



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Komparace přístupu k lidským zdrojům v obchodních řetězcích ve vybraném okrese

Vypracovala: Zdislava Kaprálková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2019

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

Jméno a příjmení: **Zdislava KAPRÁLKOVÁ**
Osobní číslo: **E16448**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Komparace přístupu k lidským zdrojům v obchodních řetězcích ve vybraném okrese**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a porovnat přístupy k lidským zdrojům v obchodních řetězcích všeobecných a potravinářských ve vybraném okrese. Následně tato data vyhodnotit a navrhnout možná zlepšení pro vybrané prodejny.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:


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

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

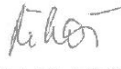
Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management.* London: Kogan Page.
Crawshaw, J. R., Budhwar, P. S., & Davis, A. (2017). *Human resource management: strategic and international perspectives.* Los Angeles: SAGE.
Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press.
Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích.* Praha: Grada Publishing.

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

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
SEKCE ŘÍZENÍ
KATEDRA ŘÍZENÍ


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

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích, dne

.....

Zdislava Kaprálková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za jeho ochotu, připomínky a celé vedení bakalářské práce. Díky patří také příteli a rodině za podporu a trpělivost během celého studia.

Obsah

Úvod.....	1
1 Literární řešerše.....	2
1.1 Lidské zdroje.....	2
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	2
1.2.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	2
1.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	3
1.3 Personální činnosti.....	4
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	4
1.3.2 Personální plánování.....	5
1.3.3 Získávání pracovníků.....	6
1.3.4 Výběr pracovníků.....	8
1.3.5 Přijímání a orientace pracovníků.....	10
1.3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	10
1.3.7 Rozmíst'ování, propouštění a fluktuace.....	13
1.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	15
1.3.9 Odměňování pracovníků.....	16
1.3.10 Pracovní vztahy.....	17
1.3.11 Péče o pracovníky.....	18
1.3.12 Personální informační systém.....	19
1.4 Obchodní řetězec.....	20
1.4.1 Rozdělení obchodních řetězců.....	20
1.4.2 Hypermarket, supermarket, diskont.....	21
2 Cíle a metodický přístup.....	22
2.1 Cíle práce.....	22
2.2 Metodický přístup.....	22
3 Praktická část.....	24

3.1	Charakteristika obchodních řetězců v okrese Benešov	24
3.1.1	Kaufland Česká republika v.o.s.....	24
3.1.2	Tesco Stores ČR, a.s.....	25
3.1.3	Lidl Česká republika v.o.s.....	26
3.1.4	AHOLD Czech Republic, a.s.	27
3.1.5	Penny Market s.r.o.....	28
3.1.6	Billa, spol. s r.o.....	28
3.2	Dotazníkové šetření	29
3.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	29
3.3.1	Výsledky dotazníků vyplňovaných zaměstnanci	29
3.3.2	Výsledky dotazníků vyplňovaných vedoucími pracovníky	35
3.4	Shrnutí výsledků	42
3.5	Doporučení	44
Závěr.....		49
I. Summary and keywords.....		50
II. Seznam použitých zdrojů.....		51
III. Seznam grafů, obrázků a tabulek		55

Úvod

Řízení lidských zdrojů v obchodních řetězcích je jednou z priorit dosažení úspěchu a stanovených cílů. HR manažeři a personalisté mají za úkol řídit to nejcennější ve firmě - lidské zdroje. Lidské zdroje rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

HR manažeři se podílejí na složitém procesu výběru vhodných pracovníků, kteří budou vykazovat kvalitní práci a zároveň se budou slučovat s cíli podniku a jeho kulturou. I přes rozšířené povědomí, o významnosti faktoru lidských zdrojů, kladou někteří manažeři větší důraz na otázku finančního a technického charakteru podniku. Řízení lidských zdrojů je proto v prodejnách všeobecných a potravinových obchodních řetězcích na úrovních personálních manažerů často vykonáváno bez potřebných znalostí, dovedností, praxe či vzdělání. Tato skutečnost zbytečně brání obchodním řetězcům v možnostech rychlejšího rozvoje. Manažeři či personalisté ve všeobecných a potravinářských obchodních řetězcích jsou často přesvědčeni, že si pracovníci vystačí s poskytnutou mzdou. V praxi by měl být důraz kladen zejména na motivaci, osobní rozvoj, vzdělávání, kariérní růst atd. Následkem je pak to, že podniky přicházejí o schopné pracovníky a u ostatních potom klesá jejich snaha pracovat efektivněji. Základem pro efektivní vedení pracovníků je zcela otevřený a spravedlivý přístup, inspirovat své lidi a chovat se k nim tak, aby to souhlasilo s obrazem firmy prezentovaným veřejnosti. Zaměstnanci tak budou motivováni firmě obětovat sílu a čas.

Cílem bakalářské práce je porovnání přístupu k lidským zdrojům, ve všeobecných a potravinářských obchodních řetězcích v okrese Benešov. Konkrétně zhodnocení systému řízení lidských zdrojů z pohledu jak zaměstnanců tak HR manažerů. Literární část se bude věnovat vymezení pojmů týkajících se personálních činností, teambuildingu, fluktuace, vztahů na pracovišti a hodnocení pracovníků. V praktické části bude na základě vyhodnocených dotazníků porovnaná, vyhodnocená vzniklá situace a navrženy případné změny pro jednotlivé hypermarkety, supermarkety a diskonty.

1 Literární rešerše

1.1 Lidské zdroje

K tomu aby obchodní řetězec správně fungoval, se mu musí podle Koubka (2015) podařit shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální,
- finanční,
- informační a
- lidské zdroje,

Jsou to právě lidé, kteří uvádějí ostatní zdroje do pohybu, determinují jejich využívání a zároveň představují pro podnik ten nejcennější a zpravidla nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti. Personální práce je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (Koubek, 2015)

1.2 Řízení lidských zdrojů

1.2.1 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“ (Armstrong, 2015)

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

Boxall a Purcell (2003) definovali řízení lidských zdrojů jako *„všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci.“*

Podle Watsona (2010) je řízení lidských zdrojů „*manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“

1.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

V obecné rovině považuje Armstrong (2015) za cíl řízení lidských zdrojů to, aby byla organizace schopna plnit své cíle prostřednictvím lidí. V užším slova smyslu se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v oblastech:

- **Efektivnosti organizace** – strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy směřující ke zlepšování efektivnosti organizace vytvářením určitých postupů v oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření „skvělého“ pracoviště
- **Řízení lidského kapitálu** – lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání, je proto nutné do tohoto bohatství investovat, a zajistit tak přežití a růst, pro získání a udržení kvalifikovaného lidského kapitálu je podstatné předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – užitečnost, potenciál, zaměstnatelnost – tím, že jim bude poskytovat příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji (Becker a kol., 1997)
- **Řízení znalostí** – proces nebo postupy vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, které míří ke zkvalitňování učení a zdokonalování výkonu v organizacích (Scarborough a kol., 1999)
- **Řízení odměňování** – důraz na zvyšování motivace a oddanosti a to například zavedením postupů pro oceňování lidí za vše čeho dosahují
- **Zaměstnaneckých vztahů** – vytváření příjemného pracovního klimatu, v němž bude moci vzkvétat týmová práce je nedílnou součástí správně fungujícího podniku
- **Uspokojování rozdílných potřeb** – zabezpečovat pro management různorodé pracovní síly, brát v úvahu individuální i skupinové rozdíly ať se jedná o styl práce, osobní potřeby, či zaměstnání a zejména dávat rovné příležitosti všem pracovníkům.

1.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře zaměřené na řízení lidských zdrojů (Armstrong 2007, Bělohávek 2009) je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě.

1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst, je klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.

Vytváření pracovních míst je proces, v průběhu kterého se určují pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, které musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst. Při vytváření pracovního místa je nutno dbát, aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je
- neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy

(Koubek, 2015)

Analýza pracovního místa vytváří představu o pracovníkovi, který by měl pracovní místo zastávat. Cílem analýzy je výstup v podobě tzv. popisu pracovního místa. (Crawshaw, 2017)

Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

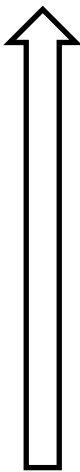
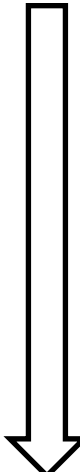
Často se setkáváme s tím, že jsou pracovní místa vytvářena intuitivně na základě přesvědčení vedoucího pracovníka o nutnosti nově zajistit určitou práci. Mezi nejznámější přístupy vytváření pracovních míst patří mechanistický, motivační, biologický a percepční.

Pro účely své bakalářské práce bych ráda vypíchlá přístup motivační, který je spíše psychologickým přístupem a sleduje zájmy organizace nepřímo, přes

uspokojování potřeb pracovníků, související s prací, prostřednictvím vytváření podmínek pro efektivnější výkon.

Motivační přístup je založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, která vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a říká, že spokojenost a nespokojenost jsou dva nezávislé faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti pracovníků, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti a naopak přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Pokud zařadíme motivátory do pracovních úkolů a práce, můžeme očekávat zvýšení motivace. (Koubek, 2001)

Obrázek 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost 	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná spokojenost) 
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: vlastní zpracování, dle Koubka (2001)

1.3.2 Personální plánování

Personální plánování je nástrojem pro realizaci cílů organizace. Představuje jakýsi proces předvídání, stanovování cílů a realizaci opatření v oblasti: pohybu lidí, spojování pracovníků s pracovními úkoly, formování a využívání pracovních schopností zaměstnanců, pracovních týmů, personálního a sociálního rozvoje těchto pracovníků. (Kahle, Stýblo, 1994)

Zajistit výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních zaměstnanců je při plánování lidských zdrojů společně se správným rozmístěním podle profesních a kvalifikačních předpokladů a potřeb klíčovou schopností. (Vodáček, Vodáčková, 2001)

Dimenze personálního plánování

- kvantitativní – podchycuje potřebné profesní kategorie zaměstnanců
- kvalifikační – stanovuje nezbytnou odbornou úroveň potřebných profesí
- časová – zachycuje časový horizont potřeby profesí v určité kvalifikační úrovni
- organizačně místní – stanovuje místo, na kterém budou profesně, časově a kvalifikačně určiti zaměstnanci potřební

(Slaviček, 1999)

1.3.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je klíčovým faktorem pro prosperující a správně fungující podnik, cílem tohoto procesu je získání kvalitních zaměstnanců, bez nutnosti nadbytečného investování času či finančních prostředků. Má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala optimální množství odpovídajících uchazečů.

Získávání pracovníků funguje na základě potřeby podniku získat novou pracovní sílu. Tato potřeba pak může být plánovaná či neplánovaná. Potřeba plánovaná je odhad aktuální i budoucí potřeby zaměstnanců, které bude podnik potřebovat k vykonání požadované práce a uskutečnění cílů. Potřeba neplánovaná pak nastává v situaci, kdy se v podniku neplánovaně uvolní pracovní místo například v důsledku nečekaného ukončení pracovního poměru zaměstnance, vážného zranění nebo úmrtí. Existuje několik variant jak tuto nečekanou situaci vyřešit, jako třeba dočasně pracovní místo neobsadit, sloučit s jiným pracovním místem nebo ho zrušit. (Šikýř, 2012)

Pracovníky můžeme získávat z vnějších nebo vnitřních zdrojů, popřípadě kombinací obou zmíněných. Vyhledáváme vhodné pracovní zdroje, informujeme o volných pracovních místech v organizaci a tato volná místa nabízíme na trhu práce. V neposlední řadě jednáme s uchazeči, abychom mohli posoudit jejich vhodnost pro pracovní pozici. (Armstrong, 2007)

Vnitřní zdroje

Mezi vnitřní zdroje při získávání pracovníků se řadí zaměstnanci, kteří mohou přejít na náročnější, či lehčí práci, mají o volnou pozici zájem nebo se jejich pracovní pozice ruší.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- znalost silných a slabých stránek uchazeče
- zvyšování morálky a motivace zaměstnanců
- nízké náklady na získání pracovníka

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- povyšování až do bodu kde schopnosti pracovníků nestačí
- negativní vliv na morálku způsoben soutěžením mezi pracovníky
- bariéra pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku

(Kociánová, 2010)

Vnější zdroje

Využíváme v případě, kdy nemá organizace dostatek zdrojů k vnitřnímu získávání, patří sem volné pracovní síly na trhu práce, absolventi, studenti, pracovní zdroje v zahraničí atd. Počet uchazečů, kteří se budou ucházet o pracovní místo je ovlivněn mnoha faktory jako například situace na trhu práce, prosperita a prestiž podniku, náplň práce, pracovní podmínky atd. (Vajner, 2007)

Výhody vnějšího získávání pracovníků:

- široká škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci
- přínos nových pohledů, názorů, poznatků a zkušeností
- větší uznání, autorita

Nevýhody vnějšího získávání pracovníků:

- případná chybovost výběru pracovníka v důsledku méně spolehlivých zdrojů informací o pracovníkovi
- vyšší náklady spojené s přilákáním, kontaktováním potenciálních zaměstnanců
- nepříjemnosti spojené s dosavadními pracovníky, kteří se cítili kvalifikováni získat obsazované místo

(Koubek, 2001)

Metody získávání pracovníků

- uchazeči se nabízejí sami
- přímé oslovení uchazeče
- doporučení
- úřady práce
- inzerát – nejčastěji používaná metoda pro získání uchazečů, cílem je zaujmout potenciální uchazeče, budovat a zachovávat zájem o pracovní místo
- kooperace se školami – získávání čerstvých absolventů škol a učilišť
- média – na základě pracovní pozice, kterou nabízíme, zvolíme správné médium pro cílovou skupinu pracovníků
- HR agentury – nákladné, spolehlivé, rychlé a efektivní
- veletrh
- internet – finančně úsporné, umožňuje uvádět více informací než například v tiskovinách, inzerát můžeme neustále aktualizovat, nevýhodou je velké množství nevhodných uchazečů
- vývěsky a letáky

Volba metody získávání pracovníků závisí na tom, z jakých zdrojů budeme pracovníky získávat a na požadavcích pracovního místa. Rozhodujeme se podle dostupnosti prostředků, které si můžeme dovolit na získání pracovníka vynaložit. (Bláha, 2013)

1.3.4 Výběr pracovníků

Hlavním úkolem výběru pracovníků je rozeznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům organizace, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině. (Ulrich, 2009)

Při výběru pracovníků, se organizace řídí různými kritérii, mezi ně patří například: praxe, znalosti, schopnosti, dovednosti, bezúhonnost a zdravotní způsobilost.

