 9600 Kč

Zdroj: Peterka, 2015, vlastní zpracování

Důležité je také zjistit, jaká jsou očekávání pracovníků například z hlediska mezd. Zaměstnavatel musí zvážit, zda zaměstná kvalitní pracovní sílu za vyšší mzdu nebo méně kvalifikovaného pracovníka, kterému bude stačit nižší mzda, sníží se náklady, ale projeví se to i na produktivitě nebo na zisku.

Vzdělávání zaměstnanců

Tento návrh je uveden, protože podle výzkumu respondenti z maloobchodní jednotky Trefa nemají možnost dalšího vzdělávání, rozvíjet své profesní schopnosti a téměř polovina zaměstnanců nemá možnost kariérního postupu ve společnosti. Co se týče

vzdělávání zaměstnanců, může se rozdělit na dvě části. Mezi první se řadí vzdělávání hrazené zaměstnavatelem. Můžou to být odborná školení související se zaměstnáním, jako je školení první pomoci, požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ochranné prostředky a pomůcky) nebo kurzy na prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Tabulka 2: Školení, kurzy

Školení	Typ školení	Doba trvání	Cena (bez DPH)
SHOCK, s.r.o. školicí centrum InGarden	kurz první pomoci, BOZP	3,5 - 4 hod	600Kč/osoba
TYRKYS, škola kultury podnikání v CR, s.r.o	školení PRVNÍ POMOCI	2 - 4 hod	300Kč/osoba
King e-learning školení on-line	BOZP + PO, první pomoc, školení řidičů	1 - 2 hod	220Kč/osoba
QEMS" s.r.o	školení z oblasti BOZP a PO	2 - 8 hod	dohodou
SMITH Com., s.r.o.	školení BOZP + hygienické minimum	-	od 2900 Kč (stanoveno individuálně)

Zdroj: SHOCK, 2015, TYRKYS, 2015, KING-SKOLENI.CZ, 2015, QEMS, s.r.o., 2015, SMITH Com., s.r.o., 2015, vlastní zpracování

Firma SHOCK, s. r. o. nabízí ještě bonus ke školení, a to dětský model pro nácvik uvolnění dýchacích cest u kojence a dítěte. U školy TYRKYS je v ceně školení i brožurka nebo CD se základními informacemi, blok na psaní a desky. (SHOCK, TYRKYS, KING-SKOLENI, QEMS, SMITH Com, 2015)

Tabulka 3: Vzdělávací kurzy

Vzdělávací kurzy			Délka kurzu		Cena
OZP AKADEMIE	Administrativní pracovník		-	1 měsíc	14.500 Kč
Orange Academy	Jazykové kurzy	Anglický jazyk	2 hodiny týdně	10 dní	5.990 Kč
		Německý jazyk			
Centrum odborného vzdělávání	Počítačové kurzy	Základy obsluhy počítače	40 hodin	-	2.800 Kč
	Mzdy a personalistika	Mzdové účetnictví se základy personalistiky	90 hodin	-	4.990 Kč
Jintes CB s.r.o.	Počítačové kurzy	ECDL - Word, Excel, Windows, Internet	84 hodin	11 dní	8.500 Kč
	Ekonomické kurzy	Vedoucí provozu (mistr/mistrová)	123 hodin	20 dní	12.000 Kč
	Osobnostní kurzy	Komunikační dovednosti	24 hodin	2 dny	2.990 Kč

Zdroj: OZP Akademie, 2015, Jintes CB s.r.o., 2015, Centrum odborného vzdělávání, 2015, Orange Academy s.r.o., 2015, vlastní zpracování

V případě nově příchozích zaměstnanců by se jednalo o zaškolování těchto zaměstnanců. Tím by měla být pověřena konkrétní osoba, na kterou by se nově přijatý pracovník mohl obrátit v případě nejasností a prosbou o pomoc. Maloobchody organizují vzdělávání často jen z nutnosti a obvykle se ho účastní jen vybraní pracovníci s předpokladem, že tito pracovníci předají získané informace a znalosti ostatním v podniku.

Na druhé straně je vzdělávání nehrazené zaměstnavatelem. V případě, že pracovník má chuť se vzdělávat na svoje náklady, třeba jazykové kurzy nebo vzdělání v oboru, vedoucí by měl umožnit se sebevzdělávat. Poskytnout neplacené volno či si pracovní dny nahradit. Pokud je v možnostech zaměstnavatele, mohl by i přispět na vzdělávání.

