

NÁZEV PŘÍPADOVÉ STUDIE: OSOBNÍ VZTAHY

Název organizace:

Mercadona

Země a odvětví organizace:

Španělsko, supermarket

Typ organizace:

- Obchodní společnost

Velikost organizace:

- Velká

Krátký popis organizace:

Mercadona je rodinný podnik, který založil Juan Roig a jeho manželka Trinidad Alfonso v roce 1977. Jedná se o jednu z hlavních kamenných a online supermarketů ve Španělsku, jejichž cílem je dodávat zákazníkům potraviny, osobní hygienu, prostředky na úklid domácnosti a výrobky pro péči o domácí zvířata. Společnost Mercadona se sídlem ve Valencii je rozšířena po celém Španělsku a má 1654 supermarketů a zaměstnává 90 000 pracovníků. Je zastoupena také v Portugalsku, kde má 16 supermarketů a 900 pracovníků.

Krátký popis případové studie:

Mercadona přistupuje k hodnotám štěstí a toxických vztahů v oblastech své činnosti průřezově, tj. prostřednictvím dosahování dalších hodnot, jako je rozmanitost, inkluze, respekt, integrita, transparentnost, rovnost a důvěra. Prostřednictvím těchto hodnot se společnost snaží zaručit pohodu všech svých zaměstnanců a zdravé vztahy mezi nimi s konečným cílem dosáhnout efektivních výsledků pro společnost a především zaručit spokojenost zákazníků.

Řada odborníků a médií, například Huffington Post, ujišťuje, že jedním z faktorů úspěchu společnosti Mercadona "je spokojenost zaměstnanců s prací v této společnosti". Aby této spokojenosti dosáhla, vychází společnost, jak uvádí ve své výroční zprávě za rok 2019, z filozofie "nejdříve dát, pak brát", tzn. že při nástupu do zaměstnání zajišťuje zaměstnancům trvalé zaměstnání, školení, nadprůměrný plat, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a možnosti osobního a profesního rozvoje. Tyto podmínky vytvářejí u pracovníků jistotu a pohodu, a poskytují tak ideální podmínky k tomu, aby se ve své práci cítili spokojeně a příjemně.

Tato společnost však neslibuje pouze stabilní zaměstnání, ale klade také velký důraz na vytvoření inkluzivního a rovného pracovního prostředí, kde existuje sociokulturní rozmanitost. Mercadona hájí rovné zacházení a příležitosti ve všech oblastech a nepřipouští žádný druh diskriminace. To se projevuje v rozmanitosti jejich zaměstnanců, a to jak z hlediska pohlaví, tak i národnosti a zdravotního postižení. Kromě toho společnost Mercadona nedávno podepsala dohodu s nadací ONCE, jejímž cílem je zlepšit pracovní začlenění osob se

zdravotním postižením. Společnost tak naplňuje tři z cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals – SDG): rovnost žen a mužů, snižování nerovností a spolenectví k dosažení cílů.

Pokud jde o toxické vztahy, jak bylo uvedeno výše, Mercadona klade velký důraz na vytváření rovnostářského a inkluzivního pracovního prostředí. K dosažení tohoto cíle je velmi důležité zvyšování povědomí o této problematice, a to nejen mezi samotnými pracovníky, ale také mezi vedoucími pracovníky. Jak uvádí sama společnost ve své výroční zprávě za rok 2019: "informovanost je základem pro podporu soudržného pracovního prostředí, protože nám umožňuje budovat zdravé pracovní vztahy, předcházet diskriminaci a vytvářet jednotné a konkurenceschopné týmy".

Stručně řečeno, podmínky, které společnost Mercadona vytváří pro své pracovníky a pracovní prostředí obecně, se zdají být obecně uspokojivé, a tudíž vytvářejí spokojenost mezi zaměstnanci a také absenci možných toxických vztahů.

Klíčová slova:

Štěstí, toxické vztahy, pracovníci, zaměstnanci, klienti, příčné hodnoty, spokojenost, lidské zdroje, faktory úspěchu, pracovní prostředí, wellness, rovnost, model celkové kvality, pracovní podmínky.

PROFIL PŘÍPADOVÉ STUDIE

DETAILNÍ POPIS

Abychom mohli analyzovat a pochopit způsob, jakým jsou hodnoty TIWA uplatňovány ve společnosti Mercadona, musíme se nejprve podívat na model této společnosti. Od roku 1993 vychází Mercadona při všech svých rozhodnutích z modelu celkové kvality, který se snaží rovnoměrně uspokojovat pět složek společnosti: "šéfa", jak je interně nazývá zákazník, pracovníka, dodavatele, společnost a kapitál. "Šéf" je na vrcholu tohoto řetězce složek, protože hlavním cílem společnosti Mercadona je neustálá spokojenost klienta, takže všechna rozhodnutí jsou zaměřena na něj. S ohledem na tuto skutečnost představuje "pracovník" druhou nejvýznamnější složku společnosti, neboť aby společnost Mercadona uspokojila klienty, snaží se uspokojit i „pracovníka“. Pohoda pracovníků je ve skutečnosti jedním z faktorů velkého úspěchu, který společnost Mercadona v posledních letech zaznamenala.

Jak ale hodnoty společnosti TIWA souvisejí s touto spokojeností pracovníků? Inu, v tomto případě jsou štěstí a absence toxických vztahů, nepostradatelné hodnoty pro vznik TIWA, implementovány v rámci pracovního prostředí společnosti Mercadona, i když průřezově. Jinými slovy, společnost zajišťuje řadu specifických hodnot, které jsou realizovány prostřednictvím souboru konkrétních opatření a nástrojů. Mercadona se zase snaží vytvořit pracovní prostředí založené na hodnotách, které zaručují sociokulturní pohodu, kde musí být prioritou porozumění a empatie mezi pracovníky, což znamená, že vztahy mezi nimi bývají co nejzdravější.

Za prvé, společnost Mercadona usiluje o model udržitelného talentu v rámci svých lidských zdrojů a za tímto účelem prosazuje politiku založenou na průřezových hodnotách, jako jsou: inkluze, respekt, integrita, transparentnost, rovnost a důvěra. Jak uvádí Fernando J. Fuentes ve svém článku Mercadona, úspěch a základy strategie největší španělské společnosti, "*závazek vůči jejím lidským zdrojům, odměňovaným stabilitou a lepším odměňováním než konkurenční společnosti, byl dalším ze základů obchodního modelu, pracovníci jsou nedílnou součástí projektu a spoluúčastníky úspěchu*". Jak Fuentes zdůrazňuje, vytváření stabilních pracovních míst a platy

nad průměrem odvětví jsou ve skutečnosti dvě hlavní charakteristiky, jimiž Mercadona vyniká, pokud jde o pracovní podmínky, které nabízí a které jsou pro podnik velkým přínosem.

To odráží filozofii "nejdříve dávat, pak brát", protože nejlepší způsob, jak dosáhnout úspěchu pro společnost Mercadona, je vytvořit co nejideálnější pracovní prostředí. Stabilita a odměňování však nejsou jedinými pracovními podmínkami, které společnost nabízí. Důležité je také zdůraznit závazek společnosti Mercadona podporovat rozvoj a vzdělávání svých pracovníků s cílem posílit jejich dovednosti a znalosti a dosáhnout tak kvalifikované, vysoce výkonné, motivované a soudržné pracovní síly. Za zmínku stojí také nařízení, která společnost nabízí na podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, neboť rozvíjí pracovní politiku, která respektuje pracovní dobu a time management, a také podporuje opatření zaměřená na usnadnění rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem pro ty pracovníky, kteří se rozhodnou mít děti.

