

**Univerzita Palackého v Olomouci**

Filozofická fakulta

Katedra aplikované ekonomie

**Komparace řízení lidských zdrojů  
v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii  
a v České republice**

Diplomová práce

**Obor:** Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

**Vedoucí práce:** Doc. ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

**Autorka:** Bc. Kateřina Trtílková

**Olomouc 2012**

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Komparace řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii a v České republice“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

## **Poděkování**

Děkuji Doc. ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení mé magisterské diplomové práce, za podnětné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům Mezinárodní společnosti, kteří mi ve svém volném čase ochotně vyplnili dotazník i poskytli rozhovor.

V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům, kteří měli se mnou v období psaní této práce obrovskou trpělivost.

# Obsah

Obsah .....	1
Úvod.....	3
1 Sebe prezentace Mezinárodní společnosti ve Velké Británii .....	5
1.1 Získávání a výběr zaměstnanců .....	6
1.1.1 Plánování pracovních sil .....	6
1.1.2 Získávání zaměstnanců .....	9
1.1.3 Výběr zaměstnanců .....	10
1.2 Vzdělávání zaměstnanců .....	12
1.2.1 Trénink nově přijatých zaměstnanců .....	13
1.2.2 Rozvoj stávajících zaměstnanců .....	14
1.3 Motivace zaměstnanců .....	18
1.3.1 Motivační teorie v praxi v Mezinárodní společnosti.....	19
2 Řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti v České republice.....	27
2.1 Získávání a výběr pracovníků .....	29
2.1.1 Plánování pracovních sil .....	29
2.1.2 Získávání pracovníků .....	31
2.1.3 Výběr pracovníků.....	34
2.2 Vzdělávání zaměstnanců .....	38
2.3 Motivace zaměstnanců .....	42
2.3.1 Finanční motivace .....	43
2.3.2 Zaměstnanecké výhody .....	44
2.3.3 Kariéerní růst .....	46
2.3.4 Ostatní motivační faktory.....	48
3 Porovnání prezentace oblasti řízení lidských zdrojů Mezinárodní společnosti ve Velké Británii a jejího vnímání zaměstnanci v České republice .....	50
3.1 Získávání a výběr zaměstnanců .....	50
3.1.1 Plánování pracovních sil .....	51
3.1.2 Získávání zaměstnanců .....	51
3.1.3 Výběr zaměstnanců .....	53

3.2	Vzdělávání zaměstnanců .....	54
3.2.1	Trénink nově přijatých zaměstnanců .....	54
3.2.2	Průběžné školení .....	56
3.2.3	Zpětná vazba .....	58
3.3	Motivace zaměstnanců .....	59
3.3.1	Finanční motivační faktory .....	60
3.3.2	Zaměstnanecké výhody .....	60
3.3.3	Psychologické faktory motivace .....	61
3.4	Doporučení Mezinárodní společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.....	63
3.4.1	Výběr zaměstnanců .....	63
3.4.2	Vzdělávání zaměstnanců .....	64
3.4.3	Motivace zaměstnanců .....	65
	Závěr .....	67
	Shrnutí v anglickém jazyce.....	1
	Anotace .....	3
	Annotation .....	4
	Seznam pramenů a použité literatury.....	5
	Seznam grafů .....	7
	Seznam příloh .....	7
	Příloha 3 Nabídka práce na internetových stránkách společnosti.....	7
	Příloha 4 Nabídka práce na www.jobs.cz .....	7
	Příloha 1 Dotazník .....	8
	Příloha 2 Vyhodnocení odpovědí v dotazníku.....	10
	Příloha 3 Nabídka práce na internetových stránkách společnosti.....	16
	Příloha 4 Nabídka práce na www.jobs.cz .....	17
	Příloha 5 Inzerce volné pracovní pozice na prodejně Mezinárodní společnosti.....	18

# Úvod

Mezinárodní společnost<sup>1</sup> je velmi významnou britskou maloobchodní společností působící aktuálně ve 14 zemích světa<sup>2</sup> a to nejen v Evropě, ale například i ve Spojených státech Amerických, v Číně nebo Turecku. Při takto rozsáhlé působnosti na světovém trhu je složité uplatňovat stejné metody řízení lidských zdrojů napříč všemi obchodními jednotkami, zejména setká-li se podnik s různými kulturami v zemích, ve kterých se chce prosadit.

Právě z tohoto důvodu jsem se rozhodla ve své diplomové práci porovnat způsob řízení lidských zdrojů v domovské zemi Mezinárodní společnosti – Velké Británii a v České republice, jako zástupci jiné, i když stále evropské kultury. Budu hledat rozdíly mezi sebestreptací společnosti ve Velké Británii a ve vnímání řízení lidských zdrojů jejími zaměstnanci na území České republiky.

V první části práce se zaměřím na oblast řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii, na sebestreptaci firmy na jejích internetových stránkách<sup>3</sup> a <http://www.thetimes100.co.uk/>, kde úspěšné firmy prezentují svoje metody v různých oblastech řízení. Budu se věnovat oblasti získávání a výběru pracovníků, vzdělávání pracovníků a jejich motivaci.

Ve druhé části práce shromáždím informace o těchto oblastech řízení lidských zdrojů v praxi v České republice. Informace získám díky řízeným rozhovorům s manažery jednotlivých provozoven, s vedoucími směn nebo oddělení. Dále se zaměřím na pracovníky provozu, jichž se oblast ŘLZ nejvíce dotýká, neboť jsou základní stavební jednotkou společnosti. Ty požádám o vyplnění dotazníku, ať už písemnou formou při osobním setkání, nebo online na adrese <http://login.oursurvey.biz/3465>.

V poslední části diplomové práce porovnam shromážděné informace za účelem získání komplexního pohledu na zaměstnavatelskou pověst Mezinárodní společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů v těchto dvou zemích.

---

<sup>1</sup> Jde o konkrétní firmu působící na českém trhu. Vedení společnosti nesouhlasilo se zveřejněním výsledků diplomové práce s užitím skutečného jména společnosti, proto v diplomové práci neuvádím jméno dané firmy, ale používám označení „Mezinárodní společnost“. Informace o společnosti použité v diplomové práci jsou veřejně dostupné na internetu.

<sup>2</sup> [www.tescopl.com/about-tesco/a-global-business/](http://www.tescopl.com/about-tesco/a-global-business/)

<sup>3</sup> <http://www.tesco-careers.com>

V diplomové práci bych ráda využila své zkušenosti z dlouhodobé brigády ve dvou obchodních jednotkách Mezinárodní společnosti v Brně, stejně jako kontakty na zaměstnance managementu i provozu společnosti, se kterými jsem se za dobu svého působení v Mezinárodní společnosti setkala.

# 1 Sebe prezentace Mezinárodní společnosti ve Velké Británii

---

Ve své domovské zemi, Velké Británii, má Mezinárodní společnost nejvyšší zastoupení a zároveň největší objem uskutečněného prodeje. Mezinárodní společnost je zde největším zaměstnavatelem v soukromém sektoru. Na území Velké Británie můžeme najít 2 715 prodejen Mezinárodní společnosti, ve kterých je zaměstnáno přes 293 000 zaměstnanců.<sup>4</sup>

Ve Velké Británii se objevují čtyři formáty provozoven této společnosti. Od nejmenšího je to Express, Metro, Superstore a Extra. V prodejnách Express zákazník ocení především pohodlí a kvalitu, může si vybrat z bohatého výběru místních čerstvých potravin. Prodejny formátu Metro se vyznačují pohodlným nákupem v centrech měst a výběrem ze široké škály potravinových řad. Superstore nabízí kromě potravin i široký výběr nepotravinového zboží, například DVD a knihy. A nakonec formát Extra se pyšní nabídkou potravinového i nepotravinového zboží, včetně sezónního, jako například zahradní náčiní a nábytek.

Mezinárodní společnost se ovšem nezabývá pouze prodejem potravinového či nepotravinového zboží. Svoje služby rozšířila například i o čerpací stanice, lékárny, elektroniku, zábavu či pojištění.

Vzhledem k široké škále nabízených produktů a služeb potřebuje společnost zaměstnance s nejrůznějšími kvalifikacemi. A protože právě zaměstnanci stojí za úspěchem každé firmy, je nejdůležitějším krokem k tomuto úspěchu výběr nejlepších kandidátů na nabízené pozice. V následující kapitole se tedy budu věnovat postupu získávání a výběru zaměstnanců pro Mezinárodní společnost ve Velké Británii. Výběrem správných kandidátů není úspěch firmy ani zdaleka zaručen, je třeba o zaměstnance pečovat i po dobu trvání pracovního poměru. Proto se v následující kapitole zaměřím i na motivaci zaměstnanců k setrvání ve firmě i k podávání lepších výkonů a současně také na jejich vzdělávání.

---

<sup>4</sup> Výroční zpráva Mezinárodní společnosti 2011 dostupná na: [www.tescopl.com/media/417/tesco\\_annual\\_report\\_2011\\_final.pdf](http://www.tescopl.com/media/417/tesco_annual_report_2011_final.pdf) (citováno 12.2.2012)



## 1.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Mezinárodní společnost potřebuje obsadit různé pracovní pozice, od pokladních, skladníků, přes vedoucí pracovníky až po odborníky jako jsou pekaři nebo lékárníci. Dále firma potřebuje odborníky v oblasti řízení zásob a logistiky, stejně jako manažery a odborníky na oblast marketingu, účetnictví nebo informační technologie.

Hlavním cílem firmy je tedy mít *správný počet lidí na správných pozicích ve správný čas*. Proto ve společnosti existují propracované postupy získávání a výběru uchazečů, kteří Mezinárodní společnosti pomohou dosáhnout jejich cílů. Základem pro výběr nejvhodnějších uchazečů je identifikace personálních potřeb firmy, k čemuž slouží plánování pracovních sil a s tím spojené analýzy pracovních míst.

### 1.1.1 Plánování pracovních sil

*„Personální plánování zásadním způsobem rozhoduje o kvalitě fungování organizace. Je-li prováděno správně, je organizace prakticky v každém okamžiku optimálně zabezpečena lidskými zdroji.“<sup>5</sup>*

Personální plánování je i v Mezinárodní společnosti procesem, při kterém je analyzována budoucí potřeba zaměstnanců, ať už se jedná o jejich počet, dovednosti, kompetence či umístění. Toto plánování umožňuje organizaci dopředu odhadnout své potřeby a s dostatečným časovým předstihem obsadit pracovní pozice těmi nejlepšími kandidáty.

*Jak vznikají volná pracovní místa?*

- Ve Velké Británii jsou neustále otevírány nové provozovny Mezinárodní společnosti a tím vznikají **nové pracovní pozice**, které je potřeba obsadit kvalitním personálem. V roce 2011 bylo otevřeno 229 nových prodejen<sup>6</sup> a vytvořeno 6 007 nových pracovních míst.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Koubek, Josef: Řízení lidských zdrojů, 367s.

<sup>6</sup> Dokument „Předběžné výsledky 2010/2011“ dostupný na [http://www.tescopl.com/media/148664/prelims\\_2010-11.pdf](http://www.tescopl.com/media/148664/prelims_2010-11.pdf) (citováno 15.2.2012)

<sup>7</sup> Informace získané z porovnání výroční zprávy 2010 a 2011 ([ar2011.tescopl.com/pdfs/tesco\\_around\\_the\\_world\\_transcript.pdf](http://ar2011.tescopl.com/pdfs/tesco_around_the_world_transcript.pdf) a [www.tesco.com/annualreport2010](http://www.tesco.com/annualreport2010))

- Je nutné obsadit také **stávající pracovní pozice**, které se uvolnily, ať už z důvodu zaměstnancova povýšení, přeložení na jinou pozici, propuštění, penzionování, rezignace nebo úmrtí.
- I ve stávajících obchodních jednotkách vznikají díky rozvoji technologií a nových postupů **nové pracovní pozice**, které vyžadují nový, odlišně kvalifikovaný personál.

Personální plánování začíná v Mezinárodní společnosti pravidelně poslední týden v únoru.<sup>8</sup> Získané poznatky jsou vždy čtvrtletně aktualizovány podle nejnovějších potřeb, takže je vždy patrná současná potřeba zaměstnanců.

*„Klíčovou personální činností je **analýza pracovních míst**, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání mnoha dalších personálních činností a tedy o úspěšnosti podnikové personální práce vůbec.“<sup>9</sup>* Cílem analýzy pracovního místa je zpracování všech dostupných informací o pracovním místě a vytvoření **popisu pracovního místa**, který obsahuje název pracovní pozice, odpovědnosti s ní spojené a stručné vymezení práv a povinností vyplývajících z vykonávání dané pracovní pozice. Z popisu pracovního místa vyplývají požadavky na pracovníka, který bude pozici vykonávat. Tyto požadavky jsou zahrnuty ve **specifikaci pracovního místa**.

Právě z analýzy pracovních míst vyplývá v Mezinárodní společnosti možné rozčlenění zaměstnanců do pomyslných šesti úrovní, charakteristických především rozdílnou mírou kontaktu se zákazníky a rozdílnou úrovní pravomocí. Jednotlivé úrovně se dají popsat následujícím způsobem:

**Úroveň 1** – První linie, zaměstnanci, kteří pracují přímo se zákazníky. Zde je vyžadována nejširší variace schopností, od komunikativnosti až po cit pro práci se zásobami.

**Úroveň 2** – Vedoucí pracovníci, vedou týmy složené ze zaměstnanců první úrovně. Typickými vlastnostmi těchto zaměstnanců jsou schopnosti vést a motivovat menší tým lidí, zadávat přiměřené úkoly, řídit zásoby.

<sup>8</sup> <http://businesscasestudies.co.uk/tesco/recruitment-and-selection/workforce-planning.html> (citováno 15.2.2012)

<sup>9</sup> Koubek, Josef: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, str. 73

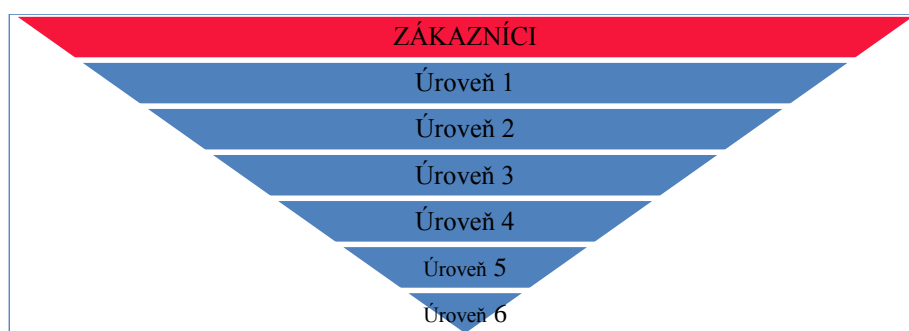
**Úroveň 3** – Operační jednotky, které vyžadují manažerské schopnosti jako plánování, stanovování cílů i reporting.

**Úroveň 4** – Podporuje výkonné jednotky a doporučuje strategické změny. Vyžaduje dobrou znalost vykonávané práce a schopnosti analyzovat informace, rozhodovat a vést ostatní.

**Úroveň 5** – Zodpovědná za celkovou prezentaci Mezinárodní společnosti. Požadována je schopnost vést podřízené a dělat zásadní rozhodnutí.

**Úroveň 6** – TOP management, určuje vizi, misi a strategii firmy. Zodpovědná za prezentaci firmy. Vyžaduje dobrý přehled o maloobchodním prodeji a schopnost nahlížet do budoucnosti firmy, stejně jako vést celou společnost.

Následující obrázek vyjadřuje zjednodušené grafické znázornění jednotlivých úrovní zaměstnanců. Schéma je přejato z materiálu Case Studies Mezinárodní společnosti<sup>10</sup>, kde byla použita i forma otočené pyramidy. Právě tato forma zdůrazňuje, že pro Mezinárodní společnost jsou na nejvyšším místě zákazníci, se kterými přichází do kontaktu nejpočetnější, tj. první úroveň zaměstnanců, zatímco šestá úroveň, TOP management, slouží jako podpora celé společnosti a do kontaktu se zákazníky prakticky nepřichází.



**Obrázek 1** Schéma rozložení zaměstnanců Mezinárodní společnosti ve Velké Británii

<sup>10</sup> Case study Mezinárodní společnosti dostupná na <http://businesscasestudies.co.uk/tesco/recruitment-and-selection/skills-and-behaviours.html> (citováno 16.2.2012)

## 1.1.2 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“<sup>11</sup> Noví zaměstnanci jsou v Mezinárodní společnosti přijímáni vždy na konkrétní volné pozice, proto jsou u nich požadovány vlastnosti odpovídající specifikaci daného pracovního místa. Volné pozice jsou obsazovány z interního i externího zdroje pracovních sil. Zvolení varianty závisí na konkrétní pracovní pozici.

Mezinárodní společnost se snaží vyšší pozice obsazovat v první řadě stávajícími zaměstnanci, tak, aby jim byla poskytnuta možnost kariérního růstu. Proto se nejdříve vybírá ze zaměstnanců na seznamu „Talent Plan“, který shromažďuje jména těch, kteří by se v rámci společnosti chtěli rozvíjet a u nichž jsou k tomuto kariérnímu růstu předpoklady. Až pokud se mezi těmito kandidáty nenajde vhodná osoba, nastupuje zveřejnění nabídky pracovní pozice na intranetu, kde nabídka zůstává po dobu dvou týdnů. Zde na ni může reagovat kterýkoliv ze zaměstnanců.

V rámci externí nabídky pracovních pozic vyvěšuje Mezinárodní společnost informace o volných pracovních místech na svých oficiálních webových stránkách<sup>12</sup>, nebo na nástěnkách v prodejnách. Následující obrázek je jednou z používaných možností veřejné inzerce volných pracovních pozic:



Obrázek 2 Nabídka pracovních příležitostí

<sup>11</sup> Koubek, Josef: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, str. 100

<sup>12</sup> www.tesco-careers.com

Pro manažerské pozice jsou žádosti vyřizovány on-line, vybraní zájemci jsou pozváni k osobnímu pohovoru a následné účasti v assessment centru jako poslední fázi výběrového řízení.

V případě zájmu o základní pozici (Pracovník obchodního provozu) může uchazeč přímo na provozovně zanechat svůj životopis nebo se zaregistrovat prostřednictvím Jobcentre Plus. Takto zaregistrované uchazeče o zaměstnání společnost kontaktuje, jakmile se uvolní vhodná pozice.

Nepodaří-li se společnosti pro konkrétní pozici nalézt vhodného uchazeče výše zmíněnými cestami, inzeruje nabídku volných pracovních míst následujícím způsobem:

- Na webových stránkách Mezinárodní společnosti a v denním tisku
- Formou reklamy v televizi a v rádiu
- Umístěním reklamního banneru na Google nebo v magazínech jako The Appointment Journal

Společnost se snaží najít nejlevnější cestu k inzerování volných pozic, proto jsou nejpoužívanějším prostředkem právě internetové stránky společnosti, jejichž součástí je online formulář. Inzeráty v rádiu nebo novinách jsou dražší, ovšem někdy je právě tato forma nejlepší k oslovení vhodných kandidátů na danou pozici.

Úkolem fáze získávání pracovníků je oslovit dostatečný počet vyhovujících kandidátů na danou pracovní pozici. Po úspěšném zakončení této fáze nastává další, stejně významná fáze formování podnikové pracovní síly, a to výběr zaměstnanců. Postupem výběru zaměstnanců v Mezinárodní společnosti se budu zabývat v následující kapitole.

### 1.1.3 Výběr zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, výběr zaměstnanců je stejně jako získávání zaměstnanců klíčovou fází formování pracovní síly společnosti. Proto se této fázi věnuje velká pozornost, aby bylo zajištěno obsazení pracovní pozice nejvhodnějším kandidátem.

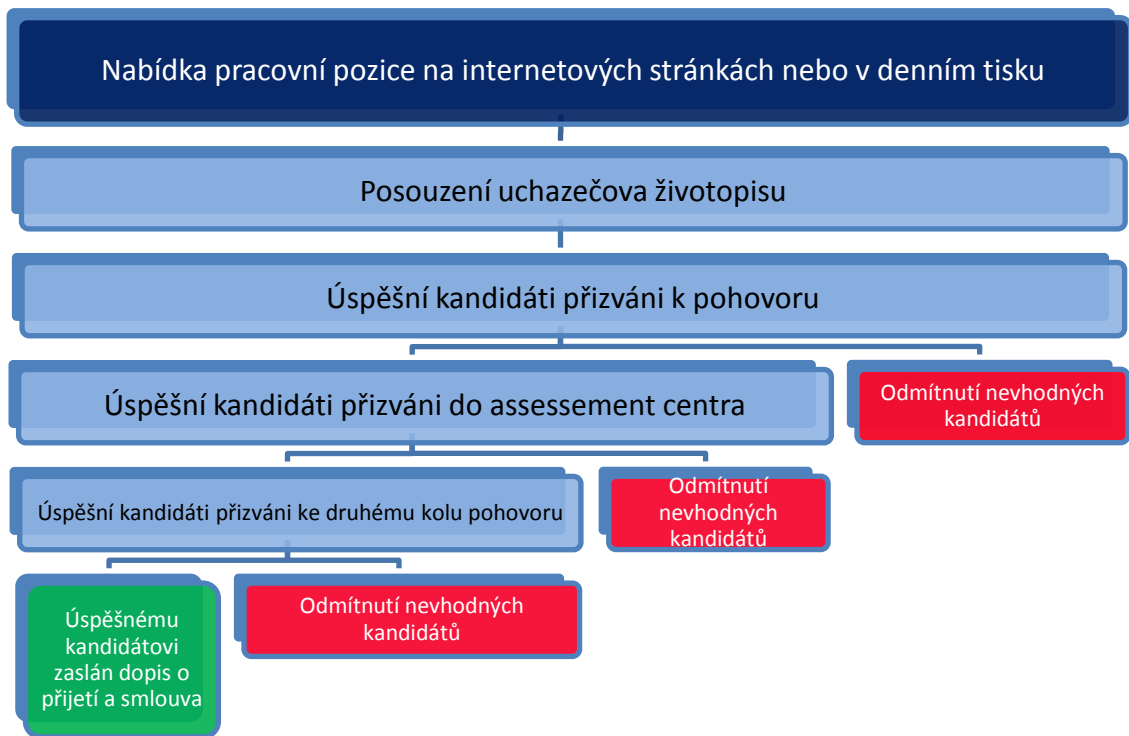
Postup výběru zaměstnanců závisí na konkrétní pracovní pozici. Zatímco zaměstnanec výše zmíněné první úrovně může být do společnosti přijat jen na základě vyplněného dotazníku případně krátkého pohovoru, pro obsazení kvalifikovanějších nebo manažerských pozic jsou postupy výběru zaměstnanců složitější. Postup výběru uchazeče o manažerskou pozici popíši v následující části. Následně ho, pro snazší orientaci, znázorním v jednoduchém schématu.