Motivace zaměstnanců

Motivace patří k důležitým faktorům pro dobrý výkon pracovníka. Co se týká financí, většina zaměstnanců je nespokojena. Zaměstnanci z maloobchodní jednotky Trefa uvedli, že ve firmě není používán jiný způsob odměňování než finanční. Dále většina respondentů odpověděla, že přikládá větší význam peněžní odměně, ale také slovní pochvale nebo benefitům. Finance jsou brány jako nejdůležitější způsob hodnocení

práce, ale je nedostatečný. Přispět můžou třeba benefity. Různé kupony do obchodů nebo příspěvky na obědy v podobě stravenek. Pochvala od vedoucího je také velice důležitá. Mnohdy ji ale nahradí i finanční stránka hodnocení. Dokáže člověka motivovat k dalším výkonům a lepším výsledkům. Jako pochvala je také důležitá kritika. Ta musí být ovšem objektivní, aby se nejednalo o osobní spory, ale čistě pracovní záležitosti. Pokud přece jenom bude vedoucí obchodu kritizovat, měl by mít při ruce řešení problému. Když sám neví jak problém vyřešit, nemůže to vědět kritizovaný.

Podstatná je i důvěra a zodpovědnost zaměstnanců. Pracovník, který má nějakou zodpovědnost a cítí, že je mu důvěřováno, se více snaží. Vedoucí by neměl ihned zavrhnout nápad nebo nějaký zlepšovák zaměstnance. Naopak by je měl více zahrnout do chodu maloobchodu.

Klíčové je také hodnocení zaměstnanců. Nevýhodou je to, že si vedoucí maloobchodu nemůže pamatovat pracovní výsledky jednotlivých pracovníků za delší období a nemůže je použít například k odměňování nebo propouštění. Aby bylo možné pracovníka správně hodnotit, bylo by dobré, aby se vedoucí maloobchodu domluvil se svými podřízenými na cílech, kterých by měli dosahovat. Jen tak mohou pracovníci určit, co se od nich očekává. Například si jedenkrát měsíčně udělat menší poradou, kdy nadřízený seznámí zaměstnance s plánem provozu a společně se domluví, jak nejrychleji a nejlépe ho splnit. Po jeho splnění může dojít i k mimořádným prémie.

Mimopracovní aktivity

Jako další doporučení mimopracovní aktivity ze strany zaměstnavatele by se mohly realizovat různé plesy, výroční akce nebo také sportovní akce, koncerty a divadla. Vstupenky mohou fungovat i jako benefity. Z dotazníků vyplynulo, že pro zaměstnance maloobchodní jednotky Trefa jsou důležité mimopracovní aktivity spíše ze strany zaměstnanců. Pokud je kolektiv kamarádský, všichni si rozumí, nehádají se, jde vždycky všechno lépe.

5 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo vytvoření doporučení pro zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané maloobchodní jednotce s využitím výsledků z terénního výzkumu realizovaného u zaměstnanců nejen v ní pracujících.

Literární rešerše byla zaměřena na teoretická východiska a vysvětlení jednotlivých pojmů. Na úvod je popisován obchod, jeho funkce, členění a také velkoobchod a maloobchod. Dále je vysvětleno řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje neboli lidské faktory jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost nebo neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí. Teoretická část také popisuje funkce a cíle řízení lidských zdrojů, rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Mezi specifika řízení lidských zdrojů řadíme například fyzikální faktory a zdravotně hygienické pracovní podmínky, přestávky a regulace odpočinku, kritéria pro posuzování výkonu prodavačů a další.

V praktické části byl realizován výzkum v podobě dotazníkového šetření, který byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců, a to jak ve vybrané maloobchodní jednotce Trefa, tak u ostatních maloobchodních jednotek v rámci ČR.

Zkoumaná maloobchodní jednotka má 9 zaměstnankyň. Většina dotazovaných v této maloobchodní jednotce by chtěla u stávajícího zaměstnavatele zůstat, ale někteří nejsou spokojeni se svým odměňováním. Výzkum také ukázal, že počet dotázaných, který se dozvěděl o aktuálním pracovním místě od známých, je o dvě třetiny vyšší, než počet žen, kteří se dostali na pracovní místo z úřadu práce. V dotazníku byla také otázka, kterému způsobu odměňování přiřadí větší význam, téměř všichni odpověděli, že způsobu peněžní odměny. Více než polovina dotazovaných odpověděla, že jim firma nedává možnost dalšího vzdělání, stejně tak možnost rozvíjet své profesní schopnosti a možnost kariérního růstu.