Metody výběru pracovníků

Při výběru pracovníka se zajišťuje a prověřuje, zda zájemce zvládne vykonávat práci kvalitně a zodpovědně.

- zkoumání životopisu – podává informace o osobním a profesním vývoji uchazeče, strukturovaný je nejpreferovanější, prozrazuje o uchazeči:
 - jak často měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
 - zda ukončil započaté studium,
 - délku trvání pracovního poměru,
 - zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách
 (Dvořáková, 2007)
- dotazník – vyplňují zpravidla uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích, často se zaměřuje na důvod odchodu z předchozích zaměstnání a zájem o pracovní místo, obsahuje:
 - název pracovní pozice, o kterou se žadatel uchází,
 - titul, jméno, příjmení a rodné příjmení,
 - adresa trvalého bydliště, telefon, jiný kontakt, korespondenční adresa,
 - datum a místo narození uchazeče,
 - národnost, státní příslušnost,
 - zdravotní stav, změněná pracovní schopnost,
 - dosažené vzdělání, včetně uvedení roku ukončení jednotlivých druhů studia,
 - odborné znalosti a dovednosti,
 - jazykové znalosti
- testy pracovní způsobilosti – patří mezi ně například: testy inteligence a osobnosti
- assessment centre – využívá se především pro obsazování pozic manažerů a specialistů
- výběrový pohovor – nepoužívanější metoda při výběru pracovníků, musí být dobře připraven, hlavní cíle:
 - získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči
 - poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní
 - posoudit osobnost uchazeče
 - založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem
 (Koubek, 2015)

- zkoumání referencí
- lékařské vyšetření – využívá se především v potravinářském průmyslu a v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí
- přijetí pracovníka na zkušební dobu

1.3.5 Přijímání a orientace pracovníků

Tato fáze se zaměřuje na podpis pracovní smlouvy, lékařskou prohlídku, zařazení do personální evidence, seznámení s právy a povinnostmi. Dále je třeba převzít od bývalého zaměstnavatele pracovníka zápočtový list a přihlásit zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Pracovní smlouva musí být sepsána písemně a každá strana má obdržet jedno vyhotovení, mezi náležitosti pracovní smlouvy patří: identifikace účastníků, datum vyhotovení, podpisy smluvních stran, druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. (portal.pohoda.cz, 2014)

Uvedení zaměstnance na nové pracoviště je v kompetencích personalisty či přímého nadřízeného, který pracovníka seznámí s pracovištěm, nadřízeným a ostatními zaměstnanci. Na závěr je pracovník zaveden na místo výkonu práce, kde je seznámen s pracovními postupy. (Dvořáková, 2012)

Adaptace pracovníků

Často opomíjený, či podceňovaný proces, přesto velice důležitý. Jestliže pracovník odejde z podniku krátce po nástupu, znamená to pro organizaci zbytečné finanční výdaje. Adaptace slouží k co nejrychlejšímu a nejefektivnějšímu začlenění pracovníka do podniku. (Urban, 2013)

1.3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Podstatou řízení pracovního výkonu je průběžné zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a organizace jako celku.

Pracovní výkon udává množství vykonané práce a její kvalitu, které je dosaženo díky pracovnímu chování, ochotě zaměstnanců plnit úkoly, přístupu k práci, fluktuací, absencí, atd. Jedná se o spojení úsilí, schopností a vnímání role (úkolů) pracovníka. Úsilí je spotřebované množství fyzické a duševní energie, která je vynaložena při plnění úkolů. Konkrétně úsilí je odrazem motivace. Schopnosti jsou osobní charakteristiky (znalosti a dovednosti) důležité pro úspěšné splnění

pracovních úkolů. Vnímání role, či vnímání úkolů znamená kvalita pracovníka proniknout do jeho pracovní role, vyjadřuje porozumění této roli či úkolu. (Mužík, 2017)

Dohoda nebo smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o pracovním výkonu by měla respektovat individuální předpoklady pracovníků pro práci, mezi které patří: věk, pohlaví, zdravotní stav, fyzické a duševní zdraví, vrozené schopnosti a sklony, motivace, zkušenosti, atd. (Brewster, 2004)

Výkony pracovníků jsou také ovlivněny způsobem chování nadřízeného. Rozlišujeme 4 základní typy řídicích stylů:

- Autokratický – jednostranná komunikace shora dolů, výhodou stylu je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou potlačení individuální motivace a disciplíny.
- Konzultativní – manažer naslouchá svým pracovníkům a na základě sesbíraných názorů a připomínek rozhoduje.
- Participativní – pracovníci se plně mohou účastnit na rozhodování, přestože za výsledek zodpovídá manažer, členové týmu jsou spokojeni jak s prací samotnou, tak s mezilidskými vztahy, což má pozitivní vliv na fluktuaci.
- Liberální – vedoucí ponechává řízení práce na svých podřízených, kteří mají veškerou pravomoc, výsledkem je často nízká produktivita práce.

(Zadražilová, Khelerová, 1994)

Výkon pracovníka je také značně závislý na motivaci. Motivace je určitý soubor činitelů, který představuje vnitřní hnací síly činnosti jedince, lze ji chápat jako dynamické tendence osobnosti. Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Pocit nedostatku je prvním článkem v souboru událostí, které vedou k určitému chování jedince a to ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby. (Provazník, 1997)

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Buď lidé motivují sami sebe výkonem přidělené, nebo nalezené práce, která uspokojuje jejich potřeby, nebo jsou motivováni managementem prostřednictvím hodnocení, odměňování, povyšování, pochval atd. (Armstrong, 2015)

Hodnocení pracovníků patří do popisu práce personalistů v daném podniku nebo jejich nadřízeného. Je důležité, aby hodnocení prováděl zkušený hodnotitel, z důvodů pozdějšího využití. Pokud nebude pracovník správně ohodnocen, může dojít k demotivaci, nebo k opakovanému překlížení chyb. (Bedrnová, Nový, 2007)
Podle Koubka rozlišujeme dva způsoby hodnocení pracovníků:

- **Formální (systematické) hodnocení**

Toto hodnocení je racionální, standardizované a periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Výstupem formálního hodnocení jsou dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků a nadále pak slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců či skupin pracovníků. (Cole, 1988)

„Panuje všeobecný názor, že formální souhrnné hodnocení by mělo být uskutečněno alespoň jednou ročně.“ (Koontz, Weihrich, 1998)

Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Příležitostné hodnocení se využívá nejčastěji v případě, kdy nemáme k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického období nebo pokud dojde k pronikavým změnám v pracovním výkonu. (Mužík, 2017)

- **Neformální hodnocení**

Do neformálního hodnocení řadíme hodnocení průběžné, které spočívá v poskytování okamžité zpětné vazby ze strany nadřízeného směrem k zaměstnanci v průběhu vykonávání práce. Uskutečňuje se příležitostně a je determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou než faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. (Koubek, 2008)

Bělohlávek (2009) uvádí čtyři typy hodnocení výkonu pracovníků, které se zabývají i jinými stránkami hodnocení, a to:

- 1) **Neformální hodnocení**

- 2) **Finanční hodnocení**

- 3) **Systematické hodnocení** je zaváděno, aby firmy zvýšily účinnost motivačního systému a současně usměrnily rozvoj zaměstnanců.
- 4) **Víceúrovňové hodnocení** u nás není moc rozšířené jako předchozí typy hodnocení.

Nejčastěji se setkáváme se zaměřením metod hodnocení na:

- minulost – zkoumají to, co se již stalo
- přítomnost – řeší aktuální stav
- budoucnost – předpovídají, co může nastat

Nejrozšířenější metodou, která v dnešní době tvoří základ téměř každého hodnocení je hodnotící pohovor, dále sem patří třeba metoda párového srovnávání a metoda zařazování pracovníků.

Výsledky hodnocení mohou pak podniku sloužit jako podklad pro odměňování, stanovování potřeb vzdělávání zaměstnanců nebo pro jejich kariérový růst. (Halík, 2008)

1.3.7 Rozmísťování, propouštění a fluktuace

Rozmísťování pracovníků spočívá zejména v úkolu dát správného zaměstnance na správné místo, optimálně využít jeho pracovních schopností a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje.

Propouštění pracovníků je ukončení pracovního poměru ze strany organizace, důvod může být například hrubé porušení disciplíny, omezování výroby, nadbytečnost. Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit. Snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby neohrozilo pověst organizace a za pomocí metod, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé, nejznámější metoda je LIFO (Last In First Out), tedy přednostní propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání a metoda založená na výkonu pracovníků. (Koubek, 2015)

Fluktuaci můžeme chápat jako pohyb pracovníků, neznamená však pouze odchody, ale i příchody pracovníků do organizace. (Armstrong, 2007)

Podle Dytrta (2006) rozlišujeme fluktuaci:

- **Žádoucí** – pozitivní dopad na podnik, pracovník vnesl do firmy nové zkušenosti, znalosti, dovednosti či nápady.

- Nežádoucí – nepříznivý dopad, jak pro firmu, ze které pracovník odchází, ale také pro podnik, do kterého pracovník nastupuje. Tento druh má špatný vliv i pro stát, jelikož musí platit v období mezi dvěma zaměstnáními podporu v nezaměstnanosti.
- Dobrovolná – nastává ze strany zaměstnance, který se z vlastní iniciativy odešel z pracovního poměru. Pro podnik znamená tento druh fluktuace zvýšené náklady v oblasti administrativy, jelikož musí řešit záležitosti ohledně propuštění zaměstnance a přijmout nového.
- Nedobrovolná – odchod do důchodu, zhoršený zdravotní stav, nízká výkonnost pracovníka.

(Dytrt, 2006)

Fluktuace s sebou přináší pozitivní i negativní dopady na podnik. Jeden z hlavních pozitiv fluktuace je nový nápad či myšlenka pracovníka, který přichází do podniku. Mezi negativní dopady fluktuace patří například ztráta schopného a znalého pracovníka a mnoho typů nákladů s tím spojených – náklady na školení nového zaměstnance, náklady na přijetí nového pracovníka, náklady na administrativu, atd. (Dytrt, 2006)

Příčiny odchodů zaměstnanců jsou různé, zjišťujeme je na základě dialogů se zaměstnanci, které by nám je měli poskytovat. Hlavní příčinou jsou nejčastěji finance a kariérní růst. (Branham, 2004)

Fluktuaci zaměstnanců ovlivňuje společenská atraktivnost povolání, pracovní perspektiva, režim, výše výdělku, kvalifikace pracovníků, jednání nadřízeného (nespravedlivé, autokratické či hrubé vůči pracovníkovi), stáří pracovníka – s přibývajícím věkem fluktuace klesá, pohlaví – muži fluktuují více, než ženy, rodinný stav, vzdělání – vzdělanější lidé fluktuují méně, atd. (Nový & Surynek, 2006)

Bojovat nebo předcházet fluktuaci mohou vedoucí pracovníci následujícími způsoby: nastavením férových podmínek pro své zaměstnance, vytvořením zajímavé pracovní náplně, úplným využitím lidského kapitálu, zlepšením komunikace a zpětné vazby, umožnění kariérního růstu. Na druhou stranu i příjemný personál a image podniku může pomoci snižovat počty odcházejících pracovníků. (Branham, 2009)

1.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Časy, kdy stačilo pracovníkovi po celou dobu jeho ekonomické aktivity pouze to, co se naučil v průběhu přípravy na povolání, jsou pryč a vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Oblast odborného vzdělávání zahrnuje základní přípravu na povolání, prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci a orientaci pracovníků. Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo organizaci. Orientace pracovníků má za úkol zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka. Prohlubování kvalifikace neboli doškolení je považováno za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu, díky prohlubování odborných znalostí v oboru. Rekvalifikace napomáhá k osvojení nových pracovních schopností, které jsou více či méně odlišné od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná, částečná rekvalifikace spočívá ve využití některých dosavadních znalostí v novém povolání. (Mužík, 2017)

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti patří:

- instruktáž při výkonu práce – zkušený nebo bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí
- coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek
- asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům
- mentoring
- counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování
- pověření úkolem – sledování pracovníka po dobu výkonu jeho práce
- rotace práce
- pracovní porady

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří například:

- přednáška, přednáška spojená s diskusí
- případové studie
- workshop

- brainstorming
(Koubek, 2008)

1.3.9 Odměňování pracovníků

Jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností je odměňování pracovníků. V moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, ale je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody. (Halík, 2008)

Obečným cílem je odměňovat pracovníky slušně a spravedlivě, dle jejich zásluh a hodnoty pro organizaci. (Armstrong, 2009)

Pro účely bakalářské práce bych se ráda zaměřila zejména na zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké výhody

„Složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako například dovolená na zotavenou.“ (Armstrong, 2007)

Zaměstnanecké výhody a benefity mohou mít podobu zboží, služeb či forem péče o zaměstnance, které jim poskytuje organizace bezplatně a za které by za jiných okolností museli platit. Mohou se odvíjet od délky zaměstnání, funkce nebo zásluh.