První fází výběru zaměstnanců je posouzení uchazečova životopisu. Na jeho základě personalisté hodnotí uchazečovo vzdělání, jeho pracovní zkušenosti a částečně i jeho osobnostní profil. Je-li životopis kvalitně a hlavně pravdivě napsaný, pomáhá společnosti zorientovat se v uchazečových vlastnostech a jeho vhodnosti pro danou pozici.

Po fázi posouzení životopisu jsou uchazeči, kteří odpovídají specifikaci pracovní pozice, pozváni k prvnímu kolu pohovoru. Uchazeči, kteří prošli prvním kolem pohovoru, jsou následně rozděleni do dvou skupin – úspěšných a neúspěšných. Těm neúspěšným je zdvořilou formou sděleno, že nebyli pro danou pozici vybráni. Jejich životopisy si společnost ponechává pro případ budoucí potřeby obsadit pracovní pozice, pro které by tito kandidáti mohli být vhodní. Úspěšní uchazeči jsou pozváni do assessment centra, kde se opět posuzují jejich schopnosti a dovednosti, stejně jako například smysl pro týmovou práci nebo reakce na různé situace.

Úspěšní kandidáti jsou následně přizváni do druhého kola pohovoru, které je závěrečnou fází výběru zaměstnanců. Uchazeč, který uspěl i ve druhém kole pohovoru, obdrží rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru a pracovní smlouvu.

V následujícím schématu jsou znázorněny výše popsané fáze:



Obrázek 3 Fáze postupu výběru zaměstnanců

Na proces přijímání pracovníků navazuje proces jejich vzdělávání. V první fázi je zajištěn adaptací a orientací nového zaměstnance, dále vzdělávání stávajících pracovníků podle potřeb pracovní pozice. O těchto formách vzdělávání v Mezinárodní společnosti pojednává následující kapitola.

## 1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Oblast vzdělávání zaměstnanců se skládá z orientace nově přijatých pracovníků a jejich případného doškolení, tedy přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům stávajícího pracovního místa. Při změně pozice je nutné zaměstnance přeškolit na novou pozici. Do podnikového vzdělávání patří samozřejmě i systematické podnikové vzdělávání pracovníků.

## 1.2.1 Trénink nově přijatých zaměstnanců

Cílem tréninku je rychlá adaptace pracovníka na podnikovou kulturu, kolektiv i práci na daném pracovním místě. Zprostředkovává všechny informace, včetně znalostí a dovedností potřebných pro práci na daném pracovním místě.

- Trénink rozvíjí smysl pro hodnoty Mezinárodní společnosti
- Zaměstnanci znají náplň jejich práce, jsou flexibilní a výkonní a dokáží lépe chápat potřeby zákazníků
- Produktivita a efektivita týmu se zvětšuje s nově nabytými znalostmi a dovednostmi zaměstnanců

Struktura rozvojových a školicích programů Mezinárodní společnosti je velmi flexibilní a snaží se vyhovět potřebám každého zaměstnance zvláště, což je velice vhodné pro zaměstnance s vůdčím potenciálem, neboť právě jejich schopnosti a dovednosti se díky flexibilnímu programu rozvíjejí přesně podle jejich potřeb.

Školicí programy se dělí mezi **on-the-job training** (na pracovišti) a **off-the-job training** (mimo pracoviště), v závislosti na tom, zda školení probíhá současně s výkonem zaměstnání nebo jde o přípravu ještě před nástupem do zaměstnání, případně školení ve školicím středisku.

Metody on-the-job training jsou následující:

- Stínování, instruktáž při výkonu práce – osoba, která danou pozici zastává, ukazuje novému zaměstnanci, jak se co dělá
- Koučování – manažer nebo zvolený kolega pomáhá novému zaměstnanci s výkonem jeho práce a inspiruje ho ke hledání řešení
- Asistování – zkušenější kolega působí jako poradce nového
- Rotace práce – vzdělávaný pracovník je dočasně pověřován různými pracovními úkoly, za jejichž vykonání nese zodpovědnost

Pro zaměstnance je tato forma vzdělávání vhodnější, neboť jsou už při zaškolení součástí týmu, ve kterém budou následně pracovat. Již v průběhu školení se seznamují s prostředím svého zaměstnání a současně s autentickými povinnostmi, které je po zaškolení čekají.



Výhody této formy vzdělávání pocítuje i Mezinárodní společnost, neboť je levnější než metoda školení mimo pracoviště. Manažeři vidí přednosti i nedostatky školeného pracovníka díky jeho přímému zapojení do pracovního procesu. Navíc je zaměstnanec již v průběhu školení produktivní a nakonec, naučené poznatky zaměstnanec okamžitě převede do praxe, nejedná se tedy pouze o „teoretickou výuku“.

Off-the-job training je specializován spíše na rozvoj jednotlivých dovedností, jako například týmová práce, komunikace, organizace nebo plánování. Obvykle je školení prováděno externí firmou nebo kvalifikovanými zaměstnanci Mezinárodní společnosti.

Další formou tréninku, tentokrát určeného pro začínající manažery, je tzv. **A-level Options programme**. Ten začíná první den *Úvodním tréninkem* (Induction training), což je proces seznámení se s firmou, novými kolegy, s cíli organizace a jejími hlavními postupy. S kvalitní strukturou tohoto školení je nově přijatý zaměstnanec schopen vykonávat pozici manažera obchodní jednotky již za 6 měsíců.

Nástupem do zaměstnání a úspěšným zaškolením ovšem proces vzdělávání pracovníků zdaleka nekončí. Systematickému vzdělávání stávajících zaměstnanců se budu věnovat v následující kapitole.

## 1.2.2 Rozvoj stávajících zaměstnanců

Mezinárodní společnost zaměstnává velmi širokou škálu zaměstnanců, z nichž každý má příležitost profesně růst a rozvíjet se. Školící programy Mezinárodní společnosti jsou určeny všem zaměstnancům, kteří své schopnosti a dovednosti chtějí rozvíjet. Za své vzdělání a rozvoj je primárně zodpovědný zaměstnanec, k této zodpovědnosti se ovšem připojuje i Mezinárodní společnost, která o rozvoj svých zaměstnanců pečuje. Výkony jednotlivých zaměstnanců jsou porovnávány a diskutovány na výročních poradách, což poskytuje prostor k odhadnutí případného vhodného vzdělávání.

Leadership Framework Mezinárodní společnosti se zaměřuje na tři základní dovednosti zaměstnanců (zaměření na zákazníka, týmová práce, osobnost). Ty vedou

k devíti faktorům úspěchu, pět z nich je vlastní všem zaměstnancům, čtyři jsou typické pro vedoucí pracovníky. Tato soustava umožňuje posoudit, kteří ze zaměstnanců mají potenciál stát se „nejlepšími vedoucími pracovníky budoucnosti“.

Mezinárodní společnost vidí v tomto postupu příležitost rozvíjet vedoucí pracovníky v každé části obchodu, na všech úrovních. Před začátkem školení každý zaměstnanec identifikuje nedostatky ve znalostech a schopnostech, které má a které mu brání vykonávat své zaměstnání podle představ. Takto nalezené nedostatky jsou zaznamenány do **Plánu osobního rozvoje**. Zaměstnanec i vedoucí pracovníci následně rozhodnou, jakým školením se nedostatky odstraní. Tréninkové a rozvojové programy Mezinárodní společnosti jsou určeny všem zaměstnancům, kterým by mohly pomoci v jejich kariéře.

Povinnosti zaměstnance v rozvojovém programu jsou zejména

- identifikovat oblasti, ve kterých potřebuje rozvoj
- zúčastnit se workshopů a development days
- sepsání cílů, jichž bylo dosaženo
- zpětnou vazbou potvrdit účinnost rozvoje zaměstnanců a zpětně zhodnotit původní plán rozvoje

Povinnosti nadřízeného v rozvojovém programu jsou zejména

- pomoci zaměstnanci se sestavením Osobního plánu rozvoje
- dohlížet na zaměstnance a v rámci jeho potřeb mu pomáhat
- pravidelně se ujišťovat, že se zaměstnanci dostává toho, co potřebuje
- provést zpětnou vazbu

Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby se sami sebe ptali na strategické otázky, které jim pomohou identifikovat vlastní dovednosti a případné nedostatky, jenž je potřeba vhodným školením odstranit. Tyto otázky jsou:

- Vím jak?
- Mohu to udělat teď?
- Jaké jsou mé současné schopnosti?

- Co potřebuji k vykonávání vyšší pozice?

Strategii dlouhodobého rozvoje poskytuje v Mezinárodní společnosti Options programme. Nabízí například workshopy zaměřené na vedení podřízených, chování a provozní schopnosti. Důležitou součástí je zaměstnancův Plán osobního rozvoje, který zahrnuje plán aktivit, zaznamenávání, jaké byly základní body zaměstnancova rozvoje a jak budou v budoucnu použity, a „Naplánuj, udělej, zkontroluj“ seznam pro sledování, které plány byly splněny. Toto umožňuje vzdělávaným zaměstnancům udělat si vlastní zhodnocení svého rozvoje.

Osobní rozvoj pomáhá vytvářet dlouhotrvající kompetence. To znamená, že se zaměstnanci stávají produktivnější a cennější pro organizaci v dlouhodobém horizontu. Všeobecně je nábor a zaškolování nových zaměstnanců dražší než udržení si stávajících zaměstnanců. Pro společnost je tedy výhodnější pečovat o stávající zaměstnance a v rámci potřeb je vzdělávat.

Rozvoj také pomáhá zvýšit úroveň motivace zaměstnanců. Motivační teorie naznačují, že pokud je lidem dána možnost rozvíjet schopnosti důležité pro správné zastávání jejich funkce, jsou-li v rozvoji podporováni a mají-li větší zodpovědnost, pracují efektivněji.

### ***Hodnocení tréninku a rozvoje zaměstnanců:***

---

Veškerá činnost v obchodní sféře vyžaduje sledování a hodnocení nákladů na vzdělávání a rozvojové aktivity v porovnání s jejich přínosem z finančních i nefinančních důvodů. Je třeba zjistit, zda časová i finanční investice přináší pokrok či nikoli. Pro zaměstnance je důležitá jasná a strukturovaná zpětná vazba o jeho pokroku, z důvodu určení dalšího směru pokračování a získání jistoty. Právě tato jistota se projeví v zaměstnancově chování k zákazníkovi. To má následně vliv na zákaznickou důvěru v Mezinárodní společnost, což je jedním z hlavních cílů společnosti.

Metody monitoringu úspěšnosti školení a rozvoje pracovníků jsou v Mezinárodní společnosti velice rozsáhlé a propracované. Obsahují plánované úkoly, časové rozvrhy, dotazníky atd. Zaměstnanci se sami hodnotí pomocí kritérií nastavených v Plánu aktivit, v Plánu osobního rozvoje a podle výsledků zaznamenaných v learning Logs.

Plán aktivit musí obsahovat SMART cíle, tzn.:

**Specific** – konkrétní – cíl je konkrétně popsán

**Measurable** – měřitelný - cíl se dá změřit

**Achievable** – dosažitelný – cíl je slučitelný se zaměstnancovou současnou pozicí, dovednostmi a zkušenostmi

**Realistic** – realistický – cíl je dosažitelný s danými časovými možnostmi a zdroji

**Time-framed** – zasazený do časového rámce - cíl má jasný termín ukončení

K hodnocení úspěšnosti školení používá Mezinárodní společnost také metodu 360°. Jde o metodu, kdy všichni, kdo přicházejí se zaměstnancem do kontaktu (kolegové, nadřízení, dodavatelé...), tohoto zaměstnance hodnotí. Tato metoda pomáhá identifikovat zaměstnancovy slabé stránky, na kterých je třeba zapracovat.

Dále Mezinárodní společnost používá i méně formální metodu, při které jsou zaměstnanci vyzváni, aby sami na sobě našli tři věci, ve kterých se cítí úspěšní a tři věci, ve kterých by se podle svého soudu měli zlepšit. Zaměstnanec si tedy sám určuje oblasti, ve kterých by se chtěl díky školením zlepšovat.

Manažeři se společně se zaškolovanými zaměstnanci neformálně setkávají jednou týdně a dále formálněji jednou měsíčně, za účelem zhodnocení dosažených pokroků. Toto hodnocení je pro větší přehlednost zaznamenáváno pomocí barevné škály:

**Červená** – není vidět pokrok

**Žlutá** – na některých částech je třeba ještě zapracovat

**Zelená** – všechny cíle školení jsou dosaženy

**Modrá** – zaměstnancovy kvality sahají nad rámec školení

K tomu, aby zaměstnanec podával co nejlepší výkony a měl snahu se neustále zlepšovat a vzdělávat, je nutné, aby byl ve firmě spokojený a cítil se pro ni užitečný. Firma by se proto měla snažit různými způsoby o zaměstnance pečovat a motivovat ho k lepším výkonům. V následující kapitole se tedy budu věnovat nejen teorii motivace, ale především praktické aplikaci motivačních teorií v Mezinárodní společnosti.

## 1.3 Motivace zaměstnanců

Přítomnost či absence motivace zaměstnanců je důležitým prvkem, na kterém závisí zaměstnancova spokojenost a ochota, případně touha podávat lepší výkony. Motivací zaměstnance lze uspokojit jeho osobní, případně externí potřeby. Mezi osobní potřeby patří například pocit bezpečí, mezi externí můžeme zařadit potřebu ocenění či pochvaly. Tématem motivace zaměstnanců se zabývá mnoho teorií. Za nejčastěji zmiňovaný motivační prvek je v nich považován plat, dále je to například ocenění těžké práce, pocit úspěchu, zodpovědnost a dobré postavení, možnost kariérního postupu, pocit výzvy.

Motivace je v pracovním prostředí velmi důležitým faktorem, neboť motivovaný pracovník plní své úkoly s větším nasazením, rychleji, lépe, s nižšími náklady. Motivovaní zaměstnanci také vyžadují méně dozoru a v práci je na nich poznat hrdost na to, co dělají a právě tohle působí nejlepším dojmem na zákazníka. Motivovaní zaměstnanci jsou soustředěnější a dělají méně chyb, způsobují méně nehod a vzácněji způsobují konflikty. Také jsou loajálnější k zaměstnavateli a mají méně absencí.

Naproti tomu chování nemotivovaného pracovníka se dá popsat přesně opačně. Se svojí pracovní pozicí je zaměstnanec nespokojen, což může negativně ovlivnit jeho pracovní nasazení a tím i výsledky.

Vedení Mezinárodní společnosti se soustřeďuje na svoje zaměstnance stejně jako na zákazníky, neboť si je vědomo, že spokojenost zaměstnanců ovlivňuje spokojenost zákazníků a naopak. Proto u svých zaměstnanců podporuje rovnováhu mezi časem určeným na práci a „na sebe“ (tzv. work-life balance) a zároveň je podporuje ve volnočasových aktivitách, čímž pečuje o jejich spokojenost. Dalšími prvky, pečujícími o spokojenost zaměstnanců, jsou například:

- Flexibilní pracovní doba
- Podpora zdraví zaměstnanců
- Možnost členství ve sportovních zařízeních
- Zaměstnanecké slevy
- Možnost podílu na společnosti

Mezinárodní společnost považuje za důležité prvky jako důvěra a respekt. Zaměstnanec motivuje důvěra v zaměstnavatele, který stanovuje realistické cíle a vytváří zajímavé pracovní prostředí. Motivovaný zaměstnanec spolupracuje s ostatními za účelem dosažení jak týmových, tak individuálních cílů. To znamená, že se zaměstnanec zaměřuje na zákazníka, jedná s lidmi na rovinu a očekává od ostatních zpětnou vazbu.

V následující části se budu věnovat jednotlivým motivačním teoriím a hledat v nich prvky, s nimiž se Mezinárodní společnost ztotožňuje a které používá v praxi ve vztahu ke svým zaměstnancům.

### 1.3.1 Motivační teorie v praxi v Mezinárodní společnosti

Podle Stephena P. Robbinse *je stavu motivace dosaženo tehdy, když plnění podnikových cílů zároveň uspokojuje osobní cíle zaměstnance*. Tato definice asi nejlépe vystihuje současnou představu o motivaci zaměstnanců. V minulosti vzniklo na téma motivace mnoho teorií, věnovali se mu například Frederick Taylor, Elton Mayo nebo Abraham Maslow. V následujícím textu se budu okrajově věnovat těmto teoriím aplikovaným na Mezinárodní společnost, tzn., že budu hledat motivační faktory používané v této společnosti.

#### Taylorova motivační teorie

Teorie Fredericka Taylora je založena na pozorování zaměstnanců v automobilové výrobní lince, kde jsou prováděny opakující se úkony za účelem výroby velkého počtu stejných produktů. V tomto pracovním prostředí je jediným motivačním prvkem plat zaměstnance. Ten se odvíjí od počtu vyrobených produktů, což zaměstnanec motivuje k větší produktivitě. Tento systém odměňování je dobrý pro podnik, neboť je zaměstnanec placen za skutečně odvedenou práci, na rozdíl od systému hodinové mzdy, která zaměstnanec k vyšší produktivitě přímo nemotivuje.

Mezinárodní společnost se touto teorií nechala inspirovat v tom smyslu, že zaměstnanec v první řadě motivuje vyšší platu. Na druhou stranu používá společnost i nefinanční motivátory, které zaměstnanec podporují v jejich osobním i profesním životě.

Mezinárodní společnost jde tedy dál než Taylor v tom, že se v odměňování neomezuje pouze na finanční stránku. Zaměstnance však mohou motivovat ke zvýšení výkonnosti i psychologické faktory, jako například touha pomáhat lidem, zlepšit osobní dovednosti nebo povýšit v zaměstnání.

Mezi nefinanční odměny patří například:

- Možnost vlastnit podíl ve firmě (podmínkou je minimálně jeden odpracovaný rok ve společnosti)
- Zvýhodněný běžný účet v bance
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Zaměstnanecká slevová karta
- Vánoční slevy
- Soukromá lékařská péče – zdarma nebo za zvýhodněnou cenu, podle závažnosti onemocnění
- Členství v tělocvičných zařízeních
- Slevy na dovolené
- Zvýhodněné mobilní tarify od společnosti O<sub>2</sub>

Zaměstnance z velké části motivuje spokojenost v zaměstnání. Spokojení obvykle jsou, pokud se zaměstnavatel postará o dobré pracovní prostředí, kde se zaměstnanec cítí potřebný, není podceňována důležitost komunikace a vedení se zajímá o zaměstnancovy názory. Zaměstnanec je také motivován, poskytuje-li mu firma možnost rozvoje, což na oplátku zvyšuje zaměstnancovy schopnosti a pocit uspokojení z práce.

Každý rok se vedení Mezinárodní společnosti setkává se svými zaměstnanci, aby zjistilo, jak jsou se svojí prací spokojeni, což jim dává možnost vyjádřit se k mnoha aspektům jejich práce. Právě tato setkání jsou zpětnou vazbou pro vedení, které se tak ujišťuje, že poskytuje svým zaměstnancům ty nejlepší podmínky, aby se cítili motivovaní.

Ve Velké Británii existuje i speciální forma „rekondičního volna“, jejíž doba se pohybuje od čtyř měsíců až po pět let. Jedná se o možnost čerpání určité doby volna, aniž by byl zaměstnanec povinen udávat důvod.

**Lifestyle break**<sup>13</sup> – umožňuje čerpat 4 – 12 týdnů volna. Během této doby zaměstnanci nenáleží od společnosti mzda (pokud na ni nevyčerpá část dovolené), ale po návratu z „volna“ má garantovanou možnost návratu na svoji původní pozici, za platových i časových podmínek, ve kterých místo opouštěl.

Tento benefit čerpání volna je zaměstnanci velmi vítán, neboť jej mohou použít na cestování, renovaci domu nebo třeba na změnu životního stylu, aniž by museli čerpat dovolenou. Současně takového zaměstnance netrápí nejistota z budoucnosti, neboť má zajištěn návrat na svoji pracovní pozici.

Podmínkou pro čerpání tohoto volna je minimálně jeden odpracovaný rok u Mezinárodní společnosti a zaměstnancovy dobré výsledky v minulém roce. Žádost o čerpání volna je nutno podat minimálně čtyři týdny před plánovaným odchodem (u některých manažerských pozic je tato doba delší z důvodu nutnosti zajistit adekvátní náhradu).

**Career break** – Odpracuje-li zaměstnanec minimálně dva roky, má právo na tzv. kariérní přestávku, v trvání od tří měsíců do pěti let. Tento čas může zaměstnanec využít například ke studiu nebo cestování. Po skončení této přestávky má zaměstnanec právo se do společnosti opět vrátit. Není-li možné přijmout ho na stejnou pozici, na které byl při opuštění společnosti, je mu nabídnuta jiná pozice za srovnatelných podmínek, na které byl zvyklý.

## Mayo efekt

Další z teorií se zabývá nejen finanční stránkou motivace, případně nefinančními motivátory, ale zaměřuje se i na sociologickou stránku. Podle této teorie mohou zaměstnance ke změně chování motivovat interní i externí faktory. Interním faktorem může být touha naučit se něčemu novému, jejíž naplnění prospěje danému jedinci. Externí faktory zahrnují například touhu splnit cíle určené firmou. Negativním motivačním faktorem může být hrozba nezaplacení práce v případě nesplnění zadaného úkolu.

---

<sup>13</sup> Novinový článek **Benefits case: Study Tesco - A big break for work-life balance**, Nicola Harrison, 27 Feb 2008 Dostupný na <http://hrmagazine.co.uk/hr/features/1014432/benefits-study-tesco-a-break-life-balance> (citováno 20.2.2012)



Ve třicátých letech 20. století teoretik Elton Mayo tvrdil, že motivace v práci pramení z faktorů jako:

- Komunikace
- Týmová práce
- Projevení zájmu o ostatní
- Zahrnutí ostatních do rozhodování
- Zajištění pocitu blaha
- Zajištění, aby práce byla zajímavá a neopakující se

Mayo věřil, že se zaměstnanci cítí motivováni, mají-li pocit, že jsou v zaměstnání nepostradatelní, je-li jim dána určitá svoboda v rozhodování a uznání jejich společenských potřeb.