Na základě dotazníku a zjištěných informací u maloobchodní jednotky Trefa a u ostatních maloobchodních jednotek v rámci ČR bylo zpracováno několik doporučení na zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve vybrané maloobchodní jednotce. Základem úspěšného pracovního kolektivu je výběr zaměstnanců a významné jsou zkušenosti uchazečů. Maloobchody nejčastěji využívají finančně nenáročné metody, jako například osobní doporučení, přihlášení uchazeče na podaný inzerát nebo i osobní pohovor.

Aby bylo pracovní místo obsazeno kvalitnějšími pracovníky, měly by maloobchody spolupracovat například se školami, úřady práce nebo i oslovení na internetu prostřednictvím pracovních portálů, personálních agentur nebo sociálních sítí. Pro lepší rozhodování by maloobchody měly zařadit do výběru například i ukázkou práce nebo znalostní a psychologické testy.

Co se týče vzdělávání zaměstnanců, patří mezi ně vzdělávání hrazené zaměstnavatelem. Můžou to být odborná školení související se zaměstnáním, jako je školení první pomoci, požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ochranné prostředky a pomůcky) nebo kurzy na prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Na druhé straně je vzdělávání nehrazené zaměstnavatelem. V případě, že pracovník má chuť se vzdělávat na svoje náklady, třeba jazykové kurzy nebo vzdělání v oboru, vedoucí by měl umožnit se sebevzdělávat.

Jako další doporučení jsou mimopracovní aktivity. Zaměstnanci i s nadřízenými by mohli realizovat různé plesy, výroční akce nebo také sportovní akce, koncerty a divadla.

Na úspěch malých podniků má také vliv osobnost majitelů. Svým chováním určují přístup k řízení lidských zdrojů i pracovní morálku. Důležité je, aby si zvyšovali a upevňovali své znalosti v oblasti manažerských dovedností a práce s lidmi.

Je třeba ale ocenit snahu o tvorbu stálého pracovního kolektivu a podporu týmovosti, která je nezbytná pro dlouhodobé dobré výsledky a příznivé pracovní prostředí. Nevýhodou je, že majitelé neseznamují pracovníky s výsledky hodnocení. Tím by je motivovali k vyšší snaze a výkonnosti. Co se týká financí, většina zaměstnanců je nespokojena. Například, dát pracovníkům peněžní odměnu za dobře vykonanou práci, různé benefity nebo by stačila i slovní odměna, na kterou mohou pracovníci reagovat. Velice důležitá je také pochvala od vedoucího a podstatná je i důvěra a zodpovědnost zaměstnanců.

I. Summary and keywords

The aim of the thesis is to recommend a way how to improve human resource management in selected retail units using the results of field research realized among employees who work not only there. It also includes economic evaluation of the results.

The theoretical part focuses on the study of the theoretical background and the explanation of the basic theoretical concepts. Such as business, retail and their functions. It also deals with specifics of human resource management and human resource in retail.

In practical part will be realized questionnaire survey not only in selected retail unit but also among the other units inside the Czech Republic. The reason for this is to compare human resources management of selected retail unit to the other units around. Based on the outcome, some suggestions for improvement of human resources management in selected retail unit Trefa will be proposed.

Key words: Business; retail trade; human resource management; Personnel management; Specifics of human resource management

II. Seznam použitých zdrojů

Literatura

- Armstrong, M. (1999). *A handbook of human resource management practice* (7th ed.). London: Kogan Page
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání* (1st ed.). Praha: Grada.
- Bednarčík, Z. (2008). *Marketingový výzkum* (1st ed.). Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- Burstiner, I. (1994). *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing.
- Byars, L., & Rue, L. (1987). *Human resource management*. Homewood: Irwin.
- Cimler, P., & Zadražilová, D. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.
- Fink, A. (1995). *How to Ask Survey Questions (The survey kit)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Foret, M. (2008). *Marketing pro začátečníky* (1st ed.). Brno: Computer Press.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky* (1st ed.). Praha: Grada.
- Hague, P. (2003). *Průzkum trhu: Příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů* (1st ed.). Praha: Computer Press.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2001). *Management prodeje* (1st ed.). Praha: Computer Press.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj* (2th ed.). Praha: Grada.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada.

- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti* (1st ed.). Praha: Grada.
- Livian, Y., & Pražská, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)* (1st ed.). Praha: HZ.
- Malátek, V. (2001). *Metodologie marketingového výzkumu*. V Opavě: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Malý, V. (2004). *Marketingový výzkum: Teorie a praxe* (1st ed.). Praha: Oeconomica.
- Parasuraman, A., Grewal, D., & Krishnan, R. (2007). *Marketing research* (2th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Pražská, L., & Jindra, J. (1997). *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press.
- Pražská, L., & Jindra, J. (2002). *Obchodní podnikání: Retail management* (2th ed.), Praha: Management Press.
- Příbová, M. (1996). *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada.
- Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Personnel Management: HRM in action* (3rd ed.). Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Tracey, W. (1994). *Human resources management & development handbook* (2nd ed.). New York: AMACOM.
- Tull, D., & Hawkins, D. (1990). *Marketing research: Meaning, measurement, and method: A text with cases*. New York: Macmillan.

Internetové zdroje

- Centrum odborného vzdělávání. (2012a). *Centrum odborného vzdělávání*. Retrieved from <http://www.cov-kurzy.cz/kurz.php?q=44>
- Centrum odborného vzdělávání. (2012b). *Centrum odborného vzdělávání*. Retrieved from <http://www.cov-kurzy.cz/kurz.php?q=11>

- Jintes CB s.r.o. (2013a). *ECDL - Word, Excel, Windows, Internet*. Retrieved from <http://www.jintes.cz/index.php/86-pocitacove-kurzy/315-ecd-l-word-excel-windows-internet>
- Jintes CB s.r.o. (2013b). *Komunikační dovednosti - Jintes České Budějovice s.r.o.* Retrieved from <http://www.jintes.cz/index.php/89-kurzy-osobnostniho-rustu/398-komunikacni-dovednosti>
- Jintes CB s.r.o. (2013c). *Vedoucí provozu - mistr/mistřová - Jintes České Budějovice s.r.o.* Retrieved from <http://www.jintes.cz/index.php/98-ekonomicke-kurzy/ekonomicke-kurzy-clanky/376-vedouci-provozu>
- KING-SKOLENI.CZ. (2014). *Ceník*. Retrieved from <http://www.king-skoleni.cz/cenik-8/>
- Orange Academy s.r.o. (n.d.). *Jazyková škola Praha*. Retrieved from <http://www.orangeacademy.cz/jazykova-skola-praha-01>
- OZP Akademie. (n.d.). *Administrativní pracovník*. Retrieved from <http://www.ozpakademie.cz/node/69>
- Peterka, Z. (n.d.a). *Psychologické testy*. Retrieved from <http://www.profi.psychonet.cz/>
- Peterka, Z. (n.d.b). *Psychologické testy*. Retrieved from <http://www.profi.psychonet.cz/index.php?page=cenik>
- QEMS, s.r.o. (2014). *Školení BOZP PO*. Retrieved from <http://qems.cz/sluzby/skoleni/skoleni-bozp>
- SHOCK. (n.d.). *PRVNÍ POMOC BASIC*. Retrieved from <http://www.shock.cz/pro-firmy/prvni-pomoc-basic>
- SMITH Com., s.r.o. (n.d.). *Ceny služeb*. Retrieved from <http://www.smithcom.cz/ceny-sluzeb/>
- Supermarkety TREFA. (n.d.a). *Trefa Supermarket*. Retrieved from <http://www.trefasupermarket.cz/skupina-trefa/informace-o-skupine/>
- Supermarkety TREFA. (n.d.b). *Trefa Supermarket*. Retrieved from <http://www.trefasupermarket.cz/skupina-trefa/napsali-o-nas/nova-prodejna-trefa-v-suchdole-nad-luznici-rozsirila-nabidku-regionalnich-vyrobku/>
- Supermarkety TREFA. (n.d.c). *Trefa Supermarket*. Retrieved from <http://www.trefasupermarket.cz/prodejny-trefa/suchdol-nad-luznici/>

