

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 10402/B/2023/36122163606479876

SLEDOVANIE VYUŽITIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV
V PODNIKU
Bakalárska práca

2023

Michaela Grúberová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

SLEDOVANIE VYUŽITIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV
V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Grančičová, PhD.

Bratislava 2023

Michaela Grúberová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som túto bakalársku prácu vypracovala samostatne na základe získaných teoretických vedomostí a že som uviedla všetky zdroje použitej literatúry.

Bratislava 18. mája 2023

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať vedúcej bakalárskej práce, pani Ing. Kataríne Grančičovej, PhD. za jej pomoc, cenné rady a pripomienky pri písaní záverečnej práce. Moje pod'akovanie takisto patrí aj pánovi riaditeľovi spoločnosti Tesco Stores SR, a.s. v Skalici , za poskytnutie informácií a podkladov k vypracovaniu práce a možnosť nahliadnuť ako spoločnosť využíva ľudské zdroje v podniku s dôrazom na hodnotenie produktivity práce.

ABSTRAKT

GRÚBEROVÁ, Michaela: Sledovanie využitia ľudských zdrojov v podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovo hospodárska. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Grančíčová, PhD. – Bratislava, FPM, 2023, počet strán: 50

Hlavným cieľom bakalárskej práce je na základe spracovaných teoretických východísk vyhodnotiť oblasť sledovania využitia ľudských zdrojov v podmienkach vybraného podniku a následne na základe zistení navrhnúť opatrenia na zlepšenie vo vybranom podniku.

V bakalárskej práci sa nachádzajú 2 obrázky, 9 tabuliek a 8 grafov. Bakalárska práca je rozdelená na 5 kapitol. Prvá kapitola je zameraná na teoretické východiská a objasnenie pojmov. V druhej kapitole sme si zdefinovali hlavný cieľ a čiastkové ciele. V tretej kapitole je objasnená metodika práce a metódy skúmania, ktoré boli využité pri tvorbe bakalárskej práce. Štvrtá kapitola sa venuje výsledkom práce, ktoré boli dosiahnuté kvantitatívnym a kvalitatívnym prieskumom. Piata kapitola sa skladá z diskusie, kde sme navrhli odporúčanie, ktoré by mohlo viesť k zlepšeniu využitia ľudských zdrojov v podniku.

ABSTRACT

GRÚBEROVÁ, Michaela: Assessment of the use of human resources in an enterprise. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of business Economics. – Supervisor: Ing. Katarína Grančičová, PhD. – Bratislava: FPM, 2023, number of pages: 50

The main goal of the bachelor's thesis is to evaluate the field of monitoring the use of human resources in the conditions of the selected company, based on the processed theoretical principles, and then, based on the findings, to propose measures for improvement in the selected company.

There are 2 pictures, 9 tables and 8 graphs in the bachelor thesis. The bachelor thesis is divided into 5 chapters. The first chapter is focused on theoretical starting points and clarification of terms. In the second chapter, we defined the main goal and sub-goals. The third chapter explains the methodology of the work and research methods that were used in the creation of the bachelor's thesis. The fourth chapter deals with the results of the work, which were achieved through quantitative and qualitative research. The fifth chapter consists of a discussion where we proposed a recommendation that could lead to the improvement of the use of human resources in the company.

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Obrázok 1 Základné etapy procesu hodnotenia výkonov zamestnanca.....	25
Obrázok 2 Logo spoločnosti	27
Tabuľka 1 Čiastkové oblasti personálneho plánovania	12
Tabuľka 2 Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z interných a externých zdrojov	16
Tabuľka 3 Výhody a nevýhody del'by práce	18
Tabuľka 4 Oblasti utvárania pracovných miest	19
Tabuľka 5 Vývoj ukazovateľov sledovania využitia ľudských zdrojov v Tesco Stores SR, a.s.	33
Tabuľka 6 Vybavenosť živej práce dlhodobým majetkom a účinnosť dlhodobého majetku	37
Tabuľka 7 Vývoj štvrtkových tržieb v jednotlivých týždňoch podľa času.....	40
Tabuľka 8 Porovnanie tržieb s počtom pracovníkov	41
Tabuľka 9 Produktivita práce v pokladniach	45
Graf 1 Priemerný počet zamestnancov v spoločnosti Tesco Stores SR, a.s.	31
Graf 2 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia v roku 2021	31
Graf 3 Vývoj produktivity práce z tržieb	34
Graf 4 Vývoj dennej a hodinovej produktivity práce	35
Graf 5 Vývoj indexov produktivity práce a mzdových nákladov	36
Graf 6 Vývoj tržieb podľa času.....	40
Graf 7 Porovnanie tržieb a počet pokladníkov	42
Graf 8 Vývoj tržieb a odpracovaných hodín.....	43

OBSAH

ÚVOD	10
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	11
1.1 ĽUDSKÉ ZDROJE PODNIKU	11
1.1.1 Podstata a význam ľudských zdrojov v podniku	11
1.1.2 Stanovenie potreby ľudských zdrojov	12
1.1.3 Získavanie ľudských zdrojov	15
1.2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	17
1.2.1 Využitie pracovníkov	17
1.2.2 Organizácia a náplň práce	18
1.2.3 Pracovné miesto a pracovná doba	19
1.2.4 Motivácia a odmeňovanie zamestnancov	20
1.3 HODNOTENIE PRACOVNÍKOV A ICH VÝKONOV	21
1.3.1 Produktivita práce	21
1.3.2 Hodnotenie výkonnosti pracovníkov	23
2 CIEĽ PRÁCE	26
3 METÓDY A METODIKA PRÁCE	27
3.1 CHARAKTERISTIKA OBJEKTU SKÚMANIA – TESCO STORES SR, A.S.	27
3.2 PRACOVNÉ POSTUPY	28
3.3 SPÔSOB ZÍSKAVANIA ÚDAJOV A ICH ZDROJE	28
3.4 POUŽITÉ METÓDY VYHODNOTENIA A INTERPRETÁCIE VÝSLEDKOV	29
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	30
4.1 RIADENIE A ŠTRUKTÚRA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V TESCO STORES SR, A.S.	30
4.2 SLEDOVANIE VYUŽITIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V TESCO STORES SR, A.S.	33
4.3 HODNOTENIE VÝKONU PRACOVNÍKOV A PRODUKTIVITY PRÁCE VO VYBRANEJ PREVÁDZKE TESCO STORES SR, A.S. ...	38
4.3.1 Hodnotenie výkonu zamestnancov - manažérov	38
4.3.2 Hodnotenie výkonu výkonných zamestnancov a ich produktivity práce	39
4.4 ZHODNOTENIE VPLYVU ZARIADENÍ NA PRODUKTIVITU PRÁCE V TESCO STORES SR, A.S.	45
ZÁVER	48
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	49

Úvod

Firma, ktorá chce dosahovať špičkovú alebo priemernú úroveň výkonnosti, musí pracovať efektívne s ľudskými zdrojmi. Rozhodujúcim je potom využitie vedomostí, skúseností, motivácie a kreativity ľudí v prospech splnenia cieľov firmy. Tento proces zahŕňa využitie pracovných síl, ich schopnosť a súčasne tiež použitie takých nástrojov riadenia, ktoré zabezpečia vysokú úroveň a kvalitu výkonu všetkých pracovníkov prostredníctvom účinnej motivácie a kvalitného riadenia procesov. Hodnotenie výkonu zamestnancov je nástrojom riadenia výkonnosti zamestnancov, vedenia a motivácie ľudí a nástrojom pre odmeňovanie. Hodnotenie pracovníkov však býva často v podnikoch podceňované.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je na základe spracovaných teoretických východísk vyhodnotiť oblasť sledovania využitia ľudských zdrojov v podmienkach vybraného podniku. Objektom skúmania je spoločnosť Tesco Stores SR, a.s., ktorá prevádzkuje prevažne samoobslužné predajne potravín, doplnkov a čerpacej stanice. Spoločnosť na Slovensku pôsobí od roku 1996. Snažia sa efektívne využívať ľudské zdroje a kladú veľký dôraz na vzdelávanie zamestnancov. Hlavný cieľ je podporený čiastkovými cieľmi, ktorých účelom bolo sledovať využitie ľudských zdrojov v Tesco Stores SR, a.s. a vo vybranej prevádzke, analyzovať tržby, zhodnotiť produktivitu práce a porovnať indexy vývoja produktivity práce a priemerných miezd v spoločnosti za obdobie štyroch rokov. Zistiť vybavenosť živej práce dlhodobým majetkom a účinnosť dlhodobého majetku v spoločnosti, navrhnúť odporúčania na zlepšenie pracovnej doby zamestnancov v úseku pokladní a zlepšenia výkonov pracovníkov.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti : na časť teoretickú a praktickú. Prvá kapitola sa zaoberá teoretickými východiskami problematiky. V druhej kapitole je vymedzený hlavný cieľ práce a čiastkové ciele, ktoré nám pomáhajú naplniť hlavný cieľ. Metodika práce a metódy skúmania, ktoré boli využité pri písaní bakalárskej práce sú uvedené v tretej kapitole. Praktická časť je súčasťou štvrtej kapitoly, kde sme posúdili výsledky práce a v záverečnej piatej kapitole sme sa venovali diskusii, kde sme stručne navrhli odporúčania, ktoré by mohli viesť k zvýšeniu produktivity práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Každý podnik potrebuje kľúčový faktor úspechu – ľudské zdroje. Dôležitosť ľudských zdrojov spočíva v tom, že zabezpečujú riadenia a správne využitie pracovnej sily, ktorá je nevyhnutná pre úspešné fungovanie podniku.

Táto práca sa zaoberá teóriou riadenia ľudských zdrojov v podniku, definíciou pojmu a postupným prechodom k riadeniu ľudských zdrojov. Taktiež sa budeme zaoberať kritériami, ktorými podnik hodnotí svojich zamestnancov, metódami hodnotenia produktivity práce a výstupmi hodnotenia.

1.1 Ľudské zdroje podniku

1.1.1 Podstata a význam ľudských zdrojov v podniku

Ľudské zdroje, odvodené z anglického *human resources* (HR), predstavujú jadro organizácie. Pre podnik vyjadrujú najcennejší a najdrahší kapitál, s ktorým je potrebné vhodne a efektívne hospodáriť. Záujmom každej firmy je vybrať si a viesť ľudí, ktorí zabezpečia ustavičné zvyšovanie výkonnosti podniku a efektívne plnenie jeho koncepcie. Pre podnik je však veľmi dôležité uvedomenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov a že ich riadenie rozhoduje o tom, či bude úspešný (Matusovičová, Pavliková, 2020, s. 9).

Ľudia v organizácii tvoria **Ľudský kapitál**, predstavujú znalosti a schopnosti, ktoré organizácia potrebuje k dosahovaniu svojich cieľov. Schopnosti a znalosti sa rozvíjajú medzi ľuďmi v organizácii aj mimo nej, čo predstavuje takzvaný *spoločenský kapitál*, ktorý umožňuje vytvárať inštitucionálne schopnosti a znalosti vlastnené organizáciou, teda takzvaný *organizačný kapitál*. Ľudský, spoločenský a organizačný kapitál dokopy tvoria *intelektuálny kapitál*. Sú to všetky znalosti a schopnosti, ktoré sú organizácii k dispozícii, reprezentujú nehmotný zdroj organizácie a spolu s hmotnými zdrojmi (materiál a peniaze) vytvárajú hodnotu organizácie (Šikýř, 2014, str. 30).

Ľudská práca je podnikový výrobný faktor, ktorý sa zaraďuje do skupiny dispozitívnych výrobných faktorov (napr. manažérska práca), a aj do skupiny aktívnych

potenciálnych faktorov (napr. výkonná práca robotníkov) (Majdúchová, Rybárová, 2019, str. 48).