Z hlediska důvodů poskytování lze zaměstnanecké výhody dělit do tří hlavních skupin.

- povinné – vyžadované zákonem či jiným obecně platným předpisem nebo zakotvené v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovně
- smluvní – zakotvené v kolektivní smlouvě organizace
- dobrovolné – výrazem cílů personální politiky firmy, snahy o spokojenost zaměstnanců a získání dobré pověsti či posílení pozice podniku na trhu práce

Tyto výhody podporují pozitivní vztah zaměstnanců k práci, zpravidla pomáhají získat a udržet kvalitní zaměstnance v organizaci. S velikostí firmy většinou roste i škála poskytovaných benefitů, malé firmy často poskytují omezený rozsah,

ovšem nejčastěji nabízí zaměstnavatelé mezi 5-10 různými benefity. (mzdovapraxe.cz, 2005)

Nejčastěji poskytované benefity:

- příspěvek na stravování
- 13. plat
- příspěvek na penzijní/životní pojištění
- náhrada mzdy při překážkách v práci
- příspěvek na vzdělávání
- pružná pracovní doba
- občerstvení na pracovišti
- dovolená nad rámec zákona
- služební vozidlo, mobilní telefon
- výrobky a služby se slevou nebo zdarma
- zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů
- sick days
- příspěvek/zajištění dopravy do zaměstnání
- příspěvek na dovolenou
- firemní školka
- přechodné ubytování/příspěvek na bydlení

Nejčastěji poskytovaným benefitem je bezesporu příspěvek na stravné nebo stravenky. Dovolená nad rámec zákona, pružná pracovní doba a flexibilita práce patří mezi nejvíce oceňované výhody. (BussinesInfo.cz, 2017)

1.3.10 Pracovní vztahy

Stále více organizací zjišťuje, že ke správnému fungování podniku je nutné udržovat dobré vnitrofiremní vztahy a předcházet šikaně. Pracovní vztahy rozlišujeme jako formální a neformální, přičemž formální jsou podloženy pracovní smlouvou.

Teambuilding

Mezilidské vztahy na pracovišti mají velký vliv na výkonnost zaměstnanců a chod firmy. Pokud mezi sebou lidé dobře vycházejí a umí spolupracovat, dosahují pak lepších výsledků. Sestavení pracovního týmu, který sám od sebe bude dobře

fungovat, není lehký úkol a společné zážitky, nutnost podílet se na týmových pracích dokáže zlepšit komunikaci a stmelit kolektiv. Teambuilding je mocnou silou, jak zvýšit produktivitu firmy. Může mít podobu akce trvající několik hodin i dnů, programy je možné upravit na míru. (dumfinanci.cz, 2015)

Na druhou stranu pokud mezilidské vztahy nejsou pod kontrolou, může docházet k nebezpečným formám vztahů na pracovišti. Ty se značí systematickým zasahováním do pracovního a osobního života druhého člověka, kdy útočník cíleně napadá ostatní zaměstnance, výsledkem je ponižující psychický teror. (Kratz, 2005)

Mobbing

Mobbing je jev, který se vyskytuje výhradně mezi dospělými. Od šikany se odlišuje svou těžší rozpoznatelností a nemusí být provázen fyzickým násilím. V praxi se projevuje sabotováním práce kolegů a šířením pomluv. Obětí jsou zpravidla noví pracovníci a fyzicky nebo psychicky odlišné osoby. (Svobodová, 2005)

Bossing

Bossing nese stejné znaky a zákonitosti jako mobbing. Liší se tím, že roli útočníka hraje nadřízený.

1.3.11 Péče o pracovníky

„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči“ (Koubek 2015)

Podle Bláhy a kol. (2005), můžeme péči o pracovníky rozdělit do tří skupin:

- 1) povinná péče o pracovníky** – dána zákony, kolektivními smlouvami, nadpodnikovými úrovněmi a předpisy
- 2) smluvní péče o pracovníky** – dána kolektivními smlouvami uzavíranými na úrovni organizace
- 3) dobrovolná péče o pracovníky** – obraz personální politiky zaměstnavatele, jedná se o jeho úsilí získat konkurenční výhodu na trhu práce

Ve svém širším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu
 - pracovního prostředí – prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky (ovzduší, hluk, osvětlení), sociálně psychologické podmínky (kontakt s lidmi)
 - bezpečnosti práce a ochrany zdraví – odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka
 - personálního rozvoje pracovníků – péče o kvalifikaci, její prohlubování a rozšiřování
 - služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti – zdravotní služby, ochranné oděvy, stravování pracovníků, doprava do zaměstnání
 - ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám
 - péče o životní prostředí
- (Koubek, 2015)

1.3.12 Personální informační systém

Představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce. (Koubek, 2015)

Umožňuje zpracovávat procesy, upravovat a archivovat data o pracovnících a data související s organizačním a personálním plánováním. Může mít podobu základní databáze pracovníků, systému výplat mezd a platů, případně lze rozšířit o systémy podporující získávání pracovníků, elektronické vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování. (Walker, 2003)

Přínosy zavedení personálního informačního systému:

- usnadnění a zrychlení dostupnosti dat
- redukce administrativních činností
- zvýšení produktivity lidských zdrojů
- zlepšení komunikace

(Dvořáková, 2012)

Kvalitní personální informační systém podporuje všechny části personálních činností ve společnosti a to například: poskytování informací, které slouží k pokrytí potřeby zaměstnanců, popisy a specifikace pracovních míst, vytváření

individuálních orientačních balíčků (pro podporu adaptace), vytváření a analýza hodnotících dokumentů, sledování pohybu zaměstnanců v organizaci nebo informace o poskytované péči, apod. (Armstrong, 2007)

1.4 Obchodní řetězec

Obchodní řetězec je skupina maloobchodních nebo velkoobchodních prodejen, která je vlastněna jednou firmou a celostátně nebo celosvětově rozšířena. Obchodní řetězce mají obvykle podobnou architekturu, nabízené zboží a uspořádání skladu. (BusinessDictionary.com)

1.4.1 Rozdělení obchodních řetězců

Rozlišujeme mnoho druhů obchodních řetězců, nejrozšířenější členění je z hlediska sortimentu, na který se obchodní řetězec zaměřuje:

- všeobecný a potravinářský – Kaufland, Tesco, Lidl, Albert, Billa, Penny Market, atd.
 - nábytek – IKEA, kika, XXL Lutz, atd.
 - spotřební elektronika – OKAY, Datart, ElectroWorld, atd.
 - drogerie – Dm-drogerie markt, Rossmann, Teta drogerie
 - hobby – OBI, Bauhaus, Hornbach, atd.
- (Cimler a Šípek, 2010)

Tabulka 1: TOP 10 obchodních řetězců v ČR

Pořadí	Obchodní řetězec	Tržby v mld. Kč
1.	Kaufland Česká republika	57
2.	Ahold Czech Republic	49,6
3.	Tesco Stores ČR	44,5
4.	Lidl Česká republika	38,3
5.	Penny Market	32,1
6.	Makro Cash and Carry ČR	30,1
7.	Geco	32,8
8.	skupina COOP	27
9.	Globus ČR	22,8
10.	Billa	22,8

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČeskéNoviny.cz, 2018)

1.4.2 Hypermarket, supermarket, diskont

Hypermarket

Jedná se o samoobslužnou prodejnu s prodejní plochou o minimální velikosti 2 500m², kdy mluvíme o „malých“ hypermarketech. Sortiment je složen z potravinářských i nepotravinářských výrobků dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé spotřeby. Převažují nepotravinářské výrobky. Hypermarkety jsou nejčastěji situovány na okraje měst z důvodu dobré dostupnosti automobilem. (Světlík, 2005)

Supermarket

Supermarket je samoobslužná prodejna s prodejní plochou od 400 do 2 500m² a širokým sortimentem (5-12 tis. druhů) ve kterém na rozdíl od hypermarketu převažují potraviny.

Diskont

Diskontní prodejna je samoobslužná prodejna s potravinami a menší mírou nepotravinového zboží než u předešlých. Jejím cílem je dosáhnout co nejnižších nákladů na prodej, a proto je zboží vystavováno na paletách a označeno výraznými cenami nad prodejními místy, nejsou přítomny obslužné úseky.

2 Cíle a metodický přístup

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je komparace přístupu k lidským zdrojům v obchodních řetězcích v okrese Benešov. Práce se zabývá pohledem jak zaměstnance, tak HR manažera. Konkrétně jak vnímají zaměstnanci řízení lidských zdrojů, nadřízeného z osobního i profesního hlediska a šikanu na pracovišti. U HR manažerů řeší zejména problematiku fluktuace zaměstnanců, nízkého vzdělání HR manažerů a praxe v oboru. Dalším cílem je obchodní řetězce vzájemně porovnat a vytvořit návrhy pro spokojenější zaměstnance.

2.2 Metodický přístup

Bakalářská práce je členěná na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracovaná literární rešerše na základě odborné literatury, internetových zdrojů a získaných vědomostí. Sekundární zdroje jsou rozděleny do čtyř kapitol: Lidské zdroje, Řízení lidských zdrojů, Personální činnosti a Obchodní řetězec. V rámci teoretické části byly splněny vytyčené cíle: vymezení pojmů týkajících se personálních činností, teambuildingu, fluktuace, vztahů na pracovišti a hodnocení pracovníků. Praktická část se skládá ze stručného představení obchodních řetězců a dotazníkového šetření, prostřednictvím kterého byly zkoumány přístupy k lidským zdrojům a spokojenost zaměstnanců s jejich vedením.

Z důvodu specifické cílové skupiny dotazovaných proběhl průzkum formou tištěných dotazníků a ústního dotazování. Dotazníky byly sestaveny v programu MS Word. Před aplikací průzkumu byla provedena pilotní zkouška u deseti osob, pro ověření správné formulace otázek a jejich srozumitelnosti pro respondenty. Na základě zkoušky byla změněna známkovací stupnice z původních 1-5 na 1-4 pro lepší přesnost výzkumu. Po úpravě byly dotazníky distribuovány do jednotlivých obchodních řetězců v okrese Benešov, ústní dotazování probíhalo u zaměstnanců staršího věku, kteří odmítli vyplnit dotazník, ale ochotně odpověděli na pokládané otázky.

Dotazník pro zaměstnance obchodních řetězců obsahuje 24 otázek a je rozdělen na tři části. První část je věnována informacím o respondentovi jeho pracovnímu

poměru a pracovní minulosti. V druhé části je řešena spokojenost s pracovní pozicí, pohled na nadřízeného a hodnocení výkonu. Poslední část je zaměřena především na péči o zaměstnance, odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Dotazník pro nadřízené/HR manažery je strukturovaný podobně, jako první dotazník. Skládá se z 20 otázek, které se týkají zejména: zkušeností v oboru, vztahů na pracovišti, hodnocení pracovníků a sebehodnocení.

Po sběru vyplněných dotazníků následovalo vyhodnocení získaných dat prostřednictvím programu MS Excel a celý výzkum byl ještě podložen aplikací Mann-Whitneyova U testu, který se používá pro hodnocení nepárových pokusů při používání dvou různých výběrových souborů a kontingenční tabulky společně s Cramerovým koeficientem v programu STATISTICA, při použití statistických metod byly vždy splněny podmínky dobré aproximace (teoretické četnosti alespoň v 80% případů nabývají hodnoty větší nebo rovné 5 a ve zbylých 20% neklesnou pod 2). Výsledky byly následně použity, k dosažení cílů práce.

3 Praktická část

3.1 Charakteristika obchodních řetězců v okrese Benešov

3.1.1 Kaufland Česká republika v.o.s.

Obrázek 2: Logo Kaufland



Zdroj: cs.wikipedia.org/wiki/Kaufland

Společnost Kaufland byla založena roku 1930 obchodníkem Josefem Schwarzem. V České republice zaměstnává obchodní řetězec zhruba 12 až 17 tisíc lidí (počet zaměstnanců závisí na aktuální sezóně). V současné době je v České republice 128 prodejen a první pobočka byla otevřena v roce 1998 v Ostravě. Společně s diskontní prodejnou Lidl je Kaufland součástí německé skupiny Lidl & Schwarz-Gruppe. V okrese Benešov je Kaufland zastoupen pouze jednou a to v okresním městě, prodejna zde byla otevřena roku 2005. V případě společnosti Kaufland Česká republika, v.o.s. mluvíme o hypermarketu, jelikož na jeho prodejní ploše se nachází více průmyslového zboží a rozloha prodejen převyšuje 2 500m². Na německém trhu patří obchodní řetězec k vedoucím potravinářským řetězcům a zaměřuje se především na zachování vysoce kvalitních výrobků a služeb za nízké ceny. Tržby největšího tuzemského obchodního řetězce klesly o dvě procenta na 57 miliard korun a zisk se snížil o pět procent na 1,97 miliardy korun. (E15.cz, 2018)

Kaufland nabízí mimo jiné i své privátní značky, jako například: K-Classic, K-Purland, K-Bio, K-free.