V Mezinárodní společnosti je Mayoova teorie zřetelná napříč celou motivační strategií. Komunikace je tu extrémně důležitým motivačním faktorem. Jedná se o „1-to-1“ komunikaci, tzn. o rozhovor zaměstnance s jeho manažerem, o komunikaci firemním intranetem nebo sdělování informací firemními novinami. Formálnější způsobem komunikace je hodnocení. Denně se koná setkání s úsekovým manažerem, kde se rozebírá, co se daný den stalo, případně se tu udělují ocenění, která mohou pocházet od kteréhokoliv zaměstnance a být udělena jinému, jako způsob poděkování a oslavení úspěchu.

Dále Mezinárodní společnost motivuje svoje zaměstnance mnoha příležitostmi ke vzdělávání. Nejen že má každý příležitost vzdělávat se v oblasti, kterou potřebuje k výkonu svojí práce, ale také se může zúčastnit školení manažerských dovedností a tím získat příležitost k růstu ve společnosti. Mezinárodní společnost poskytuje svým zaměstnancům strategický rozvojový plán, aby jim pomohl „dosáhnout výjimečnosti“. V roce 2009 bylo jmenováno 3 000 nových manažerů, z nichž 80 % tvořili zaměstnanci pracující ve firmě původně na nižších pozicích.<sup>14</sup> Společnost zdůrazňuje nejen profesní rozvoj zaměstnanců (posuzován na základě každoročního setkání se zaměstnanci a hodnocení jejich kariérního úspěchu), ale také rozvoj celé osobnosti, k čemuž slouží 360° zpětná vazba, neboli hodnocení zaměstnance od všech, s nimiž daný zaměstnanec

---

<sup>14</sup> Case study Mezinárodní společnosti dostupné na <http://businesscasestudies.co.uk/tesco/motivational-theory-in-practice-at-tesco/the-mayo-effect.html> (citováno 21.2.2012)

přichází pracovně do kontaktu. Toto pomáhá zaměstnancům pochopit jejich chování a silné i slabé stránky spojené s danou pracovní pozicí tak, jak je vidí ostatní. Myšlenkou tohoto programu je „Být s lidmi“ a „Získat srdce i myšlenky ostatních“ za účelem rozvoje jednotlivce a efektivního plnění úkolů.

Všichni zaměstnanci Mezinárodní společnosti mají vlastní „Osobní plán rozvoje“, na kterém pracují skrze metodu 360° a další nástroje. To umožňuje manažerům poskytnout zaměstnanci významnou zpětnou vazbu a příležitost pro kontinuální vzdělávání. Osobní přístup pomáhá zaměstnanci plně využít svůj potenciál tím, že je povzbuzován k sebehodnocení. Zaměstnanec se také stává sám zodpovědný za svůj rozvoj. Díky tomuto vztahu se zaměstnanec cítí propojen s organizací, s jejími hodnotami, spolupracuje s ostatními a dělá vše pro spokojenost zákazníka.

### Maslowova hierarchie potřeb

Podle Abrahama Maslowa jsou lidé motivováni pěti základními potřebami. Potřeby seřadil podle jejich důležitosti do tzv. *Maslowovy pyramidy potřeb*. Maslow tvrdí, že dosažení jedné úrovně potřeb nás povzbuzuje k touze dosáhnout té následující. Jednotlivé úrovně jsou znázorněny v následujícím schématu:



Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb

Zajišťování jednotlivých úrovní v Mezinárodní společnosti:

Mezinárodní společnost se snaží uspokojit všechny úrovně potřeb zmíněných v Maslowově pyramidě, čímž chce dosáhnout spokojenosti zaměstnance a jeho loajality k firmě. Jednotlivé potřeby jsou zajišťovány následujícími prvky:

Základní potřeby: místo pracoviště, pravidelný plat, stravování

Potřeba bezpečí: formální pracovní smlouvy, možnost členství ve svazech pro pocit náležitosti, péče o zdraví a bezpečnost na pracovišti

Sociologické potřeby: práce ve skupině i týmu na různých úrovních, dobré pracovní podmínky

Potřeba sebeúcty: podpora seberespektu i respektu k ostatním, ocenění těžké práce, důležitost zpětné vazby, oslava úspěchu

Potřeba seberealizace: osobní rozvojový plán, příležitost kariérního růstu, rozpoznávání talentu a dovedností zaměstnanců

## Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorovou teorii motivace rozvinul Frederick Herzberg. Podle něj se dají motivační faktory rozdělit do dvou skupin. První skupina jsou skutečné faktory motivace. Naproti tomu, druhou skupinu tvoří faktory, jejichž nenaplnění vyvolává nespokojenost. Této nespokojenosti se dá předejít zajištěním naplnění základních potřeb, které ovšem ještě neznamená zajištění motivace.

Základní faktory: plat a odměny, politika firmy, vztah s kolegy a nadřízenými, postavení v zaměstnání, bezpečnost, pracovní podmínky, osobní život

Motivační faktory: úspěch, uznání, odpovědnost, povýšení, profesní růst

Mezinárodní společnost své zaměstnance motivuje zajištěním základních i motivačních faktorů, jako je například včasná komunikace, delegování odpovědnosti nebo zapojení zaměstnanců do rozhodování. To je možné díky účasti zaměstnanců na každoročním fóru, kde se zaměstnanci podílejí na rozhodování o výši platů, což vyjadřuje uznání a ocenění jejich práce pro Mezinárodní společnost. Stejně tak mohou zaměstnanci ovlivnit, jaké jídlo bude na jídelníčku v závodní kuchyni. To zaměstnance motivuje k rozhodování a zároveň k využívání služeb, na jejichž tvorbě se svým rozhodnutím podíleli.

Mezinárodní společnost věnuje ve Velké Británii velkou pozornost všem oblastem řízení lidských zdrojů, neboť jak naznačuje její heslo *Every little helps* (s českým ekvivalentem *Na všem záleží*), společnost si uvědomuje, že úspěch v obchodní sféře závisí na spokojenosti zákazníků, které nemůže být dosaženo, pokud nejsou spokojeni zaměstnanci. Spokojenosti zaměstnanců je možno dosáhnout pouze tehdy, vykonávají-li pozici, které odpovídá jejich kvalifikace a schopnosti. Vykonává-li zaměstnanec pozici, na kterou nemá dostatečné schopnosti, je v práci pod neustálým stresem a proto nespokojen. Na druhou stranu, nedocení-li zaměstnavatel jeho schopnosti a zaměstnanec vykonává podle svého mínění „podřadnou“ pozici, jeho spokojenosti také nemůže být dosaženo.

Proto je v Mezinárodní společnosti kladen velký důraz už na počáteční fázi řízení lidských zdrojů, personální plánování. Správná identifikace potřeb pracovníků pomáhá v další fázi oslovit vhodné kandidáty pro danou pozici a následně vybrat ty, kteří požadavkům dané pozice vyhovují nejvíce.

Pečlivým výběrem zaměstnanců ovšem oblast řízení lidských zdrojů zdaleka nekončí. Vybrané vhodné kandidáty je třeba na konkrétní pozici zaučít, ať už jednorázovým školením, nebo zaučováním za provozu, kdy nový zaměstnanec pracuje pod dohledem zkušenějšího kolegy nebo nadřízeného. I po nástupu na danou pozici zajišťuje Mezinárodní společnost zaměstnancům povinná pravidelná školení, případně jim dává možnost vzdělávat se dobrovolně vzdělávat v rámci společnosti.

Další nezanedbatelnou částí řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii je péče o zaměstnance a jejich motivace. V této oblasti se Mezinárodní společnost nechává inspirovat několika motivačními teoriemi, které aplikuje v praxi. Můžeme se proto setkat nejen s finanční motivací, tedy platem a odměnami, která je podle Taylorovy teorie tou nejzákladnější, ale i s motivačními prvky nefinančními, jako rekondiční volno nebo možnost členství ve sportovních zařízeních. Dále se společnost stará o spokojenost zaměstnance i zajištěním pocitu bezpečí případně náležitosti k sociální skupině.

Důkladným propracováním všech těchto oblastí řízení lidských zdrojů Mezinárodní společnost pečuje o spokojenost svých zaměstnanců a tím i přízeň

zákazníků. O tom, že Mezinárodní společnost je ve Velké Británii oblíbená, svědčí 229 nových prodejen, otevřených v roce 2010<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Dokument „Předběžné výsledky 2010/2011“ dostupný na [http://www.tescopl.com/media/148664/prelims\\_2010-11.pdf](http://www.tescopl.com/media/148664/prelims_2010-11.pdf) (citováno 23.2.2012)

## 2 Řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti v České republice

---

V této části diplomové práce se zaměřím na oblast řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti v České republice, ovšem již ne z pohledu firmy, ale z pohledu samotných zaměstnanců. Informace o vnímání oblasti řízení lidských zdrojů zaměstnanci Mezinárodní společnosti v České republice jsem získala na základě dotazníků (písemnou i online formou) a řízených rozhovorů. Výzkum jsem zaměřila z větší části na dvě obchodní jednotky, ve kterých jsem pracovala, neboť jsem se tu setkala s větší ochotou spolupracovat a také s větší otevřeností v odpovědích, protože mne někteří z respondentů znají. Dále jsem o spolupráci požádala i zaměstnance jiných obchodních jednotek, kteří už ovšem spolupráci nebrali tak vážně a jen malý počet z nich byl ochoten mi dotazník vyplnit.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 25 zaměstnanců společnosti, pracovníci obchodního provozu i kanceláře obchodních jednotek různých formátů a vedoucí směny a oddělení. Současně mi spolupráci přislíbili 3 manažeři provozoven malých formátů, kteří mi mé dotazy zodpověděli jak z pohledu podřízeného, tak nadřízeného.

V dotazování jsem se zaměřila na oblast získávání pracovníků, na jejich osobní zkušenosti s nástupem do zaměstnání. Dále jsem se zajímala o oblast vzdělávání zaměstnanců, kdy jsem zjišťovala, jaká školení zaměstnanci absolvují, zda jde pouze o školení povinná či mají možnost vzdělávat se v rámci společnosti i nad rozsah svých pracovních povinností a zda o této možnosti vědí. V poslední části se zaměřím na systém motivace zaměstnanců. Bude mne zajímat, jaké prvky používá společnost pro motivaci zaměstnanců a současně, které z nich zaměstnanci nejvíce oceňují nebo naopak vůbec nevyužívají.

Dotazník obsahuje 15 otázek, z nichž vždy pět připadá na každou z výše zmíněných oblastí. Dotazníky jsou určeny pro zaměstnance na „podřízené pozici“. Celá verze dotazníku se nachází v Příloze 1. Manažeři, vystupující jako nadřízení, mi na otázky odpověděli při strukturovaném rozhovoru.

Získané závěry mi poslouží k porovnání vnímání oblasti řízení lidských zdrojů zaměstnanci Mezinárodní společnosti v České republice s její sebereprezentací

ve Velké Británii. Na základě tohoto porovnání následně ve třetí části diplomové práce zjistím rozdíly mezi těmito dvěma oblastmi.

### *Vstup Mezinárodní společnosti na český trh:*

Česká republika byla jednou z prvních zemí, kterou Mezinárodní společnost zvolila pro svoji expanzi na zahraniční trh. V roce 1996 se objevila právě v ČR, na Slovensku, v Polsku a Irsku<sup>16</sup>. V České republice začala její existence odkupem šesti hypermarketů americké společnosti K-Mart. Společnost tu dále staví vlastní prodejny, případně odkupuje prodejny od jiných společností.<sup>17</sup>

V roce 2006 Mezinárodní společnost přebrala obchody od Edeky a Carrefouru. Následně v roce 2011 koupila od investiční společnosti Penta síť obchodů Žabka a prodejen Koruna. Obchody Žabka provozuje na bázi franšizy<sup>18</sup>, Koruny přeměnila společnost na prodejny Mini nebo Malých formátů Mezinárodní společnosti<sup>19</sup>.

V roce 2010 bylo v České republice 158 prodejen Mezinárodní společnosti, v nichž pracovalo necelých 13 tisíc zaměstnanců<sup>20</sup>. V roce 2011 bylo otevřeno dalších 22 nových obchodů.

I na území České republiky existuje několik různých formátů<sup>21</sup>, z nichž každý nabízí různé služby, jiný sortiment zboží. Od nejmenších jsou to:

- Mini formát – malá samoobsluha se sortimentem pro každodenní nákupy
- Malý formát – samoobslužná prodejna s bohatou nabídkou čerstvých i trvanlivých potravin a základní nabídkou drogistického zboží
- Střední formát – velká obchodní jednotka, která nabízí pod jednou střechou potravinové a nepotravinové zboží

---

<sup>16</sup> [www.tescopl.com/about-tesco/our-history/](http://www.tescopl.com/about-tesco/our-history/) (citováno 24.2.2012)

<sup>17</sup> <http://corporate.itesco.cz/historie.html> (citováno 24.2.2012)

<sup>18</sup> Franšíza - Obecně se jedná o model podnikání, kdy jsou práva používat obchodní značku a know-how společnosti poskytnuty jinému podnikatelskému subjektu, který si zaplatí licenci.

<sup>19</sup> [corporate.itesco.cz/historie.html](http://corporate.itesco.cz/historie.html) (citováno 24.2.2012)

<sup>20</sup> Dokument „Předběžné výsledky 2010/2011“ dostupný na [http://www.tescopl.com/media/148664/prelims\\_2010-11.pdf](http://www.tescopl.com/media/148664/prelims_2010-11.pdf) (citováno 24.2.2012)

<sup>21</sup> Uvedené názvy formátů jsou změněny z důvodu zachování anonymity společnosti (citováno 24.2.2012)

- Maxi formát – hypermarket postavený na konceptu „obchod v obchodě“ nabízí optiku, obchod s telekomunikačními a foto službami či lékárnou
- Mega formát - vícepodlažní obchodní dům v centru velkých měst s širokou nabídkou značkového oblečení, zboží pro volný čas, elektroniky, potřeb pro domácnost nebo bytového textilu a velkou samoobsluhou

## 2.1 Získávání a výběr pracovníků

V této části diplomové práce se zaměřím na tři oblasti řízení lidských zdrojů – plánování pracovních sil, získávání pracovníků a výběr zaměstnanců. Jelikož se můj výzkum týká zaměstnanců Mezinárodní společnosti a to především pracovníků obchodního provozu, budu se oblasti plánování věnovat spíše okrajově, teoreticky, protože s touto oblastí nepřijdou dotazovaní zaměstnanci přímo do kontaktu. Naopak oblast oslovování uchazečů se současných zaměstnanců přímo týká, neboť každý má svoji zkušenost s tím, kde se o nabídce práce dozvěděl a tedy který způsob inzerování volných pracovních míst je nejúčinnější.

Následně se zaměřím na oblast výběru pracovníků a to jak z pohledu zaměstnanců, kteří podnikli různé kroky pro přijetí do zaměstnání, tak z pohledu manažerů, u kterých mě zajímalo, co je pro ně při vybírání zaměstnanců podstatné.

### 2.1.1 Plánování pracovních sil

Jak již bylo řečeno v první části diplomové práce, oblast plánování pracovních sil je základem pro správné fungování obchodní společnosti, neboť je třeba zajistit správný počet lidí na správných místech, ve správný čas a se správnou kvalifikací.

Plánování pracovních sil úzce souvisí s otevíráním nových prodejen. Při potřebě nahrazení pracovníka na již otevřené prodejně se totiž analýza pracovního místa nemění. Stejně tak počet pracovníků je již daný. V případě nově otevřené prodejny nebo vzniku nové pracovní pozice je ovšem nutné zaměřit se na popis i specifikaci pracovních míst a podle nich naplánovat budoucí potřebu zaměstnanců, stejně jako formu pracovního poměru, vhodnou pro danou pozici.



Plánování pracovních sil pro nově otevřené prodejny je v současné době velmi významné. Mezinárodní společnost v České republice je rychle se rozvíjející firmou, která neustále otevírá nové obchody. Tím současně vytváří nová pracovní místa. „*Během posledních tří let (2009 - 2011) vytvořila (Mezinárodní společnost) přes 2600 nových pracovních míst a potvrzuje tak pozici nejrychleji rostoucího maloobchodního řetězce v ČR. V nových provozovnách naleznou uplatnění jak zaměstnanci na pozicích pokladních, prodavačů a doplňovačů, tak i řídicí a specializovaní pracovníci. Právě po nich je na trhu dlouhodobá a silná poptávka.*“<sup>22</sup> (Karel Foltýn, personální ředitel společnosti). „*(Mezinárodní společnost) za poslední čtvrtletí roku 2011 vytvořila 574 pozic v nově otevíraných obchodech, například v Čelákovících, Mariánských Lázních, Litvínově, Poděbradech, Chotěboři či Ivančicích*“.<sup>23</sup>

O počtu pracovníků potřebných pro konkrétní obchodní jednotku rozhoduje personální oddělení. To určí personální strukturu obchodní jednotky. Dále je již na manažerovi provozovny v jakém poměru obsadí pozice zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a brigádníky. Současně je ovšem manažer povinen zajistit, aby měl tolik zaměstnanců na HPP nebo zkrácený úvazek, aby byl v případě nutnosti schopen dostatečně obsadit všechny směny těmito pracovníky bez nutnosti obracet se na brigádníky.

Na pozicích Pracovník obchodního provozu (POP) jsou pracovníci zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr (HPP), zkrácený úvazek nebo jako brigádníci, formou dohody o pracovní činnosti (DPČ). Mezinárodní společnost upřednostňuje spíše brigádníky před zaměstnanci na HPP, neboť jsou flexibilnější. Společnost jim nemusí zaručit konkrétní počet odpracovaných hodin, je proto možné směny obsazovat různými brigádníky podle jejich možností a potřeb obchodní jednotky. Jediným omezením je maximální výše odpracovaných hodin v rámci DPČ, která je stanovena zákonem:

- *Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 150 hodin.*

---

<sup>22</sup> <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=1112> (citováno 1.3.2012)

<sup>23</sup> <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=1112> (citováno 1.3.2012)

- *Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.*
- *Dodržování sjednaného a nejvýše přípustného rozsahu poloviny stanovené týdenní pracovní doby se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů<sup>24</sup>.*

Na jednorázovou výpomoc, například inventuru, zaměstnává Mezinárodní společnost brigádníky na základě dohody o provedení práce (DPP). Tu zákon vymezuje následovně: *Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 150 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce<sup>25</sup>.*

Plánování pracovních sil je doménou personálního oddělení, jehož úkolem je definování popisu i specifikace pracovního místa, stejně jako potřebný počet zaměstnanců. Protože oblast plánování pracovních sil není v kompetenci dotazovaných zaměstnanců, nebudu se jí v této části diplomové práce podrobněji věnovat.

Naopak získávání a výběr pracovníků jsou oblastmi, které se dotazovaných osobně týkají a s nimiž má každý svoji zkušenost. V následující části se tedy budu věnovat způsobům oslovení uchazečů, které Mezinárodní společnost v České republice používá, a následně tyto způsoby porovnam s odpověďmi zaměstnanců na konkrétní otázky kladené v dotazníku.

## 2.1.2 Získávání pracovníků

Mezinárodní společnost nabízí pracovní pozice ve třech oblastech: **Provoz, Distribuce a Centrální kanceláře ČR/SR**. V této diplomové práci se zaměřím na oblast provozu, protože je tvořena nejpočetnější skupinou zaměstnanců. Současně je tato skupina nejbližší zákazníkovi a vytváří tak celkový dojem o společnosti. Oblast

<sup>24</sup> Internetové stránky ministerstva práce a sociálních věcí, VII.1 Dohoda o pracovní činnosti (§ 76), <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB028#VII.1> (citováno 1.3.2012)

<sup>25</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 75 Dohoda o provedení práce

provozu nabízí tři druhy možných pozic. Pro každý z nich je charakteristický jiný postup náboru zaměstnanců. Jedná se o:

- 1) Provozní pozice ve stávající obchodní jednotce (pokladní, doplňovači, vedoucí úseků, atd.)
- 2) Manažerské pozice (obchodní manažer, manažer lidských zdrojů, manažer služeb zákazníkům, atd.)
- 3) Zaměstnání v nově otevíraných obchodních jednotkách (provozní i manažerské pozice)

Nábor zaměstnanců provozu je v kompetenci manažerů lidských zdrojů jednotlivých provozoven, v případě prodejen malých formátů se jedná o manažery provozovny. Za nábor na manažerské pozice zodpovídají jednotliví oblastní manažeri lidských zdrojů. Pro nábor zaměstnanců do nově otevíraných jednotek jsou zřizována náborová centra v konkrétních oblastech.

Oslovování uchazečů probíhá především prostřednictvím internetu. Na webových stránkách společnosti<sup>26</sup> v sekci O společnosti / Zaměstnání může zájemce najít nabídku volných pracovních pozic. Zájemce si na mapě zvolí oblast, ve které by chtěl pracovat. Následně se mu zobrazí aktuálně volné pracovní pozice, například v současné době (2. února 2012) jsou v Jihomoravském kraji dvě volné pozice v Centrální kanceláři – ve Finančním oddělení. Jde o pozice Manažer/ka majetku a Manažer/ka finančního oddělení. Příklad inzerátu je uveden v Příloze 1. V lednu a únoru bývají inzerovány pouze manažerské pozice, neboť společnost z důvodu šetření po náročném období Vánoc nepřijímá nové zaměstnance do provozu, pokud to není nezbytně nutné.

Dále je nabídka volných pracovních pozic na internetu inzerována například na stránkách Jobs.cz. Zájemci o práci v Mezinárodní společnosti zde naleznou jak nabídku provozních, tak manažerských pozic. Na těchto internetových stránkách je zveřejněna nabídka práce, při rozkliknutí nabídky je zájemce přesměrován přímo na konkrétní nabídku zaměstnání na internetových stránkách Mezinárodní společnosti. Příklad nabídky na jobs.cz je uveden v Příloze 2.