Ľudská práca, ako podnikový produkčný faktor, predstavuje vynaloženie psychických a fyzických schopností človeka na dosiahnutie podnikových cieľov. Výsledok práce človeka závisí od mnohých faktorov, ktoré možno rozdeliť do 2 skupín:

- fyzické a duševné schopnosti človeka, t. j. vek, vzdelanie, skúsenosti;
- faktory, ktoré ovplyvňujú vôľu a chuť pracovať, t. j. maximálne využitie fyzických a psychických schopností.

Fyzické a duševné schopnosti človeka nie je personálny manažér schopný ovplyvniť, môže ich však zohľadniť v procese výberu pracovníkov. Pri prácach vyžadujúcich fyzické schopnosti zohráva dôležitú úlohu vek a fyzické nasadenie človeka. Pri prácach vyžadujúcich duševné schopnosti zohrávajú úlohu skúsenosti a zručnosti.

Druhá skupina faktorov je v centre pozornosti personálneho manažéra, pretože zahŕňa motiváciu k práci. Pracovníci, ktorí majú rovnaké vzdelanie, vek aj prax, môžu dosahovať rôzne výsledky práce. Závisí to totiž od toho, či pracovník má vôľu, chuť a motiváciu pracovať (Majdúchová a kolektív, 2018, str. 195).

1.1.2 Stanovenie potreby ľudských zdrojov

Pod pojmom stanovenie potreby ľudských zdrojov môžeme rozumieť zistenie počtu a štruktúry zamestnancov, ktorí sú potrební na dosiahnutie cieľov v podniku.

Pracovníkov vo výrobnom podniku, v službách a v obchode možno rozdeliť do dvoch skupín (Majdúchová a kolektív, 2018, str. 196):

- výkonní pracovníci (kuchári, predavači),
- technicko-hospodársky pracovníci (manažéri, majstri).

Tabuľka 1 Čiastkové oblasti personálneho plánovania

Čiastkové plánovanie	Stanovenie úloh
Plánovanie potreby zamestnancov	Koľko pracovníkov, s akou kvalifikáciou, kedy a na akú prácu bude podnik potrebovať?

Plánovanie získavania zamestnancov	Akým spôsobom je možné pokryť existujúci nedostatok pracovníkov?
Plánovanie znižovania počtu zamestnancov	Aké opatrenia môžu byť prijaté k zníženiu počtu zamestnancov?
Plánovanie využitia zamestnancov	Koľko, akých pracovníkov, kedy a na akú prácu použiť?
Plánovanie rozvoja zamestnancov	Aké opatrenia môžu byť zo strednodobého a dlhodobého hľadiska realizované pre zvýšenie kvalifikácie pracovníkov?

Zdroj: Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 138

Pri určovaní potreby pracovníkov (Majdúchová a kolektív, 2018, str. 196) je možné použiť ešte podrobnejšie členenie, na:

- **výrobní robotníci** – podieľajú sa priamo na tvorbe produktov. Ich prácu dokážeme normovať a často pracujú v úkolovej mzde;
- **režijní (pomocný) robotníci** – zabezpečujú obsluhu výrobných zariadení alebo pomáhajú pri uskutočňovaní výroby, pracujú v časovej mzde (opravári, údržbári);
- **manažéri** (vrcholový – riaditeľ, stredný – vedúci oddelenia, prevádzkový – technológ).

Na stanovenie potreby zamestnancov sa v praxi používa množstvo metód. Výsledky sú predpovede, ktoré sa od seba odlišujú stupňom presnosti, ide vždy len o približné údaje.

Delia sa na (Matusovičová, Pavliková, 2020, str. 36):

- a) **expertné (intuitívne) metódy** – sú založené na úsudku expertov a vyplývajú z informácií o podmienkach a náročnosti úloh (napr. delfská metóda, kaskádová metóda);
- b) **kvantitatívne metódy** – sú založené na matematických a štatistických prepočtoch pri predpovedi budúcej potreby pracovníkov (analýza vývojových trendov a pracovných noriem).

V rámci integrácie do hlavného podnikového plánovania je dôležité rozlišovať, či je požadovaná potreba zamestnancov strategická, taktická alebo operatívna. Z časového hľadiska sa pri plánovaní počtu pracovníkov používajú rôzne metódy. Pri dlhodobom (strategickom) plánovaní počtu pracovníkov do popredia vstupujú kvantitatívne znaky a naopak, pri krátkodobom plánovaní sú v popredí znaky kvalitatívne. (Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 140)

K tradičným **kvantitatívnym** (dlhodobým) **metódam**, ktoré sa používajú najmä na výpočet potreby robotníkov, patria metódy založené na pracovných normách. Princíp prepočtu týchto metód, ale aj všeobecného prepočtu potreby pracovníkov vyzerá nasledovne:

$$\text{Potreba pracovníkov} = \text{objem práce} / \text{výkonnosť pracovníka}$$

Z tejto rovnice sú odvodené aj ukazovatele v nasledovných metódach (Majdúchová a kolektív, 2018, s. 197):

- **Metóda normohodín** – je ňou možné vypočítať potrebný počet pracovníkov, ktorí pracujú na normovaných prácach

$$R = \frac{Qh}{Fe \times k}$$

R – potrebný počet pracovníkov,

Qh – potreba normohodín na plánovaný objem výroby,

Fe – efektívny fond pracovného času jedného pracovníka,

k – koeficient plnenia výkonových noriem.

- **Metóda noriem obsluhy** – vychádza sa zo skutočnosti, že určité druhy prác nie je účelné normovať, pretože výkon pracovníka viac-menej závisí od technického vybavenia. Využíva sa najmä v podnikoch hutníckeho a chemického priemyslu, kde pracovníci obsluhujú agregáty a aparáty.

$$R = \frac{D \times z \times h \times N_o}{Fe}$$

D – počet dní, počas ktorých bude zariadenie v prevádzke,

z – počet zmien za deň, počas ktorých bude zariadenie v prevádzke,

h – dĺžka zmeny v hodinách,

N_o – norma obsluhy zariadenia – určuje počet pracovníkov určitej kvalifikácie, ktorí sú potrební na obsluhu výrobného zariadenia, resp. pracoviska,

F_e – efektívny fond pracovného času jedného pracovníka v hodinách.

- **Metóda obsluhovaných miest** – využíva sa hlavne pri plánovaní potrebného počtu pomocných pracovníkov (napríklad pracovníci v sklade)

$$R = \frac{D \times z \times h \times O_m}{F_e \times N_p}$$

O_m – počet obsluhovaných pracovných miest,

N_p – počet pracovných miest, ktoré má obslúžiť jeden pracovník.

1.1.3 Získavanie ľudských zdrojov

Získavanie pracovníkov môže byť z dvoch základných zdrojov – **vnútorného** (interného) a **vonkajšieho** (externého). Závisí na zamestnávateľovi, prioritách a individuálnom posúdení, či sa v prípade získavania pracovníkov rozhodne obsadiť pracovné miesta z vnútro podnikových zdrojov, kde sa obracia na súčasných zamestnancov alebo využije ponuku z externých zdrojov. Pri získavaní pracovníkov z externých zdrojov sa podnik obracia na trh práce. Nedostatočné pokrytie požadovaného počtu pracovníkov sa potom rieši dvomi spôsobmi: prijatím nových pracovníkov alebo prijatím pracovných síl na obmedzenú dobu. (Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 143)

Na získavanie nových pracovníkov podniky najčastejšie využívajú inzerciu v masovokomunikačných prostriedkoch, letáky, dotazníky, plagáty. Medzi populárne a rýchle metódy v súčasnosti patrí on-line získavanie zamestnancov, či využívanie špecializovaných portálov. Podniky majú možnosť využiť pomoc od úradov práce, sociálnych vecí a rodiny alebo rôznych špecializovaných agentúr, ktoré spolupracujú napríklad aj so školami. V modernom personálnom manažmente ide v rámci tejto spolupráce o nadväzovanie kontaktov so študentmi stredných a vysokých škôl počas štúdia, s cieľom vyvolať u nich záujem o prácu v danom podniku.

Na pokrytie krátkodobej potreby zamestnancov majú podniky možnosť využiť personálny lízing (prenajímanie zamestnancov), napríklad počas dovolení alebo v sezónnej výrobe.

Toto riešenie je len dočasné, v prípade zamestnania nových zamestnancov alebo preradenia na iné pracovné miesto, ide o dlhodobé rozhodnutia. V podstate záleží len na podniku, ktorý variant si vyberie.

Tabuľka 2 Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z interných a externých zdrojov

Parametre	Získavanie pracovníkov z interných zdrojov	Získavanie pracovníkov z externých zdrojov
Náklady a doba	Nízke náklady na vyhľadávanie a výber. Pracovníci sú ihneď k dispozícii.	Vysoké náklady na vyhľadávanie a výber. Pracovníci sú k dispozícii v neskoršom časovom okamihu.
Náklady na zaradenie	Nízke náklady, pretože pracovník už podnik pozná.	Vysoké náklady, pretože pracovník podnik nepozná.
Spektrum výberu	Úzke; obmedzenosť disponibilných zamestnancov podniku	Široké; potenciál odborných pracovníkov z regionálneho trhu práce
Príležitosti a riziká	+ Poznáme schopnosti a osobnosť zamestnanca - Nebezpečenstvo neschopnosti rozoznať chyby alebo nedostatky v práci	+ Nové myšlienky - Značné nebezpečenstvo chybného rozhodnutia
Nástroje	Vnútropodnikové inzeráty, rozvoj zamestnancov, nadčasy.	Pracovný úrad, inzeráty v novinách, personálne agentúry.

Zdroj: Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 143

1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá všetkým, čo súvisí so zamestnávaním a riadením ľudí v organizáciách. Zahrňuje činnosti týkajúce sa strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenia ľudského kapitálu, riadenia znalostí, zabezpečovania ľudských zdrojov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov a poskytovania služieb zamestnancom.

Niektorí ľudia kritizujú pojem ľudské zdroje, ako keby ľudia boli to isté ako iné výrobné faktory. Osterby a Coster (1992, str. 31) uviedli: „Pojem ‚ľudské zdroje‘ znižuje hodnotu ľudí na úroveň materiálu, peňazí alebo techniky, teda všetkých ostatných zdrojov, ktoré však prinášajú hodnotu len do tej miery, do akej môžu byť využité k dosiahnutiu ekonomickej hodnoty.“

Ako alternatíva pojmu „riadenie ľudských zdrojov“ je uprednostňovaný pojem „riadenie ľudí“, ale aj napriek všetkým kritikám je pojem „riadenie ľudských zdrojov“ najpoužívanejší. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 37)

1.2.1 Využitie pracovníkov

Vo väčšine podnikov zamestnanci predstavujú významný faktor tvorby nákladov, preto je dôležité, aby pracovná sila bola využívaná čo najefektívnejšie.

Plánovanie využitia pracovníkov sa zaoberá rozmiestnením personálu tak, aby viedlo k naplneniu stanovených cieľov z kvantitatívneho, kvalitatívneho, časového a priestorového hľadiska.

Cieľom rozmiestnenia pracovníkov *z kvantitatívneho hľadiska* je prispôsobenie počtu pracovníkov a počtu pracovných miest, aby boli všetky miesta obsadené.

Kvalitatívne rozmiestnenie pracovníkov sa snaží nájsť najlepší možný súlad medzi požiadavkami pracovného miesta a schopnosťami človeka, ktorý prichádza v úvahu.

Časové a priestorové rozmiestnenie sa vzťahuje na termíny a miesta využitia pracovníkov (napr. využitie pracovníka na smeny).