Dalšími velkými hodnotami, na nichž je založena podnikatelská etika společnosti Mercadona, jsou rovnost a rozmanitost. Jak uvádí sama společnost ve výše zmíněné zprávě, "*Mercadona hájí zásadu rovného zacházení a rovných příležitostí ve všech oblastech své organizace a nepřipouští diskriminaci z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rodinného stavu, zdravotního postižení, věku, rasy, politického a náboženského přesvědčení, členství v odborech nebo jakéhokoli jiného druhu*". Ženy například hrají ve společnosti významnou roli, neboť "představují 62 % zaměstnanců, 849 z nich bylo v roce 2019 povýšeno a ve vedoucích pozicích je celkem 1 877 žen". Velká rozmanitost panuje také z hlediska národností a osob se zdravotním postižením, neboť v Mercadoně pracuje 57 různých národností a 635 pracovníků se zdravotním postižením. Společnost Mercadona také podepsala dohodu o spolupráci s nadací ONCE, která se zabývá společnou prací v oblasti pracovního začleňování osob se zdravotním postižením. Tímto způsobem Mercadona naplňuje tři z cílů udržitelného rozvoje: Rovnost žen a mužů (5), Omezení nerovností (10) a Spojenectví k dosažení cílů (17).

Veškeré úsilí společnosti Mercadona o zlepšování pracovního prostředí se odráží v kolektivní smlouvě a v plánu rovnosti společnosti Mercadona na období 2019-2023, což je dohoda, která usiluje o vytvoření efektivního pracovního prostředí založeného na výše uvedených hodnotách.

Na druhou stranu, vrátíme-li se k dalšímu problému, který se nás týká: toxickým vztahům, a vezmeme-li v úvahu pracovní podmínky, které společnost Mercadona uplatňuje a které byly uvedeny v průběhu této analýzy, lze říci, že pracovní prostředí, které je vytvářeno, s velkou pravděpodobností nevyvolává toxické vztahy. Zaprvé proto, že společnost považuje za nezbytné využívat průběžné vzdělávání svých zaměstnanců, aby podpořila soudržnou, produktivní a motivovanou atmosféru. Zadruhé, společnost sama ujišťuje, že pro uplatňování hodnot rovnosti a rozmanitosti je nutný proces zvyšování povědomí "o soudržném pracovním prostředí, neboť umožňuje budovat zdravé pracovní vztahy" a sjednotit všechny pracovníky tím, že pracují s nadšením, což se projevuje přímým zvýšením efektivity a produktivity.

Stručně řečeno, Mercadona je společnost, která vyniká příkladným pracovním prostředím díky svému závazku k lidským zdrojům a velkorysým pracovním podmínkám. Společnost má k dispozici nástroje a zdroje, jako je plán rovnosti nebo široká nabídka školení.

VYSVĚTLENÍ

Důvody pracovních podmínek a opatření, která společnost Mercadona přijímá ke zlepšení pracovního prostředí ve společnosti, souvisí s jejími cíli. Od roku 1993 má firma Mercadona svůj vlastní obchodní model, model celkové kvality (Total Quality Model), který obsahuje zásady a hodnoty společnosti. Tento model staví zákazníka na nejvyšší bod řetězce složek společnosti, a proto je spokojenost klientů hlavním cílem Mercadona a všechna

rozhodnutí se přijímají společně tímto směrem. Dalším článkem v tomto řetězci jsou pracovníci, a proto se na ně Mercadona významně zaměřuje. Jak sama společnost uvádí, „kdo uspokojí klienta, musí být 100% spokojen“.

CÍLE

- Cílem společnosti Mercadona je vytvořit produktivní, efektivní a soudržnou pracovní atmosféru, aby bylo dosaženo hlavního cíle společnosti: spokojenost zákazníků.
- Pro společnosti Mercadona je spokojenost všech jejích zaměstnanců přímo spojena se spokojeností zákazníků, kteří jsou středem veškerého rozhodování společnosti.
- Investice do zlepšování pracovních podmínek a produktivního pracovního prostředí se tedy rovná investicím do zlepšování a budoucnosti společnosti.