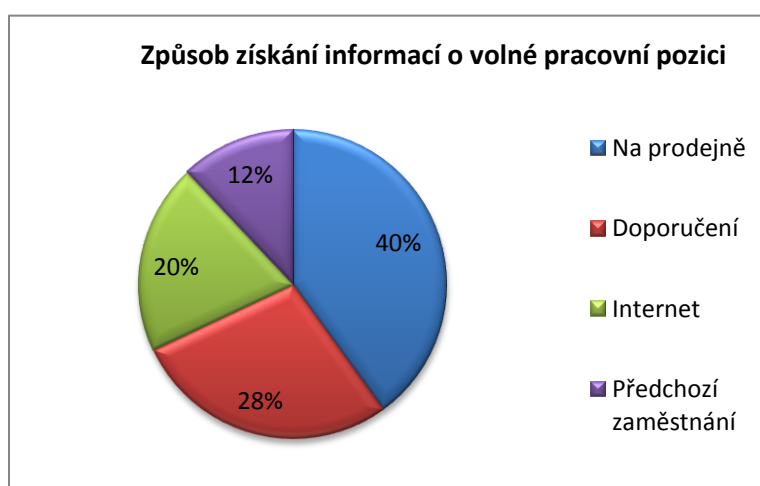
---

<sup>26</sup> [www.itesco.cz](http://www.itesco.cz)

Jak již bylo řečeno, nábor zaměstnanců provozoven malých formátů je v kompetenci konkrétních manažerů provozoven. Těch jsem se zeptala, jaké formy oslovení uchazečů používají. Z jejich odpovědí vyplynulo následující:

Nabídku práce je možné najít na internetu, jak již bylo zmíněno výše. Dále jsou nabídky zveřejněny přímo na konkrétní provozovně. Nejčastější formou je leták formátu A1 vyvěšený většinou u vchodu do prodejny, který informuje o nabídce pracovní pozice. Dále se s nabídkou volné pracovní pozice můžeme setkat přímo na pokladně, kde manažeři vyvěšují malé letáčky s nabídkou práce. Dalším způsobem, jak se dozvědět o možnosti zaměstnání, je přímá žádost. Dále je také možné se o pracovní pozici ucházet na základě doporučení od stávajícího zaměstnance.

Respondentům jsem položila otázku, kde se o nabídce práce v Mezinárodní společnosti dozvěděli. Na tuto otázku odpovědělo 25 zaměstnanců. Nejčastěji zastoupená odpověď je „přímo na prodejně“, ať už formou plakátu nebo osobního dotazu. Tato odpověď se vyskytla desetkrát, tzn. ve 40 %. Další nejčastěji zastoupenou variantou je doporučení od známých nebo rodinných příslušníků, kteří už ve firmě pracovali. Takto odpovědělo 7 dotazovaných (28 %). Pět respondentů (20 %) se o nabídce práce dozvědělo na internetu a zbývajících tři (12 %) byli v Mezinárodní společnosti zaměstnání díky předchozímu zaměstnání v obchodním domě K-Mart, který Mezinárodní společnost koupila. Četnost odpovědí je znázorněna v následujícím grafu:



Graf 1 Způsob získání informací o volné pracovní pozici

Procesem navazujícím na oslovení uchazečů je výběr těch nejvhodnějších. Proto se v následujícím textu budu věnovat této oblasti, a to jak z pohledu kandidáta na pracovní pozici, tak i z pohledu hodnotícího pracovníka.

## 2.1.3 Výběr pracovníků

### Výběr pracovníka z pohledu manažerů

O postupu výběru zaměstnanců jsem mluvila s manažerem obchodní jednotky Malého formátu a manažerkou Miniformátu. Zajímalo mne, jakým způsobem vybírají vhodné uchazeče, jak se liší proces výběru brigádníků a pracovníků obchodního provozu od výběru vedoucích pracovníků a jaké požadavky na tyto uchazeče manažeři kladou. Jednotný pohled obou manažerů na danou problematiku mi dovoluje vyvodit následující závěry.

Brigádníci jsou na obchodní jednotky přijímáni ze dvou důvodů, buď jako stálá pracovní síla, pro doplnění stavu zaměstnanců během celého roku, nebo jako krátkodobá výpomoc v náročnějších obdobích, jako jsou například Vánoce. Budoucí brigádníci se většinou na práci zeptají na prodejně sami, ať už z vlastní iniciativy nebo na základě nabídky pracovního místa. Těmto zájemcům je dán k vyplnění dotazník, ve kterém společnost zjišťuje zejména časovou flexibilitu uchazeče, jeho pracovní zkušenosti a vzdělání. Na základě vyplněného dotazníku manažer následně vybírá vhodné kandidáty, které si pozve ke krátkému pohovoru. Ten se obvykle týká pracovních zkušeností, ochoty učit se novým věcem nebo přebírat zodpovědnost. Pro manažera je také důležité osobní vystupování daného uchazeče, neboť nedílnou součástí výkonu práce bude komunikace se zákazníky. Manažer si případně uchazeče krátce otestuje přímo na prodejní ploše zadáním jednoduchého úkolu souvisejícího s výkonem požadované pracovní pozice.<sup>27</sup>

V případě úspěšného pohovoru je brigádník přijat a jeho údaje jsou odeslány na personální oddělení, které následně pošle na obchodní jednotku smlouvu o pracovním poměru.

---

<sup>27</sup> „Najděte na prodejně tři věci, které nejsou v pořádku a které by bylo třeba ihned změnit.“ Manažer očekává odpověď typu: „Není doplněný základní druh chleba“, „Podlahy jsou znečištěné“ nebo „Je otevřena pouze jedna pokladna, u které stojí ve frontě 6 zákazníků.“

Výběr brigádníků pro krátkodobou výpomoc je obvykle jednodušším procesem, neboť manažeři věnují výběru uchazečů o tuto pozici menší pozornost. Proto obvykle stačí vyplnění dotazníku. Naopak výběr stálého zaměstnance se podobá výběru dlouhodobého brigádníka, s tím rozdílem, že pohovor je trochu náročnější a může u něj být i vedoucí směny, který spolu s manažerem uchazeče hodnotí a pomáhá tím vytvořit objektivnější pohled.

Výběr vedoucích pracovníků je z pohledu procesu nejsložitější. Podmínkou pro zařazení do výběrového řízení je zaslání životopisu a motivačního dopisu. Na základě přijatých životopisů manažer vybere vhodné kandidáty, které pozve k tzv. seznamovacímu pohovoru. Přibližně 5-10 kandidátů je pozváno do druhého kola pohovoru. Ti neúspěšnější absolvují i třetí kolo pohovoru - s manažerem a oblastním personalistou. V tomto kole je vybrán nejvhodnější kandidát. Při výběru vedoucích pracovníků je kladen důraz na stejné kompetence, jaké byly popsány u brigádníka, velkou důležitost tu ovšem mají i pracovní zkušenosti, schopnost vést lidi, samostatnost, zvládání stresových situací apod.

#### Výběr pracovníka z pohledu zaměstnanců

Při dotazování jsem zaměstnancům položila otázku, jak probíhalo výběrové řízení při jejich nástupu do zaměstnání v Mezinárodní společnosti a současně, jaká byla jejich první pozice. V následujícím textu tuto odpověď vyhodnotím, nejdříve u všech zaměstnanců dohromady, poté se podívám na varianty odpovědí v závislosti na pozici, na kterou byli zaměstnanci přijímáni.

Z 25 dotazovaných odpovědělo 14 respondentů (56 %), že pro přijetí do Mezinárodní společnosti absolvovali pohovor. Ve všech případech šlo o jednokolový pohovor s budoucím přímým nadřízeným. Zbýlých 11 dotazovaných (44 %) neabsolvovalo žádný pohovor, jedinou formalitou nutnou k přijetí do zaměstnání bylo vyplnění dotazníku. Z těchto 11 lidí byl jeden přijat po práci v dané obchodní jednotce zajištěné přes pracovní agenturu, byl tedy již zaučen. Další tři přešli do Mezinárodní společnosti při změně vlastnictví objektu K-Marktu.

Poměr jednotlivých odpovědí je znázorněn v následujícím grafu:



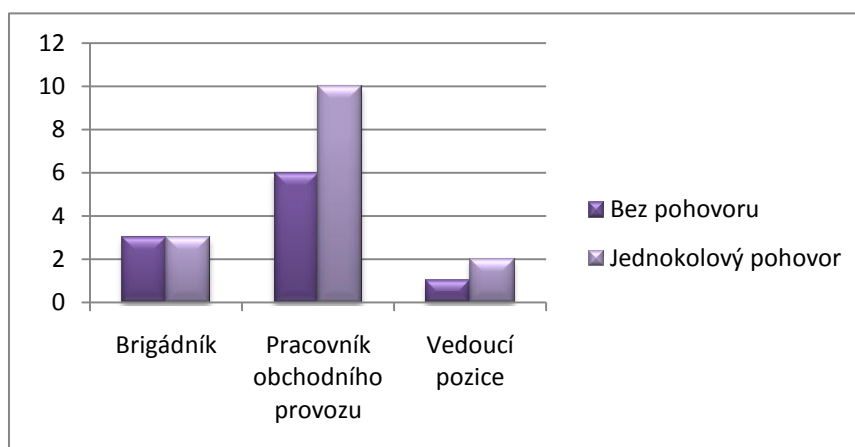
Graf 2 Způsob výběrového řízení

V grafu vidíme, že se zkušenosti zaměstnanců příliš neshodují s informacemi manažerů, že je na výběr pracovníků kladen velký důraz a že každý projde minimálně krátkým pohovorem. Necelá polovina dotazovaných uvedla, že pohovor vůbec neabsolvovala. Setkala jsem se dokonce s několika zaměstnanci, kteří na otázku: *Jak probíhalo výběrové řízení?* odpověděli, že je nadřizovaný přijal pouze na základě projevení zájmu o danou pozici.

V následujícím textu se zaměřím na typ přijímacího řízení v závislosti na pracovní pozici. Otázka v dotazníku se týkala přijetí na počáteční pracovní pozici v Mezinárodní společnosti, proto jsou v kategorii vedoucích pracovníků uvedeni pouze tři zaměstnanci. Ostatní, v současné době vedoucí pracovníci, byli v průběhu své kariéry povyšováni a proto je jejich odpověď uvedena v jiné kategorii.

Dotazovaní, kteří začínali na pracovní pozici brigádníka, odpověděli shodně (po třech), že byli přijati po jednokolovém pohovoru a bez pohovoru. Ze šestnácti dotazovaných přijatých na pozici pracovníka obchodního provozu, jich šest bylo přijato bez pohovoru, pouze na základě dotazníku. Zbýlých deset respondentů absolvovalo přijímací pohovor s nadřizovým. Ze tří zaměstnanců přijatých na vedoucí pozice (vedoucí úseku, vedoucí směny a vedoucí příjmu) dva absolvovali jednokolový pohovor. Třetí přešel z vedoucí pozice na obchodním domě při změně majitele na Mezinárodní společnost.

Odpovědi v závislosti na pracovní pozici jsou znázorněny v následujícím grafu:



**Graf 3 Způsob výběrového řízení v závislosti na pracovní pozici**

V grafu vidíme, že převládá možnost přijetí do zaměstnání po pohovoru, ovšem častou variantou je i přijetí pouze na základě dotazníku, což se dá vysvětlit i malým zájmem o zaměstnání na nízké pozici v maloobchodní sféře. Vzhledem k nízké nabídce pracovních sil tedy manažeři v případě potřeby vezmou kteréhokoliv uchazeče, který projeví zájem, a to i bez pohovoru. Tato možnost je ovšem přijatelná pouze u pracovníků na nejnižších pozicích (Pracovník obchodního provozu a brigádník). Vedoucí pracovníci byli přijati buď po pohovoru, nebo na základě vykonávání stejné pozice u předchozího majitele objektu.

Po přijetí zaměstnance samozřejmě následuje jeho zaškolení na pracovní pozici, kterou má vykonávat a dále také průběžné vzdělávání. Na zkušenosti se vzděláváním v rámci společnosti jsem se zeptala zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Výsledky dotazování jsou shrnuty v následující kapitole.



## 2.2 Vzdělávání zaměstnanců

*„Nově přijatým zaměstnancům (Mezinárodní společnost) poskytne důkladné zaškolení, a pokud se osvědčí, otevře se jim velký prostor pro další profesní růst. Společnost patří k nejotevřenějším firmám na českém trhu v oblasti kariérního růstu zaměstnanců. Ve společnosti existují vyspělé rozvojové a školicí programy.“<sup>28</sup>*

Zaměstnancům jsem v rámci výzkumu položila tyto otázky týkající se firemního vzdělávání:

*Jak probíhalo zaškolení na Vaši současnou pozici?*

*Účastníte se pravidelného školení?*

*Je zajištěna zpětná vazba školení?*

*Máte možnost vzdělávat se nad rámec svých pracovních povinností?*

*Využil/a jste někdy dobrovolného vzdělávání?*

Současně jsem se zeptala manažerů provozoven, zda mají oni i jejich zaměstnanci možnost vzdělávání nad rámec povinností. Nejdříve zde uvedu odpovědi manažerů, následně je porovnam s odpověďmi jednotlivých zaměstnanců.

Zajímavé je, že se názory jednotlivých manažerů na otázku dobrovolného vzdělávání lišily. Jeden z nich na otázku odpověděl, že žádné možnosti dobrovolného vzdělávání pro pracovníky obchodního provozu neexistují nebo o nich neví. Dobrovolné vzdělávání prý existuje pouze pro vyšší pozice, a to například jazykové kurzy. Další z manažerů mi odpověděl, že na intranetu je vyvěšený roční plán školení, která v daném roce probíhají a že se do nich může přihlásit prakticky kdokoliv. Poslední z manažerů uvedl, že na intranetu sice možnosti školení uvedeny jsou, ale například pro jeho pozici jsou to buď školení povinná, nebo ta, která už absolvoval v rámci nižší pozice.

Dále jsem manažerům položila otázku, zda se pracovník obchodního provozu může přihlásit na školení pouze jedné oblasti, která tvoří náplň práce pracovníka na

---

<sup>28</sup> <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=1112> (citováno 12.3.2012)

vyšší pozici. Jeden z manažerů mi odpověděl, že absolvování školení pro vedoucí pracovníky je možné pouze v případě, že se zaměstnanec závazně přihlásí do rozvojového programu na vyšší pozici, tzn., že dostane tréninkový plán a po určité době zaškolení a splnění validací na danou pozici nastoupí. Druhý manažer mi odpověděl, že tato možnost existuje i bez nutnosti splnit všechny náležitosti rozvojového programu. Zaměstnanec se může přihlásit do programu „Specialista“ a absolvovat jen jím zvolené školení. To znamená, že je sice v rozvojovém programu zapsán, ale k ničemu ho to nezavazuje. Může tedy absolvovat pouze jedno školení, nebo i všechna, ale v delším časovém horizontu než je běžný rozvojový program.

V dalším textu se zaměřím na odpovědi zaměstnanců na výše zmíněné otázky. Odpovědi vždy přiřadím ke konkrétní pracovní pozici. Zaměstnance pro zjednodušení rozdělím na 5 kategorií: manažery, vedoucí pracovníky, administrativní pracovníky, pracovníky obchodního provozu a brigádníky.

V první otázce mne zajímalo, jak probíhalo zaškolení na současnou pracovní pozici. Odpovědi respondentů se v drtivé většině shodují v rámci pracovních pozic. Dva ze tří manažerů provozoven odpověděli, že byli zaškoleni v rámci tréninkového plánu na jiné provozovně, než na té, na kterou později nastoupili. Tréninkový plán je souhrnem všech dovedností, které musí pracovník pro danou pozici zvládnout. Tyto dovednosti se pracovník naučí buď podle materiálů na intranetu společnosti, nebo na školení, nebo od zkušenějšího pracovníka. Jeden manažer uvedl, že byl na pozici školen na svojí provozovně, a to z toho důvodu, že tehdejší manažer působil na dvou prodejnách současně. Zaškolování tedy probíhalo v podstatě v průběhu vykonávání práce manažera, druhý manažer působil jako „poradce na telefonu“.

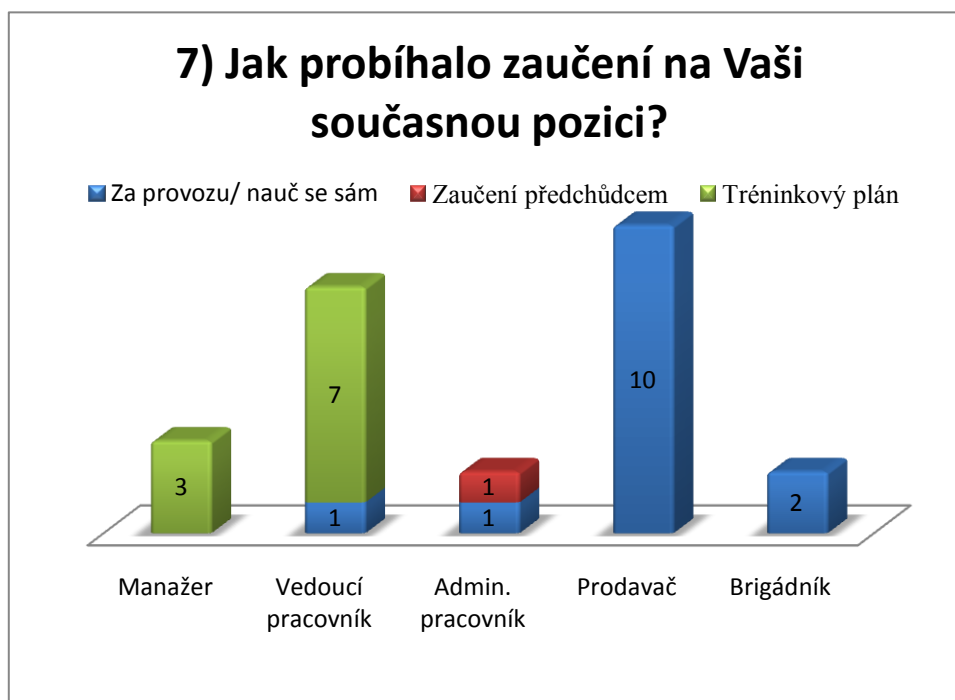
Vedoucí pracovníci uvedli, že byli na pozici zaškoleni v rámci šestiměsíčního tréninkového plánu, přičemž samostatně funkci vykonávali už po jednom měsíci zaškolení. V jednom případě vedoucí pracovník uvedl, že byl zaškolen pouze ve třech dnech a to na odpolední směně, která má jiná specifika než směna ranní. Poté tedy sám vykonával funkci vedoucího směny (VS) na odpolední směně, ranní měl ještě společně s manažerem, který mu vysvětloval úkoly této části pracovního dne. Poslední vedoucí pracovník uvedl, že byl zaškolen za provozu, přičemž na některé oblasti nedostatečně. Nemohu ovšem posoudit, zda je to chybou firmy, nebo chybou pracovníka, neboť všechny potřebné materiály ke znalostem uvedeným

v tréninkovém plánu jsou dostupné na intranetu a je povinností školeného pracovníka se s těmito materiály seznámit.

Jeden z pracovníků administrativy uvedl, že byl zaškolen svým předchůdcem v průběhu jednoho měsíce. Druhý pracovník prý zaškolen nebyl, uvedl formu „nauč se sám“.

Pracovníci obchodního provozu odpovídali stejně jako brigádníci a to tak, že na svoji pozici prakticky zaučení nebyli. Na první směně jim bylo vedoucím pracovníkem sděleno několik informací týkajících se výkonu práce, přičemž zbylé informace si již zaměstnanec zjišťoval sám, od nadřízených nebo kolegů.

V následujícím grafu jsou uvedeny odpovědi zaměstnanců v závislosti na jejich pracovní pozici:



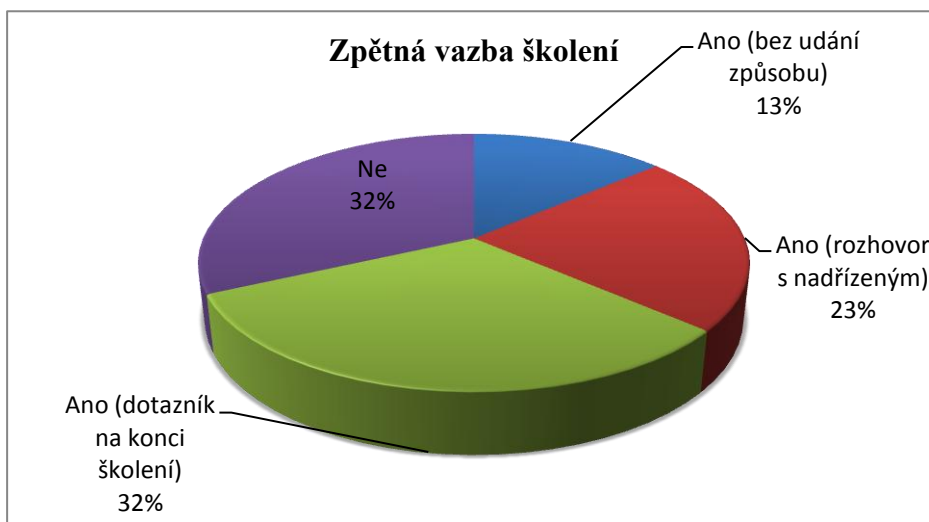
Graf 4 Způsob zaučení na současnou pracovní pozici

Dále se budu zabývat povinnými školeními. Zaměstnanců jsem se zeptala, zda se účastní pravidelného školení. V odpovědích byli zaměstnanci skoro jednotní, 22 z nich (88 %) uvedlo, že se pravidelného školení účastní. Pouze tři (dva brigádníci a jeden vedoucí směny) uvedli, že se školení neúčastní.



Graf 5 Účast na školení

Na tuto otázku přímo navazuje další, která zjišťuje, zda a jak je zajištěna zpětná vazba na školení. Překvapující je, že někteří pracovníci (včetně vedoucích) netušili, co pojem „zpětná vazba“ znamená. Po vysvětlení tohoto termínu na otázku odpověděli. Odpovědí je pouze 22, neboť odpovídali pouze ti, kteří se školení účastní. Odpovědi uvedu v následujícím grafu:



Graf 6 Zajištění zpětné vazby školení

Z výsledků vyplývá, že pojem zpětná vazba není mezi zaměstnanci malých formátů příliš zakotven. Celých 32 % dotázaných uvádí, že zpětná vazba na školení není, 13 % uvedlo, že zpětná vazba existuje, nebyli ovšem schopni říct, jakým

způsobem je zajištěna. Zbýlých 55 % dotázaných uvedlo, že zpětná vazba existuje, buď je školeným pracovníkům na konci školení dán dotazník k vyplnění, nebo se o průběh školení a získané informace zajímá později nadřízený. Někteří uvedli, že se dotazník týká právě nabytých znalostí a jejich pochopení, jde tedy spíše o formu znalostního testu. Jiní ovšem dotazník popsali jako písemnou formu zdvořilostního rozhovoru, tzn. že jde spíše o otázky zjišťující spokojenost s průběhem školení.