Krátkodobým cieľom využitia pracovníkov je optimálne obsadenie pracovných miest, ktoré sú v podniku k dispozícii. Z dlhodobého hľadiska je predmetom využitia zamestnancov tiež vzájomné prispôsobenie ľudí a práce. (Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 146)

1.2.2 Organizácia a náplň práce

Úlohou organizácie práce je štrukturovať činnosti potrebné pre zhotovenie produktov tak, aby bola celková úloha vyriešená čo najefektívnejšie. Hospodárenie založené na deľbe práce prináša racionalizačnú výhodu, ale na druhej strane môže byť tiež spojené s nevýhodami. (Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 147)

Tabuľka 3 Výhody a nevýhody deľby práce

Deľba práce	
Výhody	Nevýhody
Vysoká efektivita v dôsledku špecializácie. Rýchlejšia doba zapracovania. Využitie špeciálnych schopností. Pracovník si nemusí zvykať na meniacu sa pracovnú pozíciu.	Jednostranné zaťaženie pracovníka. Nedostatočná flexibilita. Chýbajúci vzťah k celkovému výkonu. Rýchlejšie vyčerpanie spôsobené monotónnou prácou. Zhoršenie úrovne nevyužívaných schopností. Nebezpečenstvo zdravotných následkov.

Zdroj: Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 147

V dnešnej dobe je deľba práce nevyhnutnou súčasťou každého dobre fungujúceho podniku.

Metódy (Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 148):

- **job rotation** (rotácia práce) – zmyslom je pravidelná výmena pracovných miest medzi zamestnancami. Pracovné rozloženie zostáva rovnaké, mení sa len rozdelenie čiastkových úloh. Pri rotácii prác by malo byť zamedzené jednostrannému zaťaženiu (zvyšuje sa flexibilita). Nevýhodou sú zvýšené nároky na zapracovanie a problémy spojené s integráciou.
- **job enlargement** (rozširovanie práce) - pri tejto metóde sú k doterajším úlohám pridané podobné alebo rovnocenné úlohy. Rozsah práce pracovníka je rozšírená, čo vedie k redukcii deľby práce v podniku. Pracovník preberá viac čiastkových úloh, čím sa znižuje špecializácia.

- **job enrichment** (obohacovanie práce) – v porovnaním s rozširovaním práce sú pri tejto metóde k činnostiam pracovníka pridané práce, ktoré sú kvalitatívne náročnejšie. Zabráni sa monotónnosti a je umožnený ďalší vývoj zručností pracovníka. Nemalo by však dochádzať k preťažovaniu pracovníka, pretože to môže viesť k nespokojnosti zamestnancov a strate efektivity podniku.
- **čiasťkové autonómne pracovné skupiny** – v tomto prípade je ucelenou pracovnou úlohou poverená menšia skupina zamestnancov. Skupina sa potom sama rozhodne, ako chce danú úlohu riešiť. Čiasťkové autonómne pracovné skupiny zjednocujú mnoho prvkov vyššie uvedených metód. Môže napríklad prebehnúť rotácia vnútri skupiny.

1.2.3 Pracovné miesto a pracovná doba

Plánovanie využitia pracovníkov sa tiež zaoberá otázkou pracovných miest a pracovnej doby.

Ide o to, ako musí byť pracovné miesto vytvorené, aby poskytlo najlepšie pracovné podmienky. Nesmie sa pri tom zabúdať na motiváciu pracovníkov. Utváranie pracovných miest zahŕňa oblasti, ktoré sú uvedené v tabuľke nižšie (č.

Významnou úlohou pri rozhodovaní pracovnej doby je:

- začiatok a koniec pracovnej doby,
- smeny,
- prestávky.

Pracovná doba je čas od zahájenia práce po jej ukončenie, bez započítania prestávok. Zamestnávateľ nemôže pracovnú dobu stanoviť podľa pracovných potrieb, ale musí sa riadiť podľa pracovnoprávných predpisov a nariadení (Wöhe, Kislingerová, 2007, str. 148).

Tabuľka 4 Oblasti utvárania pracovných miest

Oblasť	Otázky	Utváranie
Priebeh práce	V akom časovom a priestorovom poradí sú úlohy spracovávané?	Zabránenie jednostrannému zaťaženiu.

		Zlúčenie rovnakých činností za účelom redukcie nákladov na prípravu strojov.
Pracovné prostriedky	Aké pracovné prostriedky zamestnanec potrebuje k splneniu úloh?	Jednoduché ovládanie. Vyvarovanie sa poškodeniu zdravia.
Pracovný priestor a okolité vplyvy	Aké miesto pracovník potrebuje? Ako môže byť usporiadané pracovné okolie?	Osvetlenie. Hlučnosť. Klimatizácia.
Bezpečnosť práce	Aké opatrenia je potrebné spraviť, aby nedošlo k poškodeniu zdravia zamestnanca a zabránilo sa pracovnému úrazu?	Protipožiarna ochrana. Ochranný odev. Nástroje podnikovej kontroly.

Zdroj: Wöhe, Kislíngerová, 2007, str. 149

1.2.4 Motivácia a odmeňovanie zamestnancov

Pojem **motivácia** predstavuje vnútorný proces, t. j. súhrn vnútorných pohnútok, ktoré sú príčinami ľudského konania a správania. Motivácia je hnacia sila, ktorá vedie ľudí do pohybu. (Matušovičová, Pavliková, 2020, str. 91)

Dobré pracovné výsledky sa dajú očakávať len od spokojných pracovníkov. Preto je motivácia dôležitou a nevyhnutnou súčasťou, aby sa v podniku dosiahli stanovené ciele. Treba pochopiť, prečo sa človek správa tak, ako sa správa a čo ovplyvňuje jeho správanie.

Pre správne pochopenie motivačného procesu, je dôležité od seba odlišiť stimul a motív. Pod pojmom *stimul* považujeme vonkajší podnet, napr. zmena v prostredí alebo zmena správania vedúceho. *Motív* predstavuje vnútorný proces nabudenia a nasmerovania na vytýčený cieľ. Ľudia hľadajú pohnútku a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby.

Motív sa dá chápať aj ako dôvod určitého správania človeka. (Matušovičová, Pavliková, 2020, str. 92)

Odmeňovanie zamestnancov je jedným z motivačných nástrojov a predstavuje predovšetkým poskytovanie mzdy. *Mzda* je odmena za vykonanú prácu, je cenou živej práce. (Majdúchová a kol., 2018, str. 205)

Dobre nastavený systém odmeňovania v podniku dokáže pomôcť zvyšovať výkon zamestnancov, motiváciu a znižovať fluktuáciu. Existujú rôzne kategórie odmeňovania s ktorými sa môžeme v praxi stretnúť a často bývajú skombinované v dôsledku stanovených cieľov podniku.

Odmeňovanie možno rozdeliť do troch skupín:

- **priame peňažné odmeňovanie** – patrí sem mzda, plat, mzdové zvýhodnenia, prémie,
- **nepriame peňažné odmeňovanie** – poistenie (životné, doplnkové dôchodkové poistenie), pôžičky, príplatky na stravovanie,
- **nepeňažné odmeňovanie** – poskytnutie služobného automobilu, mobilného telefónu, rôzne služby, napr. starostlivosť o deti zamestnancov.

Každá organizácia sa zaoberá odlišným charakterom práce, ľudskými zdrojmi, financiami a špecifickými podmienkami, preto by mal byť systém odmeňovania v každom podniku iný, „na mieru ušitý“ (Matušovičová, Pavliková, 2020, str. 99).

1.3 Hodnotenie pracovníkov a ich výkonov

1.3.1 Produktivita práce

V kapitole 1.2.4 sme charakterizovali mzdu ako cenu práce, predstavuje podnikový náklad. Produktivita je všeobecne definovaná ako pomer medzi množstvom výstupov pripadajúcich na vstupy. Preto je logické, že chce podnik vedieť, ako sa mu podnikový náklad zhodnotí vo výstupoch podnikovej činnosti, t. j. ako je práca účinná. Účinnosť práce sa nazýva *produktivita práce* (PP). (Majdúchová, Rybárová, 2019, str. 70)

Rozoznávame niekoľko druhov produktivity (práca, kapitál alebo multifaktorová produktivita). Najdôležitejšou pre ekonomickú analýzu je produktivita práce. Tento ekonomický ukazovateľ má významnú schopnosť dopĺňať iné ekonomické faktory, ako je napríklad ekonomický rast, rast životnej úrovne podniku alebo vývoj konkurencieschopnosti.

Vysoká produktivita práce znižuje náklady a dáva možnosť znižovať cenu produkcie, čo v praxi predstavuje, že podnik môže získať nových zákazníkov alebo zvýšiť zisk, zvýšiť mzdy a získať nových investorov.

Medzi základné faktory ovplyvňujúce PP patria (Majdúchová a kol., 2018, str. 212):

- **prácnosť produkcie** – prácnosť môžeme znižovať, napr. zavedením modernejších technológií alebo automatizáciou,
- **zmena sortimentu výroby** – orientácia podniku na výrobky, ktoré nesú menší podiel živej práce,
- **dokonalé využitie pracovného času** – znižovanie absencií, chorobnosti, úrazovosti, zdokonalenie organizácie práce (odstránia sa prestoje a časové straty),
- **zlepšenie kvalitatívnej štruktúry pracovníkov** – zvyšovanie kvalifikácie a znižovanie fluktuácie,
- **zlepšenie kvantitatívnej a kvalitatívnej stránky využitia materiálu** – odhalenie rezerv v hospodárení s materiálom. Celková úroveň využitia surovín a materiálov ovplyvňuje hospodárnosť a kvalitu produkcie.

Všeobecný tvar merania PP:

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Výstup (output)}}{\text{Ľudská práca (labour input)}}$$

Ide o meranie produktivity ľudskej práce. Produktivita sa vypočíta ako podiel objemu produkcie vytvorenej v určitom období a množstva práce do nej investovanej. Množstvo práce sa vyjadruje nepriamo jej trvaním, ako napríklad počtom zmien, hodín alebo zapojenými osobami pri výrobe konkrétneho objemu produkcie. (Majdúchová, Rybárová, 2019, str. 70)

Vo všeobecnosti sa preferujú používať celkové odpracované hodiny, pretože pri vyjadrení len cez celkovú zamestnanosť nemajú možnosť vysporiadať sa s čoraz viac

používanými neštandardnými formami zamestnávania ako sú napr., skrátený pracovný úväzok alebo nadčasy.

V súčasnosti sa často na meranie PP využíva **pridaná hodnota** (PH).

$$PP = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{pracovníci (odpracované hodiny)}}$$

PH je časť hodnoty tovaru, ktorú podnikateľ pridá k hodnote vstupu svojou činnosťou. Vo finančnom vyjadrení je pridaná hodnota rozdiel medzi hodnotou vyrobených tovarov a nákladmi na materiály a zásoby použité pri ich výrobe.

Rast produktivity práce je veľmi dôležitou podmienkou pri raste podniku a raste životnej úrovni pracovníkov. Ak chce podnik zdravo rásť, musí byť rast miezd fundovaný rastom PP (produktivita by mala rásť rýchlejšie). (Majdúchová, Rybárová, 2019, str. 71)

1.3.2 Hodnotenie výkonnosti pracovníkov

Každá organizácia (firma, nezisková organizácia) prechádza vývojom. V určitej fáze si vedenie spoločnosti uvedomí, že je potreba začať využívať svoje zdroje (finančné aj ľudské) efektívnejšie, tzn. prinútiť zamestnancov k maximálnemu výkonu, diferencovať odmeny zamestnancov podľa prínosu pre organizáciu. Ak hovoríme o zvýšení výkonnosti na jednej strane, musíme hovoriť o účinnej motivácii na druhej strane. A práve hodnotenie patrí k účinným motivačným nástrojom. Bohužiaľ, v praxi sa často stretávame s de motivujúcim účinkom hodnotenia, ktorý býva spojený s nesprávnou implementáciou systému hodnotenia. Ak je však systém hodnotenia nastavený kvalitne, v správnu dobu a správne implementovaný, môžeme prostredníctvom neho (Pilařová, 2008, str. 11):

- poskytnúť a získať spätnú väzbu o výkone, potenciály, rozvojových potrebách, spokojnosti, názoroch, vzťahoch,
- navrhovať a diskutovať potrebné zmeny a opatrenia týkajúce sa spôsobu výkonu práce, komunikácie a chovania,
- stanoviť výkonové a rozvojové ciele,
- motivovať k vyšším výkonom, k žiaducemu chovaniu,

- ovplyvňovať postoje voči firme, produktom a managementu.