DOPAD

V krátkodobém horizontu budou zaměstnanci v procesu školení, adaptace a uvědomování si hodnot společnosti Mercadona. Za tímto účelem je školení poskytované společností zcela relevantní, neboť bude určovat motivaci a ochotu, s jakou budou její složky pracovat. Existuje však možnost, že se někteří zaměstnanci nepřizpůsobí podmínkám, které jsou sice přínosné pro zlepšení pracovního prostředí a budoucnost podniku, ale nevyhovují jim. Například jeden z uchazečů o zaměstnání ve společnosti Mercadona uvedl: *"bylo nám řečeno, že budeme muset dělat všechno: pokladní může pomáhat skladníkovi, pekaři mohou pomáhat pracovníkům údržby"*. Přestože Mercadona pořádá průběžná školení pro různé pracovní oblasti, existuje mnoho zaměstnanců, kteří se necítí dobře při vykonávání všech těchto různých úkolů. Těch je však menšina a, jak bylo uvedeno výše, školení je zaměřeno právě na to, aby je připravilo čelit různým požadavkům společnosti a aby si uvědomili hodnotu toho, co dělají.

Z dlouhodobého hlediska bude pracovní prostředí mnohem produktivnější a soudržnější, protože díky školením všichni získali stejnou představu o hodnotách společnosti a o důležité roli, kterou každý z nich hraje při dosahování cílů Mercadony. Spokojenost, kterou v zaměstnancích vyvolala různá školení a pracovní podmínky, bude rozhodovat o dobré pracovní atmosféře a v důsledku toho i o spokojenosti zákazníků, což následně povede k úspěchu společnosti.

ZÍSKANÉ POZNATKY

Za prvé, všichni zaměstnanci Mercadony získávají specifické dovednosti díky neustálému školení poskytovanému společností s cílem rozvíjet talent svých pracovníků a podporovat nadšení pro jejich práci. Tím se zvyšuje motivace zaměstnanců, protože při plnění svých úkolů musí neustále prokazovat své získané znalosti.

Zadruhé, vedoucí i zaměstnanci získávají dovednosti spojené s hodnotami a etikou společnosti. Mercadona považuje za nezbytné, aby si všichni její zaměstnanci uvědomili hodnoty, díky nimž je pracovní prostředí této společnosti faktorem jejího úspěchu. Vedoucí pracovníci i zaměstnanci společnosti Mercadona tak získávají dovednosti pracovat na základě respektu, důvěry, transparentnosti, rovnosti a nediskriminace. Zkrátka hodnot, které vytvářejí pozitivní, uspokojivé a produktivní pracovní prostředí.

DOKUMENTACE

Modelo de Calidad Total



TOTAL QUALITY MODEL

- "El Jefe": "The Boss" (clients)
- El trabajador: The Worker
- El proveedor: The Provider
- La sociedad: The Society
- El Capital: The capital

Source:

[Mercadona — Modelo de Calidad Total - Mercadona](#)

ZDROJE

<https://info.mercadona.es/es/conocenos>

[mercadona-memoria-anual-2019\[1963\].pdf](#)

[Las 5 claves del éxito de Mercadona.](#) <https://www.huffingtonpost.es/2019/03/15/las-5-claves-del-exito-de-mercadona-a-23691469/>

[230539023.pdf \(core.ac.uk\)](#) Mercadona, úspěch a základy strategie největší španělské společnosti

[Historia de un éxito: Mercadona.](#) Javier Alfonso

[convenio-de-mercadona-0.pdf](#)

Zaměstnanci, které Mercadona hledá.

<https://www.elcorreo.com/bizkaia/economia/trabajo/201506/18/empleados-busca-mercadona-polivalentes-20150617212444.html?ref=https:%2F%2Fwww.elcorreo.com%2Fbizkaia%2Feconomia%2Ftrabajo%2F201506%2F18%2Fempleados-busca-mercadona-polivalentes-20150617212444.html>