V další otázce – *Máte možnost se vzdělávat nad rámec svých pracovních povinností?* – jsem zjišťovala informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávat se mimo povinná školení a současně, zda zaměstnanci někdy dobrovolného vzdělávání využili. Procentuálně jsou odpovědi na tyto dvě otázky totožné. Obě otázky získaly ve 44 % odpověď „ano. Naopak v 56 % byla uvedena záporná odpověď. Překvapivé ovšem je, že ne všichni, kteří odpověděli kladně na první otázku, tak odpověděli i na druhou. Zde se tedy setkáváme se zásadním nepochopením pojmu dobrovolné vzdělání, neboť někteří za ně považují i zeptání se kolegy na něco, co nevěděli. Podle mého názoru se jediné takto dá vysvětlit skutečnost, že někteří zaměstnanci uvedli, že o možnosti dobrovolného vzdělání nevědí, nebo že neexistuje, ale že jí využili.

V poslední kapitole této části diplomové práce se zaměřím na oblast motivace zaměstnanců z pohledu firmy a hlavně z pohledu zaměstnanců. Bude mne zajímat, jaké motivační faktory považují zaměstnanci za nejúčinnější.

## 2.3 Motivace zaměstnanců

V této kapitole se budu věnovat třem oblastem: finančním motivačním faktorům, zaměstnaneckým výhodám a možnostem kariérního růstu. Nejdříve teoreticky popíši každou kategorii, kterou společnost motivuje svoje zaměstnance. Poté tuto teorii porovná s praxí, tedy s odpověďmi zaměstnanců na otázky týkající se této oblasti.

## 2.3.1 Finanční motivace

Podle Taylorovy motivační teorie je základním motivačním prvkem plat. V Mezinárodní společnosti jsou pracovníci odměňováni hodinovou mzdou, která je pro stejné pracovní pozice jednotná. Výše mzdy je nezávislá na výkonu pracovníka, není tedy faktorem, který by zaměstnance motivoval k vyšším výkonům.

Součástí mzdy je také základní benefit poskytovaný zaměstnavatelem, a to stravenky. Ty dostávají zaměstnanci i brigádníci. Stravenky mají hodnotu 50 Kč, přičemž zaměstnanec za každou platí pouze 16 Kč, tedy 32 %. Zbýlých 34 Kč (68 %) doplácí firma. Stravenka je zaměstnanci poskytnuta za jednu směnu, nejméně však za 4 odpracované hodiny.

Výrazným motivačním faktorem se jeví dvě formy finanční odměny za věrnost společnosti. To znamená, že zaměstnanec dostane finanční odměnu za odpracované roky (1 rok = 1 200 Kč, 2 roky = 3 200 Kč, 3 a 4 roky = 4 000 Kč, 5 let a více = 4 800 Kč). Navíc je zaměstnanec odměněn při kulatém pracovním jubileu (5 let = 2 000 Kč, 10 let = 4 000 Kč, 15 let = 6 000 Kč, 20 let = 8 000 Kč, 25 let a každých dalších 5 let = 10 000 Kč).

Zaměstnanců jsem se zeptala, které nabízené motivační faktory jsou pro ně nejpodstatnější. Měli na výběr z možností: plat, jistota zaměstnání, možnost kariérního růstu, zaměstnanecké slevy a benefity. Zaměstnanci měli možnost zvolit více variant. Pro plat jako motivátor se vyjádřilo pouze 9 respondentů (34 %).

Na otázku, zda je pro ně důležitá věrnostní odměna, odpovědělo kladně 11 respondentů (44 %). Naproti tomu pro 56 % dotazovaných odpovědělo, že pro ně tato odměna motivující není. Někteří uvedli, že je tak malá, že na výplatní pásce nejde poznat, tudíž je k setrvání ve společnosti nemotivuje.

Důležitost věrnostní odměny pro zaměstnance jsem porovnála i s dobou trvání jejich pracovního poměru u společnosti. Respondenti, kteří odpověděli, že pro ně věrnostní odměna důležitá není, jsou u Mezinárodní společnosti většinou zaměstnání méně než pět let. Dva z respondentů uvedli sedmileté trvání pracovního poměru, jeden je u společnosti od jejího počátku v ČR, tzn. 16 let. Složení respondentů, kteří odpověděli kladně, je prakticky stejné jako v předchozím případě. Většina je tu

zaměstnána méně než čtyři roky, dva zaměstnanci pět let a dva zaměstnanci uvedli 22 let, započítali tedy do této doby i jejich zaměstnání v objektu obchodního domu pod předchozím majitelem. Z doby trvání pracovního poměru tedy nelze důležitost věrnostní odměny pro zaměstnance odvodit. Složení obou skupin je prakticky totožné.

## 2.3.2 Zaměstnanecké výhody

Mezinárodní společnost se dále pyšní propracovaným systémem výhod, které má každý zaměstnanec (ne brigádník) právo čerpat. Tyto výhody jsou např.:

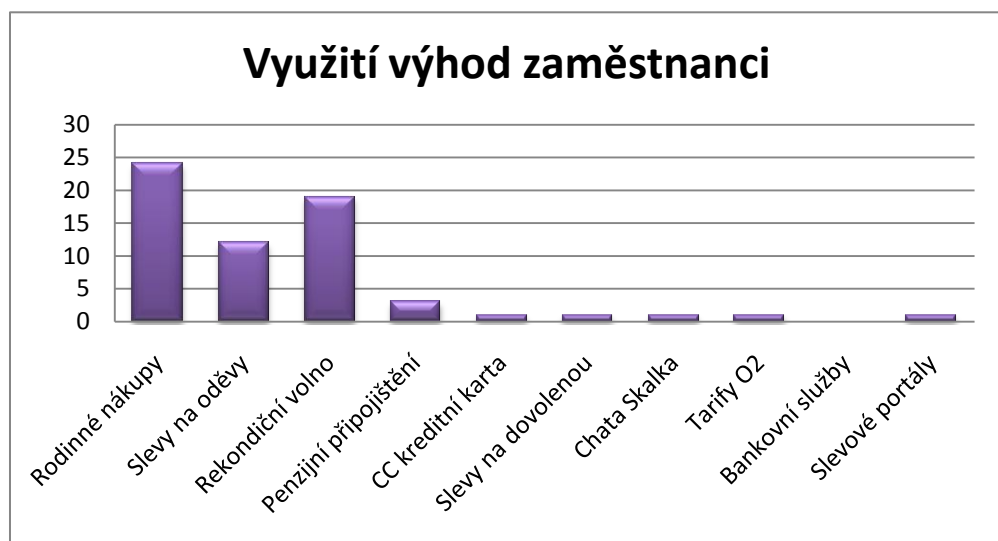
- Rodinné nákupy – Každý zaměstnanec (v tomto případě i brigádník) má možnost jednou za měsíc nakoupit v Mezinárodní společnosti s desetiprocentní slevou v různých odděleních. Slevu lze využít na nákup potravin, kosmetiky, léků v lékárně Mezinárodní společnosti, mobilních telefonů a dalšího zboží.
- Příspěvek na důchodové pojištění – Pro zaměstnance, kteří u Mezinárodní společnosti pracují minimálně 5 let a přispívají si na důchodové pojištění nejméně 100 Kč měsíčně. Mezinárodní společnost přispívá 100 % příspěvku zaměstnance (maximálně ale 200 Kč).
- Rekondiční volno – S každým odpracovaným rokem má zaměstnanec právo na jeden den volna nad rámec dovolené (až do výše šesti dnů).
- Sleva na pojištění – Povinné ručení, havarijní pojištění a cestovní pojištění se slevou 15 %.
- ClubCard kreditní karta – Zvýhodněná měsíční sazba, až 51 denní bezúročné období, dvojnásobek Club Card bodů při platbě touto kartou.
- Slevy na slevových portálech – Slevy 7 až 10 % jsou poskytovány na portálech berslevu.cz, slevopolis.cz a zapakatel.cz.
- Slevy na dovolenou – Slevy až 24 % u CK Azur Reizen, CK Alex, Čedok, Exim Tours a Firo Tour.

- Podniková chata – Výhodné podmínky pro dovolenou v některé z podnikových chat.
- Služby realitní kanceláře Evropa – V Praze jsou poskytovány zdarma, jinde se slevou 10 %

Na tuto oblast motivace poukazyvaly dvě z otázek dotazníku. Šlo v první řadě o stejnou otázku jako v případě finanční motivace, tzn., že mne zajímalo, kolik respondentů odpoví, že jsou pro ně silným motivátorem zaměstnanecké výhody a. Další otázka poukazyvala konkrétně na tyto výhody. Zjišťovala jsem, které z nich zaměstnanci alespoň jednou využili.

Pouze šest respondentů (24 %) v odpovědi na první otázku uvedlo, že jsou pro ně zaměstnanecké výhody silným motivátorem.

V následujícím grafu je znázorněno zastoupení využití jednotlivých zaměstnaneckých výhod dotazovanými zaměstnanci. Respondenti měli opět možnost zvolit více nabízených variant.



Graf 7 Využití jednotlivých zaměstnaneckých výhod

Z grafu je patrné, že zaměstnanci využívají v drtivé většině rodinné nákupy (96 %), ty jsou následované rekondičním volnem (76%) a poslední často využívanou výhodou jsou slevy na oděvy. Ostatní výhody jsou čerpané vždy buď jedním, nebo žádným zaměstnancem. Při dotazování jsem se setkala i se dvěma naprosto



protichůdnými názory, a to: „Čerpám všechny výhody, které jdou“ a „Ve společnosti mě absolutně nic nemotivuje, nečerpám žádnou výhodu“.

### 2.3.3 Kariérní růst

Jak uvádí Karel Foltýn, personální ředitel Mezinárodní společnosti, v rozhovoru pro Jihomoravský deník: „*Rozvojové programy jsou určeny pro každého. Do programu se může zaměstnanec přihlásit sám, moc často se to ovšem neděje. Na talentovaného jedince většinou upozorní jeho nadřízený, což znamená vytipovat ho a pak přesvědčit, aby se pustil do něčeho, na co by si sám netroufl nebo o tom neuvažoval (...)* Je velmi užitečné, když si zaměstnanec na vyšší pozici projde cestou přes pozice nižší, aby si ‚ohmatal‘ práci svých podřízených.“<sup>29</sup>

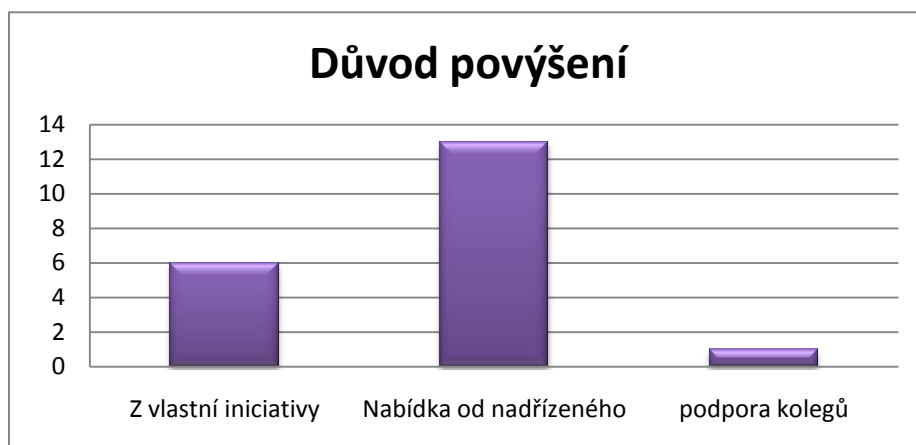
I této oblasti se týká otázka, co považují zaměstnanci za silný motivační faktor. Odpověď Možnost kariérního růstu zvolilo 8 zaměstnanců, což představuje pouze 32 %.

Zaměstnanců jsem se dále ptala na 3 otázky týkající se kariérního postupu, a to: *Pokud jste ve společnosti postoupil/a na vyšší pozici, z čí iniciativy to bylo? Chcete ve společnosti postoupit na vyšší pozici? Kdyby Vám byl nabídnut kariérní postup, využijete ho?* Druhou a třetí otázku jsem záměrně položila tak, aby na sebe navazovaly, neboť mne zajímalo, zda jsou zaměstnanci spíše iniciativní, nebo zda čekají, až je nadřízení „donutí“ postoupit na vyšší pozici.

Na první otázku měli respondenti na výběr ze tří možností, a to, že na vyšší pozici postoupili z vlastní iniciativy, z podnětu nadřízeného nebo díky podpoře kolegů. Zaměstnanci mohli zvolit i více variant. Na otázku neodpovědělo 10 respondentů, neboť za sebou nemají žádný kariérní růst. Odpovědi ostatních respondentů jsou uvedeny v následujícím grafu:

---

<sup>29</sup> Jihomoravský deník, pondělí 7. listopadu 2011, Spokojený zaměstnanec, spokojený zákazník, rozhovor s Karlem Foltýnem, personálním ředitelem Mezinárodní společnosti



Graf 8 Postup na vyšší pozici

Vzhledem k tomu, že na otázku neodpovědělo deset respondentů, je patrné, že třináctkrát zvolená varianta Nabídka od nadřízeného vypovídá o tom, že drtivá většina zaměstnanců by se k tomuto kroku sama neodhodlala. Možnost „z vlastní iniciativy“ byla zvolena šestkrát, což znamená, že minimálně ve čtyřech případech byla vlastní iniciativa podpořena nadřízeným. Tyto výsledky se dají interpretovat tak, že se manažeři starají o své podřízené a vytipovávají talenty, kterým nabídnou možnost kariérního růstu.

Další otázka zjišťovala kariérní ambice zaměstnanců. Zajímalo mne, kolik z nich by ve společnosti rádo postoupilo na vyšší pozici a kolik je spokojeno na té stávající. Na tuto otázku odpovědělo 11 zaměstnanců kladně, tedy že by chtěli postoupit na vyšší pozici. Zbýlých 14 postoupit nechce. Mezi důvody byla uvedena spokojenost na současné pozici, celková nespokojenost s touto prací, obava z nezvládnutí vyšší pozice nebo jiná představa o kariéře než v Mezinárodní společnosti.

V poslední otázce mne zajímalo, zda by zaměstnanci využili přímé nabídky nadřízeného k postupu na vyšší pozici. Možnosti byly *Ano*, *Ne* a *Nevím* - pro případ, že by zaměstnanec nabídky využil pouze za určitých podmínek. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu:



Graf 9 Využití nabídky ke kariérenímu postupu

## 2.3.4 Ostatní motivační faktory

V dotazníkovém šetření jsem zaměstnancům dala prostor k vyjádření, které, kromě zmíněných faktorů, jsou pro ně motivující. Třikrát byla zmíněna blízkost pracoviště k domovu nebo dobrá dopravní dostupnost. Pouze jednoho z dotazovaných motivuje k lepším výkonům přístup nadřízených i podřízených k vykonávané práci i ke kolegům. Dotazovaný (manažer) uvedl, že setká-li se zaměstnancem, který projevuje pro danou práci nadšení, motivuje to i jeho k podání lepších výkonů. Naopak laxní a neochotný přístup tuto motivaci odbourává.

Přístup nadřízených k zaměstnancům jsem zjišťovala i v rámci dotazníku. Nejprve jsem se na otázku, zda podporují své podřízené a zajímají se o ně, zeptala manažerů prodejen. Poté jsem v dotazníku položila otázku zaměstnancům, zda se nadřízený zajímá o jejich spokojenost v práci a podporuje jejich iniciativu.

Jeden z manažerů mi odpověděl, že by se o spokojenost zaměstnanců staral, kdyby i z jejich strany viděl snahu a ochotu komunikovat. Podle něj by nejvhodnější variantou bylo setkání se všemi zaměstnanci alespoň jednou měsíčně, kde by se probralo, co se za poslední měsíc událo a to jak v rámci pracovních povinností, tak vztahů na pracovišti. Manažer se ovšem ze strany zaměstnanců neseťkal s pochopením, neboť se setkání nemohou konat v rámci pracovní doby (prodejna by

nebyla zajištěna dostatkem personálu) a mimo pracovní dobu nebyli zaměstnanci ochotni v práci setrvat, protože jim tento čas Mezinárodní společnost nezaplatí.

Druhý manažer uvedl, že se o spokojenost zaměstnanců stará formou krátkých rozhovorů při náhodném setkání s pracovníkem. V případě, že se k manažerovi dostane stížnost na některého pracovníka, snaží se tuto situaci manažer ihned řešit rozhovorem s daným zaměstnancem. Pro zachování objektivity si manažer k tomuto rozhovoru pozve například vedoucího směny.

Dále se budu věnovat odpovědím zaměstnanců na otázku zájmu nadřízeného. Mezi dotazovanými jsou jako obvykle i manažeři, kteří odpovídali také z pohledu podřízených. V šestnácti případech byli zaměstnanci spokojeni se zájmem nadřízeného, devět jich ovšem uvedlo, že se nadřízený o jejich spokojenost nestará, protože jej podřízení nezajímají. Za zajímavou považuji odpověď, že se nadřízený o spokojenost zaměstnance stará v případě, že zaměstnanec projeví v této otázce svoji iniciativu.

V této kapitole jsem se věnovala praktickému využití metod řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti v České republice. Informace jsem získávala pomocí dotazníků distribuovaných mezi zaměstnance prodejen malých formátů i mezi jejich manažery. V dotazníku jsem se zajímala o oblast oslovení a získávání pracovníků, o jejich výběr a také o vzdělávání a jejich motivaci. Manažerům jsem navíc položila několik otázek týkajících se oblasti řízení lidských zdrojů, aby měli možnost se k této problematice vyjádřit i z pohledu nadřízeného.

V následující části diplomové práce tyto získané informace porovnám s poznatky o oblasti řízení lidských zdrojů v domovské společnosti ve Velké Británii, abych následně našla případné rozdíly mezi těmito dvěma způsoby řízení lidských zdrojů v jedné společnosti ve dvou zemích.

# 3 Porovnání prezentace oblasti řízení lidských zdrojů Mezinárodní společnosti ve Velké Británii a jejího vnímání zaměstnanci v České republice

---

V této části diplomové práce se zaměřím na hledání rozdílů mezi prezentací výše studovaných oblastí řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti v její domovské zemi, Velké Británii, a vnímáním těchto oblastí v praxi jejími zaměstnanci na území České republiky.

K porovnání poslouží informace získané z internetových stránek [www.thetimes100.co.uk](http://www.thetimes100.co.uk), o nichž pojednává první část diplomové práce, a dále informace získané od zaměstnanců Mezinárodní společnosti v ČR na základě dotazníků, případně řízených rozhovorů s manažery obchodních jednotek Mezinárodní společnosti.

V poslední části této kapitoly vyvodím z porovnání obou oblastí doporučení pro management lidských zdrojů Mezinárodní společnosti v České republice, aby vnímání této oblasti zaměstnanci více odpovídalo popisu, jak jej prezentuje mateřská společnost ve Velké Británii.

## 3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

V této části diplomové práce se zaměřím na oblasti plánování pracovních sil, získávání zaměstnanců a jejich výběr. Oblasti plánování pracovních sil se ovšem budu věnovat jen krátce, neboť jak již bylo zmíněno ve druhé kapitole, jde o oblast, která je v kompetenci personálního oddělení a která předchází nástupu zaměstnance do zaměstnání. Proto v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci nemohly být pokládány otázky týkající se této oblasti, protože zaměstnanec se konkrétně s plánováním pracovních sil neseťkává.

Následující součástí systému řízení lidských zdrojů se ovšem zaměstnanců přímo týkají a proto se jim budu věnovat podrobněji. Jejich odpovědi porovnáám s prezentací dané oblasti Mezinárodní společností ve Velké Británii.

### 3.1.1 Plánování pracovních sil

V Mezinárodní společnosti v obou zemích je oblast plánování pracovních sil chápána jako významná součást řízení lidských zdrojů. Je na ni kladen velký důraz, neboť úspěch Mezinárodní společnosti je závislý na kvalitních zaměstnancích na všech úrovních.

Plánováním pracovních sil pro všechny obchodní jednotky se zabývá personální oddělení. Nejen počet, ale i schopnosti jednotlivých zaměstnanců musí vyhovovat potřebám konkrétních obchodních jednotek. Jedině tak je zajištěno správné fungování obchodů a tím i celé společnosti.

Na základě naplánování pracovních sil pro obchodní jednotky se obsazením jednotlivých pozic zabývá buď personální manažer, nebo v případě malých formátů manažer obchodní jednotky.

### 3.1.2 Získávání zaměstnanců

V Mezinárodní společnosti v České republice i Velké Británii jsou volné pozice obsazovány z vnitřních i vnějších zdrojů, přičemž vnitřní zdroje jsou využívány pro obsazení vyšších pozic. Tímto systémem společnost podporuje možnost kariérního růstu svých zaměstnanců.

#### *Interní nabídka pracovních pozic*

Interní nabídka pracovních pozic existuje v obou zemích. Touto formou jsou nabízené manažerské pozice, které je možno obsadit buď současným manažerem, který chce změnit oblast svojí odpovědnosti, nebo místo svojí působnosti. Dále se na tuto pozici mohou samozřejmě přihlásit zaměstnanci na nižších pozicích, kteří ale pro vykonávání manažerské pozice budou muset absolvovat trénink zakončený validacemi na danou pozici.

Ve Velké Británii je interní nabídka příležitostí pro pracovníky založena na seznamu Talent Plan, což je seznam nadaných pracovníků, které si nadřízení vytipují jako kandidáty na vyšší pozici. V případě, že se naskytne příležitost někomu ze seznamu volnou pracovní pozici nabídnout, má tento zaměstnanec přednost před ostatními a pracovní pozice již dále nabízena není.

V České republice seznamy Talent Plan také existují, nejsou ale mezi zaměstnanci (ani manažery obchodních jednotek) příliš rozšířeny. To ovšem nevylučuje obsazení pracovní pozice uchazečem „zevnitř“. Uchazeč se buď sám přihlásí, nebo se nadřízenému jeví pro danou pozici vhodný a ta je mu proto nabídnuta. V praxi většinou obsazení pracovní pozice z vnitřních zdrojů probíhá na obchodní jednotce malého formátu tak, že uvolní-li se například pozice nákupčího, manažer zhodnotí schopnosti svých podřízených a tomu, kdo se jeví jako nevhodnější, pozici nabídne.

Z rozhovoru s manažerem obchodní jednotky v ČR vyplynulo, že obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů je pozitivní nejen pro zaměstnance, kterému je nabídnut kariéerní růst, ale také pro Mezinárodní společnost. Zaměstnanec „zevnitř“ je již seznámen s firemní kulturou, s prací v maloobchodě a celkově jsou již prověřeny jeho schopnosti. Tento způsob obsazení pracovní pozice je tedy rychlejší, protože odpadá fáze inzerování volné pracovní pozice, výběrového řízení a vstupního školení. Současně je tento způsob ze stejných důvodů i levnější, než výběr uchazeče „zvenku“. Obsazování volných pracovních pozic uchazeči z interních zdrojů je potvrzeno i dotazníkovým šetřením, neboť 48 % respondentů změnilo za dobu působení u Mezinárodní společnosti svoji pozici a to na základě nabídky od nadřízeného.

#### *Externí nabídka volných pracovních pozic*

Společnosti v obou zemích se shodují v několika způsobech inzerování volných pracovních míst. Nejčastější formou je inzerce na internetu, ať už na vlastních stránkách společnosti, nebo na serverech zaměřených na pracovní nabídky. Další častou formou inzerce je nástěnka přímo na prodejně, která nabízí pracovní pozici. Tuto skutečnost potvrzuje i dotazníkové šetření. Na internetu se o volné pozici dozvědělo 20 % respondentů, na prodejně dokonce 40 %.

Zatímco Mezinárodní společnost ve Velké Británii inzeruje nabídku specializovaných pozic i v rádiu či televizi, v České republice se s touto formou nesetkáme. Naopak Case Studies o Mezinárodní společnosti ve Velké Británii se nezmiňuje o možnosti získání zaměstnání na základě doporučení od současného zaměstnance. Podle dotazníkového šetření v ČR ale právě tímto způsobem získalo zaměstnání 28 % respondentů, aniž by následně prošli výběrovým řízením.

### 3.1.3 Výběr zaměstnanců

Case studie Mezinárodní firmy ve Velké Británii uvádí, že je na výběr všech zaměstnanců kladen velký důraz, protože právě oni tvoří základ společnosti, na kterém závisí její úspěch. Srovnáme-li toto tvrzení s výsledky dotazníkového šetření v České republice, dojdeme k závěru, že o pečlivém výběru zaměstnanců je možné hovořit až u pozice manažera a vyšší. Manažerské pozice jsou obsazovány uchazeči až po posouzení životopisů a následném dvoukolovém pohovoru, jak uvádí i Case studie o Mezinárodní společnosti ve Velké Británii.

Rozpor u přijímání brigádníků, pracovníků obchodního provozu a některých vedoucích pozic ovšem nespátřujeme pouze mezi Českou republikou a Velkou Británií. Rozdílná jsou i tvrzení manažerů obchodních jednotek, kteří jsou za výběr svých podřízených zodpovědní, a samotných zaměstnanců. Zatímco manažeři o procesu výběru zaměstnanců uvádí informace shodující se se sebe prezentací Mezinárodní společnosti, tedy že na tuto oblast kladou velký důraz a každý zaměstnanec prochází pohovorem, případně krátkou zkouškou týkající se budoucí pracovní náplně, zkušenosti zaměstnanců jsou jiné.

Celých 44 % dotazovaných zaměstnanců Mezinárodní společnosti v České republice uvedlo, že bylo do zaměstnání přijato pouze na základě vyplnění dotazníku. K jejich přijetí nebylo tedy podmínkou ani zaslání životopisu, ani žádný pohovor. Zbylých 56 % bylo do společnosti přijato na základě jednokolového pohovoru. Někteří zaměstnanci ovšem uvedli, že za pohovor považovali krátké setkání s manažerem, při kterém spolu pouze ověřili informace vyplněné uchazečem v dotazníku. Proto nelze ani údaj o 56 % zaměstnanců přijatých na základě pohovoru považovat za směrodatný, neboť někteří za pohovor považují i to, co skutečným pohovorem není.

V tomto rozporu vidím velký problém. Podle modelu Mezinárodní společnosti ve Velké Británii pozná nadřazený částečně budoucího zaměstnance při předběžném pohovoru, tzn. před podepsáním smlouvy a podle jeho kvalit se rozhoduje, zda ho přijme, či zvolí jiného, vhodnějšího uchazeče. V praxi v České republice dochází ovšem často k tomu, že má manažer možnost zaměstnance poznat až v době tříměsíční zkušební lhůty. V této chvíli je již splněna většina formálních podmínek nástupu do zaměstnání a proto, i když se zaměstnanec neprojevuje jako vhodný pro danou pozici, o místo zpravidla nepřijde a spíše se obecně očekává, že se „přizpůsobí“ a ve výkonu práce zlepší. Hledat totiž pro



takového zaměstnance vhodnější pozici, případně ho v krátkém časovém horizontu propustit, by v konečném důsledku bylo příliš nákladné, finančně i časově.

Této situaci by se ovšem pečlivým výběrem zaměstnanců dalo předejít a to už krátkým pohovorem s budoucím nadřízeným o představách uchazeče o nabízené pracovní pozici, případně o jeho pracovních zkušenostech.

## 3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je další oblastí, jejíž britský model se nezdá být aplikován a leckdy ani aplikovatelný na zaměstnance obchodního provozu, případně vedoucí pracovníky obchodních jednotek malých formátů v České republice, jak ukazuje kapitola 2.2. Podle britského modelu má každý zaměstnanec stejnou možnost vzdělávání, je mu k tomu poskytnut dostatečný prostor i podmínky. Mezinárodní společnost si je totiž vědoma faktu, že neustále se rozvíjející pracovník zlepšuje nejen svoje schopnosti a znalosti, ale pomáhá vylepšovat i celkový obraz o společnosti, která roste právě díky růstu svých zaměstnanců.

V následujícím textu rozeberu jednotlivé součásti vzdělávání pracovníků: vstupní školení, proškolení na novou pozici a systematické vzdělávání současných zaměstnanců. Model přejatý z Case study o Mezinárodní společnosti opět porovnám s osobními zkušenostmi zaměstnanců společnosti v České republice.

### 3.2.1 Trénink nově přijatých zaměstnanců

Mezinárodní společnost ve Velké Británii nedělá rozdíl mezi zaměstnanci podle pozice, na kterou jsou přijati. Podle sebe prezentace firmy projdou všichni zaměstnanci bez rozdílu vstupním školením, které pomůže zaměstnanci lépe se ve společnosti zorientovat, identifikovat se s ní, seznámit se se svými budoucími povinnostmi a také být efektivnější.

Z dotazníkového šetření i řízených rozhovorů v České republice ovšem vyplývá, že se vstupní školení tomuto modelu příliš nepodobá. Rozeberu postupně jednotlivé pozice, přičemž začnu u nejvyšších, tzn. manažerských.

Manažeři jsou na svoji pozici samozřejmě zaškoleni, neboť mají větší odpovědnost než zaměstnanci na nižších pozicích. Zaškolení zaměstnanců na

manažerskou pozici probíhá zpravidla podle půlročního tréninkového plánu. Tento tréninkový plán zahrnuje v bodech všechny informace, které manažer pro výkon svoji pozice potřebuje. Znalosti a dovednosti z tréninkového plánu má budoucí manažer možnost získat buď na školeních, z materiálů dostupných na intranetu, které se dají přirovnat k určité formě učebnic, nebo při výkonu manažerské práce, kdy na prodejně vystupuje jako „Manažer v tréninku“. V těchto šesti měsících obvykle manažer v tréninku poznává různé obchodní jednotky formátu, na který je školen. Na těchto obchodech buď asistuje jejich manažerovi, nebo může i přebírat jeho zodpovědnost a manažera například zastupovat v době jeho dovolené.

Ve zkratce by se dalo říci, že zaškolení na manažerskou pozici probíhá spíše formou samostudia z materiálů dostupných na intranetu společnosti, nebo získáváním znalostí od zkušenějšího pracovníka. Manažer v tréninku je sám zodpovědný za to, co se naučí či ne. V průběhu doby tréninku budoucí manažer absolvuje několik pohovorů s nadřízeným o průběhu zaškolování i průběžné validace, kterými vedení ověřuje, zda zaměstnanec tréninkový plán plní. Manažer v tréninku se stane manažerem po uplynutí šestiměsíční lhůty a úspěšném složení závěrečných validací. V některých případech, jako je velké nadání školeného zaměstnance, případně časová tíseň společnosti, může být doba tréninku i kratší než šest měsíců. V každém případě je ale nastoupení na pozici manažera podmíněno závěrečnými validacemi.

Zaškolení budoucích manažerů se ze studovaných pracovních pozic nejvíce podobá britskému modelu. Ani to se ovšem úplně neshoduje, vzhledem k tomu, že britský model předpokládá několik forem on-the-job tréninku, přičemž ve všech je školenému zaměstnanci vždy k dispozici zkušenější kolega - kouč, případně poradce, i když manažer v tréninku přebírá určité odpovědnosti. Tento model funguje v České republice pouze ze začátku tréninkového programu. S postupem času už manažer v tréninku vystupuje jako proškolený manažer, se svými pravomocemi a odpovědnostmi.

Zaškolení vedoucích pracovníků (v našem případě vedoucích směny) zahrnuje taktéž tréninkový plán, zde jde ovšem spíše o formální záležitost. V dotazníku z odpovědí na otázku, jak probíhalo školení na tuto pozici vyplynulo, že vedoucí směny byli na svoji pozici zaškoleni pouze krátce, obvykle měsíčním absolvováním směn s jiným vedoucím směny. Po jednom měsíci již vykonávali svoji funkci samostatně. V jednom případě dokonce vedoucí pracovník odpověděl, že samostatně působil již po třech směnách s jiným vedoucím. Zaměstnanci na této pozici se shodli, že trénink je z větší části

samostudiem. I výkon této pozice je ovšem podmíněn úspěšným splněním průběžných a závěrečných validací. Plnění tréninkového plánu ze strany zaměstnance je tedy průběžně kontrolováno. (kapitola 2.2., strana 40)

Mezi dotazovanými byli i dva administrativní pracovníci, konkrétně nákupčí. Jejich odpovědi se navzájem lišily. První z nich odpověděl, že byl zaškolen svým předchůdcem v průběhu přibližně jednoho měsíce. Po této době již funkci vykonával samostatně, což neodpovídá britskému modelu o systematickém proškolení a postupném přebírání odpovědnosti. Odpověď druhého respondenta se tomuto modelu vzdaluje úplně, neboť uvedl, že na pozici prakticky proškolen nebyl, že se všechno musel naučit za provozu sám. (kapitola 2.2., strana 40)

Pracovníci obchodního provozu a brigádníci v České republice shodně uvedli, že na pozici nebyli zaškoleni vůbec a vše se učili v průběhu výkonu práce od kolegů. Ve výjimkách nadřazený na první směně v několika minutách nového zaměstnance seznámil se základními principy důležitými pro výkon jeho pozice, přičemž se mu už dále nevěnoval. V případě pozic pracovníka obchodního provozu a brigádníka tedy stoprocentně platí, že si zaměstnanec musí informace potřebné pro výkon svojí práce sehnat sám a jen jeho iniciativa v této otázce rozhoduje o tom, zda bude svoji práci vykonávat dobře. (kapitola 2.2., strana 41)

Ve vstupním školení na pozici pracovníka obchodního provozu mezi Českou republikou a Velkou Británií vidím největší rozpor, neboť podle britské strany jsou právě tito zaměstnanci ti, kteří vytvářejí obraz celé společnosti. Tato skupina zaměstnanců je totiž nejpočetnější a v nejtěsnějším kontaktu se zákazníky, kteří jsou pro Mezinárodní společnost na prvním místě. V České republice tomuto modelu ovšem praxe neodpovídá, neboť pozice prodavače nebo pokladního je tu považována za podřadnou a proto jí není věnována velká pozornost. Předpokládá se, že výkon této pozice žádné speciální dovednosti nepotřebuje a právě v tomto přístupu se pak odráží i vnímání nejen těchto pozic, ale i celé Mezinárodní společnosti jejími zákazníky i širokou veřejností.

### 3.2.2 Průběžné školení

Ve Velké Británii dbá Mezinárodní společnost na to, aby si každý zaměstnanec mohl zvolit oblasti, ve kterých cítí mezery a ve kterých by se chtěl více vzdělávat. Současně i nadřazený pečuje o vzdělání zaměstnanců a to například tak, že při sledování

výkonu zaměstnance, případně na základě rozhovoru s ním, sám identifikuje jeho potřeby a zajistí školení, které daný zaměstnanec potřebuje k výkonu jeho pozice. Britský model vypovídá o neustálém prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců. Dává jim možnost, aby se sami vzdělávali v oboru, o který mají zájem a který by jim mohl pomoci v kariérním růstu. Této oblasti napomáhá nejen již zmíněný Talent plan, ale i Plán osobního rozvoje.

V České republice není možnost školení natolik propracovaná a zaměstnanci ani manažeři nejsou jednotní v názoru, jakého školení se vlastně kdo může zúčastnit a existuje-li vůbec možnost dobrovolného školení pro pracovníky obchodního provozu. Jednotliví manažeři odpovídali na tuto otázku rozdílně a i z odpovědí zaměstnanců bylo patrné, že vlastně přesně neví, co si představit pod pojmem dobrovolné vzdělání. Zatímco někteří odpověděli okamžitě záporně, tedy že možnost dobrovolného vzdělání pro jejich pozici neexistuje, jiní nad danou otázkou přemýšleli v tom smyslu, že za dobrovolné vzdělání považovali i požádání kolegy nebo nadřízeného o poskytnutí jednoduché informace bezprostředně se týkající výkonu jejich práce.

Za podstatné považuji i to, že dotazování zaměstnanců i rozhovory s manažery probíhaly v době, kdy byla Mezinárodní společnost nucena snížit veškeré „zbytečné“ výdaje po náročném období Vánoc. V návaznosti na tuto situaci mi jeden z manažerů řekl, že mezi „zbytečné“ výdaje se počítají i výdaje na školení, a že jsou tedy všechna pozastavena. V této souvislosti mne zajímala i možnost dobrovolného vzdělání pro zaměstnance. Z odpovědi manažera vyplynulo, že sice existuje seznam možných školení, kam se může kdokoliv dobrovolně přihlásit, je ovšem jen a jen na společnosti, zda školení nakonec proběhne, případně zda ho povolí zaměstnanci absolvovat (na náklady společnosti). Například každý manažer má ve svých povinnostech absolvovat ročně dvě školení ze zmíněného seznamu. Každý z nich má právo zapsat se na větší počet školení než jsou tato dvě povinná. V drtivé většině případů ale zaměstnanci tato školení „navíc“ nejsou z finančních důvodů společnosti umožněna.

Jak již bylo zmíněno, v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii existuje seznam Talent plan, který se zaměřuje na talentované zaměstnance. Těm je nabídnuta vhodná pracovní pozice v případě jejího uvolnění. V České republice tyto seznamy existují také, nejsou ovšem na úrovních obchodních jednotek malých formátů prakticky využívány. Tyto Talent plans v praxi nahrazuje spíše okamžité rozhodování až v okamžiku uvolnění pracovní pozice.

Současně podle Case studie existuje ve Velké Británii tzv. Plán osobního rozvoje. Ten je určen všem zaměstnancům a jsou v něm zaznamenány oblasti, ve kterých se zaměstnanec cítí silný, nebo naopak ve kterých myslí, že má mezery a chtěl by se v nich zlepšit. V České republice tento systém existuje také, a to pro zaměstnance na vyšších pozicích. Ovšem podle rozhovoru s manažery pro něj neexistuje praktické využití. Manažeři jsou nabádáni k tomu, aby sami zhodnotili svoje schopnosti a ambice a ty sepsali do svého Plánu osobního rozvoje. V tomto plánu by se měly vyskytovat tři věci, na které je zaměstnanec pyšný a tři věci, ve kterých by se měl zlepšit a to v určitém časovém horizontu. Tím ovšem podle manažerů veškerá aktivita kolem Plánu osobního rozvoje končí. Je jen a pouze na zaměstnanci, zda se v oblastech uvedených v Plánu osobního rozvojelepší či nikoliv. Nikdo splnění těchto cílů nekontroluje a zaměstnance v tomto směru nepodporuje. Z tohoto důvodu spatřuji jediný smysl Plánu osobního rozvoje v rozvoji určité sebekritiky, protože zaměstnanec je přímým nadřízeným podporován v tom, aby sám objektivně zhodnotil, v čem je dobrý a v čem se naopak potřebuje zlepšit.

### 3.2.3 Zpětná vazba

Z textu o Mezinárodní společnosti ve Velké Británii je jasné, že společnost dbá na hodnocení výsledků a účinků školení. K tomuto hodnocení má propracovaný systém různých forem zpětné vazby, které jsou přizpůsobeny různým druhům školení i pozicím zaměstnanců.

V průběhu dotazníkového šetření mne ovšem překvapil fakt, že zaměstnanci ve většině případů ani netušili, co se skrývá za pojmem „zpětná vazba“. Po vysvětlení tohoto pojmu většinou odpovídali, že zpětná vazba buď neexistuje, nebo se odehrává formou dotazníku na konci školení. Ani u formy dotazníku ovšem nebyli zaměstnanci jednotní. Někteří uvedli, že dotazník je pouze zdvořilostní formou ukončení školení, tedy že otázky jsou zaměřeny na spokojenost s průběhem školení a osobní pocit z něj. Jiní uvedli, že dotazníky bývají zaměřeny spíše na konkrétní znalosti nabyté na právě ukončeném školení.

Odpovědi manažerů se také neshodovaly s britským propracovaným systémem hodnocení. Odpovídali většinou tak, že zpětná vazba existuje spíše formou krátkého rozhovoru s nadřízeným, který se obvykle zeptá na spokojenost se školením a jeho

předpokládaný přínos. Zda má školení nějaké praktické využití do budoucna, už ale nikoho nezajímá. Školení skončí rozloučením se se školitelem a dále je prakticky zapomenuto. Už se tedy nestává, že by například tři měsíce po školení nadřízení zjišťovali, zda si zaměstnanci ze školení něco pamatují či zda nabyté znalosti a dovednosti prakticky využívají.

Za další prvek zpětné vazby se dá považovat i hodnocení samotného zaměstnance, nejen konkrétního školení. Koncem roku je každý zaměstnanec hodnocen svým nadřízeným, a to v několika kategoriích - pracovní morálka, aktivita, chování k zákazníkům, včasné příchody do práce atd. Hodnocení všech kategorií se zprůměruje a podle výsledku je zaměstnanci přiřazena barva, která vyjadřuje jeho celkové hodnocení. Barevná škála je stejná jako ve Velké Británii (strana 18). Přiřazením barvy ovšem tato zpětná vazba končí, neboť podle jednoho z manažerů probíhá hodnocení v praxi tak, že se manažer snaží negativní hodnocení v jedné kategorii vyrovnat pozitivním hodnocením v kategorii jiné, aby se zaměstnanec necítil poškozen. Zmíněný manažer se za svoji praxi nasetkal s tím, že by negativní hodnocení zaměstnance vedlo k okamžité nápravě jeho přístupu, případně k propuštění zaměstnance. Jde tedy spíše o formalitu, než že by mělo toto hodnocení konkrétní praktický přínos.

### 3.3 Motivace zaměstnanců

Oblast motivace zaměstnanců je ve Velké Británii, stejně jako ostatní oblasti systému řízení lidských zdrojů, považována za velmi důležitou. Společnost si v souladu s motivačními teoriemi uvědomuje, že jedině motivovaný zaměstnanec je v práci spokojen a proto podává výkon, který přispívá k dobrému fungování i dobré pověsti společnosti. Vzhledem k tomu, že Mezinárodní společnost bere v úvahu více motivačních teorií, a tím i různé motivační faktory, nezaměřuje se například pouze na finanční stránku motivace, ale i na stránku psychologickou. V následujícím textu porovnáme prezentaci britského modelu a jeho aplikaci v Českém prostředí. Toto současně porovnáme i s vnímáním zaměstnanců a jejich hodnocením, se kterými motivačními faktory se v praxi setkávají a které faktory podle nich plní svoji motivační funkci. Motivační faktory opět rozdělím na více kategorií: finanční motivační faktory, zaměstnanecké výhody a psychologické motivační faktory.

### 3.3.1 Finanční motivační faktory

Do finančních motivačních faktorů patří v první řadě mzda zaměstnance. Mezinárodní společnost ve Velké Británii považuje mzdu zaměstnance za základ motivace. Neuvádí se ovšem, jak velkou mzdu zaměstnanci dostávají. Proto se pro účely této práce spokojíme s faktem, že zaměstnanci za vykonanou práci dostanou nějakou finanční odměnu, což by je mělo motivovat k setrvání v zaměstnání a podávání lepších výkonů. Stejný systém platí samozřejmě i pro zaměstnance Mezinárodní společnosti v České republice.

Otázkou ovšem zůstává, zda samotní zaměstnanci mzdu považují za skutečný motivační faktor. Na tuto otázku mi během dotazníkového šetření odpovědělo kladně pouze 34 % zaměstnanců. Pro ostatní je výše mzdy tak nízká, že je k lepším výkonům rozhodně nemotivuje. Zde jde ovšem o osobní pohled zaměstnance na výši mzdy, který je většinou velmi subjektivní. Zaměstnanec má jasnou představu, kolik peněz by měl dostávat. Většinou je to více, než je reálný stav. Málokterý ze zaměstnanců ale výši mzdy objektivně porovná s náročností výkonu práce, se situací na trhu práce a s ostatními důležitými faktory. Obecně by se dalo říci, že většina zaměstnanců je s výší mzdy nespokojena, neboť si vždy představují větší částku, než mohou reálně dostat se zohledněním všech ovlivňujících faktorů.

K finančním motivačním faktorům v České republice můžeme přiřadit i odměnu za pracovní výročí nebo věrnostní odměnu. V obou případech se jedná o určitou finanční částku, která je připsána na konto zaměstnance, jestliže doba jeho působení u společnosti překročí určitou hranici. Britský model se o tomto způsobu motivace nezmiňuje. V názoru zaměstnanců se opět vyskytuje tendence k nespokojenosti s výší odměny. Pouze 44 % respondentů považuje tuto odměnu za výrazný motivační prvek. Ostatní považují výši odměny za zanedbatelnou a jako motivaci ji tedy neberou.

### 3.3.2 Zaměstnanecké výhody

Systém zaměstnaneckých výhod funguje v Mezinárodní společnosti v obou zemích. Některé výhody nalezneme v ČR i VB (například zvýhodněné vedení běžného účtu v bance, slevy na dovolenou, zvýhodněné mobilní tarify, penzijní připojištění...). Další jsou nabízeny pouze v jedné ze zmíněných zemí. Z výhod existujících pouze ve Velké Británii stojí za zmínku například možnost členství v tělocvičných zařízeních nebo

zvýhodněná lékařská péče, čímž dává společnost najevo, že jí záleží na zdraví zaměstnanců i jejich volnočasových aktivitách. V České republice se setkáváme spíše s výhodami, kdy je zaměstnanci poskytnuta sleva na určité produkty - například oděvy, dovolenou na podnikové chatě, nebo sleva při nákupu na slevových portálech<sup>30</sup>. Výhody v České republice nejsou tedy tolik zaměřeny na celoroční péči o zdraví zaměstnance, ale spíše na jednorázové slevy. Za projev péče společnosti o zdraví zaměstnanců by mohla být považována možnost čerpání rekondičního volna. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanec má po jednom celém odpracovaném roce nárok na čerpání jednoho dne rekondičního volna to ale není natolik výrazný prvek. S dobou odpracovanou u společnosti se počet dnů zvyšuje, maximálně však na 6 dnů rekondičního volna ročně. (viz kapitola 2.3.2 Zaměstnanecké výhody, Rekondiční volno)

Zdá se ovšem, že ani relativně širokou škálou zaměstnaneckých výhod se Mezinárodní společnost svým zaměstnancům nezavděčí, neboť za motivační ji považuje pouze 24 % dotazovaných. Většina z respondentů využívá možnost rodinných nákupů (jednou měsíčně sleva 10 % na nákup), případně slevy na oděvy a rekondiční volno. Ostatní výhody jsou využívány jen mizivým počtem dotazovaných. Většinou jde o jednoho, maximálně dva zaměstnance.

### 3.3.3 Psychologické faktory motivace

Psychologickou motivací je myšlen osobní pocit zaměstnance – cítí se identifikován se svým zaměstnavatelem, jeho cíle se shodují s cíli společnosti, nadřizený se stará o jeho spokojenost a vychází mu vstříc. Za psychologický faktor můžeme považovat i možnost kariérního růstu, neboť ta není zaměstnanci zaručena, ale je velká šance, že projeví-li se zaměstnanec jako schopný, může v krátkém časovém horizontu postoupit na vyšší pozici.

Mezinárodní společnosti ve Velké Británii rozvíjí i tuto stránku motivace, dbá o spokojenost zaměstnanců, protože právě ta má vliv na veškeré součásti fungování společnosti. Podle britského modelu má být (a je) každý zaměstnanec hrdý na to, že pracuje právě pro tuto společnost a jsou mu vytvářeny takové podmínky, aby byla tato hrdost oprávněná.

---

30 Slevy na slevových portálech – 7 - 10 % sleva na berslevu.cz, slevopolis.cz a zapakatel.cz



Z dotazníkového šetření i z rozhovorů s manažery ovšem vyplynulo, že se v České republice o podobné situaci hovořit nedá. Většina zaměstnanců se svým zaměstnáním spokojena není, někteří o něm hovoří spíše pohrdavě a jediný důvod, proč v tomto zaměstnání setrvávají, je relativní jistota trvalého příjmu.

Co se týká péče o jednotlivé zaměstnance a zájmu o jejich spokojenost, nelze zobecňovat celou Mezinárodní společnost. Neexistují tu žádné konkrétní postupy, jak o zaměstnance a jejich spokojenost pečovat nebo se o ni zajímat. Je proto na jednotlivých manažerech, jak se tohoto úkolu zhostí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 64 % zaměstnanců je spokojeno se zájmem nadřízeného. Z rozhovorů s manažery je patrné, že někteří se zajímají o své podřízené a někteří by se zajímali rádi, kdyby jim ovšem v této otázce podřízení vyšli vstříc. Jeden z manažerů podotkl, že by pro něj bylo ideální setkání s podřízenými jednou týdně a společné hodnocení uplynulé doby, na což ovšem zaměstnanci nepřistoupili, neboť by jim tato setkání zasahovala do volného času. Setkání všech pracovníků s manažerem během pracovní doby nejsou možná z důvodu zabezpečení obchodní jednotky personálem. Pokud tedy nejsou zaměstnanci spokojeni se zájmem nadřízeného, nelze svalovat vinu pouze na manažera, ale je třeba zohlednit i fakt, že zaměstnanci v některých případech nedají nadřízenému možnost, aby se o ně zajímal.

Za další faktor psychologické motivace můžeme považovat i britský systém možnosti dlouhodobého rekondičního volna, na které může zaměstnanec nastoupit po splnění určitých podmínek (doba zaměstnání u Mezinárodní společnosti a dobré pracovní výsledky). Délka tohoto volna se pohybuje v rozmezí od jednoho měsíce do pěti let a po jeho skončení je zaměstnanci zaručena možnost návratu do zaměstnání za stejných podmínek, za jakých společnost opustil. V České republice tento systém neexistuje. Pro zaměstnance to tedy znamená, že chce-li firmu krátkodobě opustit z různých důvodů, například rodinných nebo zdravotních, musí dát výpověď. Jak mi ale bylo vysvětleno jedním z manažerů, Mezinárodní společnost se ve většině případů nebrání takového zaměstnance po čase přijmout zpět. Nelze tedy říci, že by byly zaměstnanci garantovány stejné pracovní podmínky jako před opuštěním zaměstnání, jak je tomu ve Velké Británii, ale i tak se dá tvrdit, že takovému zaměstnanci zůstávají do společnosti dveře otevřené, projeví-li zájem o návrat.

Oblastí psychologické motivace, která se prakticky shoduje v obou zemích, je možnost kariérního růstu. V obou zemích je kariérní růst podstatnou složkou motivace a jak již bylo vysvětleno v kapitole získávání pracovníků, při uvolnění pracovní pozice se

nejdříve personalisté obracíjí do řad současných zaměstnanců Mezinárodní společnosti, kteří by pro danou pozici byli vhodní a až následně je daná pozice nabídnuta uchazečům z externích zdrojů. Velkou možností kariérního růstu ve společnosti potvrzuje i dotazníkové šetření, ze kterého plyne, že celých 60 % respondentů za dobu svojí působnosti u společnosti postoupilo na vyšší pozici. Zbylí respondenti zůstávají na nízké pozici buď proto, že jsou s ní spokojeni, nebo že se necítí připraveni přijmout vyšší míru zodpovědnosti, případně protože práci vykonávají při studiu a vyšší pozice pro ně prozatím není přijatelná.

## 3.4 Doporučení Mezinárodní společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

V této kapitole na základě porovnání situace v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii a v České republice vyvodím několik doporučení pro Mezinárodní společnost pro oblast řízení lidských zdrojů. Tato doporučení naformuluji tak, aby byla snadno splnitelná a vedla nejen ke spokojenosti zaměstnanců a zákazníků, ale i k možnému růstu společnosti, neboť její úspěch je založen z velké části na schopnostech i spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Respektováním těchto doporučení by se mohlo výrazně zlepšit i vnímání Mezinárodní společnosti veřejností.

### 3.4.1 Výběr zaměstnanců

V první kapitole této části diplomové práce jsme viděli, že se praktický výběr zaměstnanců v České republice velmi liší od vzoru patrného z Case study o Velké Británii. Vedení české části společnosti by se mělo zamyslet nad možností podrobnějšího výběru uchazečů, jejichž osobnostní i profesní profil bude odpovídat popisu daného pracovního místa. Často se stává, že zaměstnanci na pozici pracovníka obchodního provozu chybí motivace, případně osobnostní charakteristiky důležité pro výkon této práce.

Proto bych vedení doporučila, aby byla výběru zaměstnanců věnována větší pozornost a nebyli přijímáni pouze na základě vyplnění dotazníku, který se vzdáleně podobá zkrácenému životopisu (uvádí se jméno, adresa bydliště, délka pracovní zkušenosti v maloobchodní sféře, znalost jazyků, časová flexibilita...). Každý uchazeč by měl absolvovat předběžný pohovor, při kterém by došlo k upřesnění nebo doplnění informací uvedených v dotazníku. Dále bych pro nižší pozice (pracovník obchodního provozu, vedoucí směny) doporučila krátké individuální testování zkoumající osobnostní charakteristiky, případně znalosti a dovednosti uchazečů. Pro manažerské pozice je vhodnou formou testování Assessment centre, kde se projeví například uchazečova reakce na práci ve stresu. Po testování uchazečů by měla následovat poslední fáze výběrového řízení, a to přijímací rozhovor. V případě nižších pozic může jít o neformální rozhovor, pro manažerské pozice bych volila spíše rozhovor formální nestrukturovaný.

Dále je vhodné si uvědomit, že pohled zákazníků i zaměstnanců dané firmy má výrazný vliv na vnímání společnosti širokou veřejností. Toto vnímání pak ovlivňuje nejen názor potenciálních zákazníků, ale i zaměstnanců. Proto se možná v současné době setkáváme s tím, že manažeři Mezinárodní společnosti v ČR přijímají uchazeče i bez výběrového řízení. Kandidátů je nedostatek a proto je na pracovní pozici přijat téměř každý uchazeč, aniž by měl pro výkon dané práce předpoklady nebo motivaci.

Kdyby se ovšem Mezinárodní společnost v České republice prvotně zaměřila na spokojenost zaměstnanců, která by byla při setkání se zákazníkem na první pohled patrná, pravděpodobně by právě toto vnímání společnosti způsobilo i nárůst počtu kandidátů na pracovní pozice. Díky tomu by měla společnost větší možnost výběru, což by způsobilo přijetí vhodnějších a motivovanějších uchazečů, než jací byli přijímáni doposud.

### 3.4.2 Vzdělávání zaměstnanců

I oblasti vzdělávání zaměstnanců by měla Mezinárodní společnost věnovat větší pozornost. Z dotazníkového šetření u zaměstnanců v ČR vyplývá, že například zaškolení zaměstnance na pozici pracovníka obchodního provozu prakticky neexistuje (kapitola 2.2., strana 41). Z tohoto důvodu se zaměstnanec na pozici zaškoluje průběžně, převážně z vlastní iniciativy a tento proces tak může trvat i několik měsíců, což má výrazný negativní vliv na kvalitu odvedené práce.

Na obchodní jednotce malého formátu by všichni zaměstnanci měli umět prakticky všechno, protože nemají stabilně přidělen konkrétní úsek. Z osobní zkušenosti vím, že se často stává, že nově přijatý zaměstnanec je například většinu času na pokladně, neboť na tu byl první den zaučen. Z tohoto důvodu nemá šanci poznat ostatní oblasti prodejny. Problém ovšem vyvstane, když se na jedné směně setká více prakticky nezaučených zaměstnanců s jedním, který ovládá všechny oblasti prodejny. Na tomto posledním zaměstnanci pak závisí chod celé provozovny, neboť během směny není čas ani možnost zaučovat nové zaměstnance v potřebných oblastech.

Tento problém by se vyřešil, kdyby byl zaměstnanci po jeho přijetí přidělen kouč, který by nového zaměstnance provedl všemi oblastmi obchodu a vysvětlil mu všechny úkony nutné pro výkon jeho práce. Současně by kouč měl zodpovědět novému zaměstnanci všechny dotazy, které se výkonu práce týkají. Takový zaměstnanec by již po týdnu měl být schopen vykonávat většinu úkolů na obchodní jednotce, čímž by se situace velmi usnadnila.

Současně by bylo vhodné propracovat i systém zpětné vazby, a to nejen na školení, ale i na samotný výkon práce. Nadřízený by se měl zajímat o své podřízené i formou neformální komunikace a být jim k dispozici v případě nejasností, žádostí a dotazů. Projevením zájmu o podřízené bude docíleno nejen kvalitnějšího výkonu práce, neboť zaměstnanec bude mít snadný přístup ke všem informacím, které potřebuje, ale i jeho motivace a tím i lepšího dojmu na zákazníka, který je pro společnost na prvním místě.

### 3.4.3 Motivace zaměstnanců

Mezinárodní společnost se této oblasti podrobně věnuje, nabídka zaměstnaneckých výhod je velmi široká. Jak ale vyplývá z dotazníkového šetření, jen velmi malá část těchto výhod je zaměstnanci využívána, protože je pro ně nějakým způsobem zajímavá (viz Graf 7, strana 47). Větší část příliš využívána není, což zaměstnance vede k přesvědčení, že se zaměstnavatel o motivaci nestará, a když ano, tak nezajímavými prostředky.

Z tohoto důvodu si myslím, že zajímavým řešením by mohl být průzkum mezi zaměstnanci, které výhody by ocenili. Samozřejmě jim nelze nechat naprosto volnou ruku, ale bylo by možné vytvořit seznam splnitelných výhod, mezi kterými by si každý zaměstnanec zvolil například tři, které ho zaujaly a využil by je. Mezinárodní společnost by pak mohla zajistit například deset nejčastěji volených výhod. Podle mého názoru by v takovém případě byla velká šance, že bude využíváno více výhod než jen Rodinné nákupy nebo rekondiční volno.

Dalším možným řešením by mohlo být poskytnutí poukázek na volnočasové aktivity, jako je například Flexi Pass. Poskytnutím této poukázky zaměstnavatel snadno uspokojí více zaměstnanců s různými požadavky. Poukázka se dá použít v oblasti kultury, sportu, relaxace, lázeňských programů a mnoha dalších. Zaměstnanec by tedy nebyl limitován, například v případě slevy na dovolenou, smlouvou Mezinárodní společnosti s konkrétní cestovní kancelář, ale mohl by se rozhodnout pro služby kterékoliv cestovní kanceláře, která poukázky FlexiPass akceptuje.

# Závěr

Z analýzy případové studie oblasti řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii vyplynulo, že britský model, prezentovaný v případové studii na internetových stránkách <http://www.thetimes100.co.uk> odráží aktuální teoretická doporučení pro oblast řízení lidských zdrojů v maloobchodní společnosti. Po srovnání poznatků z této studie s tvrzeními českých zaměstnanců je ovšem zřejmé, že pravidla, která Mezinárodní společnost uplatňuje ve Velké Británii, sice v České republice existují, nejsou ovšem ve velké míře dodržována. Odlišnosti vnímané zaměstnanci jsou patrné například již ve fázi výběru pracovníků, kdy, na rozdíl od britského modelu, může být uchazeč do zaměstnání přijat, aniž by absolvoval přijímací pohovor.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo srovnání pouze tří součástí oblasti řízení lidských zdrojů a to získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a motivace zaměstnanců. Je ovšem nutné si uvědomit, že oblast řízení lidských zdrojů je daleko obsáhlejší a její součásti jsou navzájem provázané. Pro každou společnost bez rozdílu je velice důležitá zaměstnavatelská pověst. Pouze s dobrou zaměstnavatelskou pověstí může společnost oslovit kvalitní potenciální zaměstnance, kteří se budou podílet na úspěchu firmy. Z celkového pohledu na dotazníky vyplněné zaměstnanci mezinárodní společnosti je ovšem patrné, že zaměstnavatelská pověst společnosti není příliš dobrá. Proto by se společnost měla zaměřit na všechny složky oblasti řízení lidských zdrojů a napravit zjištěné nedostatky, aby svoji zaměstnavatelskou pověst vylepšila. Zaměstnavatelská pověst je okolí komunikována převážně formou interaktivního personálního marketingu, tedy předáváním informací mezi stávajícími a potenciálními zaměstnanci i širokou veřejností. Tyto informace jsou obecně přijímány jako velmi důvěryhodné, neboť jde o osobní pocity a dojmy ze zaměstnavatele, ne o tlumočení oficiálních pravidel nastavených vedením. Za určitou formu interaktivního marketingu by se dal považovat i dotazník, který byl součástí diplomové práce. Zaměstnanci měli prostor vyjádřit svoje zkušenosti s několika oblastmi řízení lidských zdrojů, přičemž jim byla zaručena anonymita. Myslím, že právě z tohoto důvodu byly odpovědi velice otevřené a zaměstnanci často vyjadřovali svoji nespokojenost s konkrétními zkoumanými oblastmi.

Podle mého názoru by v Mezinárodní společnosti v České republice měla být více využívána pravidla aplikovaná ve Velké Británii. Vzhledem k tomu, že i v ČR je jednou z hlavních zásad společnosti orientace na zákazníka a poskytování prvotřídního servisu, měla by si uvědomit i provázanost spokojenosti zákazníka se spokojeností zaměstnance. Pouze motivovaný a spokojený zaměstnanec bude pracovat s nadšením a bude ochoten ztotožnit se s cíli společnosti, tzn. i s poskytováním prvotřídního servisu. Současně je třeba poznamenat, že v dnešní době obrovské konkurence má zákazník mnoho možností, kde uskuteční svůj nákup. Dnešní zákazník se již nerozhoduje mezi prodejny pouze na základě cen nabízených produktů, ale mnohdy i podle servisu, který je mu na prodejně poskytován, případně podle chování personálu. Je-li zákazník s chováním personálu, kvalitou nabízených produktů, čistotou prodejny a jinými aspekty, ovlivněnými prací zaměstnanců, spokojen, rád se do prodejny vrátí, případně ji i doporučí svým známým. S touto spokojeností je samozřejmě spjat větší počet zákazníků, větší tržby prodejny a tím i lepší postavení mezi ostatními obchodními jednotkami. V případě, kdy je obchodní jednotka úspěšná, může si dovolit větší investice do vybavení, čímž se dále zlepši pracovní podmínky zaměstnanců. Celý tento proces by ovšem nebyl možný bez motivovaných zaměstnanců, orientovaných na zákazníka a služby jemu.

Z výše zmíněných důvodů vyplývá, že Mezinárodní společnost v České republice by měla věnovat větší péči nejen studovaným oblastem, tedy zpřísnit pravidla pro výběr a přijímání zaměstnanců, zaměřit se na kvalitnější proškolení zaměstnanců a používat vhodné a zaměstnanci přijímané metody motivace, ale měla by se zaměřit na oblast řízení lidských zdrojů jako celek s mnoha navzájem provázanými součástmi. Velmi důležitým prvkem této oblasti je již zmíněná zaměstnavatelská pověst, jejíž součástí je nejen vnímání společnosti okolím, ale především jejími zaměstnanci. Pouze s dobrou zaměstnavatelskou pověstí má společnost šanci získat kvalitní zaměstnance a s nimi se dále rozvíjet. Jako výrazný prvek chování společnosti k okolí hodnotím i ochotu, respektive neochotu mezinárodní společnosti spolupracovat na této diplomové práci. Podle mého názoru mohla být tato práce společnosti prospěšná, neboť se jedná o velmi cennou zpětnou vazbu na některé prvky oblasti ŘLZ. Společnost ovšem tuto spolupráci odmítla s odůvodněním časové tísně zaměstnanců. Tento důvod ovšem nespátřuji jako relevantní, neboť rozhovory se zaměstnanci i vyplňování dotazníků proběhlo mimo pracovní dobu zaměstnanců. Proto se mohou pouze dohadovat, zda Mezinárodní společnosti vůbec záleží na tom, jak působí na okolí, případně jak ji její zaměstnanci

vnímají. I tento přístup společnosti k okolí má na její zaměstnavatelskou pověst velký vliv.

Na závěr je ovšem nutné říci, že vzorek 22 zaměstnanců a tří manažerů není reprezentativní a nevypovídá o aktuální situaci napříč celou společností. Práce má charakter případové studie. Během svého působení u Mezinárodní společnosti na pozici brigádníka jsem se setkala s několika zaměstnanci i manažery, z nichž každý měl jiný styl vedení/práce. Nejmarkantnější rozdíly byly ovšem patrné v přístupu manažerů, kdy někteří převzali prodejnu a jediným jejich cílem bylo neklesnout pod nastavenou úroveň, zatímco jiní vzali do svých rukou jak prodejnu a její vybavení, tak zaměstnance a od začátku svého působení se snažili změnit vše tak, aby byl zákazníkovi poskytnut prvotřídní servis a zaměstnanci stoprocentní podpora. Proto i přes obecné vyznění diplomové práce je třeba zdůraznit, že Mezinárodní společnost není jen souhrn mnoha obchodních jednotek, ale především zaměstnanců, jako týmu, ale i jako jednotlivců, kteří by svým přístupem mohli změnit vnímání Mezinárodní společnosti veřejností a tím i podpořit její růst a rozvoj.

Tato diplomová práce měla být původně využita jednotlivými manažery společnosti, kteří mne v průběhu vzniku práce požádali o výstupy z ní. Vzhledem k neochotě vedení oddělení řízení lidských zdrojů spolupracovat se mnou i svolit k užití skutečného jména firmy v diplomové práci již ovšem nebude toto využití možné. Práce bude ale využívána jako případová studie ve výuce vedoucí této diplomové práce na Univerzitě Palackého v Olomouci.



# Shrnutí v anglickém jazyce

The aim of this thesis was to compare the human resources management system in the International Society of Great Britain and its business units in the Czech Republic. Comparison was based on information obtained from publicly available case studies of the International Society of Great Britain and interviews with employees and managers of three business units in Brno. They also filled in a questionnaire with 15 questions concerning their perceptions of human resource management. In the course of writing this thesis has revealed several differences between self-presentation of the case study and reality in the Czech Republic, as perceived by staff of the International Society. A significant discrepancy is visible in the process of recruitment. In the Czech Republic is no choice for workers placed such an emphasis, as in Great Britain. Applicants for the lowest rank are according to the staff often recruited only by completing a questionnaire or recommendations from current employees. Executives do not detect the motivation of candidates for the position or the performance of their knowledge and skills. Only managers are on the job taken on the basis of the interview for managerial positions is used and Assessment centers.

Significant differences are evident in the area of staff training. In the UK, for his position thoroughly trained all staff, as are all trained continuously. At the same time each employee has the right to participate in voluntary training beyond their job responsibilities. In the Czech Republic, however, other practices, particularly for employees to staff the position of commercial operations, but also the shift supervisor. These employees are taking up work only superficially trained, some not at all. For senior positions, there are training plans, as a form of training on the job. Some employees, however, said that training plans, and especially their timing, not in all cases strictly adhered to. Another area in which the international society can find differences between business units in the countries surveyed, the motivation of employees. International Society of Great Britain not only motivates your employee discounts on goods and various services, as well as health promotion, or the possibility of long-term certainty of the absence of return to employment. Motivation consists mostly of Czech employees just as discounts on products and services, which, as is evident from the questionnaires, only a very small portion of employee benefits is seen as motivating staff.

All these areas have an impact on employers' reputation, which is not very good according to survey. Therefore, the last part of the thesis mentioned recommendation for an international company that could improve not only the area of human resource management as a whole, but also the satisfaction of employees and customers of the International Society and thus the employers' reputation.

# Anotace

<b>Autor:</b>	Bc. Kateřina Trtílková
<b>Název katedry a fakulty:</b>	Katedra aplikované ekonomie, FF
<b>Název diplomové práce:</b>	Komparace řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii a v České republice
<b>Vedoucí diplomové práce:</b>	Doc. ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
<b>Počet znaků:</b>	103 353 (bez mezer)
<b>Počet příloh:</b>	5
<b>Počet titulů použité literatury:</b>	4
<b>Klíčová slova:</b>	Řízení lidských zdrojů, zaměstnavatel, manažer, zaměstnanec, plánování pracovních sil, získávání zaměstnanců, výběr pracovníků, vzdělávání zaměstnanců, trénink, rozvoj, motivace, zákazník, zaměstnavatelská pověst, sebeprezentace, průzkum
<b>Abstrakt:</b>	<p>Diplomová práce srovnává systém řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii a v jejích obchodních jednotkách v České republice. Porovnání proběhlo na základě informací získaných z veřejně dostupné případové studie o Mezinárodní společnosti ve Velké Británii a rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky tří obchodních jednotek v Brně. Ti současně vyplnili dotazník s 15ti otázkami týkajícími se jejich vnímání oblasti řízení lidských zdrojů.</p> <p>První část diplomové práce je zaměřena na sebeprezentaci Mezinárodní společnosti dostupnou na internetových stránkách <a href="http://businesscasestudies.co.uk">http://businesscasestudies.co.uk</a>. Zkoumá oblasti přijímání pracovníků, vzdělávání zaměstnanců a jejich motivaci v Mezinárodní společnosti ve Velké Británii. Druhá část se věnuje stejným oblastem v Mezinárodní společnosti v České republice z pohledu zaměstnanců. Ve třetí části jsou srovnány obě oblasti a popsány nalezené rozdíly. Dále jsou tu uvedena doporučení pro Mezinárodní společnost v ČR.</p>

# Annotation

- Author:** Bc. Kateřina Trtílková
- Department:** Department of Applied Economics
- Title:** Comparison of human resource management in the International Society in the United Kingdom and the Czech republic
- Final paper supervisor:** Doc. ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
- Number of characters:** 103 353
- Number of appendices:** 5
- Number of works cited:** 4
- Keywords:** Management of human resources, employer, manager, employee, workforce planning, recruitment, employee selection, employee education, training, development, motivation, customer, employer's reputation, self-presentation, survey
- Abstract:** The aim of this thesis is to compare the human resources management system in the International Society of Great Britain and its business units in the Czech Republic. The comparison was based on the information obtained from publicly available case studies of the International Society of Great Britain and interviews with the employees and managers of three business units in Brno. They also filled in a questionnaire with 15 questions concerning their perception of human resource management. The first part of this thesis is focused on self-presentation of the International Society available on the website <http://businesscasestudies.co.uk>. It examines the areas of recruitment, employee training and motivation in the International Society of Great Britain. The second part deals with the same areas in the International Society in the Czech Republic from the perspective of employees. The third section compares the two areas and describes the differences that has been found. Furthermore there are recommendations for International Society in the Czech republic.

# Seznam pramenů a použité literatury

## Literatura

Koubek, Josef: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 2001,ISBN 80-7261-033-3

Koubek, Josef: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-51-4

## Novinové články a články publikované na internetu

Jihomoravský deník, pondělí 7. listopadu 2011, *Spokojený zaměstnanec, spokojený zákazník*, rozhovor s Karlem Foltýnem, personálním ředitelem Mezinárodní společnosti

HR Magazine : **Benefits case: Study Tesco - A big break for work-life balance**, Nicola Harrison, 27 Feb 2008 Dostupné na <http://hrmagazine.co.uk/hr/features/1014432/benefits-study-tesco-a-break-life-balance>

## Internetové zdroje

Internetové stránky Mezinárodní společnosti dostupná na [www.tescopl.com/about-tesco/a-global-business/](http://www.tescopl.com/about-tesco/a-global-business/) a [www.tesco-careers.com](http://www.tesco-careers.com)

Výroční zpráva Mezinárodní společnosti 2011 dostupná na: [www.tescopl.com/media/417/tesco\\_annual\\_report\\_2011\\_final.pdf](http://www.tescopl.com/media/417/tesco_annual_report_2011_final.pdf)

Dokument „Předběžné výsledky 2010/2011“ dostupný na [www.tescopl.com/media/148664/prelims\\_2010-11.pdf](http://www.tescopl.com/media/148664/prelims_2010-11.pdf)

Výroční zpráva Mezinárodní společnosti (2011) dostupná na [ar2011.tescopl.com/pdfs/tesco\\_around\\_the\\_world\\_transcript.pdf](http://ar2011.tescopl.com/pdfs/tesco_around_the_world_transcript.pdf)

Výroční zpráva Mezinárodní společnosti (2010) dostupná na [www.tesco.com/annualreport2010](http://www.tesco.com/annualreport2010)

Case study Mezinárodní společnosti dostupná na

<http://businesscasestudies.co.uk/tesco/recruitment-and-selection/workforce-planning.html>

Case study Mezinárodní společnosti dostupná na

<http://businesscasestudies.co.uk/tesco/recruitment-and-selection/skills-and-behaviours.html>

Case study Mezinárodní společnosti dostupné na

<http://businesscasestudies.co.uk/tesco/motivational-theory-in-practice-at-tesco/the-mayo-effect.html>

Dokument „Předběžné výsledky 2010/2011“ dostupný na

[http://www.tescopl.com/media/148664/prelims\\_2010-11.pdf](http://www.tescopl.com/media/148664/prelims_2010-11.pdf)

Historie Mezinárodní společnosti dostupná na [www.tescoplz.com/about-tesco/our-history](http://www.tescoplz.com/about-tesco/our-history) a <http://corporate.itesco.cz/historie.html>

Tisková zpráva Mezinárodní společnosti dostupná na <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=1112>

Internetové stránky ministerstva práce a sociálních věcí, VII.1 Dohoda o pracovní činnosti (§ 76), dostupné na <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB028#VII.1>

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma rozložení zaměstnanců Mezinárodní společnosti ve Velké Británii .....	8
Obrázek 2 Nabídka pracovních příležitostí .....	9
Obrázek 3 Fáze postupu výběru zaměstnanců .....	12
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb .....	23

# Seznam grafů

Graf 1 Způsob získání informací o volné pracovní pozici .....	33
Graf 2 Způsob výběrového řízení .....	36
Graf 3 Způsob výběrového řízení v závislosti na pracovní pozici .....	37
Graf 4 Způsob zaučení na současnou pracovní pozici .....	40
Graf 5 Účast na školení .....	41
Graf 6 Zajištění zpětné vazby školení .....	41
Graf 7 Využití jednotlivých zaměstnaneckých výhod .....	45
Graf 8 Postup na vyšší pozici .....	47
Graf 9 Využití nabídky ke kariéernímu postupu .....	48

# Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Vyhodnocení odpovědí v dotazníku

Příloha 3 Nabídka práce na internetových stránkách společnosti

Příloha 4 Nabídka práce na [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)

Příloha 5 Inzerce volné pracovní pozice na prodejně Mezinárodní společnosti

# Příloha 1 Dotazník

## Řízení lidských zdrojů v Mezinárodní společnosti

Pohlaví

žena

muž

Jak dlouho jste zaměstnaný/á ve společnosti:

Vaše současná pozice:

---

### Získávání a výběr pracovníků

- 1) Kde jste se dozvěděla o nabídce práce?
- 2) Jak probíhalo výběrové řízení?
- 3) Na jaké pozici jste začínal/a?
- 4) Z jakého důvodu došlo k postupu na vyšší pracovní pozici?
  - Z vlastní iniciativy
  - Podpora kolegů
  - Nabídka od nadřízeného
- 5) Chcete postoupit ve společnosti na vyšší pozici?
  - ANO (Jakou a proč?)
  - NE (Proč?)
- 6) Kdyby Vám byl nabídnut kariérní postup, využijete ho?
  - ANO
  - NE
  - NEVÍM

### Vzdělávání zaměstnanců

- 7) Jak probíhalo zaškolení na Vaši současnou pozici?



8) Účastníte se pravidelného školení?

- ANO
- NE

9) Je zajištěna zpětná vazba? Jak?

10) Máte možnost se vzdělávat nad rámec svých pracovních povinností?

- ANO
- NE

11) Využil/a jste někdy dobrovolného vzdělávání?

- ANO
- NE

#### Motivace zaměstnanců

12) Co považujete za nejvíce motivující faktor? (např. plat, jistota zaměstnání, možnost kariérního růstu, zaměstnanecké slevy a benefity...)

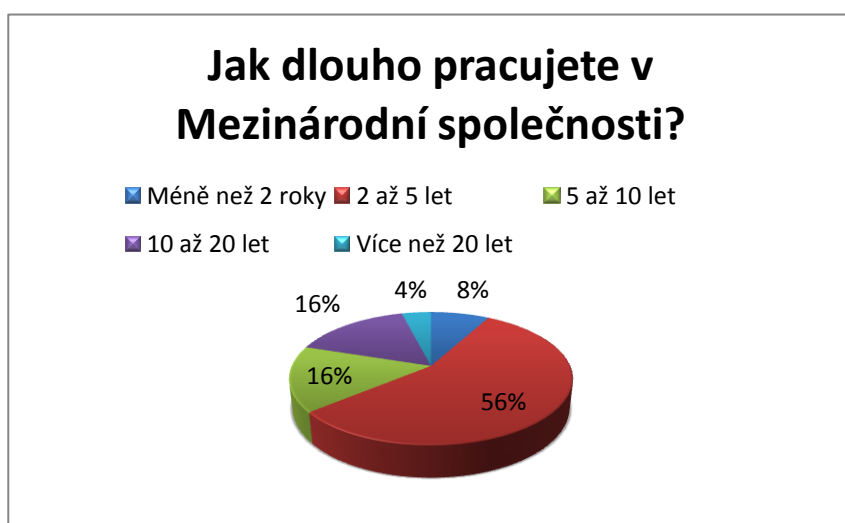
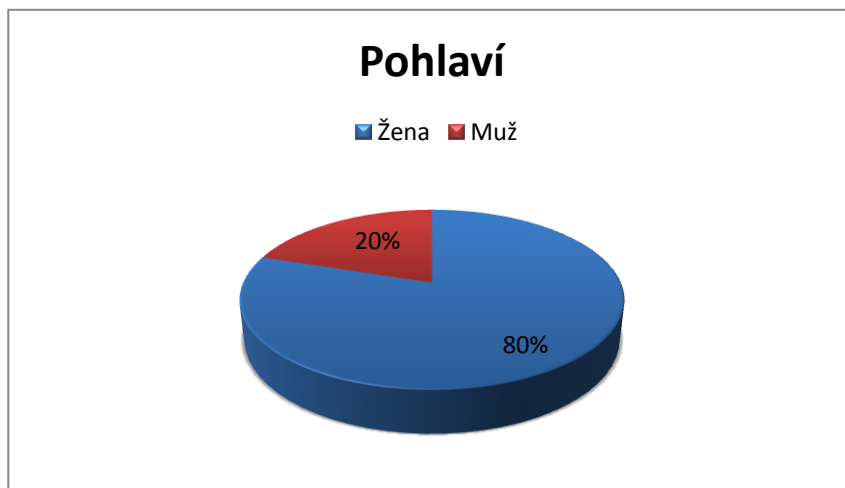
13) Využil/a jste někdy některou z výhod? (Rodinné nákupy, Slevy na oděvy, Rekondiční volno, Penzijní připojištění, CC Kreditní karta, Slevy na dovolenou, Chata Skalka, Tarify O2, Banky, Slevové portály...)

14) Je pro Vás věrnostní odměna silným motivátorem?

- ANO
- NE

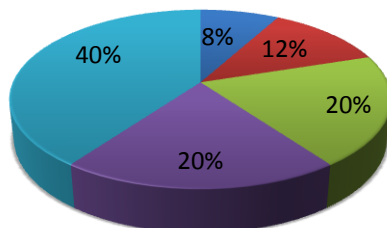
15) Zajímá se Váš nadřízený o Vaši spokojenost v zaměstnání? Podporuje Vaši iniciativu?

## Příloha 2 Vyhodnocení odpovědí v dotazníku



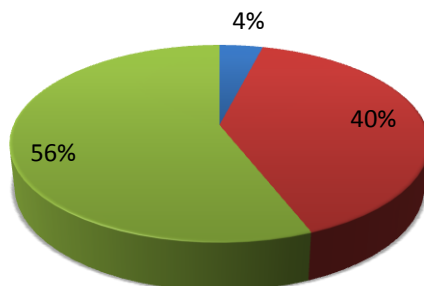
### 1) Kde jste se dozvěděl/a o nabídce práce?

■ od příbuzného ■ přechod z Prioru ■ internet  
■ od kamarádky ■ na prodejně



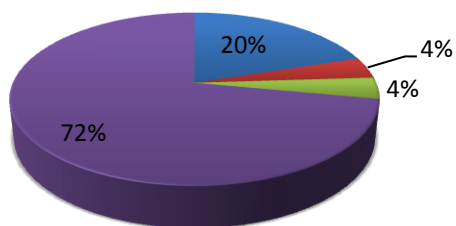
### 2) Jak probíhalo výběrové řízení?

■ pohovory - 3 kola ■ dotazník ■ pohovor



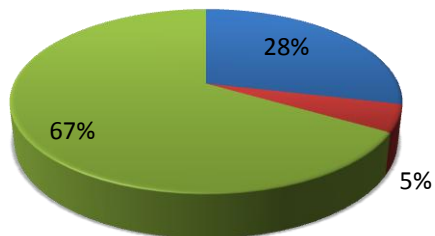
### 3) Na jaké pozici jste začínal/a?

■ brigádník ■ vedoucí příjmu  
■ vedoucí směny ■ pracovník obchodního provozu



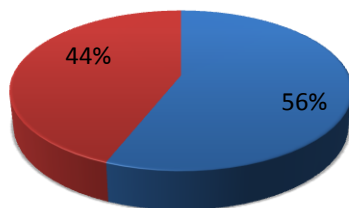
#### 4) Z jakého důvodu došlo ke změně pozice?

■ Z vlastní iniciativy    ■ Podpora kolegů  
■ Nabídka od nadřízeného



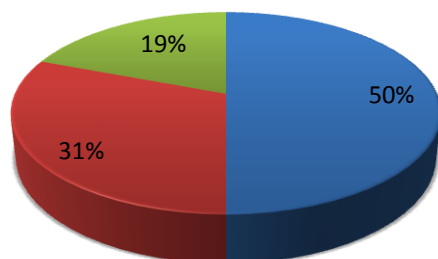
#### 5) Chcete postoupit ve společnosti na vyšší pozici?

■ ne    ■ ano

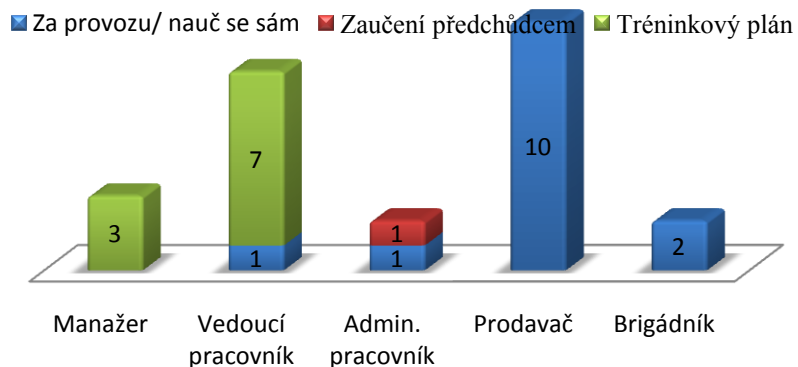


#### 6) Kdyby Vám byl nabídnut kariérní postup, využijete ho?

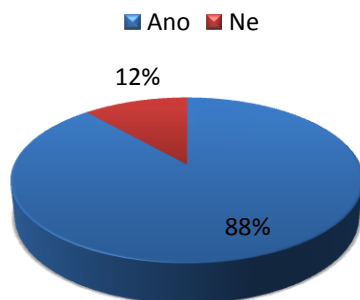
■ Ano    ■ Ne    ■ Nevím



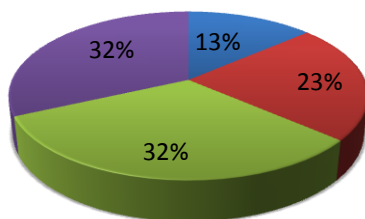
## 7) Jak probíhalo zaučení na Vaši současnou pozici?



## 8) Účastníte se pravidelného školení?

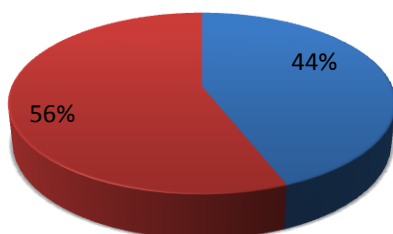


## 9) Je zajištěna zpětná vazba školení? Jak?



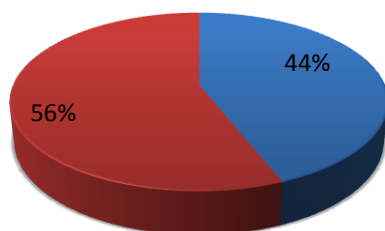
### 10) Máte možnost vzdělávat se nad rámec svých pracovních povinností?

■ Ano ■ Ne

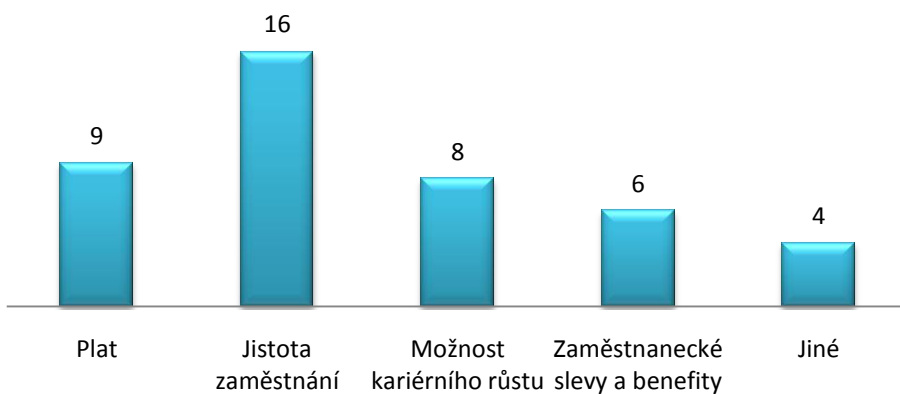


### 11) Využil/a jste někdy dobrovolného vzdělávání?

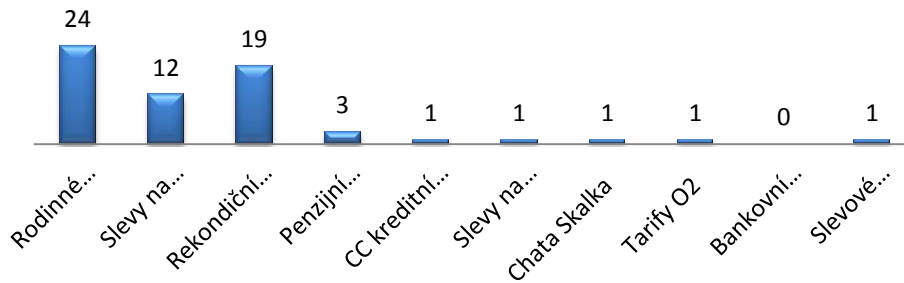
■ Ano ■ Ne



### 12) Co považujete za nejvíce motivující faktor?

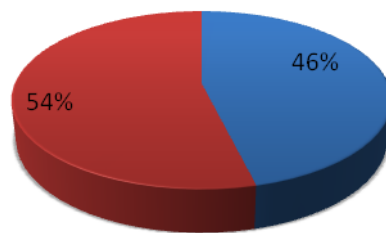


### 13) Které z následujících výhod nabízených zaměstnavatelem využíváte?



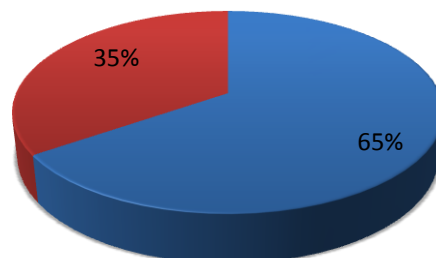
### 14) Je pro Vás věrnostní odměna silným motivátorem?

■ Ano ■ Ne



### 15) Je pro Vás věrnostní odměna silným motivátorem?

■ Ano ■ Ne



# Příloha 3 Nabídka práce na internetových stránkách společnosti<sup>31</sup>

*Záleží nám na spokojenosti a věrnosti našich zákazníků i zaměstnanců. Chceme být tím nejlepším zaměstnavatelem mezi maloobchodními řetězci. Pokud Vás nezajímá pouhé zaměstnání, ale hledáte zajímavou kariéru, Tesco hledá právě Vás.*

## **OBCHODNÍ MANAŽER ve výcviku (Písek)**

Pro náš hypermarket v Písku hledáme zaměstnance na pozici OBCHODNÍ MANAŽER ve výcviku.

**MÍSTO VÝKONU PRÁCE:** Písek

**NÁSTUP:** dle dohody

**PRACOVNÍ NÁPLŇ:**

zákaznický servis

zajištění standardů obchodu

vedení části HM

řízení a zvyšování produktivity práce

koučování týmu vedoucích pracovníků s cílem zlepšit jejich řídicí a motivační schopnosti

**POŽADUJEME:**

zkušenosti z oblasti řízení týmu podřízených

dobrou znalost problematiky maloobchodu

výborné organizační, komunikační a prezentační schopnosti

umění pozitivně působit na lidi a schopnost motivovat

flexibilitu a časovou nezávislost

znalost práce na PC

**NABÍZÍME:**

možnost pracovního růstu

zázemí mezinárodní společnosti

firemní benefity

---

<sup>31</sup> [www.itesco.com](http://www.itesco.com)



# Příloha 4 Nabídka práce na www.jobs.cz

## SPECIALISTA/KA MARKETINGU - CLUBCARD

\* Zodpovědnost za procesy spojené s věrnostním programem Clubcard \* Příprava materiálů pro Clubcard helpline a asistence při řešení problémů \* Příprava propagačních materiálů, komunikace s mediální agenturou \* Správa databáze a zajištění ochrany...

- po rozkliknutí odkazu je zájemce přesměrován přímo na stránky [www.itesco.cz](http://www.itesco.cz), kde je uvedena celá nabídka práce

## Příloha 5 Inzerce volné pracovní pozice na prodejně Mezinárodní společnosti