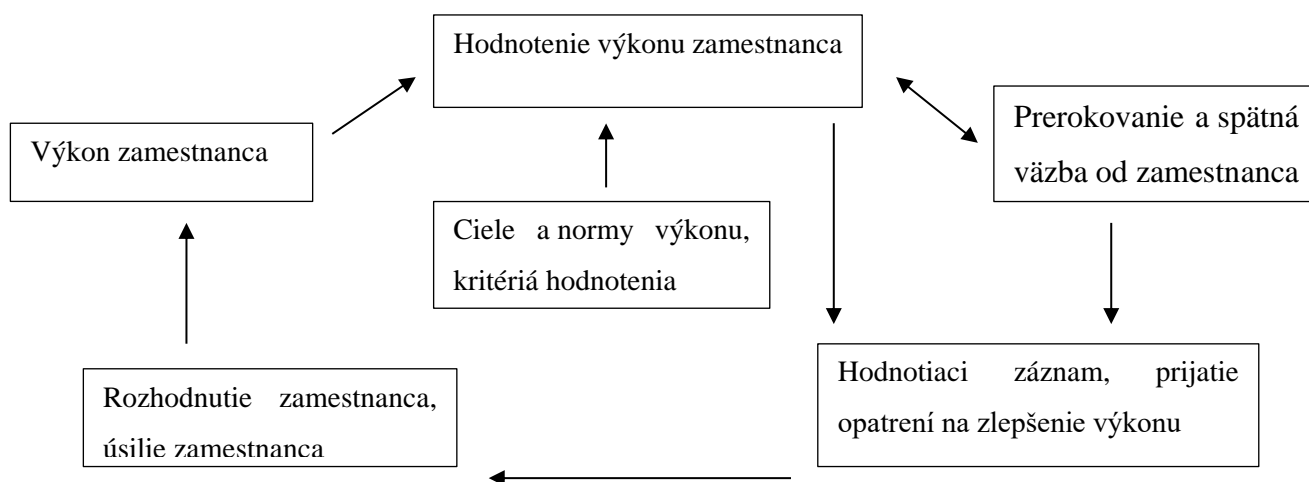
Samotné formálne hodnotenie výkonnosti je súčasťou systému, ktorý má viesť k lepšiemu a dlhodobému hodnoteniu výkonnosti pracovníkov. Jeho neoddeliteľnou súčasťou je sebahodnotenie a hodnotiaci rozhovor. (Wagnerová, 2008, str. 57)

V procese sebahodnotenia si zamestnanec uvedomuje fakty ohľadom práce a svojho výkonu, a to ho môže motivovať k zlepšeniu. Pri sebahodnotení sú však zamestnanci k sebe miernejší a majú tendenciu sa prezentovať v dobrom svetle. Niekoľko týždňov pred formálnym hodnotením výkonnosti a pred hodnotiacim rozhovorom, vyplňuje manažér a zamestnanec hodnotiaci formulár. Obe strany počas hodnotiacej diskusie porovnávajú svoje hodnotenia. (Wagnerová, 2008, str. 75)

Hodnotiaci rozhovor tzv. interview je ťažiskom formálneho hodnotenia výkonnosti. Má viesť k získaniu komplexného pohľadu na výkonnosť jedinca za minulé obdobie a umožniť pohľad na výkonnosť a problémové oblasti medzi nadriadeným a hodnotiacim pracovníkom. Hodnotiaci rozhovor je účelová diskusia, ktorá má viesť k pevným a hodnotným záverom o budúcom rozvoji, o oblastiach vyžadujúcich zlepšenie a o tom, ako toto zlepšenie dosiahnuť. (Wagnerová, 2008, str. 83)

V praxi sa stretávame s rôznymi systémami hodnotenia, ktoré sú založené na odlišných princípoch, pravidlách a postupoch. Využívajú sa rôzne metódy a kritériá hodnotenia. So systémom je späté **systematické** (formálne) hodnotenie, t.j. hodnotenie, ktoré prebieha v pravidelných periódach (1x mesačne, 1x ročne), alebo za dopredu definovaných okolností (napr. pri preradení pracovníka na inú pozíciu, pri náhlej zmene výkonnosti pracovníka a pod.). Podľa dopredu definovaných postupov je stanovené, kto koho hodnotí, kedy, v akom rozsahu, podľa akých kritérií, za akým účelom, aké metódy sa využijú a zdroje informácií, atď. Je realizované písomne a je súčasťou zložky zamestnanca (Pilařová, 2008, str. 11).

Nesystematické (neformálne) hodnotenie je náhodné alebo podľa aktuálnej potreby, bez dopredu definovaných postupov, kritérií a metód hodnotenia. Často je realizované v súlade s platnými zásadami o poskytovaní spätnej väzby (napr. medzi štyrmi očami, hodnotiť chovanie jedinca a nie jeho osobnosti), ústne a má neformálny charakter (Pilařová, 2008, str. 12).



Obrázok 1 Základné etapy procesu hodnotenia výkonov zamestnanca

Zdroj: Vetráková, 2007, str. 121

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je na základe spracovaných teoretických východísk vyhodnotiť oblasť sledovania využitia ľudských zdrojov v podmienkach vybraného podniku.

Na to, aby sme dosiahli hlavný cieľ, je potrebné si zadefinovať aj čiastkové ciele:

- naštudovanie a spracovanie teoretických východísk zo skúmanej problematiky,
- charakterizovať vybraný podnik, riadenie a štruktúru ľudských zdrojov,
- vyhodnotiť využitie ľudských zdrojov v Tesco Stores SR, a.s., - realizovať analýzu tržieb vo vybranom podniku za obdobie štyroch rokov; vypočítať produktivitu práce a porovnať indexy vývoja s vývojom priemerných miezd a pridanej hodnoty v spoločnosti za obdobie štyroch rokov; vypočítať vybavenosť živej práce dlhodobým majetkom a účinnosť dlhodobého majetku v spoločnosti,
- vyhodnotiť výkon pracovníkov a produktivitu práce vo vybranej prevádzke spoločnosti Tesco Stores SR, a.s., a na základe získaných informácií a výsledkov navrhnúť prípadné odporúčania, ktoré by mohli zlepšiť výkony pracovníkov v sledovanej spoločnosti.

3 Metódy a metodika práce

Téma záverečnej práce sa venuje sledovaniu využitia ľudských zdrojov v podniku. Inými slovami je to zhromažďovanie a analýza informácií o pracovníkoch, ich výkone a využití ľudských zdrojov v rámci organizácie. Vo všeobecnosti cieľom tohto procesu je optimalizovať využitie pracovnej sily a zabezpečiť, aby bola organizácia schopná dosahovať svoje ciele a plniť svoju stratégiu. Získané informácie umožňujú podniku prijať opatrenia na zlepšenie využitia pracovníkov a optimalizovať efektivitu svojich procesov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania – TESCO STORES SR, a.s.

Objektom skúmania je spoločnosť Tesco Stores SR, a.s. a vybraná prevádzka v Skalici. Po osobnom rozhovore s riaditeľom spoločnosti sme zistili, že väčšina informácií týkajúcich sa spoločnosti a tržieb sú považované za interné. Napriek tomu, že niektoré informácie sa nám nepodarilo získať kvôli ich internému charakteru, sme sa z dostupných informácií dozvedeli mnoho o systéme hodnotenia zamestnancov a ich odmeňovania.



Obrázok 2 Logo spoločnosti

Zdroj: <https://tesco.sk>

V roku 1919 spoločnosť založil v Spojenom kráľovstve židovský obchodník Jack Cohen. Spoločnosť spočiatku fungovala ako sieť trhových stánkov a názov Tesco sa objavil až v roku 1924.

Tesco sa dostalo na Londýnsku burzu v roku 1947 pod názvom Tesco Stores (Holdings) Public Limited Company. Prvý samoobslužný obchod bol otvorený už v roku 1956, ktorý prevádzkovali až do roku 2010.

Na slovenský trh vstúpila spoločnosť v roku 1996 a v súčasnosti má pobočky v každom regióne. Na Slovensku sa nachádza 157 obchodov a 3 distribučné centrá. Okrem toho prevádzkuje aj 18 čerpacích staníc.

Sortiment ponúkaný v predajniach závisí od ich veľkosti. V predajniach Tesco Expres a supermarket sa špecializujú na jedlá, nápoje, drogériu a v hypermarketoch a obchodných domoch možno nájsť okrem už spomínaného aj oblečenie, elektroniku, športové potreby, hračky, doplnky a iné.

Spoločnosť neustále rozširuje a skvalitňuje služby a zavádza inovácie na slovenský trh. Príkladom je spustenie vernostného programu Clubcard, zavedenie samoobslužných pokladní, otvorenie obchodu 24 hodín denne alebo možnosť online nakupovania. Najnovšou novinkou je služba Scan&Shop, pomocou ktorej môžu zákazníci skenovať a vkladať svoj nákup rovno do tašiek v nákupnom košíku.

Tesco sa snaží o spoločensky zodpovedné podnikanie. Spoločnosť sa zaviazala, že do roku 2025 stiahne zo svojich pultov všetky vajcia pochádzajúce z klieťkového chovu, čím sa snažia o podporu zlepšovania životných podmienok pre zvieratá. Vo svojich prioritách majú aj obmedzenie plytvania potravinami.

V súčasnosti na Slovensku zamestnáva 8 841 zamestnancov z rozmanitého prostredia a patrí tak k najväčším súkromným zamestnávateľom.

3.2 Pracovné postupy

Pri zostavovaní bakalárskej práce sme sa postupne zoznamovali s teoretickými aspektmi sledovania využitia ľudských zdrojov v podniku. Táto časť práce nám umožnila pochopiť dôležitosť pracovného výkonu a ľudských zdrojov pre celkový úspech organizácie.

Následne sme sa venovali spoločnosti Tesco Stores SR, a.s. a jej systému hodnotenia pracovných výkonov a analýze produktivity práce.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Údaje a informácie v teoretickej časti bakalárskej práce boli získané z verejne dostupných zdrojov, ktoré sa zaoberajú témou riadenia ľudských zdrojov, sledovaním využitia ľudských zdrojov, hodnotenia pracovníkov a riadenia ich výkonov. Literatúra, ktorá sa venuje tejto problematike pochádza od slovenských, českých ale aj zahraničných autorov.

Údaje a informácie, ktoré slúžili na vypracovanie praktickej časti bakalárskej práce sme čerpali prostredníctvom osobných konzultácií priamo v spoločnosti. Na osobných konzultáciách sme získali informácie o organizačnej štruktúre spoločnosti. Ďalej sme získali informácie o hodnotení pracovníkov a ich výkonov, ale aj o metódach akým spôsobom spoločnosť hodnotí svojich zamestnancov. Údaje potrebné na sledovanie využitia ľudských zdrojov v podniku sme čerpali z Výročných správ spoločnosti a na stránkach Finstat. Vybrali sme všetky poskytnuté informácie, ktoré sme považovali za potrebné pre riešenie záverečnej práce a dosiahnutie cieľov.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri tvorbe a vypracovaní záverečnej práce sme využili rôzne metódy, ktoré zahŕňali všeobecné prístupy ako analýzu, syntézu, komparáciu, indukciu, dedukciu a špecifické metódy ako matematické a grafické metódy, osobné konzultácie a interview.

Zo špecifických metód sme pri práci využili konzultáciu s riaditeľom spoločnosti a v interview sme od neho získali potrebné informácie. Matematické metódy sme využili pri výpočtoch ekonomických ukazovateľov. Okrem toho sme v práci použili aj grafy, ktoré slúžili na vizualizáciu organizačnej štruktúry ľudských zdrojov v podniku, vývoja tržieb spoločnosti v sledovanom období a hodnotenia produktivity práce.

4 Výsledky práce a diskusia

V tejto kapitole sa rieši problematika riadenia a štruktúry ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti, vzdelávania zamestnancov a sociálna udržateľnosť. Ďalej sme sa venovali sledovaniu využitia ľudských zdrojov v Tesco Stores SR, a.s. V súvislosti s tým sme hodnotili výkon pracovníkov a ich produktivitu práce vo vybranej prevádzke. V diskusii sme navrhli opatrenia na zlepšenie produktivity práce.

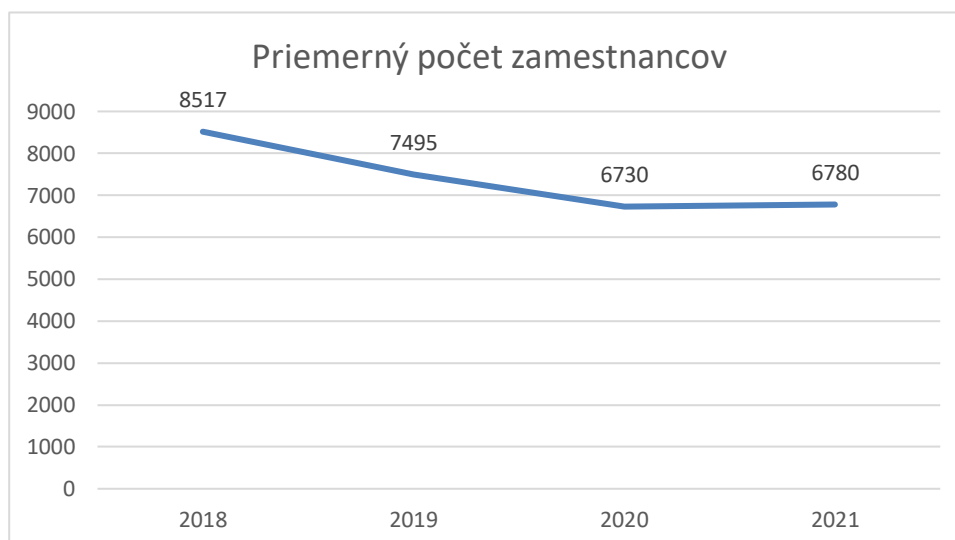
4.1 Riadenie a štruktúra ľudských zdrojov v Tesco Stores SR, a.s.

V spoločnosti Tesco Stores SR, a.s. je vytvorenie pozitívneho a inkluzívneho pracovného prostredia neoddeliteľnou súčasťou firemnej kultúry. Vnímanie dôležitosti kolegyň a kolegov pri napĺňaní poslania je pre spoločnosť kľúčová. Spoločnosť sa snaží vytvárať prostredie, v ktorom je každý jednotliviec rešpektovaný a ocenený.

Tesco Stores SR, a.s. chce byť pre budúcich zamestnancov atraktívnym zamestnávateľom. Neberú ohľad na vek, pohlavie, vierovyznanie či národnosť.

Zamestnanci v prevádzkach, distribučných centrách či centrálnej kancelárii pochádzajú z viac ako 40 rôznych národností z 5 kontinentov. Na najvyšších pozíciách spoločnosti sú zamestnanci zo 7 rôznych národností. Spoločnosť sa snaží pochopiť rozdiely v myslení a spôsoboch práce každého zamestnanca.

Spoločnosť zamestnáva až 6,9% zamestnancov so zmenenou pracovnou schopnosťou.



Graf 1 Priemerný počet zamestnancov v spoločnosti Tesco Stores SR, a.s.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Výročných správ 2018 - 2021

Z grafu číslo 1 vyplýva, že priemerný počet zamestnancov od roku 2018 až do roku 2020 prudko klesal. Predpokladáme, že tento pokles mohol byť spôsobený situáciou COVID-19 na Slovensku a zavedením samoobslužných pokladní. V roku 2021 nastal mierny nárast počtu zamestnancov, ktorý sa následne stabilizoval. Na základe minimálneho rastu počtu zamestnancov predpokladáme, že rast bude aj v ďalších rokoch skôr stabilný. V prípade, ak by spoločnosť zaviedla alebo rozšírila samoobslužné pokladne v určitých prevádzkach, počet zamestnancov znova klesne.

Z grafu číslo 2 sa môžeme dozvedieť, že 74% zamestnancov tvoria ženy a 26% zamestnancov tvoria muži.



Graf 2 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia v roku 2021

Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci riadenia ľudských zdrojov, spoločnosť Tesco Stores SR, a.s. kladie veľký dôraz na vzdelávanie zamestnancov. Je to proces poskytovania vzdelávacieho a rozvojového programu s cieľom posilniť ich znalosti, zručnosti a schopnosti potrebné pre ich prácu. Tento

proces je dôležitý pre úspešné fungovanie a rast podniku, pretože zamestnanci sú kľúčovým aktívom organizácie.

Dôležitosť vzdelávania si uvedomuje aj spoločnosť Tesco, aby podporili osobný a profesijný rozvoj svojich zamestnancov. Ponúkajú širokú škálu vzdelávacích možností, vrátane interných školení, on-line kurzov, mentorovania a podporných programov. Snažia sa zabezpečiť, aby mali zamestnanci prístup k potrebným vedomostiam a zručnostiam, a aby si mohli efektívne plniť svoje úlohy a rásť vo svojej kariére.

Okrem odborného vzdelávania kladú dôraz aj na rozvoj komunikačných schopností, tímovú spoluprácu, vedenie a inovatívne myslenie.

Druhy vzdelávania a rozvoja:

- interné školenia,
- e-learningy a online školenia,
- mentoring,
- novinky z oblasti rozvoja a vzdelávania,
- rozvojové programy.

Tesco Stores SR, a.s. kladie dôraz na udržateľnosť a aj na sociálnu udržateľnosť. V rámci sociálnej udržateľnosti sa starajú, aby mal každý zamestnanec rovnaké pracovné podmienky, podporujú rozmanitosť a inklúziu.

V spoločnosti veria, že udržateľnosť nie je len povinnosťou, ale aj príležitosťou. Podniky majú silnú úlohu pri vytváraní pozitívnych zmien vo svete a môžu byť hnacou silou pre udržateľný rozvoj.

Odmeňovanie zamestnancov je kľúčovou súčasťou riadenia ľudských zdrojov v podniku. Jeho cieľom je motivovať zamestnancov k dosiahnutiu stanovených cieľov a zabezpečiť spokojnosť a lojalitu voči podniku.

Spoločnosť zmenila politiku odmeňovania a uplatňujú ju rovnako pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na ich pohlavie, rasu alebo národnosť.

Manažéri majú pohyblivú zložku mzdy, ktorá sa im pri splnení cieľov a hodnotenia zvýši za daný finančný rok. Ak však svoje stanovené ciele nespĺnia, nebude sa im mzda zvyšovať. Radoví zamestnanci nemajú pohyblivú zložku mzdy.

Podnik ponúka zamestnancom rôzne benefity, ako sú napríklad 15% zľava na nákup a ak využívajú zákaznícku kartu Clubcard, nabíjajú sa im na ňu mesačne peniaze, ktoré potom môžu využiť na svoj nákup.

4.2 Sledovanie využitia ľudských zdrojov v Tesco Stores SR, a.s.

Produktivita práce je miera, ktorá vyjadruje efektívnosť, s akou zamestnanci vykonávajú prácu a generujú výsledky vzhľadom na vynaložené zdroje. Hodnotenie využitia ľudských zdrojov je proces, ktorý sa zameriava na zhodnotenie efektívnosti využitia pracovnej sily v organizácii. Tento proces pomáha organizáciám identifikovať silné stránky a slabiny v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Na základe údajov z Finstat sme v spoločnosti Tesco Stores SR, a.s. zisťovali ročnú produktivitu práce z tržieb a z pridanej hodnoty a súčasne aj dennú a hodinovú produktivitu práce. V rámci analýzy sme ďalej hodnotili vývoj produktivity práce v porovnaní s vývojom priemerných miezd všetko za obdobie štyroch rokov.

Tabuľka 5 Vývoj ukazovateľov sledovania využitia ľudských zdrojov v Tesco Stores SR, a.s.

Ukazovateľ	2018	2019	2020	2021
Tržby (v €)	1 367 404 000	1 376 287 000	1 351 462 000	1 432 176 000
Počet zamestnancov	8 517	7 495	6 730	6 780
Pridaná hodnota (v €)	29 316,66	33 455,90	37 853,34	43 125,66
PP z tržieb (€/zamestnanca)	160 549,96	183 627,35	200 811,59	211 235,40
Index vývoja	-	1,14	1,09	1,05
PP z pridanej hodnoty (€/zamestnanca)	29 316,66	33 455,90	37 853,34	43 125,66
Index vývoja	-	1,14	1,13	1,14
Mzdové N (v € na zamestnanca)	11 209,70	13 111,67	15 274,44	16 222,42
Index vývoja	-	1,17	1,16	1,06
Hodinová PP zamestnanca (€/hodina)	77,19	88,28	96,54	101,56

Denná PP zamestnanca (€/deň)	617,50	706,26	772,35	812,44
---	--------	--------	--------	--------

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z <https://www.finstat.sk>

Podnik v posledných štyroch rokoch dosiahol hodnoty základných ekonomických ukazovateľov uvedené v tabuľke č. 7. Nachádzajú sa tam hodnoty ukazovateľov produktivity práce z tržieb, z pridanej hodnoty a mzdové náklady na zamestnanca. Taktiež tam sú indexy vývoja produktivity práce, mzdových nákladov a hodinová/denná produktivita práce zamestnanca.

Ročnú produktivitu práce z tržieb sme vypočítali ako podiel hodnoty tržieb, ktoré podnik dosiahol za celý rok a počtu zamestnancov, ktorí v podnik pracovali v danom sledovanom období. Pridanú hodnotu na zamestnanca a mzdové náklady sme zistili podľa dostupných údajov zo stránky Finstat. Indexy vývoja všetkých troch ukazovateľov sme vypočítali ako podiel hodnoty v sledovanom roku a hodnoty v predošlom roku.

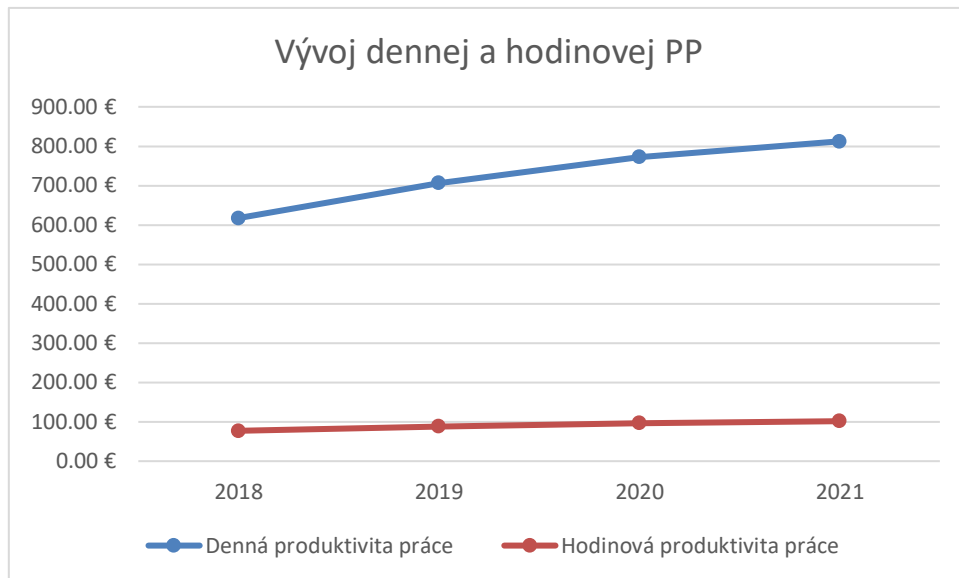


Graf 3 Vývoj produktivity práce z tržieb

Zdroj: vlastné spracovanie

Produktivita práce z tržieb za sledované obdobie mala rastúci charakter, aj napriek tomu, že v roku 2019 a 2020 došlo k prudkému poklesu počtu zamestnancov. V roku 2018 hodnota produktivity práce z tržieb predstavovala 160 549,96 € na jedného zamestnanca, v roku 2019 produktivita práce z tržieb výrazne vzrástla o 14%, na 183 627,35 € na jedného

zamestnanca. V roku 2020 produktivita práce vzrástla a to na 200 811,59€ na jedného zamestnanca a v roku 2021 pripadalo na jedného zamestnanca 211 235,40€ na jedného zamestnanca z dosiahnutých tržieb.