- Supermarkety TREFA. (n.d.d). *Trefa Supermarket*. Retrieved from <http://www.trefasupermarket.cz/nase-sluzby/sluzby-na-pokladnach/>
- Supermarkety TREFA. (n.d.e). *Trefa Supermarket*. Retrieved from <http://www.trefasupermarket.cz/zakaznický-klub/informace-o-klubu/>
- TYRKYS. (n.d.). *TYRKYS, škola kultury podnikání v cestovním ruchu, s.r.o.* Retrieved from http://www.tyrkys.cz/skoleni_prvni_pomoci.html

III. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1: Pracujete v maloobchodě?	42
Graf 2: Prosím uveďte, jaká je velikost firmy dle počtu zaměstnanců, kde jste nyní zaměstnán/a?	43
Graf 3: Jak dlouho zde pracujete - ostatní maloobchodní jednotky?	43
Graf 4: Jak dlouho zde pracujete - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	43
Graf 5: Rád/a byste u tohoto zaměstnavatele pracoval/a i nadále - ostatní maloobchodní jednotky?	44
Graf 6: Rád/a byste u tohoto zaměstnavatele pracoval/a i nadále - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	44
Graf 7: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o aktuálním pracovním místě - ostatní maloobchodní jednotky?	44
Graf 8: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o aktuálním pracovním místě - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	45
Graf 9: Jakým způsobem jste se dostal/a na Vaší pracovní pozici - ostatní maloobchodní jednotky?	45
Graf 10: Jakým způsobem jste se dostal/a na Vaší pracovní pozici - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	45
Graf 11: Jste spokojen/a se současným odměňováním - ostatní maloobchodní jednotky?	46
Graf 12: Jste spokojen/a se současným odměňováním - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	46
Graf 13: Je ve Vaší firmě používán jiný způsob odměňování než finanční - ostatní maloobchodní jednotky?	46
Graf 14: Je ve Vaší firmě používán jiný způsob odměňování než finanční - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	47
Graf 15: Jakému způsobu odměňování přikládáte větší význam - ostatní maloobchodní jednotky?	47
Graf 16: Jakému způsobu odměňování přikládáte větší význam - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	47
Graf 17: Považujete povinná školení ze strany zaměstnavatele za důležitá - ostatní maloobchodní jednotky?	48

Graf 18: Považujete povinná školení ze strany zaměstnavatele za důležitá - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	48
Graf 19: Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání - ostatní maloobchodní jednotky?.....	48
Graf 20: Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	48
Graf 21: O jaké další vzdělání a v jaké oblasti byste měl/a zájem? – ostatní maloobchodní jednotky.....	49
Graf 22: O jaké další vzdělání a v jaké oblasti byste měl/a zájem? – maloobchodní jednotka Trefa	49
Graf 23: Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti - ostatní maloobchodní jednotky?	50
Graf 24: Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	50
Graf 25: Máte možnost kariérního postupu v této společnosti - ostatní maloobchodní jednotky?.....	50
Graf 26: Máte možnost kariérního postupu v této společnosti - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	51
Graf 27: Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu - ostatní maloobchodní jednotky?.....	51
Graf 28: Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	51
Graf 29: Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a nadřízeným - ostatní maloobchodní jednotky?.....	52
Graf 30: Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a nadřízeným - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	52
Graf 31: Jsou pro Vás podstatná neformální mimopracovní setkání s Vašimi kolegy pro upevnění pracovních vztahů? (oslava narozenin, svátku, svatba,...) – ostatní maloobchodní jednotky.....	52
Graf 32: Jsou pro Vás podstatná neformální mimopracovní setkání s Vašimi kolegy pro upevnění pracovních vztahů? (oslava narozenin, svátku, svatba,...) – maloobchodní jednotka Trefa	53
Graf 33: Jsou pro Vás důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem - ostatní maloobchodní jednotky?	53

Graf 34: Jsou pro Vás důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	53
Graf 35: Na jaké pracovní pozici se nacházíte? – ostatní maloobchodní jednotky	54
Graf 36: Na jaké pracovní pozici se nacházíte? – maloobchodní jednotka Trefa	54
Graf 37: V jakém kraji bydlíte?	55
Graf 38: Bydlíte ve městě nebo obci, které/á má počet obyvatel?	56
Graf 39: Jaký je Váš věk - ostatní maloobchodní jednotky?	56
Graf 40: Jaký je Váš věk - vybraná maloobchodní jednotka Trefa?	56
Graf 41: Jakého jste pohlaví?.....	57
Obrázek 1: Logo TREFA.....	39
Obrázek 2: Dárkový šek 300 Kč.....	40
Obrázek 3: Dárkový šek 500 Kč.....	40
Tabulka 1: Psychologické testy	60
Tabulka 2: Školení, kurzy	61
Tabulka 3: Vzdělávací kurzy	62

IV. Příloha

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Michaela Bednářová a studuji Jihočeskou univerzitu v Českých Budějovicích na Ekonomické fakultě. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který slouží ke studijním účelům. V rámci psaní bakalářské práce na téma Specifika řízení lidských zdrojů v maloobchodě se zabývám výzkumem spokojenosti zaměstnanců v maloobchodech.