3.1.2 Tesco Stores ČR, a.s.

Obrázek 3: Logo Tesco



Zdroj: itesco.cz

Tesco bylo založeno v roce 1919 ve Velké Británii židovským obchodníkem Jackem Cohenem v East Endu. Značka TESCO byla vytvořena z iniciál jména T. E. Stockwela, který dodával Cohenovi čaj a z prvních dvou písmen zakladatelova příjmení.

V roce 1919 šlo pouze o malý stánek s názvem Tesco, zamykatelný obchod byl otevřen až v roce 1929 v Londýně ve čtvrti Edgware. Roku 1995 byly vytvořeny klubové karty – Clubcards, věrnostní program pro zákazníky, který slouží k monitoringu nákupů a díky tomu poskytuje výhody na míru. V roce 1996 byla otevřena první prodejna v České republice a v současné době je jich 214 a počet zaměstnanců činí zhruba 11 tisíc. (itesco.cz, 2018)

Tesco Stores ČR, a.s. je obchodní skupina, do které patří: Tesco supermarket, Tesco hypermarket, MY Tesco, Tesco Express, Tesco Extra - čerpací stanice, Žabka. Tesco bylo první, které do České republiky přišlo se samoobslužnými pokladnami. Mezi privátní značky Tesca řadíme TESCO Value, TESCO Standard, TESCO Organic a další produkty označené logem TESCO.

Tržby obchodní skupiny stouply o 3,12 procenta na 45,44 miliard korun. (výroční zpráva Tesco, 2017)

Okres Benešov skýtá 3 Tesca a to Tesco hypermarket ve Vlašimi, Tesco supermarket v Sázavě a Tesco Express v Čerčanech.

3.1.3 Lidl Česká republika v.o.s.

Obrázek 4: Logo Lidl



Zdroj: lidl.cz

Historie Lidlu sahá až do roku 1930, kdy byl ve Švábsku založen první velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. První diskontní prodejna byla otevřena v roce 1973 ve městě Ludwigshafen. Obchodní řetězec byl založen Josefem Schwarzem. Lidl provozuje nejhustší síť diskontních prodejen v Evropě a je součástí skupiny Schwarz, která sídlí v Německu. (lidl.cz, 2018)

Na český trh vstoupil Lidl v roce 2003 a v současné době je na území České republiky 237 prodejen. Počet zaměstnanců, kteří pro diskont pracují je zhruba 10,5 tisíc lidí. Jedná se o soft diskont, zaměřený především na jednoduchost, přehlednost regálů a dostupnost produktů. Tržby společnosti ve finančním roce 2016/2017 stouply o 14 procent na 43,7 miliard korun. (Eurozpravy.cz, 2018)

Od března 2017 přestal Lidl prodávat jednorázové igelitky a nahradil je recyklovatelnými a papírovými, spolupracuje s organizací Život dětem a stojí za projektem Rákosníčkova hřiště. Lidl je několikanásobným vítězem ocenění Obchodník roku a i některé jeho privátní výrobky (šampón Cien s provitamínem, majonéza Mikado,...) získaly ocenění v časopisu dTest. Mezi privátní značky patří: Pilos, Dulano, Argus, Freeway, Combino, Esmara, Mikado, Cien, atd.

V okrese Benešov je diskont Lidl zastoupen čtyřikrát a to v Benešově, Vlašimi, Voticích a Týnci nad Sázavou.

3.1.4 AHOLD Czech Republic, a.s.

Obrázek 5: Logo Albert



Zdroj: albert.cz

Společnost Ahold vstoupila na český trh roku 1990 pod jménem Euronova, a.s., v roce 1991 otevřela první supermarket v České republice, který se jmenoval Mana a sídlil v Jihlavě. V roce 1999 provozovala hypermarkety Hypernova a supermarkety pod novým jménem Albert. Pro lepší image sjednotil Ahold formou rebrandingu roku 2009 značku na Albert supermarket a Albert hypermarket. V současné době společnost zaměstnává více, než 17,5 tisíce zaměstnanců čímž se řadí mezi největší zaměstnavatele v zemi. Ahold provozuje v Česku více než 330 prodejen. (albert.cz, 2018)

Řetězec se zaměřuje zejména na kvalitu, čerstvost a na spolupráci s regionálními dodavateli. Zákazníkům nabízí výrobky pod vlastními značkami, kterými jsou: Albert Excellent, Albert Bio, Albert Quality a BASIC. Cílem společnosti je vybudování nejsilnějšího značení zboží na českém trhu maloobchodních prodejců s potravinami. Albert v blízkosti svých supermarketů a hypermarketů provozuje také privátní čerpací stanice, kterých je v současné době okolo dvaceti tří. (albert.cz, 2018)

Díky renovaci více než 70 prodejen a aplikaci inovací stoupl zisk společnosti na 170 milionů korun. Tržby obchodního řetězce zůstaly na úrovni 49,7 miliardy korun. (iDnes.cz)

V okrese Benešov se obchodní řetězec Ahold nachází pouze jednou a to v podobě supermarketu ve Vlašimi.

3.1.5 Penny Market s.r.o.

Obrázek 6: Logo Penny



Zdroj: penny.cz

Obchodní řetězec vznikl v Německu roku 1973. Na český trh vstoupila Penny v roce 1997 a nyní je Penny Market jedním z největších diskontních řetězců v České republice, provozuje nejširší síť prodejen ve všech regionech. Klade důraz na regionální potraviny a prodej českých výrobků. Od roku 2004 je zákazníkům obchodního řetězce umožněno na všech pobočkách platit svůj nákup bezhotovostně. (penny.cz, 2018)

Penny je stejně jako obchodní řetězec Billa součástí mezinárodní obchodní skupiny REWE International AG. V současné době provozuje 373 prodejen a zaměstnává více než 5,5 tisíc pracovníků a tržby řetězce dosahují 32 miliard korun. Penny se v neposlední řadě věnuje udržitelnosti, ochraně životního prostředí a bezobalovému trendu. Nabízí mimo jiné i produkty své vlastní značky, mezi nimiž jsou: Boni, Selection, Karlova Koruna, Tanja, Řezníkův talíř, Královská palírna, Od českých farmářů a další. (penny.cz, 2018)

Diskont Penny Market je v okrese Benešov zastoupen třikrát s prodejnou v Benešově, Vlašimi a Voticích.

3.1.6 Billa, spol. s r.o.

Obrázek 7: Logo Billa



Zdroj: billa.cz

Firma byla založena roku 1953, přesněji 7. prosince, kdy ji založil Karl Wlaschek za účelem prodeje drogistického zboží, následně byl ale nápad rozšířen i o oblast prodeje potravin. V roce 1961 byl sjednocen název všech filiálek jako Billa, což

v překladu znamená „levný obchod“ a ve stejném roce došlo k zavedení samoobslužného systému, který byl pro tu dobu revolučním. (billa.cz, 2018)

Díky myšlence široké škály nabízeného zboží za nízkou cenu se firma začala rychle zvětšovat a rozšiřovat do dalších měst v Rakousku. Do České republiky se Billa dostala roku 1990 a první pobočku otevřela 26. října 1991 v Brně na ulici Stránského. Součástí největší obchodní skupiny v oblasti prodeje potravin v Evropě, REWE International AG se stala v roce 1996 a v dnešní době má obchodní řetězec supermarketů Billa přes 215 prodejen a zaměstnává zhruba 6000 pracovníků. Klade velký důraz na čerstvý sortiment, jako je ovoce, zelenina, pečivo, maso, a podobně. Zboží odebírá hlavně od českých producentů a i privátní značky – Vocílka, Naše bio, Clever, Česká farma, BILLA značka, BILLA Premium, BILLA Easy – jsou většinou tvořeny českými potravinami. (billa.cz, 2018)

Z výroční zprávy firmy vyplývá, že tržby supermarketu dosahují výše až 25,6 miliard korun, oproti loňskému roku jsou o 12% vyšší, naopak zisk klesl o 22%.

V okrese Benešov se nachází supermarket Billa dvakrát a to v okresním městě a ve Vlašimi.

3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 13. 3. 2018 do 24. 5. 2018, v 14 prodejnách již zmíněných obchodních řetězců. Respondenty tvořili zaměstnanci (na pozicích doplňování zboží, skladník a prodavač/ka), a HR manažeři obchodních řetězců v okrese Benešov. Průzkumu se celkem zúčastnilo 70 respondentů – 50 zaměstnanců a 20 HR manažerů.

3.3 Výsledky dotazníkového šetření

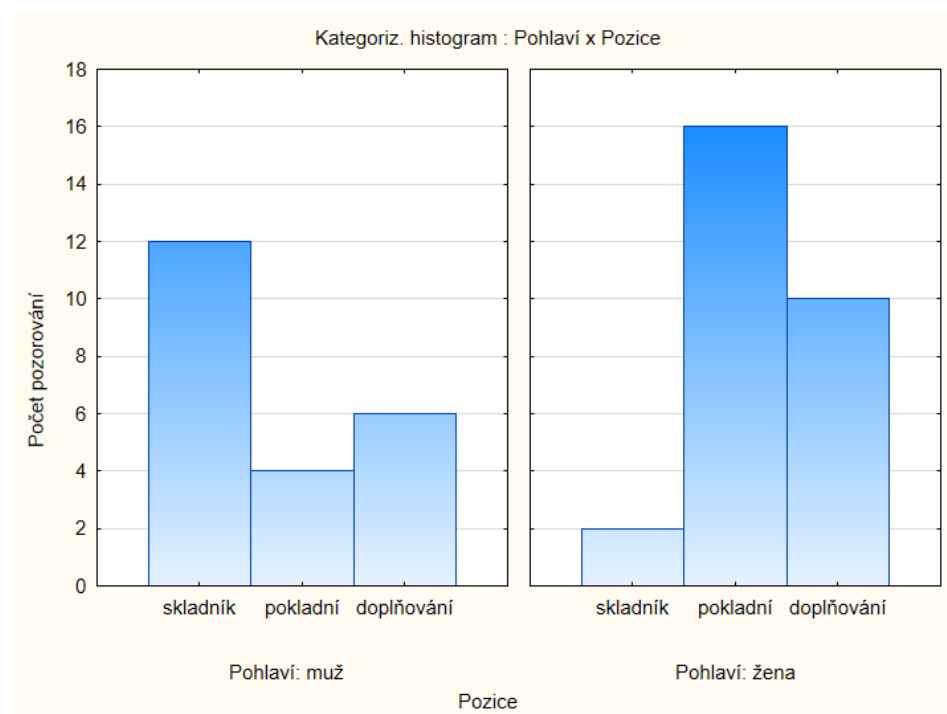
3.3.1 Výsledky dotazníků vyplňovaných zaměstnanci

Respondenti odpovídali na 24 otázek, které byly rozděleny do tří částí. První část byla věnována informacím o respondentovi jeho pracovnímu poměru a pracovní minulosti. V druhé části byla řešena spokojenost s pracovní pozicí, pohled na nadřízeného a hodnocení výkonu a poslední část byla zaměřena především na péči o zaměstnance, odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Pohlaví respondentů

Průzkumu se zúčastnilo 44% mužů a 56% žen.

Obrázek 8: Rozložení pracovních pozic v závislosti na pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum, program STATISTICA

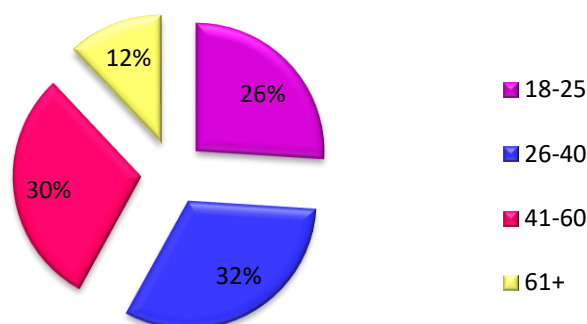
Statistika	Chí-kvadrát	Stupně volnosti	p-value
<i>Pearsonův chí-kvadrát</i>	14,83650	df=2	p=0,00060

Cramerův koeficient = 0,5447294

Za použití statistické metody Pearsonova chí-kvadrátu o dvou stupních volnosti, byla zjištěna střední závislost pracovní pozice na pohlaví respondentů, 80% pokladních jsou ženy a pouze 8% ze všech respondentů tvoří muži zaměstnaní na pracovní pozici pokladní. Naopak 4% z celkového počtu respondentů tvoří ženy na pozici skladník.

Věk respondentů

Graf 1: Věk

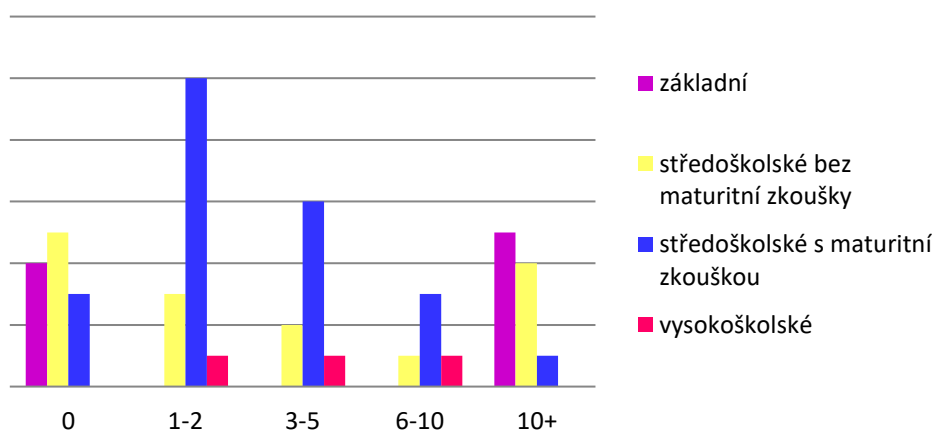


Zdroj: Vlastní výzkum

Nejpočetnější věkovou skupinou jsou osoby ve věku 26-40 let (32%), nejslaběji zastoupená věková skupina jsou lidé ve věku 61+ let (12%).

Graf dosaženého vzdělání a počtu předchozích zaměstnání

Graf 2: Dosažené vzdělání a počet předchozích zaměstnání



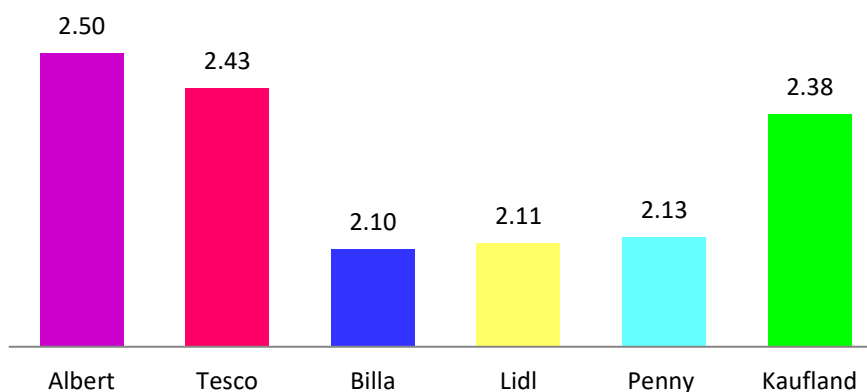
Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnání vystřídali respondenti se základním a středoškolským vzděláním bez maturity a konkrétně se jedná o deset a více předchozích zaměstnání. Při dotazu na uvedení alespoň jednoho důvodu odchodu z předchozího zaměstnání, uvedlo 19% respondentů mzdu, 24% osobní důvody, 19% neshody s nadřízeným, 14% špatný kolektiv na pracovišti, 13% zdravotní potíže nebo odchod na mateřskou dovolenou a 9% jiné důvody. Tato otázka byla v dotazníku „volná“ ale z důvodu opakujících se odpovědí byly určeny zmíněné skupiny.

Spokojenost se svou pracovní pozicí v závislosti na obchodním řetězci

Otázka se „známkovací stupnicí“ od 1 do 4, přičemž 1 značí absolutní spokojenost a 4 nespokojenost.

Graf 3: Spokojenost zaměstnanců obchodních řetězců se svou pozicí



Zdroj: Vlastní výzkum

Dle výzkumu jsou zaměstnanci nejspokojenější v obchodním řetězci Billa, průměrná známka zde dosahovala 2,1. Naopak nejhůř dopadl Albert s průměrnou známkou 2,5.

Největší vliv na známkování měla u zaměstnanců Billa mzda a kolektiv, což poukazuje na dobrý plat a přátelský kolektiv. Zaměstnanci Lidlu uvedli jako prioritní faktor mzdu. V Penny uvedli dotazovaní, že nejlepší na jejich práci je časová flexibilita. V Kauflandu hodnotili zaměstnanci hůř kvůli špatnému kolektivu a dostupnosti obchodního řetězce. Tesco vyšlo v průzkumu špatně z důvodu špatného kolektivu na pracovišti. Nespokojenost zaměstnanců Alberta se odvíjí od nízké mzdy a neflexibilního pracovního poměru.

Průměrná známka zaměstnanců ve všech obchodních řetězcích okresu Benešov dosahovala hodnoty 2,26. Lze tvrdit, že v obchodních řetězcích Billa, Lidl a Penny jsou zaměstnanci nadprůměrně spokojeni se svou pracovní pozicí.

Vztahy na pracovišti

Otázka na vztahy na pracovišti byla formulována jako známkovací od 1 do 4. Průměr z výsledků výzkumu tvoří 1,74. Nejlepší vztahy jsou podle zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu v obchodním řetězci Billa s průměrem 1,0. Řetězce

Albert, Penny a Tesco se ukázali jako podprůměrné v oblasti vztahů na pracovišti a je zde velký prostor pro zlepšení.

Tabulka 2: Vztahy na pracovišti

Obchodní řetězec	Průměr hodnocení vztahů na pracovišti
Billa	1,0
Lidl	1,3
Kaufland	1,5
Albert	1,9
Penny	2,4
Tesco	2,7

Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku, zda se zaměstnanci na pracovišti setkali s pomluvami, odpovědělo 86% respondentů ANO.

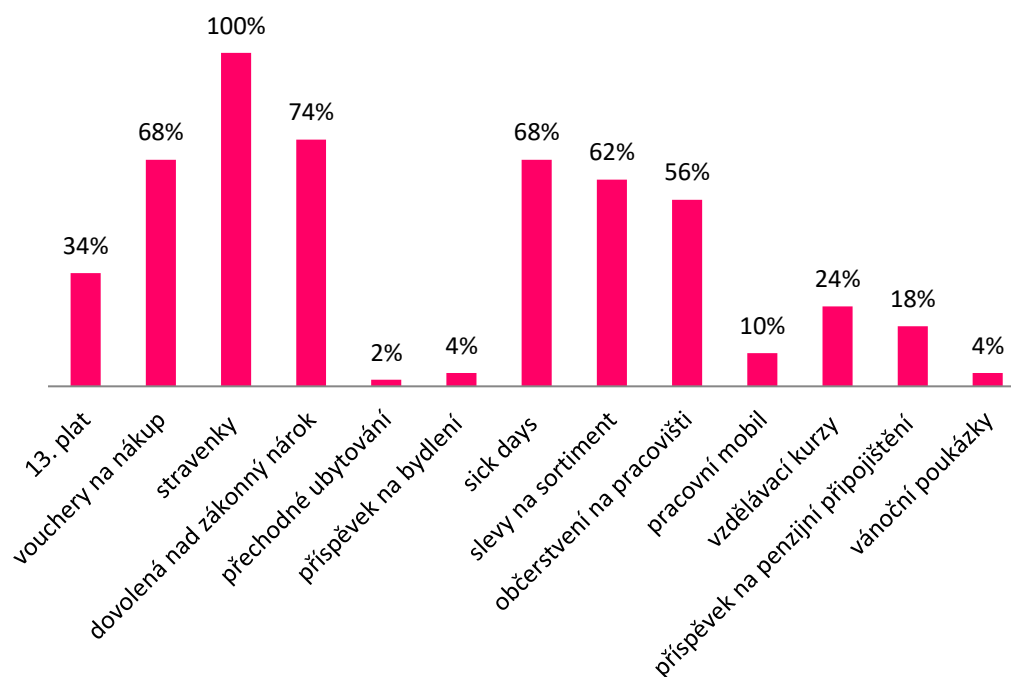
Teambuildig je nedílnou součástí udržování dobrých vztahů na pracovišti, respondentům byly nabídnuty možnosti zlepšování formou: celodenních akcí, organizované večerní posezení, sportovních akcí, návštěvy kulturního zařízení, vánočních večírků a jiné. Z výzkumu vyplynulo, že jediné praktikované formy teambuildingu jsou vánoční večírky, organizovaná posezení a celodenní akce. Všechny tři zmíněné formy poskytuje svým zaměstnancům obchodní řetězec Lidl. Penny uskutečňuje pouze jeden způsob zlepšování vztahů na pracovišti.

Hodnotící faktory uváděné zaměstnanci jednotlivých obchodních řetězců

Z výzkumu vyšlo najevo, že Billa a Lidl hodnotí u svých zaměstnanců rychlost, spolehlivost a přístup k zákazníkům. V Albertu hodnotí HR manažeři spolehlivost pracovníků a jejich přístup k zákazníkům. Obchodní řetězec Kaufland hodnotí rychlost při obsluhování zákazníků a Tesco spolehlivost zaměstnanců. Respondenti diskontu Penny uvedli, že na jejich pracovišti neprobíhá hodnocení zaměstnanců formou sledování rychlosti, spolehlivosti, přístupu k zákazníkům ani jinými faktory.

Benefity pobírané ke mzdě

Graf 4: Benefity



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka směřovaná na benefity poskytované zaměstnavatelem v obchodních řetězcích okresu Benešov prokázala, že všichni respondenti, kteří se zúčastnili výzkumu, pobírají stravenky, 13. plat pobírá pouze 34% respondentů. Nejméně je v okrese Benešov poskytován benefit formou přechodného ubytování (2%). V dotazníku měli respondenti prostor pro vepsání nezmíněných benefitů, které pobírají, ale tato možnost nebyla využita.

Obchodní řetězec Albert podle průzkumu poskytuje všem zaměstnancům vouchery na nákup, stravenky a sick days. 50% zaměstnanců uvedlo, že navíc dostávají slevy na sortiment, 25% pobírá příspěvky na bydlení, využívá možnost občerstvení na pracovišti a čerpá dovolenou nad zákonný nárok. Pouze 12% zaměstnanců dostává vánoční poukázky a má možnost přechodného ubytování.

Supermarket Billa poskytuje zaměstnancům bez rozdílu benefity formou: voucherů na nákup, stravenek, sick days, dovolené nad zákonný nárok, občerstvení na pracovišti, slev na sortiment a vzdělávacích kurzů. Příspěvek na penzijní připojištění dostává 30% zaměstnanců a 10% pracovníků obchodního řetězce pobírá vánoční poukázky.

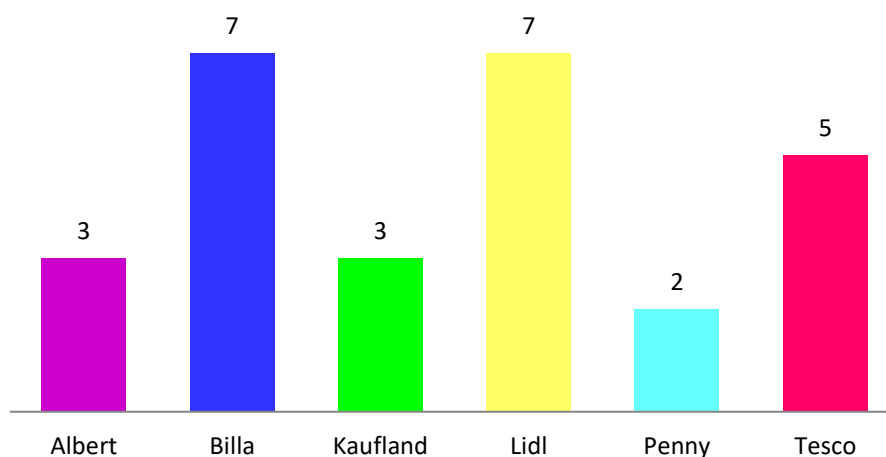
Hypermarket Kaufland v okrese Benešov poskytuje svým zaměstnancům benefity ve formě: 13. platu, stravenek a dovolené nad zákonný nárok.

Diskont Lidl věnuje pracovníkům vouchery na nákup, stravenky, 13. plat, občerstvení, slevy na sortiment. Umožňuje využít dovolené nad zákonný nárok nebo krátkodobého volna bez udání důvodu (sick days). 44% zaměstnanců okresu Benešov přispívá na penzijní připojištění a 22% věnuje vzdělávací kurzy.

Diskont Penny věnuje pracovníkům stravenky a umožňuje čerpat dovolenou nad zákonný nárok. 25% respondentů uvádí, že pobírá příspěvky na penzijní připojištění.

Tesco společně s hypermarketem Kaufland poskytuje benefity všem zaměstnancům stejně bez rozdílu, jedná se o vouchery na nákup, sick days, stravenky, občerstvení na pracovišti a slevy na sortiment.

Graf 5: Počet poskytovaných benefitů všem zaměstnancům bez rozdílu



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu vyplývá, že nejvíce benefitů svým zaměstnancům uděluje obchodní řetězec Billa a Lidl.

Pouze 20% respondentů uvedlo, že pobírané benefity závisí na odvedené práci, zbytek (80%) získává benefity bezpodmínečně.

3.3.2 Výsledky dotazníků vyplňovaných vedoucími pracovníky

Dotazník pro nadřízené/HR manažery byl strukturovaný podobně, jako dotazník pro řadové zaměstnance. Složený z 20 otázek, které se zabývají se zejména:

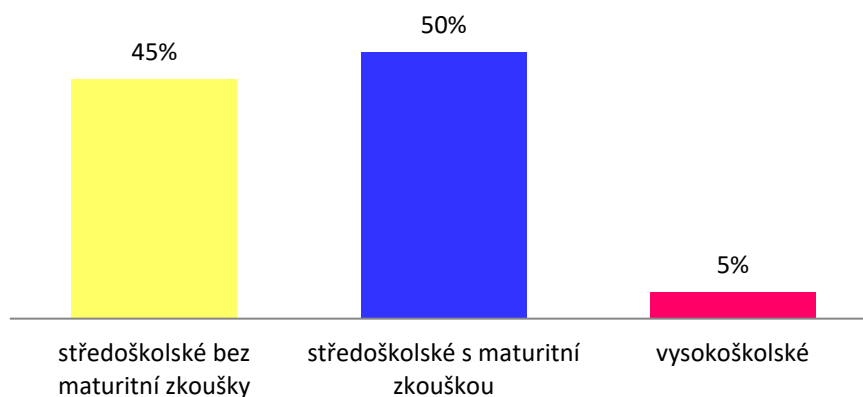
zkušenostmi v oboru, vztahy na pracovišti, hodnocením pracovníků a sebehodnocením.

Pohlaví respondentů

Mezi dotazovanými bylo 45% mužů a 55% žen.

Dosažené vzdělání

Graf 6: Dosažené vzdělání vedoucích pracovníků

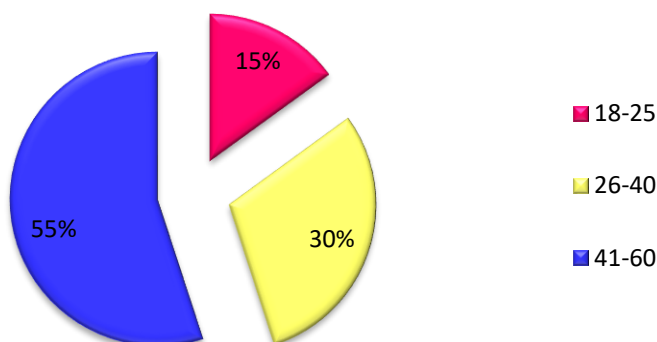


Zdroj: Vlastní výzkum

V průzkumu bylo zjištěno, že pouze 5% respondentů má vysokoškolský titul na vedoucí pozici a 45% pracovníků má ukončené vzdělání výučním listem. To by mohl být zásadní důvod při špatném řízení lidských zdrojů. Nedostatečné vzdělání. Výzkum prokázal, že zaměstnanci se vzděláním bez maturity byli nejčastěji přijímáni do pracovního poměru na základě pohovoru a dotazníku. Zatímco u uchazečů s maturitou případně dokončeným vysokoškolským vzděláním probíhalo přijímání pouze na základě buď dotazníku, nebo pohovoru.

Věk vedoucích pracovníků

Graf 7: Věk



Zdroj: Vlastní výzkum

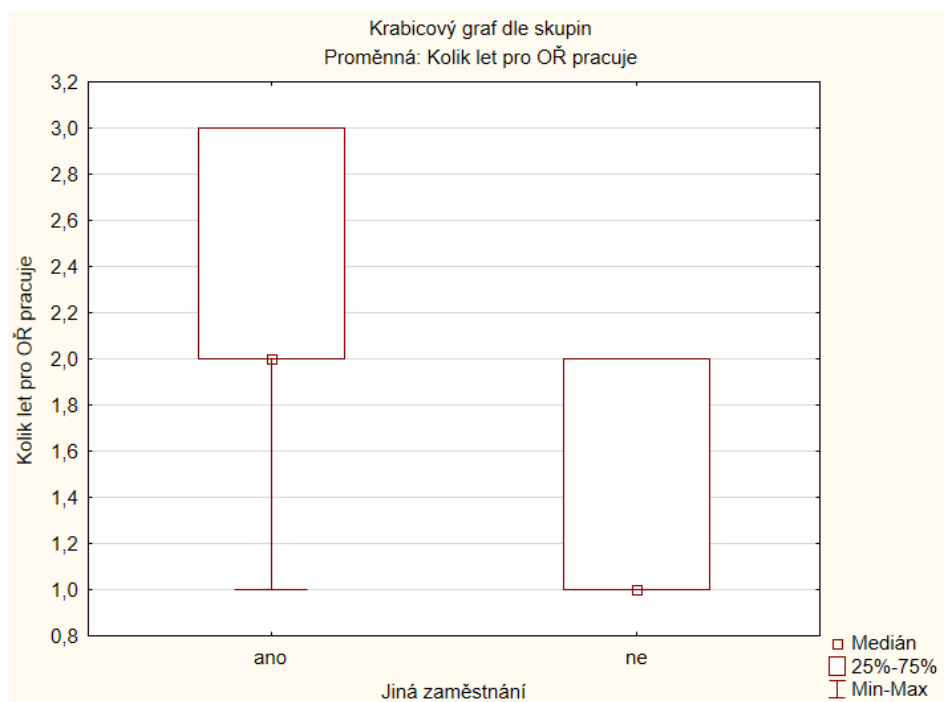
Graf poukazuje na skutečnost, že vedoucí pozice v obchodních řetězcích okresu Benešov jsou nejčastěji obsazovány pracovníky středního věku.

Výzkum byl prováděn u vedoucích filiálek, zástupců vedoucího, případně manažerů jednotlivých úseků. Průměrný počet let praxe s řízením lidských zdrojů respondentů dosahuje 3,7 let. Minimum této otázky bylo 0 a maximum 15 let praxe včetně zkušeností z předchozích zaměstnání a 45% respondentů řídilo lidské zdroje i v předchozím zaměstnání.

Fluktuace

Na dichotomickou otázku, zda se nadřízení na svém pracovišti setkávají s fluktuací zaměstnanců, odpovědělo 90% vedoucích pracovníků ANO a 76% zaměstnanců uvedlo, že před tímto zaměstnáním už alespoň jeden pracovní poměr měli. Složení zaměstnanců obchodních řetězců v okrese Benešov tvoří z 32% lidi, kteří jsou ve stávajícím pracovním poměru kratší dobu, než 1 rok. 46% zaměstnanců zaměstnaných v obchodním řetězci 1-5 let a pouze 22% déle než 6 let nezměnilo zaměstnání.

Obrázek 9: Krabicový graf: jiná zaměstnání v závislosti na odpracovaných letech v OŘ



Zdroj: Vlastní výzkum, program STATISTICA

Na obrázku je krabicový graf, který zobrazuje závislost jiného zaměstnání na počtu let v daném obchodním řetězci. Pro tuto statistiku byl zvolen Mann-

Whitneyův U Test, použitím testu byl s 95% spolehlivostí prokázán rozdíl ve skupinách zaměstnanců, kteří již měli nějaké zaměstnání a pracovníků bez předešlých pracovních zkušeností. Osa Y zobrazuje kolik let je pracovník zaměstnán v obchodním řetězci, byla rozdělena do 3 kategorií: 1 – méně než rok, 2 – 1-5 let, 3 – 6+ let. Z obrázku vyplývá, že déle pro obchodní řetězce pracují zaměstnanci s předešlými pracovními zkušenostmi. P-value dosahovalo 0,016047.

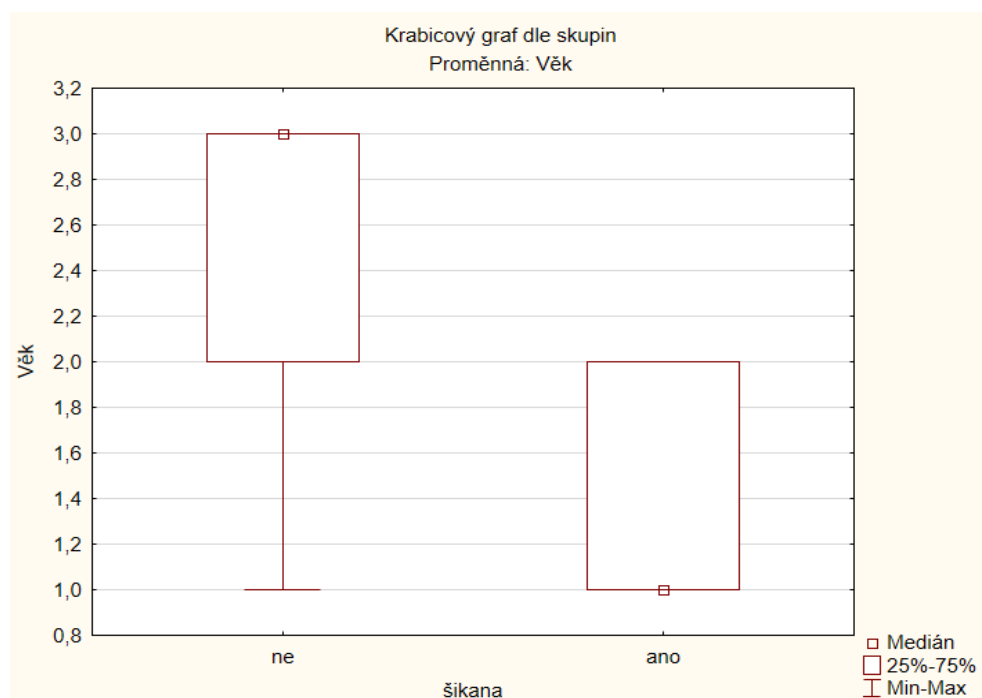
Aplikací Mann-Whitneyova U Testu s 95% spolehlivostí, kdy p-value dosahovalo 0,000204, byla prokázána závislost věku podřízených respondentů na počtu předchozích pracovních zkušeností. Z toho plyne, že zaměstnanci bez předešlých pracovních zkušeností jsou mladší.

Šikana na pracovišti

Pomluvy mezi podřízenými potvrdilo 45% vedoucích, znamená to tedy, že každý druhý nadřízený si všiml existence pomluv, jelikož 86% zaměstnanců uvedlo, že se setkali s pomluvami na pracovišti.

Šikanu na pracovišti popřelo 75% vedoucích. Případnou šikanu na pracovišti, která nastala v minulosti, údajně řešili domluvou nebo rozvázáním pracovního poměru. Pouze v ojedinělých případech (10%) nebyla šikana řešena vůbec a v 5% byl problém řešen snížením mzdy.

Obrázek 10: Závislost věku nadřízeného na vnímání šikany



Zdroj: Vlastní výzkum, program STATISTICA

Na základě získaných dat s 95% spolehlivostí se podařilo prokázat za použití Mann-Whitneyova U Testu, že mladší vedoucí pracovníci spíše vnímají šikanu na pracovišti. Věk byl kategorizován do 3 skupin: 1 – 18-25 let, 2 – 26-40let a 3 – 41+let. P-value dosahovalo 0,030011.

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti dosahovaly podle HR manažerů na stupnici od 1 do 4 známky 1,35 což je o poznání lépe, než vnímají vztahy na pracovišti zaměstnanci. Ve výzkumu byla oběma skupinám respondentů položena podobná otázka, jak si vedoucí myslí, že jsou nadřízení spokojeni s jeho vedením a jak jsou zaměstnanci spokojeni s vedoucím.

Tabulka 3: Průměrná spokojenost s vedením

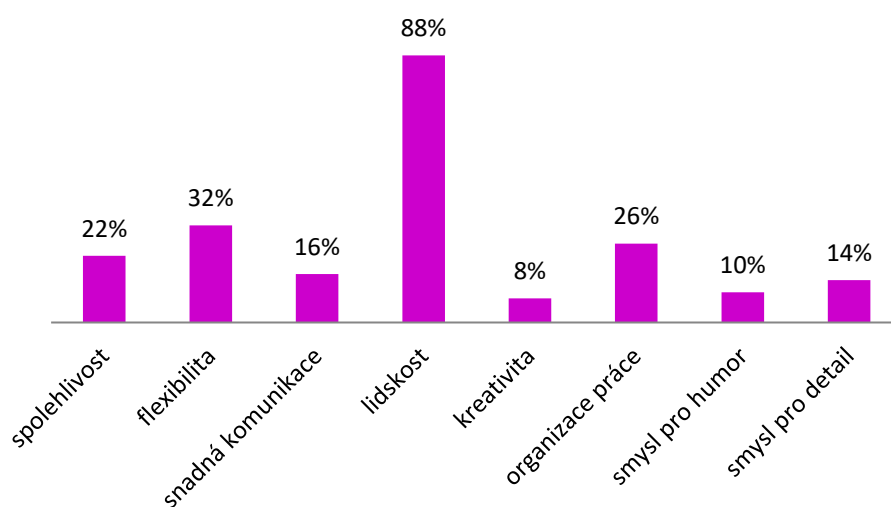
Obchodní řetězec	Očekávaná spokojenost zaměstnanců s vedením z pohledu nadřízeného	Spokojenost zaměstnanců s vedením
Kaufland	1,5	2,4
Tesco	2,5	3,0
Lidl	1,4	1,5
Albert	2,0	2,0
Penny	1,25	2,3
Billa	1,6	2,3

Zdroj: Vlastní výzkum

Z tabulky vyplývá, že nadřízení mají většinou zkreslenou představu o tom, jak je vnímají zaměstnanci. Domnívají se, že jsou zaměstnanci mnohem více spokojeni pod jejich vedením, než doopravdy jsou. Průzkum poukazuje na nejlepší vedení v diskontu Lidl.

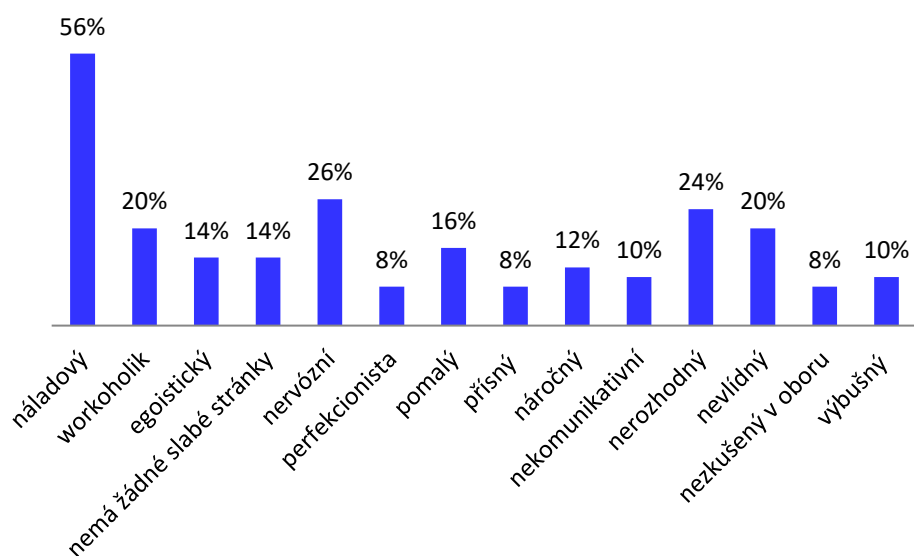
V závislosti na vztahy na pracovišti měli zaměstnanci uvést tři světlé a stinné stránky svého HR manažera, přičemž, nejčastěji byly uvedeny následující:

Graf 8: Nejčastěji uváděné světlé stránky HR manažera zaměstnanci



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 9: Nejčastěji uváděné stinné stránky HR manažera zaměstnanci



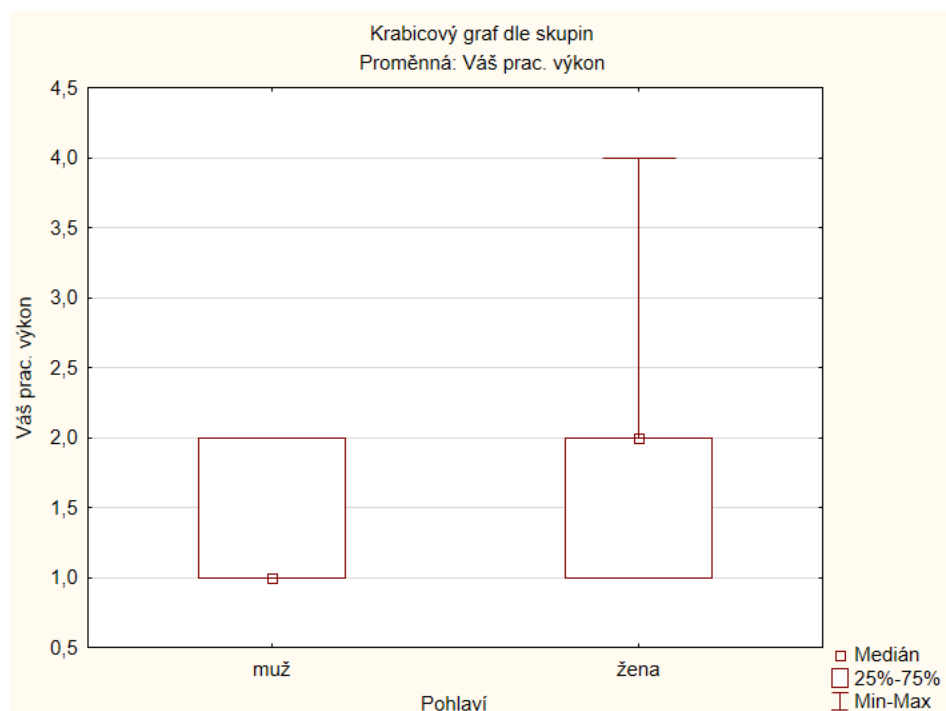
Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanci známkovali výkon svého nadřízeného na stupnici od 1 do 4 a střední hodnota dosahovala 2,14, zatímco manažeři svůj výkon ohodnotili v průměru na 1,55.

Na druhou stranu, manažeři oznámkovali výkon svých podřízených průměrnou známkou 1,9, zatímco podřízení svůj výkon ohodnotili v průměru 1,72. Otázka

byla opět známkovací na stupnici od 1 do 4. Z výzkumu vyplívá, že v okrese Benešov jsou zaměstnanci více sebekritičtí.

Obrázek 11: Ohodnocení vlastního pracovního výkonu v závislosti na pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum, program STATISTICA

Na základě získaných dat, při použití Mann-Whitneyova U Testu se podařilo prokázat s 95% spolehlivostí, že ženy jsou více sebekritické, p-value 0,041117. Medián u žen totiž dosahoval známky 2, zatímco u mužů 1.

Nejčastěji vidí pracovníci svůj prostor ke zlepšení v rychlosti práce (38%), 30% respondentů uvedlo, že by se mohli zlepšit ve všem a naopak 14% říká, že prostor pro další zlepšení už není. Dále byla často uváděna komunikace se zákazníky, dochvilnost, samostatnost a celkový rozhled.

Hodnocení pracovníků

Řetězec Kaufland uvádí, že na jejich pracovišti hodnocení pracovníků neprobíhá. V Tesco, stejně jako v Lidlu a Bille podle výzkumu probíhá hodnocení jednou ročně formou zpětné vazby. Albert uvádí, že hodnotí své zaměstnance jednou měsíčně formou pohovoru. Manažeři Penny používají k hodnocení speciální dotazníky.

3.4 Shrnutí výsledků

Dotazníkového šetření implementovaného na zaměstnancích se zúčastnilo více žen než mužů, převážně ve věku od 26 do 40 let, průměrný respondent má dokončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Byla potvrzena závislost pracovní pozice na pohlaví a tedy, že častěji vykonávají ženy činnost pokladní a muži činnost skladní.

Nejvíce zaměstnání vystřídali respondenti se základním či středoškolským vzděláním bez maturity, přičemž jako nejčastější důvod odchodu ze zaměstnání uváděli pracovníci mzdu, osobní důvody nebo neshody s nadřízeným.

Nejspokojenější se svou pracovní pozicí jsou zaměstnanci obchodního řetězce Billa, naopak nejslabší hodnocení získal obchodní řetězec Albert, zejména kvůli nízké mzdě a neflexibilnímu pracovnímu poměru. Zaměstnanci Billy a Lidlu uvedli, že jsou svým HR manažerem hodnoceni za rychlost, spolehlivost a přístup k zákazníkům.

Vztahy na pracovišti respondenti známkovali na stupnici od 1 do 4. Nejlepší hodnocení získal obchodní řetězec Billa s průměrem 1,0. S celkovým průměrem 2,7 a tedy nejméně stabilními vztahy na pracovišti skončilo Tesco. Průzkum v poslední řadě poukázal na skutečnost, že se 86% respondentů setkala s pomluvami na pracovišti.

Nejvíce forem teambuildingu provozuje diskont Lidl a to: vánoční večírky, organizovaná posezení a celodenní akce. Nejvíce benefitů bez rozdílů poskytuje svým zaměstnancům Lidl, Billa a Tesco. Všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili průzkumu, pobírají stravenky. Pouze 20% respondentů uvedlo, že pobírané benefity závisí na odvedené práci.

Dotazníkového šetření implementovaného na nadřízených/HR manažerech se zúčastnilo 20 respondentů, přičemž 55% byly ženy nad 41 let. Pouze 5% nadřízených má vysokoškolský titul. Průměrný počet let praxe s řízením lidských zdrojů respondentů dosahuje 3,7 let.

90% vedoucích pracovníků tvrdí, že se setkávají na svém pracovišti s fluktuací pracovníků a 76% zaměstnanců uvedlo, že v minulosti měli alespoň jeden

pracovní poměr, přičemž pouze 22% dotazovaných zaměstnanců obchodních řetězců nezměnilo zaměstnání déle než 6 let.

Průzkum poukázal na skutečnost, že vedoucí vnímají vztahy na pracovišti lépe než zaměstnanci.

Případnou šikanu na pracovišti vnímají spíše mladší vedoucí, řešena byla v zásadě domluvou či rozvázáním pracovního poměru. Pouze v ojedinělých případech nebyla šikana řešena vůbec.

Svůj pracovní výkon vedoucí pracovníci ocenili v průměru známkou 1,55, naproti tomu zaměstnanci své nadřízené průměrně hodnotili známkou 2,14. Mann-Whitneyův U Test prokázal, že ženy jsou v hodnocení svého pracovního výkonu více sebekritické. Lidskost, flexibilita a organizace práce jsou nejčastěji uváděné světlé stránky vedoucího dle zaměstnanců, naopak slabé stránky mají nadřízení z pohledu zaměstnanců v náladovosti, nervozitě a nerozhodnosti.

Tabulka 4: Shrnutí slabín jednotlivých obchodních řetězců

Tesco	<ul style="list-style-type: none"> - nespokojenost s pracovní pozicí (v důsledku špatného kolektivu) - špatné vztahy na pracovišti - nespokojenost s vedením
Kaufland	<ul style="list-style-type: none"> - nespokojenost s pracovní pozicí (v důsledku špatného kolektivu) - nespokojenost s vedením - špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízenými
Penny	<ul style="list-style-type: none"> - špatné vztahy na pracovišti - malé množství praktikovaných forem teambuildingu - obchodní řetězec nehodnotí své zaměstnance - málo poskytovaných benefitů - špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízenými - nespokojenost s vedoucím ze strany zaměstnanců
Lidl	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké množství poskytovaných benefitů a teambuildingu
Billa	<ul style="list-style-type: none"> - špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízenými
Albert	<ul style="list-style-type: none"> - špatné vztahy na pracovišti

Zdroj: Vlastní práce

V tabulce 4 jsou uvedeny slabiny, které byly v rámci výzkumu v obchodních řetězcích zjištěny, v následující kapitole budou navrženy změny, pro zamezení zmíněných nedostatků.

3.5 Doporučení

Průzkum byl prováděn v šesti obchodních řetězcích na 14 pobočkách, proto není možné určit jedno multifunkční řešení, jelikož každý řetězec má slabou stránku

jinde. Na základě zjištěných nedostatků v řízení lidských zdrojů obdržených z dotazníkového šetření navrhuji několik změn, které dlouhodobě sníží fluktuaci, šikanu a zlepší vztahy na pracovišti, tudíž i spokojenost zaměstnanců.

Problém v oblasti (ne)spokojenosti s pracovní pozicí navrhuji vyřešit formou cross trainingu neboli rotací práce. Pracovník bude na určitou dobu pověřen plněním úkolů jiného zaměstnance v obchodním řetězci. Pro danou problematiku bude vhodný horizontální cross training. Zaměstnanci lépe poznají fungování organizace a budou mít příležitost se lépe začlenit do sociálních vztahů na pracovišti. Tato vzdělávací metoda by dlouhodobě zlepšila vztahy na pracovišti, jelikož by zaměstnanci během pracovní doby měli šanci potkávat kolegy, s kterými běžně nepříjdou do kontaktu, navíc by byl každý pracovník seznámen s náplní práce svého spolupracovníka a tak v případě jeho absence na pracovišti by bylo snazší nepřítomného zaměstnance zastoupit, toto opatření by vyřešilo i nespokojenost s rutinní prací, tudíž i fluktuaci a frustraci. Rotace práce bude v praxi fungovat i jako prevence proti pomluvám na pracovišti z důvodu lepšího sociálního začlenění pracovníků během aplikace této metody. Budou nuceni spolupracovat se širším okruhem pracovníků, tudíž ve vlastním zájmu budou udržovat dobré vztahy s kolegy.

Tuto metodu bych doporučila aplikovat v obchodních řetězcích Tesco a Kaufland, protože zaměstnanci nespokojení se svou pracovní pozicí uváděli nejčastěji jako důvod své nespokojenosti kolektiv na pracovišti. Zaměstnanci Tesca navíc v dotaznících uvedli, že na pracovišti nemají s kolegy dobré vztahy.

Navrhuji implementovat metodu i v obchodních řetězcích Albert a Penny z důvodu špatně hodnocených vztahů na pracovišti, diskont Penny provozuje pouze jednu formu teambuildingu. Využitím cross trainingu by pracovníci budovali týmovou práci a vzájemně se rozvíjeli.

Náklady této změny by byly zejména časové. Rotace by probíhala po dvojicích pracovníků z protějších pozic na dva týdny, vzájemně by si vysvětlili práci a zaškolili se. V případě doplňování a skladní činnosti by školení trvalo 0,5 hodiny, jelikož by se jednalo o rotaci uvnitř podniku. Zaměstnanci jsou seznámeni s rozložením zboží i s logistikou skladu, orientace na pobočce by tedy neměla dělat problém. Školení na pokladní činnost by stálo 1,0 hodinu práce pracovníka a

bylo by vhodné pro vysvětlení náplně práce a postupů na pokladně využít úterý, středu nebo čtvrtek, kdy se v obchodních řetězcích netvoří fronty a zaměstnanec by nebyl pod zbytečným psychickým tlakem, dále by bylo nutné podepsat smlouvu o hmotné odpovědnosti pracovníka. Rotace by byla uskutečňovaná periodicky, tudíž by náklady byly pouze jednorázové.

Tabulka 5: Náklady a přínosy rotace práce

Náklady na zaškolení pracovníka	Přínos pro podnik
1,5 práce = 150 Kč	spokojený a pracovně flexibilní zaměstnanec
sestavení a podpis smlouvy o hmotné odpovědnosti = 5 Kč	

Zdroj: Vlastní práce

Respondenti, zaměstnaní v obchodním řetězci Penny uvedli, že nejsou svým nadřízeným hodnoceni za rychlost, spolehlivost, ani přístup k zákazníkům. Navrhují tuto skutečnost změnit a zaměstnance hodnotit. Nadřízený pracovník stanoví na začátku měsíce prostřednictvím pracovní porady týmové, případně individuální cíle a na konci každého měsíce vyhodnotí práci. Hodnocení zaměstnanců bude probíhat formou strukturovaného hodnotícího formuláře, který se bude zabývat naplněním stanoveného cíle ze strany jednotlivých zaměstnanců. V úvodu budou základní informace, jako jméno a příjmení zaměstnance, pracovní funkce, hodnocené období a jméno hodnotitele. První část formuláře by měla obsahovat prostor pro vepsání stanovených cílů, společně s vahou daného cíle a procentuálním naplněním. Vedoucí by měl se zaměstnancem konzultovat případné nenaplnění cíle a jeho důvody. Druhá část hodnotícího formuláře se bude věnovat stanovením budoucích cílů a jejich vah. V závěrečné části doporučuji vymezit prostor pro náměty ze strany zaměstnance, vlastní zhodnocení pracovního výkonu, nakonec shrnutí celkového hodnocení jako: vynikající, překračuje očekávání, plní očekávání, je nutné zlepšení nebo neuspokojivé. Rychlost doporučuji hodnotit poměrem vykonané práce nebo obslužených zákazníků za jednotku času, spolehlivost formou plnění vytyčených cílů a přístup k zákazníkům prostřednictvím pozorování zaměstnancova chování nadřízeným.

Toto opatření udrží zaměstnance motivované, budou informovaní o problémech, faktech a na následující pracovní poradě obdrží zpětnou vazbu za vykonanou práci.

Náklady na pracovní poradě: časové - 1,5 hodiny, včetně zpracování hodnotících formulářů.

Fluktuace je v obchodních řetězcích běžná, téměř každý vedoucí pracovník, který se zúčastnil výzkumu, uvedl, že se s fluktuací na pracovišti setkává. Zaměstnanci jako nejčastější důvod k výpovědi v dotazníku uváděli osobní důvody, mzdu a neshody s nadřízeným. Problém vidím zejména v přijímání nízce vzdělaných pracovníků na vedoucí pozice, konkrétně s dokončeným středoškolským vzděláním bez maturity. Tito zaměstnanci jsou nejčastěji přijímáni z řad liniových zaměstnanců bez potřebné praxe. Navrhuji dvoukolové výběrové řízení na pozice vedoucích pracovníků. V prvním kole přijímací pohovor. Druhé kolo formou assessment centra, kde by bylo zkoumáno chování potenciálního vedoucího pracovníka při řešení modelových situací. Doporučuji klást větší důraz na vzdělání nebo praxi v oboru. Po přijetí pracovníka do pozice doporučuji nováčkovi přidělit již zkušeného pracovníka, který mu bude k dispozici pro případné dotazy a pomůže mu s adaptací. Toto opatření by mělo vést k lépe vzdělaným vedoucím pracovníkům, kteří budou umět pracovat se svými podřízenými a řešit případné neshody. V obchodních řetězcích Kaufland, Penny a Bille byl zjištěn nedostatek v komunikaci nadřízených s podřízenými, proto navrhuji pro nové HR manažery připravit školení, která se budou zabývat správným vedením, komunikací s podřízenými a time managementem. Školení by probíhala v pracovní době ve školících centrech obchodních řetězců.

Tabulka 6: Náklady a přínosy školení HR manažerů

Náklady na školení	Přínosy obchodnímu řetězci
školení 7,5hodiny = 150Kč/pracovník (mzda školitele, náklady na pronájem učebny) mzdové náklady na nováčka = 1500 Kč náklady na cestovné	informovaný pracovník, který umí správně řídit lidské zdroje a svůj čas

Zdroj: Vlastní práce

V tabulce jsou uvedeny orientační náklady na školení, přičemž je počítáno, že skupina školených HR manažerů/ nadřízených by čítala minimálně 15 nováčků.

Doporučuji aplikovat v obchodních řetězcích Kaufland, Penny, Billa a Tesco z důvodu, že spokojenost zaměstnanců s vedením byla v těchto řetězcích s vyšším průměrem, než 2,0 na známkovací stupnici od 1 do 4.

Diskont Lidl ve výzkumu dopadl velice dobře vzhledem k nejvyšší nabízené mzdě, vysokému počtu benefitů a teambuildingu, dobrým vztahům na pracovišti, vedení, a již fungující rotaci práce. Doporučuji tedy zvolnit v oblasti poskytovaných benefitů a teambuildingu. Lidl tím ušetří finanční prostředky, které může věnovat například do výroby plátěných tašek na nákup.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla komparace přístupu k lidským zdrojům ve všeobecných a potravinářských obchodních řetězcích v okrese Benešov a navrnutí změn, které by vedly k snížení fluktuace, zlepšení vztahů na pracovišti a spokojenosti zaměstnanců, což by mělo vliv na lepší prosperitu podniků.

Vytyčené cíle byly splněny porovnáním obchodních řetězců v několika oblastech a navržením změn u zkoumaných jednotek.

Šetření uvedlo, kde jsou zaměstnanci nejspokojenější s pracovní pozicí, vztahy na pracovišti, vedením nebo jaký z všeobecných a potravinových obchodních řetězců poskytuje svým pracovníkům nejvíce benefitů.

Tesco, Kauflandu, Penny a Albertu byl doporučen horizontální cross training k vyřešení nespokojenosti s pracovní pozicí, a zvýšení flexibility jednotlivých pracovníků. Cross training umožňuje zaměstnancům narušit pracovní rutinu a utužit vztahy s kolegy. Tato metoda již funguje v diskontu Lidl, kde se velmi osvědčila.

Dále jsem navrhla týmové případně individuální pracovní porady, pro zvýšení motivace pracovníků a poskytování zpětné vazby za odvedenou práci v diskontu Penny. Zpřísnění podmínek pro přijímání pracovníků na vedoucí pozice v podobě dvoukolového výběrového řízení, většího důrazu na praxi v oboru, vzdělání a důkladné zaškolení, zejména v obchodních řetězcích Kaufland, Billa, Penny a Tesco, kde nejsou zaměstnanci spokojeni s vedením.

Informace pro praktickou jsou získány z webových stránek obchodních řetězců a z dotazníkového šetření. Problematika byla zkoumaná z pohledu zaměstnanců a přímých nadřízených otázkami orientovanými na pracovní zkušenosti, vzdělání, spokojenost s pracovní pozicí, benefity, teambuilding, vztahy na pracovišti, šikanu, fluktuaci, hodnocení pracovníků a praxi v oboru. Výzkum je podložen Mann-Whitneyovým U Testem a Pearsonovým chí-kvadrátem.

I. Summary and keywords

Summary

This thesis examines selected areas of human resources in chain stores - general and food ones in the district of Benešov. Its main objective is to compare managerial approaches to human resources in hypermarkets, supermarkets and discounts.

The information is obtained from the questionnaire survey on benefits, wages, workplace relationships and teambuilding. The current situation is described in chain stores and their mutual comparison is performed. Final compare points to bullying, fluctuation, bad access to human resources due to inexperience in the field, or low education of human resources managers.

The outcomes can imply the fact that employees who are properly cared for are more loyal and accountable for their work than employees who are not motivated by both financial and other non-financial benefit tips.

Keywords

recruitment, rewarding employees, teambuilding, relationships at the workplace

II. Seznam použitých zdrojů

- Aktuální nabídka - Lidl Česká republika.* [online]. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/index.htm><https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků.* 1. české vyd. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Becker, B. E. - Huselid, M. A. - Pickus, P. S. - Spratt, M. F. (1997). *HR as a source of shareholder value research and recommendations.* Spring.
- Bedrnová, E., Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, s.r.o.
- Bělohlávek, F. (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika.
- Bláha, J. Mateiciuc, A. Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy.* 1.vyd. Brno: CP Books.
- Boxall, P. - Purcell, J. (2003). *Strategie Human Resource Management.* Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet zaměstnance.* Brno: Computer Press.
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha: Grada Publishing.
- Brewster, C. (2004). *Human Resource Management Review.* European perspectives of human resource management. 14 (4)
- What are chain stores? definition and meaning* - BusinessDictionary.com. Online Business Dictionary - BusinessDictionary.com[online]. Copyright © 2018 [cit. 28.09.2018]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/chain-stores.html>
- Cimler, P., Šípek, L. (2010). *Obchod ČR v podmínkách ekonomické krize.* Praha: Oeconomica.

- Cole, G. A. (1988). *Personnel management: Theory and Practice*. London: DP Publications.
- Crawshaw, J. R., Budhwar, P. S., & Davis, A. (2017). *Human resource management: strategic and international perspectives* (2nd edition). Los Angeles: SAGE.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Herzbergova motivační teorie dvou faktorů* (Herzberg's Two Factor Motivation Theory) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 19.09.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- Kaufland - Tuzemskému řetězci loni klesly tržby i zisk* | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/kauflandu-klesly-trzby-i-zisk-1343623>
- Kauflandu loni v Česku klesly tržby i zisk* | ČeskéNoviny.cz. České noviny | ČeskéNoviny.cz [online]. Copyright © Copyright 2018 ČTK [cit. 28.09.2018]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/kauflandu-loni-v-cesku-klesly-trzby-i-zisk/1588680>
- Kahle, B. a Stýblo, J. (1994) *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1998). *Management*. Praha: East Publishing.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2008) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Kratz, H. J. (2005). *Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Management Press, Praha.

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management* (Vydání I). Praha: Academia.

Náležitosti pracovní smlouvy a jejich úskalí - Portál POHODA. Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA [online]. Publikováno: 25. 8. 2014, Autor: Bc. Kateřina Kandlerová [cit. 07.11.2018]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/nalezitosti-pracovni-smlouvy-a-jejich-uskali/>

Nový, I., Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Provazník, V. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.

Řetězec Albert se vymanil ze ztrát. [online]. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/albert-ahold-trzby-retezec-obchod-dln-ekoakcie.aspx?c=A171222_095931_ekoakcie_tanc

Scarborough, H. - Swan, J. - Preston, J. (1999). *Knowledge Management: A literature review*. London, Institute of Personnel and Development.

Slavíček, V. (1999). *Řízení lidských zdrojů v podniku*. Plzeň: ZČU.

Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň, Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o.

Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegy, mobbing – skrytá hrozba*. Praha: Grada Publishing a.s.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

Teambuilding zlepšit vztahy na pracovišti a zvýší produktivitu zaměstnanců | Dům Financí.cz - kalkulačky, vzory smluv, kurzovní lístek, daně, výpočet čisté mzdy. Dům Financí.cz - kalkulačky, vzory smluv, kurzovní lístek, daně, výpočet čisté mzdy [online]. Copyright © [cit. 28.09.2018]. Dostupné z: <https://dumfinanci.cz/clanky/komerzni-sdeleni/2176-teambuilding-zlepsit-vztahy-na-pracovisti-zvysi-produktivitu-zamestnancu/>

Tesco [online]. © 2012 [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/>

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.

- Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky.*
[online]. Copyright © 2012 [cit. 15.03.2019]. Dostupné
z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-
detail?dokument=54859798&subjektId=1325&spis=74121](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54859798&subjektId=1325&spis=74121)
- Vodáček, L. Vodáčková O. (2001). *Management. Teorie a praxe v informační společnosti.* Praha: Management Press.
- Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* 1. vyd. Praha: Grada.
- Zadražilová, D., Khelerová, V. (1994). *Management obchodní firmy.* Praha: Grada Publishing.
- Zaměstnanecké benefity* | Trexima. Zaměřeno na člověka | Trexima [online].
Dostupné z: [https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-
je-prispevek-na-stravovani](https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani)
- Zaměstnanecké benefity a daně* | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální
portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 28.09.2018].
Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-
benefity-a-dane-93526.html](https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html)
- Zaměstnanecké výhody jejich cíle a efektivita* [online] | mzdovapraxe.cz | Jan
Urban (6. 10. 2005) | [cit. 28.09.2018]. Dostupné z:
[http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/
doc-d1246v1222-
zamestnanecke- vyhody-jejich-cile-a-efektivita/](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/)

III. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Grafy:

<i>Graf 1: Věk</i>	31
<i>Graf 2: Dosažené vzdělání a počet předchozích zaměstnání</i>	31
<i>Graf 3: Spokojenost zaměstnanců obchodních řetězců se svou pozicí</i>	32
<i>Graf 4: Benefity</i>	34
<i>Graf 5: Počet poskytovaných benefitů všem zaměstnancům bez rozdílu</i>	35
<i>Graf 6: Dosažené vzdělání vedoucích pracovníků</i>	36
<i>Graf 7: Věk</i>	36
<i>Graf 8: Nejčastěji uváděné světlé stránky HR manažera zaměstnanci</i>	40
<i>Graf 9: Nejčastěji uváděné stinné stránky HR manažera zaměstnanci</i>	40

Obrázky:

<i>Obrázek 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace</i>	5
<i>Obrázek 2: Logo Kaufland</i>	24
<i>Obrázek 3: Logo Tesco</i>	25
<i>Obrázek 4: Logo Lidl</i>	26
<i>Obrázek 5: Logo Albert</i>	27
<i>Obrázek 6: Logo Penny</i>	28
<i>Obrázek 7: Logo Billa</i>	28
<i>Obrázek 8: Rozložení pracovních pozic v závislosti na pohlaví respondentů</i>	30
<i>Obrázek 9: Krabicový graf: jiná zaměstnání v závislosti na odpracovaných letech v OŘ</i>	37
<i>Obrázek 10: Závislost věku nadřízeného na vnímání šikany</i>	38
<i>Obrázek 11: Ohodnocení vlastního pracovního výkonu v závislosti na pohlaví</i> ..	41

Tabulky:

<i>Tabulka 1: TOP 10 obchodních řetězců v ČR</i>	20
<i>Tabulka 2: Vztahy na pracovišti</i>	33
<i>Tabulka 3: Průměrná spokojenost s vedením</i>	39
<i>Tabulka 4: Shrnutí slabín jednotlivých obchodních řetězců</i>	44
<i>Tabulka 5: Náklady a přínosy rotace práce</i>	46
<i>Tabulka 6: Náklady a přínosy školení HR manažerů</i>	47