Graf 4 Vývoj dennej a hodinovej produktivity práce

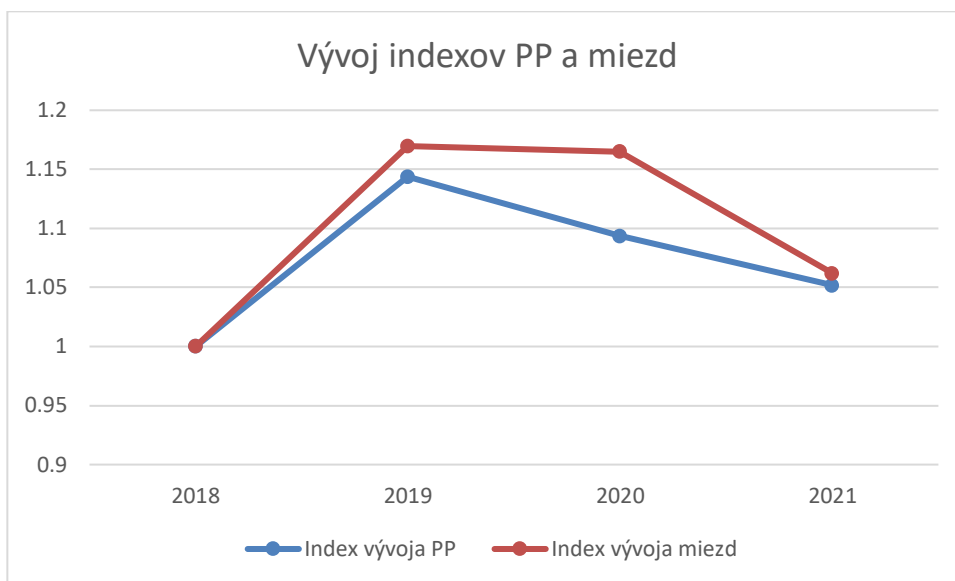
Zdroj: vlastné spracovanie

Vývoj dennej a hodinovej produktivity práce mal v sledovanom období štyroch rokov rastúci charakter. Denná produktivita práce v roku 2018 predstavovala 617,50€ na zamestnanca a v roku 2019 706,26€. V roku 2020 jeden zamestnanec vyprodukoval 772,35€ za deň a v roku 2021 812,44€.

Hodinová produktivita práce predstavovala v roku 2018 77,19€ na jedného zamestnanca, v roku 2019 88,28€. Jeden zamestnanec vyprodukoval v roku 2020 za jednu hodinu 96,54€ a v roku 2021 101,56€.

Aj v tomto prípade môžeme konštatovať, že hodinová a denná produktivita práce zamestnancov sa v sledovanom období zvyšovala.

Ďalej sa budeme venovať vývoju indexov produktivity práce a mzdových nákladov na zamestnanca.



Graf 5 Vývoj indexov produktivity práce a mzdových nákladov

Zdroj: vlastné spracovanie

Na komplexné posúdenie úrovne produktivity práce a jej vývoja je potrebné ju posúdiť aj vo vzťahu k iným ukazovateľom (pridanej hodnote, priemerným mzdám), pričom musí byť zachovaná relácia $I_{PP} > I_{MzN}$. Objektívnejšie meradlo produktivity práce je pridaná hodnota, ktorá vyjadruje veľkosť hodnoty vyprodukovanej vlastným úsilím podniku.

Ako môžeme na grafe č. 8 vidieť, produktivita práce a mzdy každý rok rástli. Z indexov však vyplýva, že priemerné mzdy na jedného zamestnanca prevyšovali vývoj produktivity práce. Pri hodnotení vývoja nebola zachovaná požadovaná relácia. Z toho vyplýva, že produktivita práce v podniku rástla pomalšie ako priemerné mzdy. Mzda neplnila dostatočne stimulačnú funkciu.

Získané údaje z Finstat nám umožňujú urobiť rozklad produktivity práce a zistiť vplyv účinnosti neobežného majetku a vybavenosti pracovníkov neobežným majetkom na produktivitu práce.

Tabuľka 6 Vybavenosť živej práce dlhodobým majetkom a účinnosť dlhodobého majetku

Rok	2018	2019	2020	2021
Tržby (v €)	1 367 404 000	1 376 287 000	1 351 462 000	1 432 176 000
Počet pracovníkov	8 517	7 495	6 730	6 780
Dlhodobý majetok (v €)	661 994 000	797 598 000	801 230 000	689 072 000
Vybavenosť (€ hodnoty DM/robotníka)	77 726,19	106 417,34	119 053,49	101 633,04
Index	-	1,37	1,12	0,85
Účinnosť (€/€ hodnoty DM)	2,07	1,73	1,69	2,08
Index	-	0,84	0,98	1,23
Ročná PP (€/robotníka)	160 549,96	183 627,35	200 811,59	211 235,4
Index	-	1,14	1,09	1,05

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z <https://www.finstat.sk>

V tabuľke č. 8 môžeme vidieť ako sa medziročne menili tržby a počet pracovníkov v spoločnosti. Rast tržieb umožnili investície do dlhodobého majetku v roku 2019 v hodnote 135 604 000 €, v dôsledku ktorých nastala úspora živej práce.

Na základe týchto faktorov možno konštatovať, že produktivita práce v roku 2019 stúpala o 14%, ale stúpala tiež vybavenosť živej práce dlhodobým majetkom o 37%. Index rastu produktivity práce bol nižší ako index rastu vybavenosti živej práce dlhodobým majetkom. Dynamika vývoja medzi rastom produktivity práce a účinnosťou dlhodobého majetku klesla o 16%, bola v priaznivej relácii.

Dynamika vývoja rastu produktivity práce, účinnosti dlhodobého majetku a vybavenosti živej práce dlhodobým majetkom bola takáto:

$$I_u < I_{PP}$$

$$I_u < I_v$$

Ideálna relácia medzi hodnotenými ukazovateľmi je $I_{PP} > I_u > I_v$. Z toho vyplýva, že v analyzovanom podniku malo byť zvýšenie tržieb (rast produktivity práce) zabezpečený nižším počtom pracovníkov.

4.3 Hodnotenie výkonu pracovníkov a produktivity práce vo vybranej prevádzke Tesco Stores SR, a.s.

Táto kapitola rieši problematiku hodnotenia výkonu manažérov a ich produktivitu práce. Zaoberáme sa analýzou tržieb a návrhmi zmeny pracovnej doby u pracovníkov na pokladniach.

4.3.1 Hodnotenie výkonu zamestnancov - manažérov

Metóda hodnotenia pracovného výkonu, ktorá sa využíva v spoločnosti je metóda hodnotiaceho rozhovoru. Je to proces, ktorý sa využíva na zhodnotenie výkonu zamestnanca vo firmách a organizáciách. Tento rozhovor je vedený vedúcim (riaditeľom), ktorý sa stretáva so zamestnancami (manažérmi) s cieľom poskytnúť im spätnú väzbu a zhodnotiť ich pracovný výkon. Toto hodnotenie je na základe výsledkov práce, ktoré si pracovníci zaznamenávajú v aplikácii Tesco ľudia. Manažéri si do nej zapisujú svoje ciele na určité obdobie, ciele, ktoré chcú dosiahnuť a na ktoré by sa chceli zamerať a ciele, ktoré už dosiahli. Vedúcich pracovníkov hodnotí riaditeľ spoločnosti.

Ak si vedúci pracovník v priebehu časového obdobia splní svoje ciele, riaditeľ spoločnosti si to zaznačí ako splnené vo svojom internom dokumente. Takýmto spôsobom sa sleduje aj splnenie termínu. Ak nie je stanovený cieľ splnený na čas, riaditeľ spoločnosti si to zaznačí ako nesplnené a následne konfrontuje vedúceho pracovníka.

Na konci časového obdobia, ktoré bolo určené na splnenie cieľov, sa dané ciele vedúcich pracovníkov vyhodnocujú. Pred stretnutím si riaditeľ spoločnosti zhromaždí všetky informácie o výkone zamestnanca, vrátane hodnotenia produktivity práce, kvality práce a plnenia cieľov. Týmto spôsobom zhodnotí každého vedúceho pracovníka.

4.3.2 Hodnotenie výkonu výkonných zamestnancov a ich produktivity práce

V oblasti sledovania využitia ľudských zdrojov spoločnosť uplatňuje politiku flexibility a efektivity pracovníkov. Všetkých výkonných zamestnancov rozdeľuje na fixných a variabilných.

Pri pokladniach sú 2 zamestnanci : 1 je na pokladni a 1 rieši reklamácie a má na starosti aj samoobslužné pokladne. Pri obslužných pulloch s lahôdkami sú 2 pracovníci. Tieto pozície sa nazývajú **fixné**. V úsekoch, kde sú zamestnanci potrební na obsluhu zákazníka (obslužné úseky, pokladne, informácie), kde spravidla pracuje jeden maximálne 2 pracovníci, sa uvažuje o 100% využití pracovnej doby. Nie je možné znižovať množstvo odpracovaných hodín alebo pracovníkov. Zníženie by mohlo viesť k tomu, že zamestnanci na daných úsekoch by nezvládali rozsah práce.

Všetci pracovníci, ktorí sú na **variabilných** pozíciách, t.j. vedia sa na daných pozíciách navzájom zastúpiť, napr. na pozíciách vykladania tovaru. Zaraďujú sa sem aj študenti, ktorí pracujú na Dohodu o brigádnickej práci študenta.

Hodnotenie výkonu a produktivity práce budeme realizovať na základe hodnotenia vývoja tržieb, len pre pracovné pozície pokladníkov vo vybranej prevádzke Tesco Stores SR, a.s.

Analýzu tržieb sme realizovali po dobu 2 mesiacov, čiže 8 týždňov, a to tak, že sme analyzovali tržby rovnaký deň (vo štvrtok) v jednotlivých týždňoch. Následne najmä kvôli prehľadnosti, bol vývoj tržieb analyzovaný graficky, len za prvé 4 týždne.

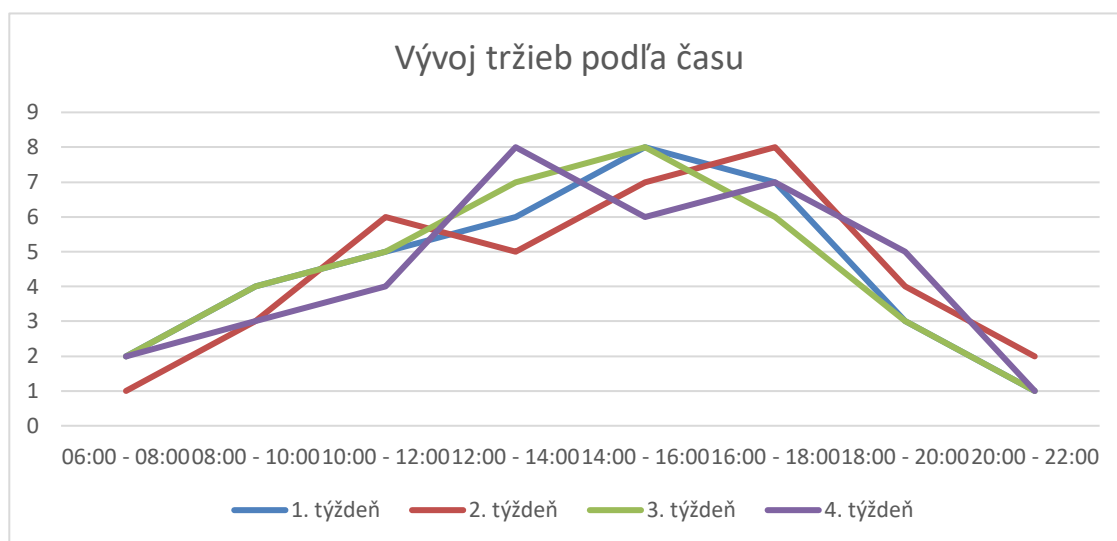
Pre lepšiu orientáciu sme využili číselné hodnoty 1 - 8, ktoré simulujú výšku jednotlivých tržieb za určitý časový horizont, s tým, že číslo 1 je najnižšia dosahovaná tržba počas dňa a číslo 8 je hodnota najvyššia.

Dôsledkom využitia číselných hodnôt by sa mohlo stať, že hodnota 3 v prvom týždni nemusí zodpovedať hodnote 3 v druhom týždni. Hodnoty sú však stanovené v rozmedzí, takže hodnota 3 odpovedá napr. tržbe 5 000 € až 7 000 € (+/- odchýlky, ktoré pri plánovaní hodín nemajú podstatný vplyv).

Tabuľka 7 Vývoj štvrtkových tržieb v jednotlivých týždňoch podľa času

ČAS	1. týždeň	2. týždeň	3. týždeň	4. týždeň	5. týždeň	6. týždeň	7. týždeň	8. týždeň
06 - 08	2	1	2	2	1	3	1	2
08 - 10	4	3	4	3	3	2	6	4
10 - 12	5	6	5	4	6	4	5	7
12 - 14	6	5	7	8	7	5	4	8
14 - 16	8	7	8	6	8	7	8	6
16 - 18	7	8	6	7	5	8	7	5
18 - 20	3	4	3	5	4	6	3	3
20 - 22	1	2	1	1	2	1	2	1

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 6 Vývoj tržieb podľa času

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie vývoja tržieb: Z hodnotenia na grafe č. 3 môžeme vidieť, že najvyššie tržby sú v dobe od 14 hodiny do 18 hodiny, čo je ovplyvnené tým, že nakupujú ľudia, ktorí idú z práce. Ďalšie vysoké tržby sa objavujú v dobe od 10 hodiny do 12 hodiny, čo je ovplyvnené nákupom dôchodcov a ľudí, ktorí pracujú na napr. poobedné zmeny.

Z vyhodnotenia môžeme vidieť čas, kedy dochádza k rastu či poklesu tržieb a na základe toho by mali byť plánované počet aj hodiny zamestnancov.

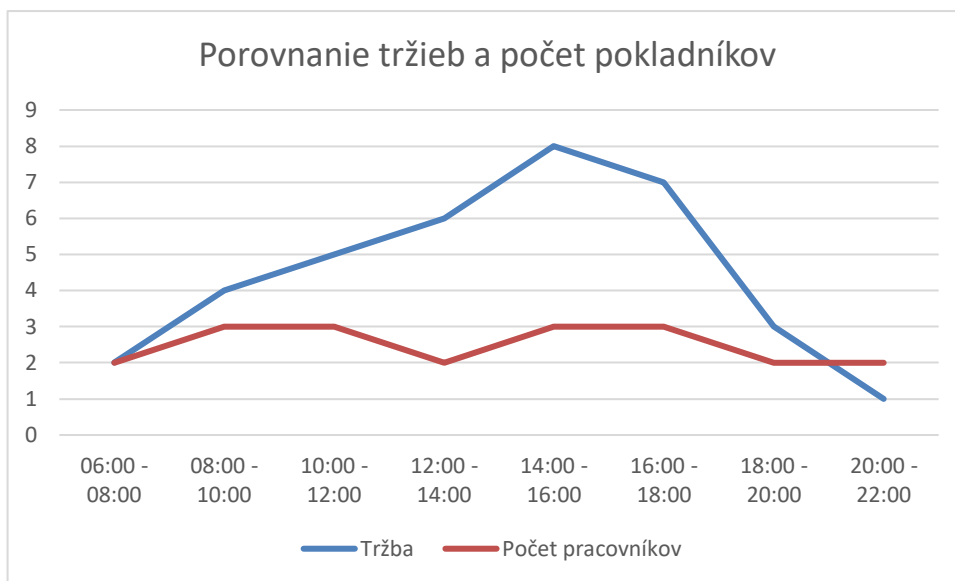
Ako môžeme vidieť na grafe č. 3 vývoj tržieb podľa času, tržby v jednom dni napr. vo štvrtok sú takmer identické (+/- menšie odchýlky), ako tržby rovnakého dňa nasledujúceho týždňa. Ako základ pri plánovaní hodín zamestnancov sme využili práve tržby.

Následne sme porovnali vývoj tržieb za jeden deň (štvrtok) s počtom pracovníkov na úseku pokladní (tab. č. 8).

Tabuľka 8 Porovnanie tržieb s počtom pracovníkov

	Tržba	Počet pracovníkov
06:00 – 08:00	2	2
08:00 – 10:00	4	3
10:00 – 12:00	5	3
12:00 – 14:00	6	2
14:00 – 16:00	8	3
16:00 – 18:00	7	3
18:00 – 20:00	3	2
20:00 – 22:00	1	2

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 7 Porovnanie tržieb a počet pokladníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie analýzy: Ako môžeme z grafu číslo 4 vidieť, dochádza pri plánovaní hodín zamestnancov na pokladniach k značným výkyvom v oblasti porovnania dát s tržbami.

Ako už bolo vyššie zanalyzované, v dobe od 14 hodín do 18 hodín sú najvyššie tržby, takže aj počet pokladníkov by v týchto hodinách mal byť najvyšší. Naopak v dobe od 7 hodín do 9 hodín sa vyskytujú tržby najnižšie, z tohto dôvodu by mal byť počet pokladníkov obmedzený, ale v dobe od 6 hodiny do 10 sme zaznamenali takmer najvyšší počet zákazníkov v rámci dňa, ale nízke tržby v dôsledku toho, že nakupujú študenti, ľudia, ktorí idú napr. k lekárovi.

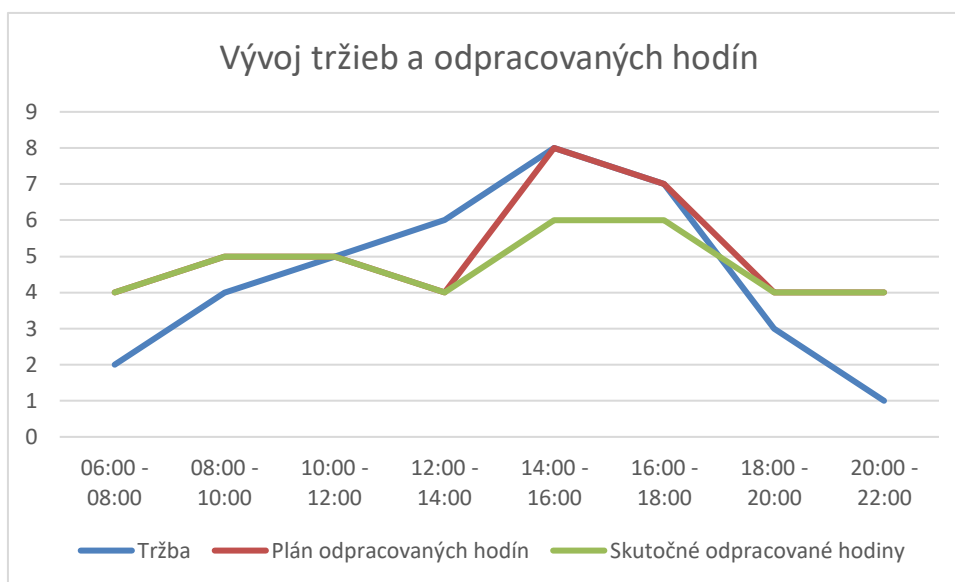
Hodiny pracovníkov na pokladniach nie sú plánované v závislosti na tržbách, takže dochádza k tomu, že v dobe kedy nie sú tržby až tak vysoké je na pracovisku zamestnaných väčší počet zamestnancov a v dobe, kedy sú tržby vysoké nie je na pracovisku zamestnaných dostatok pracovníkov.

Návrh a hodnotenie zmeny pracovnej doby: Z predošlej analýzy sme zistili, že pri plánovaní odpracovaných hodín sa nevychádzalo zo žiadneho faktora (tržby, počet zákazníkov), ktorý by ovplyvňoval množstvo odpracovaných hodín v danom úseku (pri pokladniach). Hodiny boli plánované tak, aby si každý fixný pracovník na pokladniach

odpracoval plánovaný počet hodín. Dochádza tak k nedostatočnému využitiu plánovaného fondu pracovného času zamestnanca, a tým k zvýšeným nutným nákladom.

Keďže Skalica disponuje veľkým počtom a veľkých priemyselných podnikov a taktiež aj fakultnou nemocnicou, je tu predpoklad veľkého počtu zákazníkov. Veľké priemyselné podniky, ktoré sa tu nachádzajú zamestnávajú cca 7 000 ľudí.

Vzhľadom na to, že väčšina zákazníkov v čase od 14 hodiny do 17 hodiny sú pracujúci ľudia, ktorí práve idú zo svojho zamestnania, snažia sa si urýchliť svoj nákup. Na fixných pozíciách pri pokladniach sú v tomto čase len 3 zamestnanci, tvoria sa na prevádzke veľké rady a zákazníci sú nespokojní. Nie všetci zákazníci vedia pracovať so samoobslužnými pokladňami, čo môže zdržovať aj pracovníka na tejto pokladni, ktorí zároveň musí riešiť aj reklamácie.



Graf 8 Vývoj tržieb a odpracovaných hodín

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť z grafu č. 5 vývoja tržieb a odpracovaných hodín, krivka plánu hodín sa nám podstatne zmenila vzhľadom k skutočnému stavu odpracovaných hodín a tým kopíruje plán vývoja tržieb, čo bolo našim cieľom.

Zvýšenie pracovníkov pri pokladniach a na samoobslužnej pokladni v čase, kedy sú najväčšie tržby, prinesie pre spoločnosť spokojnejších zákazníkov a tým aj nárast tržieb, ktoré časom pokryjú náklady, ktoré sa vytvorili na nových pridaných pracovníkov.

V rámci hodnotenia produktivity práce za vybranú prevádzku v Skalici sa uvažovalo nasledovne: Produktivita práce by sa sledovala ako hodinová v hodnotovom vyjadrení (tržby/odpracované hodiny). V tabuľke č. 6 sú uvedené priemerné tržby za jednotlivé dni v týždni. Trend vývoja tržieb, ktorý je uvedený v tabuľke bol stanovený na základe konzultácie s riaditeľom prevádzky, plánované hodiny vychádzajú z návrhu zmeny pracovnej doby a skutočne odpracované hodiny vychádzajú zo skutočnosti na prevádzke.

V tabuľke č. 6 môžeme vidieť, že pri plánovaní hodín bol zvýšený celkový počet odpracovaných hodín u pracovníkov pracujúcich v úseku pokladní z 36 na 38 hodín. Toto zvýšenie počtu odpracovaných hodín má vplyv na produktivitu práce, ktorá sa v pondelok znížila o 6%.

Aj keď bol zvýšený počet odpracovaných hodín o 2 hodiny v príslušnom dni (pondelok), prinieslo toto navýšenie negatívny dopad na produktivitu práce, nie však na výkony zamestnancov. Naším cieľom nebolo zvýšiť produktivitu práce spôsobom znižovania počtu zamestnancov, čo je jeden z najľahších spôsobov.

Opatrenie je predovšetkým v prospech zákazníka, v prospech rastu produktivity práce by to mohlo byť len vtedy, keď zvýšenie počtu zamestnancov v čase, kedy sú najvyššie tržby, budú vnímať zákazníci pozitívne a bude to dôvod, ktorý by zvýšil počet zákazníkov a tým aj tržieb.

Celkovo však možno konštatovať, že na základe zistenej súčasnej produktivity práce na pokladniach (tabuľka č. 9 skutočná produktivita práce) možno považovať produktivitu práce, t. j. **využitie ľudských zdrojov na tomto úseku za vyhovujúce/primerané a teda je vyhovujúci aj spôsob súčasného nastavenia počtu pracovníkov aj ich pracovného času**. Ak by sme v rámci analýzy v snahe zlepšiť služby zákazníkom a posilniť pokladne v špičke (čase od 14 – 18 hodiny) prijatím brigádnika na nevyhnutný čas, samozrejme ak nepríde k nárastu tržieb, produktivita práce by automaticky poklesla (tabuľka č. 9 plán produktivity práce). Uvedené opatrenie by malo význam len vtedy, ak by v dôsledku toho došlo aj k nárastu tržieb. Ak by uvažované opatrenie malo priniesť produktivitu práce zodpovedajúcu skutočnej, resp. by ju malo zvýšiť, tržby by museli v uvedenom čase vzrásť. Aby bola produktivita práce aspoň taká istá, resp. vyššia, museli by sa tržby napr. v pondelok zvýšiť približne o 9 000 €, aby sa podniku oplátilo prijať na čas, kedy sú najvyššie tržby brigádnika (počet zamestnancov by sa zmenil z pôvodných 6 na 8).

Tabuľka 9 Produktivita práce v pokladniach

Pokladne		Pondelok	Utorok	Streda	Štvrtok	Piatok
Tržby (v €)	skutočnosť	21 000	23 000	27 000	33 000	38 000
hodiny	plán	38	40	46	50	54
	skutočnosť	36	38	42	41	45
produktivita práce	plán	552,63	575,00	586,96	660,00	703,70
	skutočnosť	583,33	605,26	642,86	804,88	844,44
	Index vývoja	0,95	0,95	0,91	0,82	0,83

Zdroj: *vlastné spracovanie*

4.4 Zhodnotenie vplyvu zariadení na produktivitu práce v Tesco Stores SR, a.s.

V predchádzajúcich častiach kapitoly 4 sme analyzovali ľudské zdroje v spoločnosti Tesco Stores SR, a.s., s dôrazom na oblasť sledovania ich využitia. V tejto časti doplníme problematiku o zhodnotenie možného vplyvu zariadení na zvýšenie výkonnosti pracovníkov a teda aj produktivity práce v Tesco Stores SR, a.s. Dôvodom je, že vybavenosť pracovníkov zariadeniami môže byť jedným z faktorov ovplyvňujúcich produktivitu práce v skúmanom podniku.

Zamestnanci používajú množstvo strojov a zariadení, ktoré majú za úlohu uľahčovať a zrýchľovať prácu, ale predovšetkým zvyšovať ich výkonnosť a pôsobiť tak pozitívne na produktivitu práce. Nie všetky umožňujú maximalizovať výkon pracovníkov. Nižšie sme uviedli niekoľko príkladov a odporúčaní ako zvýšiť výkonnosť zamestnancov a tým aj celkový výsledok firmy.

- **Poloautomatický nárezový krájač** – ide o krájač, ktorý používajú zamestnanci v úseku lahôdok na prípravu mäsa, údenín a syrov.

Výhody: Urýchľuje prácu zamestnancov, predovšetkým tým, že nie je potrebné, aby sa podieľali pri procese krájania.

Nevýhody: Ide o poloautomatický krájač, tým pádom po dokončení krájania, ktoré je automatické, musí zamestnanec napr. údeninu preložiť na baliaci prístroj, jednotlivé zabalené kusy preniesť na váhu a v poslednej fázy oceniť tovar.

Nevýhody krájača prinášajú nežiaduce účinky na výkon pracovníkov, pretože jednotlivé úkony, ktoré zamestnanec robí pri práci zaberú čas zhruba 1/3 ich pracovnej smeny.

Odporúčania: Vzhľadom k tomu, že sa jedná o časovo náročnú činnosť, odporučila by som spoločnosti, aby zvažila nákup nového prístroja, ktorý všetky tieto úkony robí za zamestnanca sám. Pracovník musí na začiatku len vložiť pripravenú údeninu do nárezového stroja a ďalšie činnosti sú už robené automaticky.

- **Odkladacie priestory na pečivo** – jedna z možností uloženia pečiva pre prezentáciu na predajne.

Výhody: Umožňujú uloženie veľkého množstva pečiva, spravidla slúži pre nebalené výrobky.

Nevýhody: V jednotlivých odkladacích priestoroch je vyložených viac druhov pečiva, ktoré nie sú od seba oddelené. Môže tak dôjsť k tomu, že cena nemusí odpovedať príslušnému pečivu (väčšinou je to príčina spôsobené zákazníkmi).

Odporúčanie: Aby sa vyvarovali zámene pečiva, odporučila by som firme, aby k jednotlivým cenám pečiva priložila obrázok daného sortimentu. Nebude potom dochádzať k zámene ceny a príslušného druhu pečiva.

- **Samoobslužné pokladne** – sú zariadenia, ktoré umožňujú zákazníkovi v obchode, aby si sami oskenovali svoj nákup a zaplatili zaň bez potreby interakcie so zamestnancom na pokladni.

Výhody: existuje niekoľko výhod samoobslužných pokladní pre zákazníkov, vrátane rýchlejšej obsluhy a kratších radov. Pre spoločnosť môžu byť výhodné aj z hľadiska zníženia nákladov na personál a zvýšenia efektivity.

Nevýhody: Negatívne aspekty samoobslužných pokladní sú napríklad nedostatočné zabezpečenie pred krádežou a poruchy technológie, ktoré môžu viesť k zhoršenej zákazníkovej spokojnosti. Pokladne, ktoré sú umiestnené v sekcii INFO musia byť vždy otvorené, to je jedna z podmienok. Odkladacia plocha pokladní je veľmi malá (zväčšenie nie je možné z technických dôvodov). Zákazník, ktorý nevie narábať so samoobslužnou pokladňou zdržuje ostatných zákazníkov a aj predavačku, ktorá sa mu musí venovať.

Odporúčania: Odporučila by som firme, aby zreorganizovali zamestnancov na samoobslužných pokladniach. Keďže sme sa už vyššie dočítali, že na tomto úseku pracuje len 1 pracovník, zvýšila by som počet na 2, pretože 1 zamestnanec sa môže venovať reklamáciám a chybám pokladní a 1 zamestnanec môže pomáhať v prípade potreby zákazníkom.

- **Scan & Shop** – je služba, ktorú spoločnosť Tesco ponúka svojim zákazníkom, ktorí nakupujú v ich predajniach. Zákazníci si môžu nainštalovať aplikáciu Tesco Scan & Shop, ktorá umožňuje skenovať kódy tovarov a vkladať ich do virtuálneho nákupného košíka v reálnom čase.

Výhody: Zákazníci týmto spôsobom môžu sledovať, koľko peňazí už minuli a pred dokončením nákupu si skontrolovať obsah košíka a zabezpečiť tak presnosť a rýchlosť platenia. Služba umožňuje zákazníkom urobiť aj okamžitú platbu pomocou mobilnej aplikácie Tesco Pay a taktiež získať body Clubcard za každý nákup.

Nevýhody: Ako každá technológia, aj táto môže mať technické problémy, napr. čítačka môže mať problémy s čítaním niektorých čiarových kódov, čo môže viesť k nesprávnej identifikácii a k problémom. Keďže si zákazník skenuje a platí za tovar sám, existuje riziko, že niektorí zákazníci môžu skenovať iba časť položiek a nezaplatiť za ostatné, čo by mohlo viesť k výrazným stratám. Pre použitie Scan & Shop služby je potrebné mať vlastný smartphone. Používanie služby vedie k menšiemu sociálnemu kontaktu medzi zákazníkom a personálom obchodu.

Záver

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je na základe spracovaných teoretických východísk vyhodnotiť oblasť sledovania využitia ľudských zdrojov v podmienkach vybraného podniku.

V teoretickej časti, ktorá je súčasťou prvej kapitoly, sme sa venovali základným pojmom na objasnenie týkajúce sa problematiky o ľudských zdrojoch, ich riadení, hodnotení a vyhodnotení výkonu pracovníkov. Na základe teoretických východísk sme sa snažili spracovať ako môžu spoločnosti získať nových zamestnancov alebo ako si určiť potrebu ľudských zdrojov. V nadväznosti na to sme si priblížili ako motivovať, odmeňovať a organizovať zamestnancov a ich pracovné miesta. Objasnili sme si ako správne vypočítať produktivitu práce ľudských zdrojov a následne ako správne hodnotiť výkonnosť zamestnancov.

V rámci štvrtej kapitoly sme premostili naše teoretické poznatky a opísali sme, aká je štruktúra ľudských zdrojov v spoločnosti Tesco Stores SR, a.s., ako zamestnancov vzdelávajú a odmeňujú. Zistili sme, že spoločnosť ponúka zamestnancom rôzne formy vzdelávania, ktoré sú im hradené v plnej výške. Spoločnosť si uvedomuje dôležitosť vzdelávania svojich zamestnancov a kladie na to veľký dôraz. Zisťovali sme ako sa v spoločnosti vyvíjali tržby v priebehu štyroch rokov a na základe toho sme vypočítali produktivitu práce. Sledovali sme indexy vývoja produktivity práce a priemerných miezd zamestnancov, ktoré sme vzájomne porovnávali. Na základe výpočtov produktivity práce za obdobie štyroch rokov sme zistili, že produktivita práce medziročne rástla a rástla aj priemerná mzda. Napriek tomu, že obidva ukazovatele rástli, nebola tu zachovaná požadovaná relácia. Priemerné mzdy rástli rýchlejšie ako produktivita práce. Zisťovali sme vplyv účinnosti neobežného majetku a vybavenosti pracovníkov neobežným majetkom na produktivitu práce. Následne sme toto všetko aplikovali aj vo vybranej prevádzke spoločnosti a navrhli sme riešenie na zlepšenie využitia pracovného času pracovníkov na pokladniach. Na základe zistených poznatkov sme nakoniec navrhli odporúčania, ktoré by mohli spoločnosti zlepšiť využitie ľudských zdrojov a následne aj produktivitu práce.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael - TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů. 13. vydání.* Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo.* Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. 422 s. ISBN 978-80-8168-806-5.
- [3] MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ, Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov.* Bratislava : Wolters Kluwer, 2019. 272 s. ISBN 978-80-571-0035-5.
- [4] MATUŠOVIČOVÁ, Monika – PAVLIKOVÁ, Marta. *Manažment ľudských zdrojov.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2020. 182 s. ISBN 978-80-225-4712-3.
- [5] OSTERBY, B. a COSTER, C., 1992. *Human resource development – a sticky label.* Training and development. April, 31-32.
- [6] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [7] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [8] VETRÁKOVÁ, Milota. *Hodnotenie prínosu zamestnancov.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2007, 190 s. ISBN 978-80-8083-537-8.
- [9] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti.* Praha : Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-6739-0.
- [10] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [11] WÖHE, Günter – KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodárství. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha : C.H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje:

- [1] Finstat.sk: [online]. 2023
Dostupné na: <https://www.finstat.sk/31321828>
- [2] Tesco.sk: [online]. 2023
Dostupné na: <https://kariera.tesco.sk/abouttesco/>
- [3] Tesco.sk: [online]. 2023

Dostupné na: <https://kariera.tesco.sk/training-and-development/>

[4] Wikipedia.org: [online]. 2023

Dostupné na: <https://sk.wikipedia.org/wiki/Tesco>

[5] Registeruz.sk: [online]. 2023

Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/annualreport/list>