Vyplnění dotazníku zabere cca 5 minut. U každé otázky zaškrtněte prosím jen jednu odpověď. V případě jakýchkoliv dotazů se obraťte na email misalka.1@seznam.cz.

1) Pracujete v maloobchodě?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud jste odpověděl/a ne, dále dotazník nevyplňujte.

2) Prosím uveďte, jaká je velikost firmy dle počtu zaměstnanců, kde jste nyní zaměstnán/a?

- a. Do 10 zaměstnanců
- b. 11 – 20 zaměstnanců
- c. 21 – 50 zaměstnanců
- d. 51 zaměstnanců a více

3) Jak dlouho zde pracujete?

- a. Méně než rok
- b. 1 – 2 roky
- c. 3 – 5 let
- d. 6 - 10 let
- e. 11 let a více

4) Rád/a byste u tohoto zaměstnavatele pracoval/a i nadále?

- a. Ano
- b. Ne

5) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o aktuálním pracovním místě?

- a. Z internetu
- b. Z novin
- c. Od známých
- d. Z televize
- e. Jiná možnost. Uveďte prosím

6) Jakým způsobem jste se dostal/a na Vaší pracovní pozici?

- a. Nábor z řad vlastních zaměstnanců
- b. Přes agenturu
- c. Od konkurence
- d. Byl/a jsem nezaměstnaný/á
- e. Byl/a jsem osloven/a přímo zaměstnavatelem na univerzitě

7) Jste spokojen/a se současným odměňováním?

- a. Ano
- b. Ne – prosím, uveďte důvod

8) Je ve Vaší firmě používán jiný způsob odměňování než finanční?

- a. Ano – prosím, uveďte jaký
- b. Ne
- c. Nejsem si vědom/a

9) Jakému způsobu odměňování přikládáte větší význam?

- a. Peněžní odměna
- b. Slovní pochvala
- c. Benefity

10) Považujete povinná školení ze strany zaměstnavatele za důležitá?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

11) Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání?

- a. Ano – uveďte jaké
- b. Ne
- c. Nejsem si vědom/a

12) O jaké další vzdělání a v jaké oblasti byste měl/a zájem?

.....

13) Máte při práci v této společnosti možnost rozvíjet své profesní schopnosti?

.....

Pokud ano, prosím uveďte jakým způsobem.

14) Máte možnost kariérního postupu v této společnosti?

- a. Ano
- b. Ne

15) Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

16) Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a nadřízeným?

- a. Ano
- b. Ne

17) Jsou pro Vás podstatná neformální mimopracovní setkání s Vašimi kolegy pro upevnění pracovních vztahů? (oslava narozenin, svátku, svatba,...)

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

18) Jsou pro Vás důležité mimopracovní aktivity realizované zaměstnavatelem?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

19) Na jaké pracovní pozici se nacházíte?

.....

20) V jakém kraji bydlíte?

- a. Hlavní město Praha
- b. Středočeský kraj
- c. Jihočeský kraj
- d. Plzeňský kraj
- e. Karlovarský kraj
- f. Ústecký kraj
- g. Liberecký kraj
- h. Královéhradecký kraj
- ch. Pardubický kraj
- i. Kraj Vysočina
- j. Jihomoravský kraj
- k. Olomoucký kraj
- l. Zlínský kraj
- m. Moravskoslezský kraj

21) Bydlíte ve městě nebo obci, které/á má počet obyvatel?

- a. Do 1000 obyvatel
- b. 1001 – 10 000 obyvatel
- c. 10 001 – 50 000 obyvatel
- d. Nad 50 001 obyvatel

22) Jaký je Váš věk?

- a. 15 – 25 let
- b. 26 – 35 let
- c. 36 – 45 let
- d. 46 – 55 let
- e. 56 – 65 let
- f. 66 - a více let

23) Jakého jste pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž