

Projekt snížení fluktuace obsluh prodejen ve společnosti XY

Bc. Jindřich Ďurd'a

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jindřich Ďurďa**
Osobní číslo: **M13394**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt snížení fluktuace obsluh prodejen ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte přehled teoretických poznatků na téma fluktuace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
DRENTH, Pieter J. D., Henk THIERRY a Charles Johannes de WOLFF. Handbook of work and organizational psychology. 2nd ed. Hove, East Sussex: Psychology Press, 1998, 422 s. ISBN 0-86377-525-X.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců. Vyd. 1. Praha: Adart, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá fluktuací obsluh prodejen ve společnosti XY. Cílem teoretické části bylo shrnout teoretické poznatky o fluktuaci zaměstnanců a poskytnout informační základnu pro praktickou část diplomové práce. Analytická část se zabývala analýzou fluktuace obsluh prodejen ve společnosti XY. Byla zjištěna vysoká míra fluktuace těchto zaměstnanců. Analyzovány byly i příčiny fluktuace. Bylo zjištěno množství nedostatků v personální práci společnosti XY. Tyto nedostatky ovlivnily vysokou míru fluktuace. Na základě analytické části byl vytvořen projekt. Jeho cílem bylo snížení fluktuace obsluh prodejen ve společnosti XY. Projekt obsahuje ekonomickou náročnost, určení odpovědnosti a analýzu rizik spojených s jeho realizací.

Klíčová slova: fluktuace zaměstnanců, retence zaměstnanců, míra fluktuace, příčiny fluktuace zaměstnanců, personální práce

ABSTRACT

Master thesis deals with turnover of the store attendants in the company XY. The theoretical part serves to summarize the theoretical knowledge about the employee turnover and to provide the information base for the practical part of the thesis. The analytical part deals with the analysis of the turnover of the store attendants in the company XY. A high turnover rate for these employees was found and the causes of the turnover were analysed. A number of shortcomings was found in the personnel work of the company XY. These shortcomings affected the high turnover rate. Based on the analytical part of the thesis the project was created. Its aim was to reduce the attendant turnover in the company XY. The project includes the cost calculation, the distribution of the responsibilities and the analysis of the risks associated with the implementation of the project.

Keywords: employee turnover, employee retention, turnover rate, causes of fluctuation, personnel work

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D., a to zejména za její výborné připomínky a za čas, který této diplomové práci věnovala.

Další poděkování patří všem zaměstnancům společnosti XY. Bez jejich spolupráce by tato práce nevznikla.

Poděkovat chci i mé rodině, která mě po dobu celého studia vždy podporovala.

„Vzdělání není pouhým nashromážděním jednotlivých vědomostí, jako není těstem mouka, voda, sůl, kvasnice atd. do hromady naházené.“

Tomáš Garrigue Masaryk

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| CÍLE A METODY PRÁCE | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE | 12 |
| 1.1 PŘÍSTUP TOMÁŠE BATI..... | 12 |
| 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 14 |
| 2.1 STRES | 15 |
| 2.2 JAK POSÍLIT SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ | 16 |
| 2.2.1 Podpora transparentnosti | 16 |
| 2.2.2 Podpora spolupráce | 16 |
| 2.2.3 Omezení porad | 16 |
| 3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ | 17 |
| 4 PROCES ODCIZENÍ | 18 |
| 5 FLUKTUACE | 19 |
| 5.1 NEGATIVA FLUKTUACE..... | 19 |
| 5.1.1 Náklady způsobené fluktuací | 20 |
| 5.2 PŘÍČINY FLUKTUACE | 20 |
| 6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ | 22 |
| 6.1 NOVÍ ZAMĚSTNANCI | 22 |
| 6.1.1 Uvedení nového zaměstnance do firmy | 23 |
| 6.1.2 Proč se nevyplatí diskriminace..... | 23 |
| 6.1.3 Zkušební doba | 24 |
| 6.2 KOMUNIKACE..... | 25 |
| 6.2.1 Komunikační kanály firmy..... | 25 |
| 6.2.2 Problémy v komunikaci | 26 |
| 6.2.3 Taktiky pro dosažení změny..... | 27 |
| 6.2.4 Důsledky moci a náladovosti | 27 |
| 6.3 UZNÁNÍ | 28 |
| 6.3.1 Pochvala | 29 |
| 6.4 KARIÉRNÍ RŮST | 30 |
| 6.5 ODMĚŇOVÁNÍ..... | 30 |
| 6.5.1 Odměňování pracovníků prodeje | 31 |
| 6.5.2 Mají benefity význam? | 31 |
| 6.6 KULTURA | 32 |
| 7 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI | 34 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 35 |
| 8 SPOLEČNOST XY | 36 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 8.1 | HISTORIE SPOLEČNOSTI XY | 36 |
| 8.2 | POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI XY | 38 |
| 8.3 | ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI XY | 38 |
| 9 | PŘÍČINY FLUKTUACE V ČESKÉ REPUBLICE | 40 |
| 9.1 | PODMÍNKY UVNITŘ ORGANIZACE..... | 41 |
| 10 | ANALÝZA FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI XY | 42 |
| 10.1 | VYHODNOCENÍ ROZHOVORU S ŘEDITELEM MALOOBCHODU | 42 |
| 10.2 | MÍRA FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI XY | 44 |
| 10.3 | PŘÍČINY FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI XY | 45 |
| 10.4 | ANALÝZA DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ ODCHÁZEJÍCÍCH PRODAVAČEK VE SPOLEČNOSTI XY | 47 |
| 11 | ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI PERSONÁLU PRODEJEN SPOLEČNOSTI XY | 49 |
| 12 | SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY | 51 |
| 12.1 | VYSVĚTLENÍ JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ SWOT ANALÝZY..... | 51 |
| 12.1.1 | Silné stránky | 52 |
| 12.1.2 | Slabé stránky | 53 |
| 12.1.3 | Příležitosti | 55 |
| 12.1.4 | Hrozby | 56 |
| 12.2 | MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY SPOLEČNOSTI XY | 57 |
| 13 | SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI | 58 |
| 14 | CÍLE PROJEKTU | 59 |
| 15 | ZAČLENĚNÍ PERSONALISTY DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY | 61 |
| 16 | PERSONÁLNÍ CÍLE | 63 |
| 17 | KLÍČOVÉ AKTIVITY | 65 |
| 18 | POŽADAVKY NA UCHAZEČE | 67 |
| 19 | SÍŤOVÁ ANALÝZA | 69 |
| 20 | KALKULACE NÁKLADŮ | 70 |
| 20.1 | ODHAD VÝNOSNOSTI PROJEKTU | 71 |
| 21 | MATICE ODPOVĚDNOSTI | 73 |
| 22 | ANALÝZA RIZIK..... | 74 |
| | ZÁVĚR | 77 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 78 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 81 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 82 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 83 |

ÚVOD

Fluktuace zaměstnanců je jevem, který se nedá zcela odstranit. Svým způsobem je to jisté měřítko změny. Konkrétně změny v personálu dané společnosti, organizace. Změna je v dnešní době zcela nevyhnutelná, a proto je nevyhnutelná i fluktuace. Na druhou stranu vždy existují jisté meze.

Nadměrná fluktuace zaměstnanců sebou nese mnoho negativních vlivů – mimo jiné je to zejména zvyšování nákladů a snižování celkové úrovně kvality personálu. Jak se tedy nadměrné fluktuaci bránit? Lze fluktuaci ovlivňovat? A co dělat když míra fluktuace zaměstnanců přesáhne rozumnou hranici? Toto jsou otázky, které si klade značné množství vedoucích pracovníků. Ale kladou si je nejen oni. Jednou z osob, která se rozhodla si tyto otázky položit, je i autor této práce. Konkrétně si je položil v souvislosti se společností XY, s níž již má řadu zkušeností.

Tato diplomová práce se skládá ze tří částí. Část první se zabývá základními teoretickými poznatky z oblasti fluktuace. Druhá část se věnuje analýze fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY. Část třetí se opírá o část druhou. Zabývá se projektem na řešení (snížení) fluktuace zaměstnanců.

Obecným cílem této práce je zlepšení výkonnosti společnosti XY. Čehož autor konkrétně navrhuje dosáhnout díky stabilizaci zaměstnanců, tedy snížením fluktuace. Jestli je to reálné a jak to případně realizovat, to jsou již otázky, kterými se tato práce bude zabývat.

CÍLE A METODY PRÁCE

V dnešní době jsou kvalitní pracovníci faktorem, který významně ovlivňuje úspěch či neúspěch každé organizace. I společnost XY má zájem na tom, mít co možná nejlepší zaměstnance. To by mělo platit dvojnásobně o personálu na prodejnách. Tedy o řadových prodavačkách a vedoucích prodejen. Pro společnost XY se totiž jedná o klíčové zaměstnance z pohledu vytváření tržeb.

Společnost XY se otázkou fluktuace do dnešní doby nijak závažněji nezabývala. Management společnosti přesto zaznamenal, že na prodejnách dochází k častému střídání pracovníků a začal přemýšlet, jak se k tomu postavit. Autor této práce dostal za úkol tuto situaci blíže analyzovat a případně navrhnout realizovatelné řešení.

Prvotním cílem této práce tedy je analyzovat fluktuaci prodejního personálu ve společnosti XY. Následným úkolem je na základě analýzy navrhnout opatření (projekt), která by měla situaci zlepšit. Tento projekt by měl obecně přispět ke zlepšení výkonnosti společnosti XY. Konkrétně ke zlepšení výkonnosti prodejního personálu, a to pomocí omezení nadměrné fluktuace tohoto personálu. Zda je fluktuace skutečně nadměrná, to je již jedna z hlavních otázek analýzy.

Práce je tedy zacílena na řešení fluktuace zaměstnanců pracujících na prodejnách patřících do maloobchodní sítě prodejen společnosti XY. Cílem práce není řešit fluktuaci v rámci celé společnosti.

Na základě domluvy se zástupci managementu společnosti XY se tato práce začala vytvářet již v roce 2014. V roce 2015 bylo naplánováno její dokončení a navržení projektu. Časový plán vychází zejména ze skutečnosti, že realizace navrženého projektu by (na základě souhlasného rozhodnutí top managementu společnosti) začala v létě 2015. Právě v létě jsou totiž výsledky (tržby) sítě prodejen nižší a je to tudíž managementem společnosti preferované období pro jakékoliv významnější změny.

První část práce se věnuje teoretickým poznatkům souvisejícím s personalistikou a zejména s fluktuací. Pozornost je kladena především na dopady fluktuace a na faktory, které ji ovlivňují. Jedná se o poznatky, jež jsou pro dobré porozumění řešené problematice klíčové.

V rámci analytické části se napřed zkoumá, jaký je postoj k řízení fluktuace v rámci České republiky. Konkrétně jsou uvedeny pro tuto práci zajímavé poznatky z výzkumu provede-

ného Vnoučkovou v roce 2013. Zmíněný výzkum se zabýval právě problematikou fluktuace v České republice.

Velmi důležitou částí práce bude analýza fluktuace (a částečně i jiných personálních činností) ve společnosti XY. Situace bude analyzována mimo jiné pomocí rozhovoru s ředitelem maloobchodu. Ten zodpovídá za celou síť maloobchodních prodejen a je tedy schopen poskytnout mnoho důležitých informací. Pro zjištění celkového stavu fluktuace obsluh prodejen bude sloužit ukazatel míra fluktuace a ukazatel délka zaměstnání odcházejících prodavaček. Tyto ukazatele budou zjištěny i zpětně za několik minulých let.

Příčiny fluktuace budou zjištěny na základě rozhovorů se zástupci managementu sítě prodejen i rozhovorů s prodavačkami realizovaných na prodejnách. Tyto získané poznatky budou stručně shrnuty a klíčové i krátce popsány. Využity budou i poznatky získané, například pomocí pozorování, autorem během jeho působení ve společnosti XY.

Dalším zdrojem analýzy je dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců z roku 2014. Mnoho informací z tohoto šetření se týká i oblasti fluktuace prodejního personálu či na ni může mít vliv. Část dotazníku je vyhodnocena pomocí kvadrantové analýzy. Jedná se o šetření, na jehož vypracování se podílel i autor této práce. Pro účely diplomové práce bude použito jako sekundární zdroj.

Zjištěné poznatky se shrnou pomocí SWOT analýzy. K vybrání klíčových oblastí (bodů) pro projektovou část bude využit i matematický model SWOT analýzy.

Projektová část bude začínat definováním cílů projektu. Dále se bude zabývat identifikací klíčových aktivit pro projekt, kalkulací nákladů a uveden bude alespoň odhad finančních výnosů projektu. Pro zvýšení šance na úspěšnou realizaci projektu bude součástí projektu i síťová analýza, matice odpovědnosti či analýza rizik.

Vzhledem k množství analýz bude pro správné pochopení diplomové práce klíčová dobrá práce s přílohou.

Mezi logické metody, které budou použity, patří například analýza, syntéza, indukce či dedukce. Při sběru dat bude použita analýza dostupných informačních zdrojů z oblasti fluktuace zaměstnanců, strukturovaný rozhovor se zástupcem top managementu společnosti XY, interní dokumenty společnosti XY (například dotazníkové šetření spokojenosti obsluh prodejen) či jiné interní materiály společnosti XY a pozorování a zkušenosti autora práce nasbírané během jeho působení ve společnosti XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální řízení patří ke klíčovým činnostem podniku. Cílem by měla být vysoká aktivita a kvalita pracovníků. Nestačí pouze ekonomická efektivnost, ale je třeba zajistit i spokojenost pracovníků. (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 11)

Jsou to právě lidské zdroje a jejich intelektuální potenciál, které jsou v dnešním konkurenčním prostředí základním prvkem konkurence. Základní cíle personální práce lze rozdělit na oblast ekonomickou (např. stanovení a udržení mezd v optimální výši) a sociální (např. spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace). Mezi těmito dvěma oblastmi existuje objektivně konkurenční vztah. (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 224, 225)

Personální práce se realizuje řadou činností (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 227):

- Plánování zaměstnanců;
- Získávání a výběr zaměstnanců;
- Rozmíst'ování zaměstnanců;
- Hodnocení pracovníků;
- Hodnocení práce a popis pracovních míst;
- Odměňování;
- Firemní systémy vzdělávání;
- Kolektivní vyjednávání;
- Sociální péče;
- Personální informační systém.

Samozřejmě do personální práce je možné zařadit (či vyčleněním zdůraznit) mnoho dalších činností, např. ochranu zdraví zaměstnanců při práci.

1.1 Přístup Tomáše Baťi

Důležitost personální práce si uvědomoval již Tomáš Baťa (2002, s. 7). Ten se věnoval otázkám motivace a obecně práci se zaměstnanci dlouhou dobu. Mimo jiné prohlásil: *„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka,*

aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že nejvyšší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik, je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“

Budování člověka, vytváření spolupodnikatelů a na to navázané dosahování výsledků byl vlastně základní kámen podnikatelské filozofie Tomáše Bati. Vedoucí pracovník se dle Bati musí snažit, aby na růstu podniku byli zainteresovaní všichni zúčastnění. Baťa (2002, s. 7) věřil, že aby člověk využil svého času co nejlépe, tak musí být přesvědčen, že prospěch z toho bude mít především on sám. Jen tak bude vždy odvádět stejný výkon, jako kdyby pracoval na vlastním políčku.

Tomáš Baťa (2002, s. 31) se snažil ve svých „spolupracovnících“ vyvolat hrdost a motivovat je pomocí uznání: *„Nejsem hrdý na ty zdi a stroje a na to, že jsou tyto věci zapsány v gruntovní knize na mé jméno. Jsem hrdý na Vaše schopnosti, na Vaše statečná srdce, na Vaše pilné ruce, neboť ty vybudovaly dílo, jež před sebou vidíme, a ty jsou základnou pro naši další velkou práci, která nás ještě čeká.“*

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pokud jsou potřeby zaměstnance uspokojeny, tak lze hovořit o pracovní spokojenosti. Tu je možno chápat jako potěšení z pracovní zkušenosti. (Mikuláščík, 2007, s. 147)

Pracovní spokojenost lze chápat jako postoj k různým stránkám pracovní zkušenosti. Tyto stránky mohou být například (Kocianová, 2010, s. 35):

- Kolegové;
- Nadřízený;
- Činnost pracovníka;
- Mzda;
- Pracovní podmínky;
- Vedení organizace;
- Pracovní doba;
- Jistota práce.

Příkladem faktorů posilujících pracovní spokojenost může být (Kocianová, 2010, s. 36):

- Čitelná personální politika;
- Srozumitelné a splnitelné individuální pracovní cíle;
- Určitá míra autonomie, sebekontroly;
- Ocenění práce ve skupině, v organizaci;
- Mzda;
- Pozitivní mezilidské vztahy;
- Bezpečnost při práci.

Negativně působí: časový stres, vysoká pracovní zátěž, nesplnitelné cíle, sociální nepohoda na pracovišti, příliš dlouhá pracovní doba atd. (Kocianová, 2010, s. 36)

Je žádoucí pracovní spokojenost posilovat nikoliv oslabovat. Oslabování pracovní spokojenosti vede nejen ke zhoršení výsledků zaměstnance, ale i ke zhoršení výsledků organizace. Organizace je totiž tvořena právě zaměstnanci.

2.1 Stres

Dnešní život je neustále plný různých tlaků, je stresující. Stres může být do jisté míry pozitivní a motivovat pracovníka k vyvinutí vyššího úsilí (eustres). Většinou se ale jedná o jev negativní (distres). Lze rozlišit 3 stádia stresu, v důsledku kterých dochází k psychosomatickým onemocněním (Porvazník, Ladová, 2010, s. 116, 117):

- Stádium alarmu;
- Stádium rezistence;
- Stádium vyčerpání.

Manažeři často přeceňují vnější zdroje stresu (zodpovědnost, nedostatek času apod.) a mají tendenci podceňovat vnitřní zdroje stresu (osobní aspirace, cíle, životní filozofie atd.). Pro zaměstnance je důležité, aby viděli smysl jejich vypětí a zátěže, potom stres zvládají mnohem lépe. Zaměstnanci ve stresu dělají více chyb, klesá kvalita jejich práce. Navíc chyby se musí vyřešit, napravit, čímž pracovníkovi přibývají další úkoly, což vede k větší stresové zátěži. Zaměstnanci v dlouhodobém stresu si s vyšší pravděpodobností začnou hledat nové zaměstnání. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 117)

Stresové faktory se dají rozdělit do 7 kategorií (Porvazník, Ladová, 2010, s. 118):

- Učení se – školení, samostudium;
- Termíny – časový stres;
- Spolupracovníci – např. konflikty v týmu;
- Hodnocení výkonnosti;
- Kariéerní růst;
- Požadavky zákazníků.

Nejlepší metodou, jak řešit problém stresu je předcházet mu. Důležitá je zejména zdravá sebedůvěra pracovníka a stanovení reálných plánů. Firma by se měla snažit poznat příčiny stresu. Příznaky mohou být: stížnosti zaměstnanců, vysoká fluktuace, nízká produktivita atd. Situace se dá zlepšit například omezováním zdrojů stresu, konfliktů a nejistoty. Vhodná je také úprava pracovního prostředí omezující zdroje stresu. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 119)

2.2 Jak posílit spokojenost zaměstnanců

Způsobů jak zvýšit spokojenost zaměstnanců je hodně. V této části jsou uvedeny tři zajímavé cesty ke zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

2.2.1 Podpora transparentnosti

Čím více má společnost tajemství, tím jsou zaměstnanci nespokojenější. Společnosti mající toto na vědomí podnikají někdy i radikální kroky, např. zveřejnění výše mezd všech zaměstnanců v rámci společnosti. (Pozin, 2014) Důvěra funguje dvěma směry. Pokud nemá společnost důvěru ve své zaměstnance, tak ti nemají důvod mít důvěru ve společnost.

2.2.2 Podpora spolupráce

Spokojenost zaměstnance je, překvapivě, více závislá na jeho kontaktu se spolupracovníky než s nadřízeným. Pozitivní kontakt se spolupracovníky je tak důležitým faktorem spokojenosti zaměstnance. Vztahy mezi spolupracovníky lze pomoci vytvořit a posilovat. Konkrétně může organizace například naplánovat zábavné výlety či pořádat firemní piknik. (Pozin, 2014)

2.2.3 Omezení porad

V dnešní době se pořádají každý den miliony porad, a to i přes skutečnost, že se mnohdy jedná o setkání ne příliš produktivní. Takové porady mohou mít negativní vliv na spokojenost a morálku zaměstnanců. Namísto plánování množství porad je tedy dobré hledat cesty, jak počet porad snížit. Lze například určit dny v týdnu, kdy se porady nebudou dělat. Je možné hledat alternativu ve formě krátké konverzace či brainstormingu. Pokud je porada nevyhnutelná je třeba určit konkrétní rozvrh porady, tak aby všichni věděli důvod a délku porady. (Pozin, 2014)

3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Mikuláščík (2007, s. 323) konstatuje, že pracovní prostředí je možno označit jako podmínky, za nichž probíhá pracovní proces. Podmínky by měli respektovat jak zákony a normy, tak i potřeby a požadavky zaměstnance.

Pracovní prostředí je souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami (organizací práce, atd.) vytváří faktory ovlivňující pracovníka při práci. Pracovní prostředí působí na spokojenost, výkon i zdraví pracovníka. Adaptace na negativní pracovní podmínky způsobuje nespokojenost pracovníka. (Koubek, 2008, s. 353)

Personalistika se v tomto směru soustředí hlavně na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce.

Prostorové řešení pracoviště se týká zejména zajištění (Koubek, 2008, s. 353):

- Vhodné pracovní polohy;
- Příznivých zorných podmínek pro práci;
- Odpovídající výšky pracovní plochy;
- Dostatečného pohybového prostoru pro práci končetin (manipulační a pedipulační prostor);
- Vhodného přístupu na pracoviště.

Do fyzikálních podmínek práce patří například pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, čistota, proudění vzduchu), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště. (Koubek, 2008, s. 353, 354)

Sociálně psychologické podmínky práce jsou zejména ovlivněny tím, jestli je člověk při práci izolován či ve stálém kontaktu s lidmi (dalšími pracovníky). Obecně se dá tvrdit, že při duševní práci je spíše dávána přednost izolaci. Avšak člověk je společenský tvor a určitý kontakt s lidmi vyžaduje. Přílišná izolace by mohla vést k nespokojenosti pracovníka. Důležitá je i možnost kontroly. (Koubek, 2008, s. 354, 355)

4 PROCES ODCIZENÍ

Fluktuace není jednorázová záležitost. Zaměstnanec se rozhoduje dlouho, postupně se odcizuje a konečné rozhodnutí z firmy odejít se tak může oddálit o několik týdnů, měsíců či let. Jsou lidé, kteří i přes svou vysokou nespokojenost nakonec sami ze své vlastní vůle nikdy ze svého místa neodejdou. Jsou případy, kdy nastoupí zaměstnanec do firmy a z nějakého důvodu (zejména pocitu nedostatku podpory) začne o odchodu přemýšlet již svůj první den v práci. (Branham, 2009, s. 24)

Nejviditelnějšími ranými signály odcizení zaměstnance jsou absentismus, nedochvilnost či zvýšená negativita. Tyto signály se většinou objevují po určité přelomové události, která způsobila snížení zaměstnancovi loajality k firmě. Těmito spouštěcími událostmi (posledními kapkami) mohou být následující příklady (Branham, 2009, s. 24 – 26):

- Opominutí při povyšování;
- Přeložení;
- Změna nadřízeného;
- Odmítnutí žádosti o volno, o přeložení;
- Spor s nadřízeným či kolegou.

Průběh procesu odcizení si můžeme představit v následujících krocích (Branham, 2009, s. 25):

- Nástup nového nadřazeného zaměstnance;
- Prvotní pochybnosti o přijetí místa;
- Vážné úvahy nad odchodem;
- Snaha něco změnit;
- Rozhodnutí odejít, zvážení nákladů odchodu;
- Pasivní hledání zaměstnání;
- Aktivní hledání nového zaměstnavatele;
- Nabídka nového zaměstnání;
- Odchod či zůstání na svém místě a další prohlubování odcizení.

5 FLUKTUACE

Latinské „fluctuare“ znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat se sem tam“. (Vnoučková, 2013, s. 13)

„Fluktuace se spojuje s odchody zaměstnanců z organizace. Míra fluktuace (míra odchodů) je vyjádřena ukazatelem, který udává v procentech, kolik pracovníků odešlo z organizace během určitého období k průměrnému počtu pracovníků za stejné období. Fluktuace je indikátorem úrovně podnikového klimatu a personální práce.“ (Dvořáková, 2004, s. 20)

Když již zazněla zmínka o podnikovém klimatu, tak není od věci si i tento termín blíže upřesnit.

„Podnikové (organizační) klima označuje, jak členové organizace vnímají podnikovou kulturu své organizace či organizační jednotky, tj. jak ji vidí a cítí.“ (Dvořáková, 2004, s. 79)

O podnikové kultuře bude ještě zmínka v další části této práce, zde je uveden jeden pohled na to, co si pod tímto pojmem představit.

„Má se za to, že podniková kultura je soustavou přesvědčení a postojů, domněnek a hodnot, jednání a artefaktů, které sdílí skupina lidí. Podniková kultura formuje jednání a vztahy lidí i způsoby vykonávání práce v organizaci.“ (Dvořáková, 2004, s. 78)

5.1 Negativa fluktuace

Některá negativa fluktuace zní následovně (Vnoučková, 2013, s. 13):

- Ztráta zaškolených zaměstnanců;
- Hrozba úniku informací;
- Hrozba ztráty zákazníků;
- Minimálně krátkodobá horší péče o zákazníky;
- Zvýšené náklady na udržení funkčních procesů;
- Zvýšené náklady na nové zaměstnance;
- Nejistota u stávajících zaměstnanců.

Ačkoliv je fluktuace vnímána negativně, tak i přesto jsou s ní spojena určitá pozitiva. Je to například vytváření příležitostí k postupu či příliv nových lidí a nápadů do organizace. (Vnoučková, 2013, s. 14)

5.1.1 Náklady způsobené fluktuací

Tyto náklady zahrnují zejména (Vnoučková, 2013, s. 23, 24):

- Náklady před odchodem – v průměru nižší výsledky (často způsobené nižší motivací);
- Náklady na výpověď – právní spory, odstupné atd.;
- Náklady na volné místo – např. zkrácení pracovní doby z důvodu malého počtu zaměstnanců;
- Náklady na přijímání zaměstnanců;
- Náklady na zaškolení;
- Snížení tržeb v období zapracování nového zaměstnance.

5.2 Příčiny fluktuace

Příčiny fluktuace mohou být (Vnoučková, 2013, s. 17, 18):

- Práce nesplňuje očekávání;
- Nesoulad ve vztahu práce – zaměstnanec;
- Špatná zpětná vazba;
- Neochota, nevšímavost nadřízených;
- Omezený kariérní růst;
- Pocit nespravedlnosti;
- Stres;
- Ztráta důvěry v top management, ve firmu;
- Nízká mzda;
- Špatné pracovní podmínky;

- Špatné mezilidské vztahy na pracovišti;
- Nabídka jiného zaměstnání;
- Osobní důvody.

Samozřejmě existuje i množství dalších příčin, zde byly uvedeny ty zřejmě nejčastější. Pro firmu je důležité se příčinami odchodu zaměstnanců zabývat a snažit se je zjistit. Často se jedná o kombinaci několika faktorů.

Marciano (2013, s. 76) uvádí jako jednu z příčin fluktuace neangažovanost zaměstnanců. Neangažování zaměstnanci mají 9krát vyšší pravděpodobnost odchodu. Uvádí, že 28 % neangažovaných pracovníků aktivně hledá novou práci. Oproti pouze 4 % angažovaných pracovníků hledajících nové zaměstnání.

Mezi faktory navozující angažovanost Marciano (2013, s. 72 – 74) řadí například vzájemný respekt a důvěru ve vztahu s nadřízeným či přesvědčení, že vykonávaná práce má smysl. Naopak mezi faktory způsobující neangažovanost lze řadit nerealistická očekávání, přisvojování si cizích zásluh nadřízeným, dělání hlupáka z podřízeného, neexistence zpětné vazby, nekonstruktivní kritika atd.

6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ

Tato část se zabývá některými faktory, které ovlivňují fluktuaci. Takových faktorů je hodně. Autor této práce se rozhodl blíže se zaměřit (zejména vzhledem k požadavkům na délku práce) pouze na 6, často klíčových, faktorů. Jsou to faktory: noví zaměstnanci, komunikace, uznání, kariérní růst, odměňování a kultura.

6.1 Noví zaměstnanci

Noví lidé z vnějších zdrojů přicházejí se znalostmi z jiných oborů, novými zkušenostmi. Ale je nutné dát šanci na postup i současným pracovníkům firmy. Zejména z důvodu motivace k lepším výkonům a snížení pravděpodobnosti jejich odchodu. Silná organizace je silnou právě pro to, že má pracovníky, kteří si zaslouží být povyšováni. (Souček, 2005, s. 88)

Nejrozšířenějším způsobem výběru pracovníka je metoda interview – osobního pohovoru. Lze ji doplnit různými testy. Výběr lze definovat jako setkání dvou stran s různými zájmy, které mají být v organizaci integrovány. Samotný výběr se dá rozdělit do následujících etap (Pichanič, 2004, s. 115, 116):

- Definice místa – měla by být pokud možno co nejpřesnější. Je-li místo definováno špatně, tak by bylo nalezení správného pracovníka spíše náhodou;
- Definice hledaného zaměstnance – je třeba mít jasnou představu o schopnostech, vlastnostech (i osobnostních charakteristikách) hledaného člověka;
- Metoda vyhodnocení zájemců – nejčastěji pohovor či assessment centrum;
- Vlastní výběr pracovníka;
- Follow up činnosti – jedná se o často podceňované, ale přitom (zejména z pohledu fluktuace) mnohdy klíčové činnosti. Lze sem zařadit formální nabídku místa, školení a kontrolu výkonu po zkušební době.

Problémy nastávající při špatném výběru pracovníků jsou například tyto (Bělohlávek, 2003, s. 10):

- Chybné stanovení požadavků na dané místo – díky této chybě odpadne mnoho kvalitních uchazečů a naopak zůstane mnoho pro dané místo nevhodných. Nemá napří-

klad cenu vyžadovat jazykové znalosti od člověka, který stejně ve své pozici nebude mít možnost je využít;

- Nejasná kritéria výběru – je třeba, aby byla uchazečům důležitá kritéria blíže definována. Například pod slovem „pružnost“ si lze představit mnoho různých věcí;
- Chybně zvolené metody výběru – úplné spoléhání na výsledky testů může vést k vyřazení uchazeče selhávajícího v testech, ale zdatného v praxi;
- Chybné posouzení kandidáta například z důvodu zobecňování, snahy uchazeče být viděn jen pozitivně či osobním sympatiím hodnotitele;
- Použité metody nejsou všeríkající a nelze pomocí nich získat naprostou jistotu.

6.1.1 Uvedení nového zaměstnance do firmy

Jedná se o proces přijetí a uvítání zaměstnanců, když se poprvé připojí ke společnosti, poskytnutí základních informací, které potřebují. Cíle tohoto uvedení jsou následující (Armstrong, 2009a, s. 603):

- Usnadnění prvních fází v nové společnosti, kdy je mnoho věcí pro nováčka často zvláštních a neznámých;
- Rychlé vytvoření příznivého vztahu zaměstnance k organizaci;
- Zajištění dobrých pracovních výsledků nového zaměstnance v co nejkratším možném čase;
- Snížení pravděpodobnosti rychlého odchodu zaměstnance.

Správné uvedení nových zaměstnanců je důležité, protože snižuje náklady na rychle odcházející zaměstnance. Pravděpodobnost, že se zaměstnanec rozhodne odejít, je totiž mnohem vyšší během prvních měsíců ve společnosti. První dojem je důležitý. Je třeba zvážit přijetí nováčků, informací, které při svém příchodu obdrží, první informativní schůzku (briefing), jak bude zaměstnanci představeno jeho pracoviště, formální uváděcí postupy a zaškolení. (Armstrong, 2009a, s. 603)

6.1.2 Proč se nevyplatí diskriminace

Diskriminace (například ve mzdách či ve výběru pracovníků) vzniká, když se různě přistupuje k podobným jednotlivcům lišícím se pouze rasou, etnickou příslušností, pohlavím,

věkem atd. Diskriminace odráží předsudky některých lidí vůči jiným lidem. Ekonomové zabývající se studiem diskriminace přišli se zajímavou teorií, proč by se diskriminace neměla z dlouhodobého pohledu vyplatit. (Mankiw, 2000, s. 406)

Podmínkou pro tento „přirozený lék na diskriminaci“ je konkurenční prostředí, což dnes již panuje na velkém množství trhů. Lék se nazývá – „ziskový motiv“. (Mankiw, 2000, s. 408)

Lze jej uvést na příkladě ekonomiky diskriminující pracovníky na základě barvy jejich vlasů. Lidé se světlými i tmavými vlasy se neliší v dovednostech, zkušenostech či pracovní morálce. Nicméně zaměstnavatelé diskriminují (nechtějí zaměstnávat) lidi se světlými vlasy. Po světlolasých je nižší poptávka a v důsledku toho vydělávají méně. (Mankiw, 2000, s. 408)

V takové ekonomice může racionální firma využít situaci ve svůj prospěch. Firma může najmout světlolasé pracovníky. Tím firma ušetří na vyplácených mzdách a bude mít tedy nižší náklady než firma s tmavovlasými pracovníky. Časem se takových „světlolasých“ firem objeví více a více. Firmy s tmavovlasými zaměstnanci se začnou z důvodu vyšších nákladů dostávat do tlaku, budou v nevýhodě. Teoreticky by (při odhlédnutí od ostatních faktorů) při takové situaci mohlo v delším období dojít i k ukončení činnosti tmavovlasých firem. (Mankiw, 2000, s. 408)

V důsledku popsané situace se tak zvýšila poptávka po světlolasých a poklesla po tmavovlasých. Proces by se měl opakovat až do vyrovnání diskriminace ve mzdách. (Mankiw, 2000, s. 408)

Vlastníci firem jednající racionálně a starající se pouze o vydělávání peněz jsou v lepší pozici, pokud se jejich konkurence stará ještě i o nějakou diskriminaci. Dlouhodobě mají tedy firmy nediskriminující sklon nahradit firmy diskriminující. (Mankiw, 2000, s. 408)

6.1.3 Zkušební doba

Ze zákona může zkušební doba trvat maximálně 3 měsíce nebo až 6 měsíců u vedoucích pracovníků. Měla by být prostorem pro odhalení, jaké jsou skutečné nároky firmy a dovednosti uchazeče. Slouží mimo jiné ke snadnému ukončení pracovního poměru bez uvedení důvodu. (Výpovědi ve zkušební době přibývá, 2012, s. 19)

Nejčastějšími důvody rozchodu ve zkušební době bývají například neshody v týmu, nízká motivace a nerealistická očekávání obou stran. (Výpovědi ve zkušební době přibývá, 2012, s. 19)

Zaměstnavatele ve zkušební době odradí od další spolupráce s pracovníkem zejména zapomnětlivost, nedochvilnost či projevené nesympatie v pracovním kolektivu. (Výpovědi ve zkušební době přibývá, 2012, s. 19)

6.2 Komunikace

Firemní komunikace je síť, která umožňuje existenci organizace. Je součástí firemní kultury a může být důležitou konkurenční výhodou. Míra informovanosti pracovníků se spolu se vzrůstající konkurencí také zvyšuje. Zajišťuje totiž funkčnost systému, zlepšuje motivaci zaměstnanců, dává zpětnou vazbu jednotlivcům a je podmínkou rozvoje organizace. (Mikuláščík, 2003, s. 214, 215)

Funkční podniková komunikace by měla splňovat několik podmínek (Mikuláščík, 2003, s. 216, 217):

- Znalost podnikových (a příslušných týmových) cílů zaměstnanci a jejich identifikace s nimi;
- Nejsou kladeny překážky neformální komunikaci;
- Posilování pozitivních vztahů, postojů;
- Nadřízení znají své podřízené;
- Na všech úrovních je poskytována zpětná vazba.

6.2.1 Komunikační kanály firmy

Mezi komunikační kanály firmy patří (Mikuláščík, 2003, s. 218, 219):

- Rozhovor tváří v tvář;
- Skupinový rozhovor (porada aj.);
- Konference, výroční zpráva, seminář;
- Nástěnka, podnikové noviny;
- Externí komunikace, reklama, public relations;

- Dopisy, telefonování, e-maily;
- Dotazníky, oběžníky;
- Činy;
- Tradice podniku, uniformy, image podniku.

6.2.2 Problémy v komunikaci

Objevují se, pokud je narušeno porozumění a shoda, což bývá způsobeno nežádoucím chováním na pracovišti (např. diskriminace, kouření, sexuální harašení), důsledky takového chování (kritika, disciplinární řízení, stížnosti), ale i jiným nechtěným negativním působením na pracovní prostředí (zápach, duševní porucha aj.). (Mikuláščík, 2003, s. 200)

Na pracovišti se mohou vyskytovat různé formy obtěžování. Například mobbing, případně od nadřízeného bossing a od podřízeného staffing. I sexuální obtěžování bývá považováno za druh mobbingu. (Kocianová, 2010, s. 183)

Postup řešení konfliktů může vypadat tak, že v první fázi se účastníci konfliktu k problému vyjádří ze svého pohledu. Poté posoudí problém společně a uvědomí si rozdíly ve vnímání. Následuje hledání kompromisů a nakonec by mělo dojít k zhodnocení řešení oběma stranami. (Mikuláščík, 2003, s. 203)

Následující pravidla přispívají k pozitivnímu vyřešení konfliktu (Mikuláščík, 2003, s. 205):

- Každý může říci svůj názor a má stejné časové vstupy;
- Nasloucháme i takovým názorům, se kterými nesouhlasíme;
- Nekřičíme, neurážíme, neironizujeme;
- Je dobré parafrázovat myšlenky partnera;
- Nehodnotíme partnera, ale konkrétní aktuální čin. Nepřipomínáme staré prohřešky;
- Snažíme se o sebekontrolu a nadhled;
- Cílem není „vyhrát“, ale co nejlépe vyřešit problém;
- Nebráníme se hledání kompromisů.

Dodržování těchto pravidel by mělo vést k lepší komunikaci ve firmě, což by mělo přispívat mimo jiné k větší spokojenosti zaměstnanců se situací ve firmě (i jejich vlastní). Spokojenost zaměstnanců vede ke snižování míry fluktuace ve firmě.

6.2.3 Taktiky pro dosažení změny

Zejména vedoucí pracovníci jsou často nuceni nejen s lidmi komunikovat, ale i je přesvědčovat. Pro dosažení změny v chování partnera lze využít mnoho různých taktik (Bělohávek, 2010, s. 17, 18):

- Taktika harmonie v komunikaci – cílem je dosáhnout pocitu souznění s komunikačním partnerem. K tomu se využívá zejména připodobnění vlastního stylu komunikace ke komunikačnímu stylu partnera. Tzn., například na člověka mluvícího pomalu je lepší mluvit také pomaleji;
- Taktika převzetí způsobu argumentace – jedná se o přijetí systému uvažování partnera. Návrh se uvede do vztahu s jeho způsobem myšlení. Například byrokrata je dobré přesvědčit o tom, že argument je v souladu s nějakým předpisem;
- Taktika protiargumentu – důsledné oponování názoru protistrany. Lze použít například techniku pokažené gramodesky, která spočívá v neustálém opakování názoru (byť jinými slovy);
- Taktika nátlaku – jedná se o agresivní techniku, která se používá, pokud dojdou ostatní prostředky. U této techniky je třeba počítat s vyšším rizikem;
- Taktické obchodování – něco za něco. Kolega, který podpořil kolegyni na poradě, se naopak může dočkat její podpory v jiném projednávaném tématu.

6.2.4 Důsledky moci a náladovosti

Někteří nadřízení někdy podléhají svým vrtochům a vytvářejí komunikační bariéry. Například pokud manažer propustí velmi schopného zaměstnance a je potom tázán na příčiny svého rozhodnutí, tak se může stát, že odpoví: „Nikomu žádné vysvětlení nedlužím.“ To vede k nedůvěře a dalším negativním vlivům v organizaci. (Moc, náladovost a jejich důsledky, 2013, s. 63)

Například newyorský magnát Robert Moses při výtce, že některý z jeho návrhů je nelegální odpověděl: „Nic, co jsem kdy udělal, nebylo pošpiněno legalitou.“ Tento výrok sice budí

dojem, že má určitou moc, ale na důvěře mu nepřidá. (Moc, náladovost a jejich důsledky, 2013, s. 63)

Pokud se nadřízený chová nepředvídatelně, tak to má na zaměstnance negativní vliv. Když se lidé setkají s prostředím, ve kterém vládne náhoda, existují nečekané tresty a odměny jsou rozporuplné, tak to vede ke třem věcem. Sníží se motivace, a to zejména z důvodu pocitu, že výsledek stejně nelze ovlivnit. Za druhé, nedostatečná zpětná vazba bude mít negativní efekt na rozvoj zaměstnanců (a tedy i firmy, protože firma se skládá z lidí v ní působících). Třetím důsledkem bude nárůst stresu, na ten se potom vážou další negativní jevy. (Moc, náladovost a jejich důsledky, 2013, s. 63)

Nevypočitatelné jednání tak může někdy zvýšit moc lídra, avšak takové chování má často i negativní vliv na zaměstnance. To co je dobré pro přežití jednotlivce, není vždy pozitivní pro skupinu. (Moc, náladovost a jejich důsledky, 2013, s. 63)

6.3 Uznání

Má-li se pracovník cítit respektován, tak je důležité mít na paměti i správné oslovování zaměstnance nadřízeným. Například oslovení „drazí podřízení“ by mohlo na některé pracovníky působit negativně.

Světověznámý podnikatel Tomáš Baťa označoval všechny své podřízené za spolupracovníky. Zdůrazňoval, že se (společně s ním) podílejí na vytváření a rozvoji společného podniku. (Lešingrová, 2010, s. 169)

Tomáš Baťa například řekl: „*Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.*“ Těmito slovy vyjádřil svou zkušenost a přesvědčení. Dal tím najevo, že zná hodnotu lidské práce. (Pokluda, 2009, s. 26)

Zaměstnavatel potřebuje být ujištěn, že zaměstnává správného člověka na správném místě a zaměstnanec naopak potřebuje vědět, že je s ním zaměstnavatel spokojen a v čem se případně může zlepšit. Pracovník potřebuje cítit, že na něm zaměstnavateli záleží. K tomu slouží například i hodnocení zaměstnanců, které zahrnuje (Koubek, 2007, s. 126):

- Zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, jeho pracovního chování a vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům;
- Informování pracovníků o zjištěných výsledcích a projednání výsledků s nimi;

- Hledání cest ke zlepšení.

Hodnocení může být neformální či formální. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení nadřazeným během výkonu práce. Hodnocení formální by mělo být standardizované, periodické, plánované a systematické. O formálním hodnocení (a jeho výstupech) je třeba pořídit záznam. Personální rozhodnutí by měly být založeny spíše na formálním hodnocení. (Koubek, 2007, s. 126, 127)

Při hodnocení je třeba zvolit vhodná kritéria, ta by měla mít stanoveny i jaké výsledky v nich jsou dobré, dostačující a špatné. Mezi nejčastěji používaná kritéria patří (Koubek, 2007, s. 130, 131):

- Výsledky práce (množství práce, reklamací, obslužených zákazníků atd.);
- Pracovní chování (ochota přijmout úkol, snaha při jeho plnění, docházka atd.);
- Sociální chování (jednání s lidmi, vztahy k ostatním pracovníkům atd.);
- Dovednosti, znalosti, potřeby, vlastnosti (vzdělání, cílevědomost, spolehlivost atd.).

Pracovník musí být s výsledky hodnocení seznámen, musí se s ním projednat a je třeba, aby se mohl vyjádřit. (Koubek, 2007, s. 135) Pokud je pracovníka za co chválit (a to je téměř vždy), tak je dobré, aby za to byl pochválen.

6.3.1 Pochvala

Pochvala je jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Měla by zaměstnance naplnit energií a entuziasmem. Aby byla pochvala účinná tak musí splňovat několik podmínek (Bělohlávek, 2008, s. 49):

- Pochvala má být konkrétní – zaměstnanec musí vědět za co přesně je vlastně chválen;
- Pochvala má být adresná – po pochvale týmu by mělo následovat vyzvednutí zvláště aktivních členů;
- Pochvala má být včasná – není dobré pochvalu odkládat;
- Pochvala má být veřejná – nadřazený by neměl otálet pochválit zaměstnance před ostatními;

- Pochvala by neměla být příliš formální – zaměstnanec by neměl mít dojem, že jeho pochvala je pro manažera nepříjemnou povinností;
- Nadřízení by měli být vždy připraveni chválit.

6.4 Kariérní růst

Jednou z důležitých personálních činností (a zároveň faktorem fluktuace zaměstnanců) je kariérní růst. V současnosti klade na tuto oblast důraz více a více společností, což je spojeno mimo jiné s růstem konkurence v různých odvětvích. Klíčovým bodem této problematiky je skutečnost, že v dlouhém období se zaměstnanci vyvíjí, mění. Rovněž význam toho co si lze představit pod pojmem kariéra (či „úspěšná“ kariéra) se v průběhu času mění. Dnes již nejsou zaměstnanci ochotni kariéře podřídit vše. Ale to neznamená, že chtějí stagnovat a nerozvíjet se. Nemění se jen jednotlivci, ale v souladu s nimi se mění celá společnost. Na kariérní růst mohou mít vliv i takové skutečnosti jako je stárnutí pracující populace či zvyšující se počet pracujících žen. Kariéru již nechtějí budovat jen muži kolem 30 let, ale i ženy a starší lidé. (Boerlijst, 1998, s. 273, 274)

Zde je ještě třeba uvést, že přestože je na kariérní růst kladen obecně větší důraz, tak i v dnešní době má jen málo společností fungující systém rozvíjení kariéry. (Boerlijst, 1998, s. 276) Přestože většina firem deklaruje a uvědomuje si potřebu využívat interní zdroje, tak realita je často trochu jiná.

Je třeba si uvědomit, že management kariéry každého zaměstnance začíná již při jeho nástupu. Lze ještě zmínit, že důležitým pomocníkem pro tuto oblast personální práce je provádění kvalitního hodnocení pracovníků.

6.5 Odměňování

Cíle řízení odměňování jsou následující (Armstrong, 2009b, s. 20):

- Odměňovat lidi dle výkonů;
- Propojit systém odměňování s cíli podniku a hodnotami (i potřebami) zaměstnanců;
- Odměňovat žádoucí věci (činnosti);
- Pomáhat získat a udržet kvalitní zaměstnance;
- Motivovat pracovníky, angažovat je;

- Vytvořit kulturu vysokého výkonu.

6.5.1 Odměňování pracovníků prodeje

Peněžní metody odměňování (Armstrong, 2009b, s. 355 – 358):

- Mzda – užívá se zejména, mají-li zaměstnanci malý vliv na objem prodeje. Když se firma chce soustředit na služby zákazníkům a reprezentaci firmy.
- Základní mzda + provize – uvádí se, že provize nebude příliš motivující, pokud pracovník nebude mít příležitost si s její pomocí vydělat aspoň 20 % základní mzdy. Provize jsou založeny na procentu z jakéhokoli prodeje.
- Základní mzda + bonus – bonus je založen na překročení nějaké hranice (nějakých cílů).
- Jen provize – nevyplácí se základní mzda, výkon prodeje závisí hlavně na schopnosti prodávat. Vede k nátlakovému prodeji, což ohrožuje pokračování vztahů se zákazníky.

Mezi jiné formy odměn patří dary a poukázky, soutěže, automobily, uznání, příležitost k růstu atd. (Armstrong, 2009b, s. 356 – 359)

Vždy je velmi důležité nalézt správný mix metod odměňování, tak aby se dosáhlo cílů řízení metod odměňování.

6.5.2 Mají benefity význam?

Když benefity vznikaly, tak lidé s nadšením vítali každou novinku. Dnes o nich často vůbec neví nebo je nevyužívají. V roce 2009 se kvůli krizi množství benefitů rušilo. Teprve v důsledku zrušení benefitů si mnoho zaměstnanců vůbec uvědomilo, že je firmy nabízely. K výraznému snížení spokojenosti zaměstnanců, tak rušení benefitů nevedlo. Proč je tedy nezrušit všechny? (Tejnorová, 2013, s. 18)

Skutečně stabilizačním oblíbeným prvkem jsou interní benefity. Firemní produkty za nižší cenu. Jedná se o benefit, který značně podporuje identifikaci zaměstnance s firemní značkou a posiluje tak jeho věrnost firmě. (Tejnorová, 2013, s. 18, 19)

Benefity tak i v dnešní době mohou mít smysl. Je ale důležité, aby je zaměstnanci vnímali pozitivně a měly o ně zájem. Jak toho dosáhnout? Nejjednodušší radou v tomhle směru je komunikovat se zaměstnanci a zjistit od nich o jaké benefity by měli zájem.

6.6 Kultura

Organizační kultura musí být neustále vytvářena všemi zaměstnanci. Vždy je usměrňována managementem. Kulturu organizace lze chápat jako charakteristiku vnitřního klimatu podniku, jaké hodnoty, cíle a perspektivy další práce sdílí většina zaměstnanců. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 220, 221)

Firma je sociální systém, je to souhrn lidí. Ti mají určité hodnoty. Je třeba, aby byly hodnoty podniku v rovnováze s hodnotami zaměstnanců firmy. Potom dochází k identifikaci s firmou a posílení loajality pracovníků vůči organizaci. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 221)

Úspěšné charakteristiky hodnot podnikové kultury jsou (Dědina, Odcházal, 2007, s. 221):

- Zaměstnanci respektují nadřízené, akceptují je a jsou jimi akceptováni;
- Klima otevřenosti v komunikaci;
- Zaměstnanci mají pocit, že mohou něco ovlivnit a snaží se zapojit do fungování organizace;
- Zaměstnanci cítí jistou spoluodpovědnost za rozhodnutí firmy.

Klíčem k žádoucí organizační kultuře je (Dědina, Odcházal, 2007, s. 223 – 225):

- Pozitivní postoj manažerů k pracovníkům;
- Dobrá firemní komunikace;
- Jasný strategický plán;
- Týmová práce;
- Nevyhýbání se změnám;
- Podpora vzdělávání zaměstnanců;
- Efektivní systém odměňování;
- Přátelská atmosféra ve firmě.

Organizační kultuře lze přiřadit následující charakteristické znaky (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 56, 57):

- Učení – kulturní normy a hodnoty se vytvářejí procesem sociálního učení a získávání zkušeností;
- Sdílení – kultura je skupinový fenomén. Vzniká v procesu interakce členů organizace;
- Adaptabilita – plyne z lidské přizpůsobivosti podmínkám;
- Symboličnost – používají se různé symboly. Např. lze před podnikem vymezit parkovací místa pro zákazníky či předepsat pravidla pro oblékání zaměstnanců;
- Vrstevnatost – organizační kultura má různé vrstvy.

Nejviditelnější vrstvou jsou symboly. Těmi mohou být slova, gesta, způsob řeči, vybavení kanceláří či oblečení. Další vrstvou jsou hrdinové. Jedná se o osoby, které jsou nositeli vlastností ceněných podnikem. V podstatě jde o vzory ideálního vedoucího či pracovníka. Následující vrstvou jsou rituály. To jsou kolektivní aktivity se sociálním významem v dané kultuře podniku. Mohou to být mítinky, oslavy či pracovní porady. V samotném středu organizační kultury jsou hodnoty. Na rozdíl od symbolů se poměrně těžko mění. Mnoho hodnot si člověk vytvoří již v dětství a je těžké je rychle změnit. (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 57, 58)

7 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Jedním z ukazatelů, jež zkoumají personalisté, je míra fluktuace zaměstnanců. Pomocí tohoto ukazatele se sleduje, jaká část zaměstnanců v daném období odešla, vyměnila se. S tím úzce souvisí úroveň pracovní spokojenosti či loajality zaměstnanců k zaměstnavateli. Spokojenost zaměstnanců je ovlivňována celou řadou faktorů. Lze zmínit například stresovou zátěž pracovníka a jeho odolnost vůči ní. Dále je možno uvést stupeň otevřenosti organizace či práci v týmech.

S fluktuací se pojí i jistá pozitiva. Jedná se mimo jiné o novou krev ve firmě a s ní i nové nápady. Přesto platí, že vysoká fluktuace je velmi negativní. Způsobuje mnoho nežádoucích jevů. Lze uvést například náklady na získání a zaškolení nových zaměstnanců, pravděpodobný pokles výkonů oproti zkušenému pracovníkovi, zvýšené napětí v organizaci atd.

Důvody fluktuace jsou mnohé. Za všechny je možno alespoň jmenovat: špatné přijetí nového zaměstnance, nenaplnění očekávání, napjatou atmosféru v organizaci, problematické vztahy v rámci organizační struktury, nefungující komunikaci v organizaci, nemožnost kariérního růstu, nespokojenost se mzdou či například nabídku jiného pracovního místa.

Odchodu zaměstnance většinou předchází jisté charakteristické náznaky. Může to být polevení v pracovním výkonu, zvýšená absence či stížnosti zaměstnance. Je důležité si takových znaků všimnout a analyzovat je.

Pracovní prostředí je to co zaměstnance obklopuje. Lze sem zařadit vlhkost, osvětlení, rozmístění nábytku na pracovišti, ale i třeba sociálně psychologické vlivy (např. stupeň izolace zaměstnance).

Mezi klíčové faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců patří práce s novými pracovníky, komunikace, uznání zaměstnance (zejména pochvala), možnost kariérního růstu, odměňování a v neposlední řadě kultura organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SPOLEČNOST XY

Se společností XY autor této práce spolupracuje již několik let. Proto se při zvažování tématu své diplomové práce rozhodl přímo oslovit ředitele maloobchodu společnosti XY a zjišťoval, o co by byl zájem. Celkem rychle došlo ke shodě, že jedním z nejzajímavějších témat je fluktuace zaměstnanců.

V bakalářské práci se autor zabýval otázkou procesu přijímání nových zaměstnanců do společnosti XY, což je téma ve své podstatě související s tématem práce diplomové. Tato diplomová práce se zabývá otázkou snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY. Dalo by se říci, že autor navazuje na svou bakalářskou práci, a potom co se zabýval tím, jak jsou zaměstnanci do společnosti přijímáni, tak nyní se věnuje jejich odchodu ze společnosti, jak je udržet a docílit stabilizace zaměstnanců a snížení fluktuace.

Zde je třeba ještě uvést, že fluktuace je ve společnosti XY problémem zejména mezi obsluhami prodejen. Jinak je dle vyjádření již zmíněného ředitele situace celkem dobrá. Z tohoto důvodu se tato práce zaměřuje na snížení fluktuace prodavaček v rámci maloobchodní prodejní sítě, kterou společnost XY provozuje. Cílem práce není zkoumání míry fluktuace či personální práce obecně v rámci centrály společnosti. Cílem je zaměřit se na prodejny – prodavačky. Toto má logiku i vezmeme-li v potaz, že právě maloobchodní síť je z naprosté většiny zodpovědná za výnosovou stránku organizace. Na jejím dobrém fungování je tak v této chvíli společnost životně závislá, čímž ovšem autor této práce nechce jakkoli znevažovat ostatní činnosti. Bez nich by bylo fungování společnosti také značně problematické.

Společnost XY je obchodní společností zabývající se nákupem a prodejem zboží. Zboží je relativně různorodé. Lze zmínit DVD či blu-ray filmy, kosmetiku, časopisy, knihy, rozličné pomůcky a hračky, spodní prádlo, žertovné předměty nebo i svíčky.

Sídlo společnosti je v Praze. V Praze je i mnoho prodejen společnosti. Prodejny jsou, ale i v ostatních českých městech. V roce 2008 byly otevřeny první prodejny i na Slovensku.

8.1 Historie společnosti XY

Společnost XY byla založena v roce 1991, tedy začátkem devadesátých let. V této době bylo založeno velké množství společností. Během času mnoho z nich zaniklo. Avšak spo-

lečnost XY patří mezi ty, které se na trhu udržely dodnes a zaznamenaly od svých počátků nesmírný rozvoj. Dvacet let existence je již relativně dostatečně dlouhá doba na to, aby se společnost zapsala do povědomí zákazníků a vytvořila si nějakou historii.

Vzhledem ke specifickému sortimentu zboží, se kterým společnost obchoduje, se měnil pohled na ní i v souvislosti se změnami v pohledu společnosti (obyvatelstva) na tuto oblast. Společnost XY zpočátku narážela často na neochotu obyvatel akceptovat ji na stejné úrovni jako například prodejny kosmetiky či oblečení. Během času (se zvyšujícím se povědomím o aktivitách společnosti) se tato situace měnila. Dnes ji již mnoho lidí vidí jako normální součást českého trhu se spotřebním zbožím a její existenci a působení vnímají pozitivně.

Začátky společnosti jsou, jak tomu často bývá, spojeny s menšími kapitálovými možnostmi. První formou distribuce tedy byla zásilková služba. Časem se přetvořila do e-shopu. V roce 1999 se v ČR začala budovat síť maloobchodních prodejen nabízejících zboží společnosti XY. Zpočátku se jednalo o obchody soukromých vlastníků, jimž bylo dodáváno zboží a kteří dodržovali určité standardy společnosti XY (například ve formě vzhledu prodejen atd.). Jednalo se o franchising. Již po pár letech byl tento přístup přehodnocen a prodejny začaly být od soukromých vlastníků odkupovány. Nyní patří celá síť přímo společnosti XY a jedná se o největší síť svého druhu v ČR.

V roce 2008 došlo k otevření prvních 14 prodejen i na Slovensku. Tím se společnost stala prakticky okamžitě i největší společností svého druhu působící na Slovensku. Zpočátku byla pro slovenskou síť zřízena kancelář v Žilině, ale již po krátké době se ukázalo, že bude výhodnější ji řídit přímo z Prahy a kancelář tak byla zrušena.

Do roku 2009 měla společnost XY formu společnosti s ručením omezeným. V uvedeném roce došlo k transformaci na akciovou společnost. Všechny akcie jsou v rukou majitelky společnosti. Tato situace se pravděpodobně v nejbližší době měnit nebude a společnost tak má pevnou a přehlednou vlastnickou strukturu.

V posledních letech se společnost snaží přemístit část sítě do různých obchodních center. Síť se již několik let pohybuje v celkovém součtu (tzn. součet prodejen v ČR i na Slovensku) okolo 100 prodejen.

8.2 Poslání a vize společnosti XY

Poslání společnosti XY bylo získáno od zástupce top managementu společnosti XY. Doslovně zní: „*Náplní a cílem naší společnosti byla a je snaha přinést široké veřejnosti, co nejširší nabídku zboží spojeného s erotickou oblastí a učinit tak v prodejnách, které jsou realizovány v nadstandardním stylu, připomínajícím značkové prodejny oblečení, či kosmetiky. Jsou to prodejny, kde je kladen důraz na prodej, jako takový, bez nadbytečného zdůrazňování erotického zaměření. Proto byla od počátku vyloučena z tohoto projektu jakákoliv nabídka služeb spojených s erotickou oblastí.*“

Poslání je poměrně dlouhé a trochu hůře se získává (pokud nejste zaměstnanec společnosti). Na druhou stranu je pravda, že je celkem naplňováno.

Zajímavým pro tuto práci je zejména zmíněný „důraz na prodej“. Právě zde lze totiž nalézt spojitost s nutností mít dobré prodavačky a s tím souvisí i snaha, aby se omezily odchody schopných již zaučených prodavaček.

Důležitým poznatkem je, že síť prodejen společnosti XY má svou vlastní vizi (ta byla získána od ředitele maloobchodu). V ní se mluví zejména o tom, že vize bude naplněna ve chvíli, kdy zaměstnanci sítě budou hrdí, že pracují právě v této síti prodejen a všichni tito zaměstnanci budou angažovaní. Budou se snažit tuto síť dále budovat.

Vize je směřována na nějaký budoucí cíl, žádoucí situaci. Na druhou stranu lze zmínit, že by nebylo od věci ve vizi (či vedle ní) zmínit i nějaký časový milník. Například rok 2020. Vize maloobchodní sítě prodejen celkem hezky souvisí s touto prací. Hrdí a loajální pracovníci totiž nebudou mít takovou tendenci ze společnosti odcházet. A naopak loajalita není krátkodobou záležitostí a vyžaduje, aby pracovník ve společnosti jistou dobu setrval.

8.3 Organizační členění společnosti XY

V čele této akciové společnosti stojí předseda představenstva.

Společnost má jednoho dalšího ředitele (ředitel maloobchodu) a několik vedoucích oddělení. Ti jsou všichni podřízeni předsedovi představenstva. Konkrétně se jedná o vedoucího oddělení marketingu, vedoucího skladu, vedoucí účtárny, vedoucího oddělení IT a vedoucího rozvoje.

Pod vedoucího rozvoje patří například zřizování nových prodejen.

Vedoucí účtárny má na starost zejména účetní záležitosti, komunikaci s úřady, bankami atd.

Vedoucí marketingu je funkce, která byla dlouhou dobu (několik let) nesamostatná (patřila pod vedoucího rozvoje). V současnosti se však společnost rozhodla do této oblasti více investovat.

Pod ředitele maloobchodu patří celá síť prodejen. Jeho přímými podřízenými je jedenáct oblastních (regionálních) manažerek (vedoucích). Tyto manažerky mají na starosti vždy cca 7-9 prodejen.

Dalším článkem je potom pozice vedoucí prodejny. Vedoucí prodejny je přímou podřízenou oblastní vedoucí (manažerky) a stojí o stupínek výše než řadové prodavačky.

Ještě lze zmínit školitelky. Ty jsou v současnosti dvě. Nicméně pod sebou mají síť prodavaček či vedoucích prodejen, které jim v jejich činnosti pomáhají. Naprostá většina školícího týmu je tak stále v pravidelném kontaktu se zákazníky a sami vykonávají činnosti, jež nové prodavačky (a někdy i stávající) školí.

Již zmíněné dvě školitelky také patří přímo pod ředitele maloobchodu. Kromě nich a oblastních manažerek jsou jeho posledními přímými podřízenými tři členové inventurního týmu.

Klíčovým faktem pro tuto práci je skutečnost, že v celé společnosti nelze najít ani jednoho personalistu. Personální činnosti jsou vykonávány v rámci účtárny či v rámci regionů jednotlivými oblastními vedoucími. Ty mají na starost zejména přijímání a propouštění prodavaček.

Mnoho personálních činností je však zcela vynecháno.

9 PŘÍČINY FLUKTUACE V ČESKÉ REPUBLICE

Tato část práce se věnuje výsledkům analýzy fluktuace v České republice, kterou provedla Vnoučková (2013).

Příčiny fluktuace ČR se nijak významně neodlišují od v teoretické části již uvedených faktorů a jejich kombinací. Důvody odchodu se v rámci jedné organizace často opakují, čímž organizace zbytečně ztrácí zaškolené zaměstnance. Významné jsou zejména faktory odměňování, komunikace a uznání. (Vnoučková, 2013, s. 100)

V podmínkách ČR jsou dost problematické například benefity. Ty nejsou často poskytovány vůbec, popřípadě jsou poskytovány benefity dle zaměstnanců nevyhovující. Zajímavé je, že zaměstnanci jsou radši (respektive jejich nespokojenost je nižší), pokud nejsou benefity žádné, než pokud jsou nevyhovující. Zaměstnanci totiž mají pocit, že jejich zasloužená mzda (peníze) je utopena v pro ně nezajímavých benefitech. (Vnoučková, 2013, s. 107)

Dalším rysem ČR je skutečnost, že zaměstnanci často trpí pocitem nespravedlnosti při odměňování. To je často dáno i tím, že neexistuje (popřípadě pro zaměstnance je málo viditelná) vazba mezi odměnou a výkony zaměstnance. (Vnoučková, 2013, s. 107) Lze tedy doporučit zrušení pro zaměstnance nezajímavých benefitů a nastavení s výkony provázaného odměňovacího systému.

Jedním z dalších závěrů je skutečnost, že více než polovina zaměstnanců nemá (či nevidí) možnost postupu do vyšších pozic v organizaci. Toto je často spojeno i s pocitem zaměstnanců, že nemají možnost vzdělávání se. (Vnoučková, 2013, s. 110) Tato kombinace vede k odchodu zejména u ambiciózních pracovníků.

Zajímavé je, že zaměstnanci vnímají naprostou většinu komunikace v organizaci jako formální, a to i pokud mají s kolegy přátelské vztahy. Dle zaměstnanců převládá přidělování úkolů bez diskuze (komunikace sestupná). Komunikace je problémovým faktorem hlavně ve velkých organizacích. Zajímavé je i to, že větším problémem než zatajování informací je nedostatečné (či žádné) sdílení informací. (Vnoučková, 2013, č. 112) Špatné či žádné sdílení informací je možné vnímat jako nedostatek komunikace (zaměstnanci spolu nekomunikují) či obsahový problém komunikace (komunikují o něčem jiném než o žádoucích informacích).

9.1 Podmínky uvnitř organizace

Vnoučková (2013) se ve svém výzkumu věnuje i podmínkám a přístupu samotných organizací. Rovněž zde se dají nalézt některé zajímavé informace o situaci fluktuace v ČR.

Asi nejzajímavějším bodem výzkumu bylo zjišťování práce organizací s fluktuací. 68 % organizací používá výstupní pohovory z iniciativy nadřízeného. To znamená, že 32 % organizací výstupní pohovor vůbec nepoužívá a zaměstnanci potom odcházejí bez zpětné vazby pro organizaci. (Vnoučková, 2013, s. 152)

45 % dotazovaných manažerů užívá míru fluktuace. To znamená, že zhruba polovina manažerů neví, jak vysokou fluktuaci vlastně ve svém oddělení (organizaci) mají. Pouze ve 26 % organizací je prováděno individuální hodnocení jednotlivých oddělení či manažerů dle fluktuace. (Vnoučková, 2013, s. 152)

Vnoučková (2013, s. 154) nakonec došla v této části svého výzkumu k tomuto závěru: *„Výsledky naznačují značnou neinformovanost sledovaného vzorku manažerů (průměrně 52 % organizací s fluktuací nepracuje) o stavu fluktuace v organizaci a potencionálním využití informací, které v sobě skrývá její monitorování. Pokud jsou míra fluktuace či její příčiny sledovány, děje se tak pouze z důvodu vnitřního nařízení či organizačního předpisu, nicméně manažeři těmto praktikám nevěnují ve většině případů pozornost a svůj úkol plní jen formálně, bez vazby na výstup či řešení situace a výsledky, které by mohly přispět k řešení situace, snížení fluktuace a úspoře nákladů, nejsou využity.“*

Z výzkumu je tedy vidět, že i v současné době je fluktuace a její řízení oblastí, kde lze nalézt mnoho nedostatků. Z výzkumu vyplývá, že mnoho společností se touto problematikou příliš nezabývá, popřípadě se jejich analýzy věnují jen některým částem problému.

Výzkum Vnoučkové byl do této práce zařazen i vzhledem k tomu, že mnohá její zjištění platí i u společnosti XY. To potvrzuje i další část této práce.

10 ANALÝZA FLUKTUACE VE SPOLEČNOSTI XY

10.1 Vyhodnocení rozhovoru s ředitelem maloobchodu

Tento rozhovor byl realizován pro lepší pochopení fluktuace a personální práce ve společnosti XY.

Ředitel maloobchodu je ve své funkci již 7 let a zaměstnancem společnosti je od roku 2004, kdy nastupoval na pozici regionálního manažera.

Jak již bylo uvedeno v části věnující se organizační struktuře společnosti, tak ředitel maloobchodu je členem top managementu společnosti a zároveň osoba zodpovědná za celou maloobchodní síť prodejen. Má tedy pod sebou všechny oblastní manažerky a tím pádem i vedoucí prodejen a řadové prodavačky.

Tato část práce se věnuje vyhodnocení informací rozhovorem získaných. Zápis provedený autorem práce během rozhovoru je uveden v příloze.

Z rozhovoru vyplynulo, že samotný ředitel maloobchodu přímo řídí v současnosti 5 prodejen. To je z hlediska této práce pozitivní zejména vzhledem k tomu, že má množství informací spojených s prodavačkami tzv. z první ruky.

Také provádí časté návštěvy ostatních prodejen v síti. Ty nemají (dle zkušeností autora práce) charakter pouze kontrolní, ale i motivační. Prodavačky se díky těmto návštěvám dostávají do celkem pravidelného kontaktu se zástupcem top managementu společnosti a mají šanci se na mnoho věcí osobně informovat. Toto napomáhá k transparentnosti vedení vůči všem zaměstnancům. Zde lze také zmínit, že složení top managementu je dlouhodobě stabilní, což lze také považovat za pozitivum. Tyto věci pomáhají vytvářet dobré podnikové klima a mohou pozitivně působit i na retenci zaměstnanců (prodavaček).

V rozhovoru přišla řeč i na neexistenci personálního oddělení. Některé personální činnosti vykonává mzdová účetní a jiné jsou v kompetencích nadřízených.

Konkrétně pro prodavačky to znamená, že mnoho personálních činností vykonávají oblastní manažerky. Jedná se například o výběr nových prodavaček či naopak propouštění prodavaček.

S tím, že ve společnosti nepracuje žádný personalista, je spojeno i to, že mnoho personálních činností není vykonáváno. Jedná se například o jeden z klíčových nástrojů ovlivňují-

cích fluktuaci - hodnotící pohovory, které ve společnosti nejsou prováděny. Respektive pokud je nějaká manažerka provádí, tak stejně o této činnosti nemusí zhotovovat záznam, není to nikde evidováno a rozhovory jsou zřejmě nestrukturované.

Do nedávna se stejně přistupovalo i k hodnocení nového zaměstnance na konci zkušební doby. Způsob tohoto hodnocení, a zdali vůbec proběhne, byl čistě na regionální manažerce, a ta o něm (pokud tedy nějaké hodnocení proběhlo) nemusela vést žádnou evidenci. V současnosti je připravován alespoň dotazník pro příslušného zaměstnance, jenž by měl mj. pomoci zjistit jeho pohled na svou práci a společnost XY po téměř 3 měsících u společnosti. Tento dotazník by měl pomoci i manažerce při vyhodnocování příslušné prodavačky. Na vytváření zmíněného dotazníku spolupracoval i autor této práce. Nicméně hodnocení zaměstnanců na konci zkušební doby zatím zůstává i přes připravované zavedení tohoto nástroje nesystémové a samotný dotazník zřejmě také nebude „všelákem“.

Že u společnosti nepůsobí personalista, se projevuje i při výběru zaměstnanců (prodavaček). Manažerky si s pomocí životopisů pozvou několik kandidátů na pohovory (které často nebývají strukturované) a následně si pozvou vážného kandidáta na zkušební den na prodejně. Dalším krokem je již podpis pracovní smlouvy. Zcela chybí nějaký klasický dotazník dávaný uchazečům o místo či například ověřování referencí. Kvalitní výběr zaměstnanců je přitom jedním z hlavních faktorů ovlivňujících retenci zaměstnanců.

Z rozhovoru vyplynulo, že společnost by mohla značně zlepšit i práci s personálními ukazateli (např. míra fluktuace). Některé z nich si sice ředitel maloobchodu sám zjišťuje, avšak chybí nějaká hlubší analýza a vyvození závěrů (a následně tedy i opatření). Nesledování některých důležitých ukazatelů podrobně a dlouhodobě je zřejmě spojeno i se skutečností, že společnost XY nevyužívá žádný specializovaný personální informační systém.

Důraz je kladen na zaškolení nových prodavaček. Systém zaučování je velmi účinný, flexibilní a přitom není příliš nákladný. Dle zkušeností autora jsou prodavačky na dobré úrovni, co se znalosti zboží a prodejních postupů týká. Systém zaučování lze hodnotit pozitivně.

Na druhou stranu je zde třeba uvést, že prakticky veškeré školení prodavaček jsou zaměřeny pouze na oblast produktů a prodejních dovedností. To se odráží i na skutečnosti, že kariérní postup většiny prodavaček skončí téměř vždy na pozici vedoucí prodejny. Z celkem 11 oblastních manažerek jsou pouze 2 bývalými prodavačkami (vedoucími prodejen). Tato situace může mít na retenci zaměstnanců negativní dopad. Dopad je zejména na zaměst-

nance, kteří chtějí budovat kariéru, většinou jde přitom právě o ty nejschopnější pracovníky.

Zajímavým poznatkem je i to, že prodavačky nemají provize z tržeb. Jejich mzda je pevná a z části závislá na rozhodnutí manažerky, která navrhuje odměny za nadstandardní výkony. Tím se ovšem do mzdového systému dostává určitá míra subjektivnosti a prodavačky mohou cítit, že jejich mzda je více ovlivněna, tím jaký mají vztah s jejich manažerkou, než tím jakou mají tržbu. Netransparentní propojení mzdového systému s výsledky, tak může mít vliv jak na výsledky, tak na snahu šikovných prodavaček místo si udržet. Na druhou stranu pevná složka mzdy může působit stabilizačně.

Se mzdou se pojí i benefity. Těch společnost XY nabízí relativně málo. Avšak ty, které společnost XY nabízí, jsou pro zaměstnance (dle informací autora) zajímavé. Konkrétně jde o zaměstnaneckou slevu na zboží a o výhodnější mobilní volání (díky možnosti využívat firemní tarif).

Z pohledu tématu této práce je velmi zajímavý odhad výše nákladů fluktuace. Ředitel maloobchodu odhaduje, že výměna 1 prodavačky společnost XY stojí 3 až 4 měsíční mzdy.

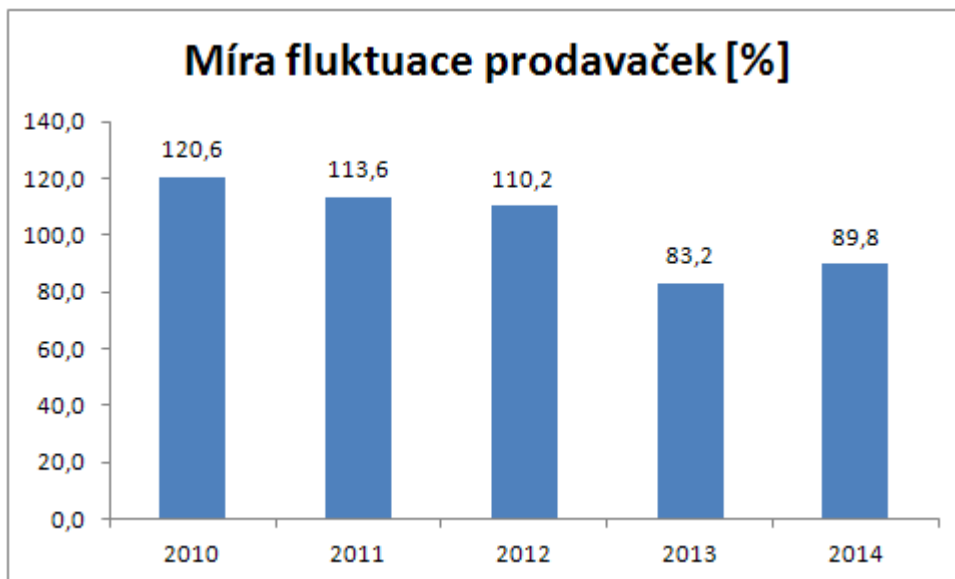
Absentismus či nedochvilnost se v rámci prodejní sítě téměř neobjevují. Pokud náhodou ano, tak se téměř vždy jedná o prodavačku, které běží výpovědní lhůta. To je z pohledu této práce velmi pozitivní.

Na retenci zaměstnanců by také mělo mít vliv pozitivní podnikové klima, které je spojeno s častými pochvalami prodavaček (i jejich nadřízených), snahou managementu řešit rychle vzniklé konflikty i například podporou komunikace nejen mezi zaměstnankyněmi v rámci jedné prodejny, ale i mezi prodavačkami z různých prodejen.

10.2 Míra fluktuace ve společnosti XY

Ukazatel míra fluktuace je počítán jako poměr mezi počtem v daném období odcházejících zaměstnanců (prodavaček) a průměrným evidenčním počtem pracovníků (prodavaček). Uvádí se v procentech.

V rámci analýzy tohoto ukazatele u společnosti XY byly autorem práce vypočítány a porovnány hodnoty ukazatele za posledních 5 let, tzn. roky 2010 až 2014. Data pro výpočty byly získány z interních zdrojů společnosti. Tabulka fluktuace prodavaček je v příloze. Zde je uveden graf.



Obrázek 1 Míra fluktuace prodavaček (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že hodnoty míry fluktuace jsou ve společnosti XY velmi vysoké. Autora práce samotného zaskočily. Hodnoty, jež očekával, byly kolem 50 %, což by i tak bylo celkem vysoké číslo. Pokud bychom se chtěli bavit o přijatelných číslech, tak by se hodnoty měly pohybovat kolem 20 %.

Hodnoty nad 100 % jsou vskutku zarážející. Na základě získaných hodnot lze říci, že míra fluktuace ve společnosti XY je nezdravě vysoká. Jediným pozitivem je jistý pokles v rámci sledovaných let. Mezi roky 2010 a 2013 je rozdíl téměř 40 %. Ke zmíněnému značnému poklesu zřejmě došlo zejména vzhledem ke stabilizaci oblastních manažerek. I přesto se však jedná o příliš vysoká čísla.

10.3 Příčiny fluktuace ve společnosti XY

Společnost XY neprovádí výstupní pohovory. Respektive pokud se takový pohovor oblastní manažerka rozhodne provést (což se většinou neděje), tak o něm není prováděn žádný záznam. Tato situace činí analýzu příčin fluktuace obtížnou.

V současné době se ve společnosti XY plánuje zavést dotazník pro odcházející prodavačky, jenž by se měl otázkou příčin fluktuace zabývat. Autor této práce na vytváření tohoto dotazníku spolupracoval a vypracoval prvotní návrh dotazníku. Ten je přiložen v příloze.

Bohužel tento dotazník bude v době dokončení této práce teprve startovat a navíc bude potřeba delší doba, než se pomocí dotazníku nashromáždí dostatečný počet informací pro seriózní analýzu.

Při analýze příčin fluktuace byly tedy použity jiné metody. Jedná se zejména o využití informací získaných z rozhovorů s prodavačkami, manažerkami i ředitelem maloobchodu, ale i z interních dat společnosti.

Jedním ze zajímavých poznatků je, že mnoho prodavaček (v některých letech až 40 %) odchází ve zkušební době. A to v podobné míře z rozhodnutí prodavačky i organizace. Na základě tohoto faktu lze odhadovat, že často dochází k nesouladu mezi očekáváními nového zaměstnance (či společnosti XY) a realitou. To poukazuje na ne zrovna optimální výběr zaměstnanců. Respektive to může ukazovat i na to, že oblastní manažerky někdy přijmou prodavačku s tím, že definitivní rozhodnutí udělají až ve zkušební době. Tímto však organizaci vznikají zbytečné náklady. Zkušební doba by měla spíše sloužit k utvrzení rozhodnutí popřípadě získání zkušenosti s novým zaměstnancem, nikoliv k jeho oddálení.

Další příčinou (o níž se v rozhovoru zmiňoval i ředitel maloobchodu) je skutečnost, že prodavačky jsou ženy. Kvůli těhotenství odchází každoročně až 15 % prodavaček. Většinou se již do společnosti nevracejí.

Dalšími příčinami jsou například stěhování prodavačky, s tím je často spojena i zhoršená doprava do práce.

Častým důvodem pro odchod je, že ambicióznější prodavačky hledají uplatnění v jiné profesi (např. sekretářka) a odejdou z tohoto důvodu. S tím je spojena zřejmě i skutečnost, že profesní postup prodavačky se většinou zastaví na pozici vedoucí prodejny či v některých případech regionální školitelky.

Prodavačky často uvádějí za důvod odchodu (či zvažování odchodu) vyšší mzdu. Pravdou je, že mzda možná není tak vysoká, jakou by si některé z nich představovaly. Kromě několika výjimek nedosahuje celorepublikové průměrné mzdy. Na druhou stranu pokud bychom se podívali na mzdy obvykle nabízené prodavačkám, tak potom je výše mzdy zřejmě v pořádku. Některým ambicióznějším prodavačkám může vadit skutečnost, že mzda není přímo provázaná s jejich výkony (tržbami). Je pravdou, že mzdový systém by mohl být více transparentní, v současnosti je výše mzdy prodavačky téměř zcela závislá na rozhodnutí její regionální manažerky. Byť je mzda následně schvalována ředitelem maloobchodu.

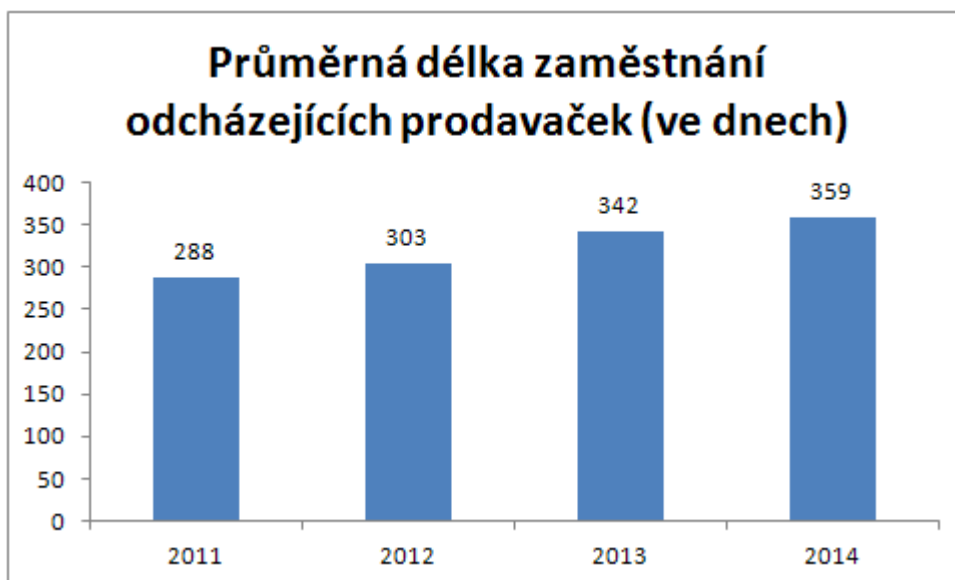
Regionální manažerky někdy propouštějí prodavačky z důvodu problémového vztahu s nimi či problémových vztahů na prodejně. Dalším častým důvodem jsou špatné výsledky prodejny. Mnoho manažerek v takovém případě volí propuštění výsledkově nejslabší prodavačky.

Příčin fluktuace je tedy hodně. Pokud by se na základě uvedených příčin hledaly možné návrhy na zlepšení situace, tak lze uvést lepší výběr nových prodavaček, učinění změn v systému odměňování, zvýšení podpory kariérního růstu zaměstnanců či hledání cest předcházení konfliktů, popřípadě zlepšení způsobu jakým je oblastní manažerka řeší. Obecně se dá říci, že se jedná o personální otázky a příčinou fluktuace je tedy způsob personální práce ve společnosti XY.

10.4 Analýza délky zaměstnání odcházejících prodavaček ve společnosti XY

Jedná se o průměrnou délku zaměstnání (u společnosti XY) odcházejících prodavaček. To znamená doba, jakou u společnosti prodavačka v průměru před svým odchodem pracovala. Tento ukazatel byl vypočítán za roky 2011 až 2014.

Výslednou dobu v jednotlivých letech lze vidět na obrázku. Doba je ve dnech.



Obrázek 2 Průměrná délka zaměstnání (vlastní zpracování)

Lze pozorovat jistý rostoucí trend. To značí, že prodavačky zůstávají ve společnosti XY déle. Hodnota roku 2014 se již téměř rovná délce kalendářního roku. To znamená, že každá prodavačka propuštěná v roce 2014 pracovala u společnosti XY v průměru téměř 1 rok.

Na výsledky této analýzy lze pohlížet různě. Autor práce na základě ní vyvozuje, že prodavačky, jež jsou u společnosti zaměstnané méně než 1 rok, mají vyšší pravděpodobnost odchodu. Naopak u těch, které překročí dobou zaměstnání 2 roky, se dá předpokládat pokračování pracovního vztahu. Zřejmě jsou relativně spokojené.

Je však důležité si uvědomit, že se jedná o průměry a ty jsou často ovlivněny extrémními hodnotami. V tomto případě jsou údaje zřejmě ovlivněny například tím, že mnoho prodavaček skončí ve zkušební době. To může celkový průměr tlačit dolů. Na druhou stranu je třeba uvést i to, že pokud prodavačky vydrží ve společnosti XY aspoň 3 roky, tak potom není výjimkou, že u společnosti působí například 6 či 7 let.

11 ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI PERSONÁLU PRODEJEN SPOLEČNOSTI XY

Jedná se o dotazníkové šetření provedené v roce 2014 za účelem zjištění úrovně spokojenosti personálu prodejen (tj. prodavaček a vedoucích prodejen) v maloobchodní síti společnosti XY. Na vytváření dotazníku pro toto šetření a na jeho provedení se podílel i autor této práce. Dotazník je v příloze. V příloze jsou i výsledky šetření v tabulkách a grafech. Na základě šetření byla zpracována i kvadrantová analýza, na níž se také podílel autor této práce. Ta je také v příloze. Dotazník je součástí vnitropodnikových materiálů analyzované společnosti.

Spokojenost prodavaček úzce souvisí s problematikou fluktuace, proto jsou výsledky zmíněného šetření použitelné i pro tuto práci.

Přes 90 % respondentek v dotazníku uvedlo, že jsou spokojeny se svým zaměstnáním. To se zdá jako pozitivní výsledek. Na druhou stranu téměř 10 % nespokojených respondentek znamená, že až 10 % prodavaček by se mohlo v brzké době rozhodnout ze společnosti odejít či možná některé z nich již hledají jinou práci. Je zde tedy stále prostor pro zlepšení. Prakticky nikdo nezvolil možnost, že je velmi nespokojen. Takoví lidé již zřejmě odešli.

Otázky dvě a tři jsou vyhodnoceny pomocí kvadrantové analýzy. Z té vyplývá, že prodavačky považují za důležité a jsou spokojeny zejména se vztahy s kolegyněmi. Naopak výše mzdy či kariérní růst se zařadili do oblasti, kterou prodavačky považují za důležitou, ale jsou se s ní spíše nespokojeny. Pracovní prostředí či komunikace s nadřízeným jsou prodavačkami viděny pozitivně, avšak nepřikládají jim takovou důležitost. Benefity či provázanost mzdy s výkony jsou témata, s nimiž jsou prodavačky spíše nespokojené, ale nedávají jim rozhodující význam.

Téměř všechny respondentky si myslí, že mají dostatek pro jejich práci důležitých informací. To je pozitivní zjištění a ukazuje na dobrou úroveň řízení informací ve společnosti XY.

Doprava do zaměstnání je faktor, který výrazně ovlivňuje fluktuaci. Čtvrtině prodavaček trvá doprava do práce méně než 15 minut. U této skupiny se nedá čekat změna práce z důvodu dopravy. Zhruba polovina respondentek uvedla, že jim doprava do práce zabere 16 až 30 minut. To je čas, který je v dnešní době relativně obvyklý a mnoho zaměstnanců je ochotno jej akceptovat. Ovšem ne všichni. Někteří zaměstnanci si spočítají, že téměř

hodinu stráví v den jejich směny dopravou a toto zjištění je může negativně ovlivnit. Téměř 21 procent prodavaček uvedlo dobu dopravy v rozmezí 31 a 60 minut. U této skupiny již hrozí výraznější vliv tohoto faktoru na fluktuaci. 3 % respondentů dokonce stráví dopravou více než 1 hodinu. Tato skupina je z hlediska fluktuace nejrizikovější.

Více než 19 % prodavaček uvedlo, že by chtěly pracovat na jiné prodejně. To může ukazovat na horší úroveň řízení alokace zaměstnanců. Je zde možná i spojitost s již zmíněnou problematikou dopravy do zaměstnání. Při zvýšení pozornosti na problematiku alokace by možná došlo k částečnému vyřešení dopravní otázky. To by mělo mít na fluktuaci pozitivní vliv.

Pro další výsledky šetření spokojenosti či pro prohlédnutí kvadrantové analýzy je možné se podívat do již zmíněných příloh.

12 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY

SWOT analýza vyhodnocuje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky společnosti a analyzuje příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), které ovlivňují danou společnost. Analýza je rozdělena do dvou částí. Jedná se o analýzu externího prostředí a analýzu interního prostředí. (Kotler, Keller, 2007, s. 90, 91)

Analýza externího prostředí se zabývá příležitostmi a hrozbami. Lze je dále rozdělit na síly makroprostředí (např. demograficko-ekonomické či přírodní vlivy) a mikroprostředí (např. konkurence). (Kotler, Keller, 2007, s. 90) Jedná se o vlivy, které analyzovanou společnost (organizaci) ovlivňují, ale jsou pro ni obtížně ovlivnitelné.

Analýza interního prostředí neboli analýza silných a slabých stránek je něco, co společnost ovlivňuje přímo. Obecně platí, že silné stránky jsou přednosti společnosti, tzn. to, co dělá dobře. Naopak slabé stránky jsou oblastmi, které by se daly zlepšit. To ještě neznamená, že by daná společnost své slabé stránky musela ihned řešit a napravovat. (Kotler, Keller, 2007, s. 91) Jsou situace, kdy by se jejich řešení například ekonomicky nevyplatilo. Avšak je dobré si slabé stránky alespoň uvědomovat.

12.1 Vysvětlení jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Pro SWOT analýzu společnosti XY bylo identifikováno množství faktorů, jež do ní lze zařadit. Mnoho z nich bylo identifikováno na základě již uvedených metod. Vzhledem k zaměření této práce byly některé z nich vyřazeny a SWOT analýza byla nakonec po navržení prokonzultována se zástupcem top managementu (konkrétně s ředitelem maloobchodu společnosti XY). Ten uvedené faktory odsouhlasil jako pravdivé a pro společnost XY důležité.

Níže následuje přehled faktorů rozříděných do příslušných čtyř skupin. Ke každému faktoru je přidáno vysvětlení, co se jím myslí, popřípadě je i uvedeno, na základě čeho byl konkrétní faktor do analýzy zařazen.

Pokud se liší název faktoru od jeho označení v matematickém modelu SWOT analýzy (jenž je uveden v další části práce), tak je v závorce vždy uvedeno i jeho označení v matematickém modelu. V případě označení shodného s názvem, nebyl důvod takovou závorku uvádět.

12.1.1 Silné stránky

Bylo identifikováno 13 silných stránek společnosti XY. Těmi jsou:

- Relativně dlouhá existence společnosti (Dlouhá existence) – jak již bylo uvedeno, tak společnost vznikla v roce 1991. Za tu dobu nashledala množství zkušeností.
- Vedoucí postavení v odvětví v ČR i na Slovensku (Leader trhu v ČR i SR) – ve svém odvětví je společnost XY hlavním hráčem na trhu. Je tomu tak již mnoho let. Toto postavení může v očích zaměstnanců (i veřejnosti) zvyšovat prestiž společnosti XY a může mít vliv i na loajalitu zaměstnanců.
- Široká síť prodejen – společnost XY svými prodejny pokrývá prakticky celou Českou republiku a Slovensko. Téměř ve všech významných městech má zastoupení (mnohdy i několik prodejen). Široká síť prodejen umožňuje společnosti XY například akceptovat stěhování zaměstnanců (prodavaček) a využít je v jiném regionu.
- Dobré jméno obchodní sítě (Dobré jméno sítě) – tento bod byl ověřen jak pozorováním autora práce, tak i zjišťováním názoru obsluh prodejen na toto téma.
- Stabilní vlastnická struktura (Vlastnická struktura) – přestože se jedná o akciovou společnost, tak všechny akcie jsou v rukou jedné osoby. Společnost má stejného vlastníka prakticky již od svého založení. Tento fakt značně usnadňuje například proces přijímání důležitých rozhodnutí.
- Stabilní top management společnosti (Stabilní top management) – přestože obsluhy prodejen se mění často, tak top management společnosti se obměňuje velmi málo. To bylo potvrzeno jak pozorováním autora během jeho spolupráce se společností XY, tak i v rozhovoru se zástupcem top managementu společnosti.
- Zkušenost středního managementu se základními personálními činnostmi (Zkuš. man. se zákl. pers.) – střední management společnosti má značné zkušenosti s přijímáním nových prodavaček, s jejich propouštěním i jinými zcela základními personálními činnostmi. Tuto skutečnost mohl autor práce sám pozorovat a byla potvrzena i jinými metodami.
- Standardizovaná pracovní náplň obsluh prodejen (Přesná pracovní náplň) – společnost XY má vypracovanou přesnou pracovní náplň pro obsluhy svých prodejen.

Autor měl možnost si ji osobně prohlédnout. Přesná pracovní náplň mimo jiné pomáhá při předcházení konfliktů.

- Dobrá úroveň vnitropodnikové komunikace (Úroveň komunikace) – tento bod byl zahrnut, jak na základě pozorování autora, tak i na základě výsledků podnikového dotazníkového šetření prováděném mezi obsluhami prodejen. Komunikace má na fluktuaci významný vliv.
- Dobré podnikové klima – k tomu napomáhá řada činností, jež jsou uvedeny v rozhovoru s ředitelem maloobchodu. Také autor práce při svém působení ve společnosti XY nenabyl dojem o opaku.
- Dobré pracovní prostředí – u tohoto bodu se autor mohl opřít o již zmíněné šetření, ale také o své vlastní zkušenosti nabyté návštěvami mnohých prodejen.
- Hezký vzhled interiérů prodejen (Hezký vzhled prodejen) – ve společnosti panuje názor, že prodejny jsou vzhledově atraktivní a autor s tímto názorem na základě svých zkušeností souhlasí. Prodavačky sami přispívají ke zlepšování vzhledu prodejen, na níž působí.
- Systém zaučování nových prodavaček (Zaučování prodavaček) – tento bod byl zařazen mimo jiné na základě již uvedeného rozhovoru. Vzhledem k relativně vysokému počtu nových zaměstnanců se jedná o nutnost.

12.1.2 Slabé stránky

Slabých stránek bylo identifikováno 11. Jejich přehled vypadá následovně:

- Vyšší distribuční náklady (Distribuční náklady) – tato slabá stránka vyplývá již z hlavního způsobu distribuce zboží k zákazníkům, tím je prodej prostřednictvím maloobchodní sítě, jejíž fungování sebou nese množství nákladů (mimo jiné na mzdy prodavaček).
- Neexistence personálního oddělení (Není personalista) – tuto skutečnost autor zmiňoval již ve své bakalářské práci. Je uvedena i v rozhovoru s ředitelem maloobchodu.
- Nevyužívání interních personálních zdrojů (Nevyužívání int. zdrojů) – společnost v tomto směru procházela mnoha etapami. V současnosti však platí, že prodavačka

prakticky končí svou kariéru pozicí vedoucí své prodejny. Lze opět odkázat na již zmíněný rozhovor.

- Nesystémové hodnocení zaměstnanců na konci zkušební doby (Chybí hodnoc. zkuš. doby) – v současnosti se jako pomůcka pro toto hodnocení zavádí dotazník určený pro prodavačku na konci zkušební doby. Avšak k zavedení jednotného systému (postupu) při tomto hodnocení zatím nedošlo.
- Neprovádění hodnotících pohovorů (Chybí hodnotící pohovory) – tuto skutečnost autor ověřil, jak dotazováním na prodejnách, tak v již mnohokrát zmíněném rozhovoru.
- Neprovádění výstupních pohovorů (Chybí výstupní pohovory) – oblastní vedoucí často vědí, proč daná prodavačka odchází, avšak formálně výstupní pohovory prováděny nejsou a tedy z nich nevznikají ani žádné výstupy. V současnosti se připravuje dotazník, který by měl alespoň některé informace od odcházejících prodavaček získat. Nicméně stále se nejedná o výstupní pohovor.
- Častá nespokojenost s výší mzdy (Stížnosti na mzdy) – záležitost byla do SWOT analýzy zařazena na základě výsledků dotazníkového šetření spokojenosti obsluh prodejen společnosti XY.
- Mzdový systém není transparentně propojen s výsledky (Vztah mzdy-výsledky) – z dotazníkového šetření vyplývá i skutečnost, že mnoho prodavaček nevidí propojení jejich mezd s výsledky (tržbami). To může mít negativní vliv zejména na snaživé prodavačky.
- Malá nabídka benefitů – tato skutečnost je zmíněna i v rozhovoru se zástupcem top managementu. Společnost má k tomuto přístupu své důvody.
- Nepočítání míry fluktuace (Chybí míra fluktuace) – na základě rozhovoru s ředitelem maloobchodu bylo zjištěno, že ve společnosti XY není prováděna analýza míry fluktuace. Ředitel si sice míru fluktuace jednou za rok zjišťuje, ale tuto informaci dále nevyužívá a ostatní členové managementu sítě tento ukazatel většinou nesledují vůbec.
- Častá dlouhá dojížděčka do zaměstnání (Dlouhá dojížděčka do práce) – tento faktor vyplynul z dotazníkového šetření prováděného mezi obsluhami prodejen.

12.1.3 Příležitosti

Identifikovanými příležitostmi jsou:

- Zvýšení míry liberalismu veřejnosti – jedná se zejména o vnímání druhu zboží nabízeného společností XY. Liberální společnost ho vnímá pozitivněji. ČR je na tom v tomto ohledu docela dobře (z hlediska společnosti XY).
- Změna zákonů – společnost XY by uvítala např. změnu legislativy, která ovlivňuje, kdo může do jejích prodejen vstupovat.
- Větší regulace internetového prodeje – internetový prodej představuje pro společnost XY silnou konkurenci.
- Snížení důvěry v nakupování po internetu – objevují se případy, kdy (například vlivem nedůvěryhodných internetových prodejců) se oslabuje důvěra zákazníků v nakupování po internetu.
- Zvyšování úrovně vzdělání v ČR – jedná se o dlouhodobý trend ovlivňující celou společnost. Z pohledu společnosti XY je například jednodušší získat kvalitní zaměstnance.
- Vyšší nezaměstnanost v některých regionech (Nezaměstnanost v některých regionech) – vyšší nezaměstnanost umožňuje získat lepší zaměstnance. Na druhou stranu snižuje kupní sílu obyvatel – hrozba.
- Prodlužování aktivního věku – přestože populace stárne, tak pozitivním faktem je, že aktivní věk se prodlužuje. I starší lidé si chtějí život užít.
- Zvyšování počtu lidí žijících sami – jedná se o tzv. „singles“. Ti jsou pro společnost XY jednou z potenciálních zákaznických skupin.
- Posílení české koruny – naprostá většina zboží je dovážena ze zahraničí. Posilování koruny je tak společností XY vnímáno pozitivně.
- Zvýšení počtu turistů – společnost XY vidí v tomto faktoru zvýšení počtu zákazníků, což znamená zvýšení tržeb.
- Obchodní centra se stávají výletními místy – jde o dlouho sledovaný celospolečenský trend. Společnost XY ho nezpůsobila, ale je jím celkem silně ovlivněna.

- Vznik zcela nových výrobků – v dnešní době se vše rozvíjí velmi rychle (i vlivem například globalizace), proto nelze nikdy říci, zda další den nevznikne zcela nový výrobek, který může změnit situaci odvětví, situaci společnosti XY.

12.1.4 Hrozby

Bylo identifikováno 11 hrozeb. Jde o:

- Stárnutí populace – jedná se o demografický vliv, jenž může negativně ovlivnit množství zákazníků společnosti XY.
- Zvýšení míry konzervatismu veřejnosti – konzervatismus je například ovlivněn počtem nábožensky založených občanů. Společnost XY by případné zvyšování vlivu náboženství v ČR mohlo negativně ovlivnit.
- Zvýšení míry státní regulace – obecně platí, že jakékoliv zásahy státu do jednotlivých odvětví jsou spojeny se změnami ve fungování ovlivněných. Vyšší regulace s sebou často nese i zvýšené náklady pro ovlivněné obchodní společnosti.
- Zvýšení daní – jedná se zejména o případné zvyšování DPH či daně z příjmu.
- Oslabení české koruny – oslabování koruny by analyzovanou akciovou společností negativně ovlivnilo zejména vzhledem k tomu, že mnoho zboží je dováženo ze zahraničí.
- Zdražování pohonných hmot, energií – případné zvyšování cen by vedlo ke zvýšení nákladů společnosti XY.
- Pokles kupní síly obyvatelstva – nižší kupní síla by vedla ke snížení tržeb analyzované společnosti.
- Trend levných nákupů na internetu – tento trend negativně ovlivňuje tržby společnosti XY. Společnost XY využívá k distribuci zejména maloobchodní síť prodejen. Internetový prodej představuje pro společnost XY konkurenci.
- Vstup nového konkurenta na trh – vznik nového konkurenta by mohl vést ke snížení tržeb analyzované společnosti.
- Vznik aliance stávajících konkurentů – v případě vzniku takové aliance (a byla-li by funkční) by to mohlo vést ke zvýšení síly konkurence.

- Zánik důležitého dodavatele – zákazníci jsou již na některé zboží zvyklí. Pokud by některý důležitý dodavatel zanikl, mohlo by dojít ke snížení tržeb společnosti XY.

12.2 Matematický model SWOT analýzy společnosti XY

Vypracovaný matematický model je uveden v příloze. Model slouží zejména k identifikování vztahů mezi analýzou vnější (příležitosti a hrozby) a vnitřní (silné a slabé stránky). Má dát komplexní pohled na situaci společnosti. Zde je uveden krátký komentář k výsledkům tohoto modelu.

Mezi silné stránky, které pomocí matematického modelu byly vyhodnoceny jako nejvýznamnější, patří dobré jméno obchodní sítě. Tento faktor (zejména vzhledem k tomu, že byl zařazen na základě šetření mezi obsluhami prodejen společnosti XY) je spojen i s hrdostí zaměstnanců na jméno společnosti (obchodní sítě), ve které působí. Z dalších silných stránek lze uvést vedoucí postavení v odvětví v rámci ČR a Slovenska či dobré podnikové klima.

Nejvýraznějšími slabými stránkami jsou absence hodnotících pohovorů a neexistence personálního oddělení. Na základě tohoto výsledku lze tedy doporučit začít se těmito slabinám více věnovat – řešit je. Mezi další relativně důležité slabé stránky patří neprovádění výstupních pohovorů a nepočítání míry fluktuace. Rovněž nad těmito slabinami by bylo dobré se zamyslet. Lze ještě zmínit často dlouhou dobu dojížděky do zaměstnání a nesystémové hodnocení zaměstnanců na konci zkušební doby.

Mezi dobré příležitosti pro společnost XY patří skutečnost, že obchodní centra se stávají výletními místy či případný vznik zcela nových výrobků. Analyzovaná společnost již má u druhé zmíněné příležitosti pozitivní zkušenosti z minulosti. Na druhou stranu je otázkou do jaké míry je společnost XY připravená využít například příležitost zvyšování úrovně vzdělání v ČR.

Pro analyzovanou společnost patří mezi největší hrozby pokles kupní síly obyvatelstva či vstup nového konkurenta na trh. Obě tyto hrozby by negativně ovlivnily zejména výnosovou stránku společnosti, což by následně způsobilo obtíže v dalších oblastech. Za ostatní analyzované hrozby lze ještě zmínit zvýšení daní, což je hrozba hrozící prakticky každý rok.

13 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Míra fluktuace prodavaček ve společnosti XY v roce 2014 přesáhla 80 %. To je velmi vysoké číslo a poukazuje na značné mezery v oblasti stabilizace prodejního personálu.

Při hledání příčin, proč je fluktuace tak vysoká, bylo konstatováno, že personální práce ve společnosti XY by mohla být mnohem lepší. Společnost nemá žádné personální oddělení. Personální otázky spojené s prodavačkami jsou řešeny jejich regionální manažerkou či mzdovou účetní. Mnoho personálních činností není vykonáváno vůbec.

Mezery jsou již ve výběru zaměstnanců a pravděpodobně i v procesu jejich adaptace. To ukazuje zejména vysoký počet odchodů ve zkušební době. Výběr nových prodavaček je čistě závislý na rozhodnutí manažerky a na jejich schopnostech. Například reference uchazečů nejsou ověřovány téměř vůbec.

Hodnocení zaměstnanců (prodavaček) formou hodnotících pohovorů není prováděno. Přitom se jedná o jeden z hlavních nástrojů řízení lidských zdrojů a lze pomocí něj ovlivňovat i fluktuaci.

Kariérový růst prodavaček je značně omezený. Z 11 regionálních manažerek byly pouze 2 získané z interních zdrojů. Prodavačka se může stát vedoucí prodejny. Současný systém vzdělávání vedoucích prodejen je nepodporuje v dalším kariéřním růstu. Hodně ambicióznějších zaměstnankyň tedy volí odchod.

Mnoho personálních analýz či ukazatelů (např. míra fluktuace) není ve společnosti XY sledováno. Některé jsou sledovány, ale není s nimi nijak pracováno a jsou tedy čistě informativní. Regionální manažerky nejsou na základě těchto ukazatelů nijak hodnoceny či porovnávány. Na tuto skutečnost má zřejmě vliv i to, že společnost XY nepoužívá žádný specializovaný personální informační systém.

Na základě všech získaných informací a provedených analýz byla za hlavní důvod vysoké fluktuace určena skutečnost, že touto otázkou se společnost XY příliš nezabývá. Řešením je přijmout alespoň 1 personalistu, který by měl sledování fluktuace a její řízení v popisu práce. Příčin fluktuace bylo u společnosti XY identifikováno mnoho, ale obecně jde často o nedostatky v personální práci. Přijmutí personalisty by mělo mít pozitivní vliv. Právě proto je i předmětem projektu.

14 CÍLE PROJEKTU

Na základě výsledků analytické části se tento projekt zabývá zlepšením personální práce společnosti XY. To je cíl obecný. Konkrétním cílem projektu je získat dobrého personalistu, který by společnosti XY pomohl zlepšit práci se zaměstnanci (zejména splněním personálních cílů).

Zmíněnými zaměstnanci se myslí zaměstnanci fungující v rámci sítě prodejen společnosti XY. Zlepšením personálních činností souvisejících se sítí prodejen společnosti XY by se měla zlepšit mimo jiné úroveň prodejního personálu (například vlivem snížení míry fluktuace těchto zaměstnanců), což by mělo vést ke zlepšení ekonomických výsledků společnosti XY.

Pro konkrétní definování cíle projektu byla použita pomůcka SMART. Ta slouží k tomu, aby byl cíl konkrétní (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (achievable), realistický (realistic) a časově ohraničený (time-bound).

Specific – obecným cílem je zlepšit personální situaci v rámci prodejní sítě společnosti XY (například snížit míru fluktuace). Konkrétním cílem je zaměstnat ve společnosti XY personalistu. Ten by měl k naplnění obecného cíle výrazně pomoci.

Measurable – cíl zaměstnat personalistu je snadno měřitelný tím, kolik zaměstnanců je ve společnosti XY na takové funkci zaměstnáno. Dokladem může být například příslušná pracovní smlouva. Pro měření obecného cíle (viz výše) by se dala použít například soustava personálních ukazatelů (jedním z nich by byla například míra fluktuace prodejního personálu).

Achievable – tento bod velmi souvisí s ostatními. Není například dosažitelné získat kvalitního personalistu během 24 hodin, musí být vymezen dostatečný čas například pro získání dostatečného počtu uchazečů. Získání personalisty však není cílem nedosažitelným. V dnešní době se jedná o pro mnoho lidí zajímavou pozici a lze tedy očekávat zájem uchazečů o toto místo.

Realistic – reálnost cíle projektu se dá potvrdit tím, zda se projekt uskuteční či ne. Realizování projektu je podmíněno zejména rozhodnutím nejvyšších představitelů společnosti, zejména paní majitelky a předsedy představenstva. Autor práce má v tomto směru možnos-

ti omezené, pomoci může kvalitní analýza, projekt a prezentace před zástupci vedení společnosti XY.

Time-bound – personalista by měl být zaměstnán do konce léta 2015. Ideálně již počátkem srpna. Výsledky jeho práce by měly být pozorovatelné v lednu 2016 (ideálně již dříve).

Cíl definovaný na základě metody SMART by tedy zněl takto: „Do 1. srpna 2015 zaměstnejme ve společnosti XY personalistu, který svou kvalitou dokáže výsledky své práce nejpozději v lednu 2016.“

Na základě takto definovaného cíle je zřejmé, že vyhodnocení úspěšnosti projektu lze provést v několika etapách. Prvním důležitým bodem je schválení realizace projektu, které by mělo proběhnout začátkem léta 2015. Toto schválení je zcela v kompetenci majitelky společnosti XY a předsedy představenstva. Autor práce může rozhodnutí ovlivnit zejména dobrou přípravou projektu a jeho prezentací.

Dalším bodem rozhodujícím o úspěšnosti projektu je samotný výběr zaměstnance (personalisty) a dodržení data nástupu (srpen 2015). Je třeba, aby vybraný člověk byl schopen společnosti XY pomoci. Soustředit se musí na prodejní síť společnosti XY a s tím by měl být i přijímán (a vybírán). Důležité je, aby se zabýval naplňováním personálních cílů (viz dále).

Zda byl projekt úspěšný lze rozhodnout teprve začátkem roku 2016, kdy by měly být viditelné již nějaké výsledky práce přijatého personalisty. Pokud budou zjištěny pozitivní výsledky, tak lze projekt označit za prospěšný, čímž ovšem nekončí personalistova práce (personálních cílů je mnoho). V případě, že výsledky budou neuspokojivé, bude třeba situaci rychle analyzovat a hledat příčiny, proč tomu tak je.

15 ZAČLENĚNÍ PERSONALISTY DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

V současné době společnost XY nemá žádné personální oddělení. Personální činnosti vykonává mzdová účetní či příslušní vedoucí pracovníci. Mnoho personálních činností není vykonáváno vůbec. V případě přijetí personálního pracovníka do společnosti XY, tak vzniká otázka jeho začlenění v rámci organizační struktury. Jedná se o jedno z klíčových rozhodnutí souvisejících s tímto projektem.

Zváženy byly dvě možnosti.

První možností bylo vytvořit personální oddělení a přijmout vedoucího personálního oddělení. Ten by potom pracoval na úrovni ostatních vedoucích oddělení, tedy přímo pod předsedou představenstva. Vzhledem k této pozici by jeho úkolem nebylo starat se o personální otázky pouze v rámci sítě prodejen společnosti XY, ale v rámci celé společnosti. To znamená, že by řešil i otázky spojené například s pracovníky na centrále společnosti (skladníci, účetní, uklízečky atd.). Zároveň by byl kolegou ředitele maloobchodu a regionální vedoucí by byly jeho podřízenými. Vzhledem k tomu, že regionální vedoucí již přímého nadřízeného mají (ředitele maloobchodu), tak je otázkou, zda by to nevedlo ke střetu kompetencí mezi ředitelem maloobchodu a vedoucím personálního oddělení. Také by se muselo vyřešit, jestli nepřeradit mzdovou účetní z oddělení účtárny do nového personálního oddělení. Další otázkou by bylo, zda by neměl mít vedoucí personálního oddělení jako přímého podřízeného nějakého jiného personalistu. To by případně vedlo ke značnému zvýšení nákladů.

Druhou možností, ke které se autor tohoto projektu nakonec přiklonil, je přijmout jednoho personálního pracovníka a zařadit jej přímo pod ředitele maloobchodu. Pro tuto možnost hovoří zejména skutečnost, že personální situace na prodejnách je horší než situace na centrále společnosti. Tím je myšlena mimo jiné vysoká míra fluktuace prodejního personálu.

Nový personalista by se při jeho začlenění pod ředitele maloobchodu vyhnul možnému střetu kompetencí se členy top managementu společnosti XY a mohl by se soustředit na řešení personálních otázek v rámci sítě prodejen společnosti XY. To znamená, že zaměstnanci, o něž by se staral, by byly prodavačky, vedoucí prodejen a regionální manažerky. Jedná se tedy z větší části o zaměstnance, kteří svou činností mají přímý vliv na zákazníka a jsou tedy článkem organizační struktury, jenž vytváří tržby. Z tohoto pohledu je personál prodejen klíčový.

Klíčovým bodem při zvolení druhé možnosti zařazení personalisty do organizační struktury je zejména spolupráce s regionálními manažerkami. Ty v současné době řeší většinu personálních otázek spojených s personálem prodejen. Jedná se například o výběr a propouštění prodavaček či vedoucích prodejen. Muselo by se opravdu jednat o spolupráci mezi personalistou a regionálními manažerkami. Společnost XY nemá zájem na tom zcela změnit management své sítě prodejen, který stále funguje a mohl by v současné podobě fungovat i nadále. Zájmem společnosti XY je současnou situaci vylepšit a docílit tak ještě lepších výsledků, lepších prodejů a zvýšení loajality zaměstnanců, což je v přímé souvislosti s posláním společnosti XY a vizí její sítě prodejen.

Vytvoření dobrého pracovního vztahu mezi personalistou a manažerkami je závislé na schopnosti ředitele maloobchodu pomoci oběma stranám vysvětlit situaci a navázat fungující vztah. Důležitý je i postoj personalisty a jeho schopnost vycházet s lidmi. Posledním a možná nejdůležitějším bodem je schopnost regionálních manažerek akceptovat změnu a zvýšení úrovně kvality personální práce na prodejnách. Obecně lze hovořit o nutnosti vyjasnit si kompetence, což je v tomto případě záležitost spadající pod ředitele maloobchodu.

Spolupráce mezi personalistou a regionálními manažerkami je nutná i z toho důvodu, že společnost XY nemá v úmyslu přijímat více personálních pracovníků. Po regionálních vedoucích by se tak stále vyžadovalo množství personální práce, a to včetně propouštění prodavaček či účasti na výběru nových zaměstnanců. Naopak by jim personální práce spíše přibýlo, jedná se například o provádění výstupních pohovorů. Přibyla by i nutnost vést o množství personálních záležitostí záznamy. To by bylo spojeno s případným zavedením specializovaného personálního softwaru. Oblastní manažerky by si musely uvědomit, že cílem přijetí personalisty není je o práci připravit, ale celou oblast personální práce v rámci prodejní sítě zefektivnit, zlepšit.

Autor této práce se tedy kloní k začlenění personalisty pod ředitele maloobchodu a zdůrazňuje nutnost dobře nastavit spolupráci mezi personalistou a regionálními manažerkami.

16 PERSONÁLNÍ CÍLE

Se vznikem funkce personalisty souvisí i potřeba definovat personální cíle a naopak naplnění personálních cílů je ze značné části závislé na vzniku funkce personalisty. Tyto cíle částečně rozvíjí obecné cíle uvedené v části „Cíle projektu“.

Na základě analýz provedených v analytické části a využití znalostí a zkušeností autora práce (projektu) byly ve spolupráci s ředitelem maloobchodu společnosti XY definovány následující cíle:

- Mějme v roce 2017 míru fluktuace prodejního personálu maximálně 65 %. V roce 2020 mějme tento ukazatel maximálně ve výši 50 %.
- Využívejme více interní zdroje při obsazování pozice regionální manažerka. Od začátku roku 2017 obsazujeme tuto pozici alespoň z 50 procent z interních zdrojů. Konečným cílem je dosáhnout stavu, kdy bude z celkových 11 regionálních manažerek alespoň 6 získaných interně.
- Zaveďme systém vzdělávání zaměstnanců, jenž by umožnil kvalitně připravit vybrané vedoucí prodejen na pozici regionální manažerky. Tento systém zaveďme v roce 2016.
- Vytvořme efektivní komplexní systém výběru zaměstnanců pro potřeby sítě prodejen společnosti XY. Tento systém zaveďme v roce 2016.
- Provádějme hodnotící pohovory se zaměstnanci pracujícími v síti prodejen společnosti XY. Hodnotící pohovor bude proveden s každým zaměstnancem alespoň 1 ročně. V roce 2015 je třeba provést hodnotící pohovor alespoň s regionálními manažerkami a vedoucími prodejen. Od roku 2016 potom s každým zaměstnancem pracujícím v naší síti.
- Pokračujme v každoroční analýze spokojenosti personálu prodejen v maloobchodní síti společnosti XY.
- Analyzujme možné změny v mzdovém systému prodejního personálu, jež by vedly k lepším prodejním výsledkům sítě prodejen společnosti XY. Analýzu je třeba provést do konce roku 2016.

- Provádějme každoroční personální audit zaměstnanců působících v síti prodejen naší společnosti.
- Zdokonalme systém hodnocení nového člena prodejního personálu na konci zkušební doby. Zavedme zdokonalený systém nejpozději v roce 2016.
- Navrhněme standardní postup přijímání a adaptace nových členů prodejního personálu. Tento postup zavedme nejpozději do konce roku 2017.
- Provádějme v rámci naší sítě výstupní pohovory se všemi odcházejícími zaměstnanci. Začneme s tím nejpozději začátkem roku 2016.
- Zlepšeme personální znalosti regionálních manažerek. Učme je správným postupům. Proškolení regionálních manažerek v personálních otázkách začne již v roce 2015.

Při vytváření uvedených cílů byla snaha myslet na metodu SMART, což lze vidět například v tom, že cíle jsou termínovány. Na první pohled je také patrné, že většina stanovených cílů povede ke snížení fluktuace obsluh prodejen.

Po vytvoření personálních cílů ještě proběhla diskuze o tom, že začátkem roku 2016 bude potřeba tuto tematiku znovu otevřít a zapojit do diskuze i přijatého personalistu. Dalším zajímavým bodem diskuze byla skutečnost, že tyto cíle a vyjádření k nim mohou být součástí výběrového pohovoru s uchazečem o místo personalisty pro síť prodejen společnosti XY.

17 KLÍČOVÉ AKTIVITY

S projektem je spojeno množství aktivit, které jsou pro jeho úspěch podmínkou. Zde byly vybrány ty klíčové a u každé z nich následuje bližší popis. Klíčovými aktivitami jsou:

- Získání dostatečného množství uchazečů o místo personalisty – důležité není jen získat velké množství uchazečů, ale především získat uchazeče pro společnost XY zajímavé. Společnost XY již má mnoho zkušeností se získáváním uchazečů. Nedávno například vytvářela pozici vedoucího marketingového oddělení a zájemců našla opravdu dost. K získání uchazečů společnost XY využívá zejména internetové portály a své internetové stránky, to se jí celkem osvědčuje. Důraz by měl být kladen na správné sestavení nabídky pracovního místa, zejména požadavků.
- Předvýběr personalisty – všichni uchazeči napřed projdou předvýběrem. Zkoumán by měl být jejich životopis a motivační dopis. Hodnotit lze například úroveň jazykového zpracování či pečlivost zpracování. Ze životopisu lze vyčíst, jaké požadavky by mohl uchazeč splňovat, na druhou stranu není dobré se spoléhat na pravdivost životopisu člověka, jehož zástupci společnosti XY ještě ani neviděli. Uchazeče, kteří postoupí na základě uvedených kritérií, je tedy třeba blíže analyzovat. S tím souvisí i ověření referencí uvedených v životopisech či zjištění informací o uchazečích například pomocí sociálních sítí.
- Výběr personalisty – výběr vychází z předvýběru. Dobrou metodou je výběrový rozhovor. Ten by měl být strukturovaný a je dobré, pokud jsou na něm přítomni alespoň dva zástupci společnosti XY. O každém pozvaném uchazeči by měly být vyhotoveny poznámky (všemi přítomnými zástupci společnosti XY), otázky pohovoru je dobré předem připravit. Lze doporučit s uchazečem rozebrat i personální cíle společnosti XY. Důraz by měl být kladen na požadavky, jež společnost XY na personalistu klade a do jaké míry je uchazeč splňuje. Požadavky byly uvedeny v další části práce. Důležité je také zjistit, zda má uchazeč o místo opravdu zájem, či se přišel jen podívat.
- Uvedení personalisty do společnosti XY – do této aktivity patří seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi přímým nadřízeným, poskytnutí bližších informací o pracovišti, seznámení s předpisy týkajícími se bezpečnosti, představení personalisty ostatním pracovníkům, formální předání zařízení pro výkon jeho práce (note-

book, mobilní telefon atd.) a nový personalista by měl nabýt i pocit podpory ze strany přímého nadřízeného (ředitele maloobchodu).

- Adaptace personalisty ve společnosti XY – personalista se musí adaptovat na kulturu společnosti XY, jeho vlastní činnost u společnosti XY a na sociální podmínky (sociální adaptace). Všechny tyto body jsou velmi důležité pro dobré a dlouhodobé fungování nového zaměstnance. Pomoci personalistovi s adaptací může zejména přímý nadřízený a nejbližší spolupracovníci personalisty (mzdová účetní, regionální manažerky).
- Seznámení personalisty se současnou personální prací vykonávanou v síti prodejen společnosti XY – je třeba celý tento proces s personalistou naplánovat. Následovat by mělo vyhodnocení poznatků personalisty ohledně současné personální práce ve společnosti XY.
- Vyřešení otázky vhodného personálního softwaru – tuto otázku lze doporučit zmínit již během pohovoru s uchazečem. V podstatě se může jednat o celý nový projekt. K takovému projektu je ovšem nutné mít personalistu již zaměstnaného.
- Zhodnocení práce personalisty – kontrola práce personalisty by měla být zpočátku prováděna zejména pomocí rozhovoru mezi personalistou a ředitelem maloobchodu. Takový rozhovor by měl být prováděn nejméně 1 týdně během prvního a druhého měsíce personalisty u společnosti XY. Formálnější zhodnocení lze doporučit naplánovat po 3 měsících zaměstnání a následně po půl roce. Druhé zmíněné hodnocení se může zaměřit zejména na kontrolu plnění personálních cílů. Personalista by měl o hodnoceních delší dobu předem vědět a měl by mu být dán prostor se na ně připravit.

18 POŽADAVKY NA UCHAZEČE

Pro kvalitní výběr nového personalisty je klíčové ujasnit si, jaké požadavky by na něj měly být kladeny. V podstatě se jedná o to, jaký by měl nový personalista být, co by měl splňovat.

Na základě teoretické a analytické části diplomové práce, zkušeností a znalostí autora projektu, rozhovorů se zástupci společnosti XY a zběžného průzkumu požadavků jiných organizací hledajících personalistu, byly stanoveny následné požadavky (u požadavku vždy následuje jeho krátké vysvětlení):

- Zkušenost na obdobné pozici – jedná se o základní podmínku. Společnost XY nemá sama s podobnou pozicí zkušenosti, a proto je nezbytné, aby je měl uchazeč.
- Odborné znalosti z oblasti personalistiky – znalost personalistiky je pro každého uchazeče o místo personalisty zcela klíčová. Určitou znalost lze ověřit velmi snadno například pomocí několika otázek týkajících se personální oblasti.
- Ukončené středoškolské či vysokoškolské vzdělání – vysokoškoláci budou upřednostňováni. Na druhou stranu, pokud bude mít uchazeč středoškolské vzdělání a potřebné znalosti a zkušenosti, tak není důvod proč ho nezhodnotit.
- Aktivní přístup – důležitá podmínka úspěchu nejen při práci personalisty.
- Velmi dobré komunikační dovednosti – komunikace pro personalistu bude velmi důležitá při provádění hodnotících pohovorů. Avšak nejen při nich.
- Řidičské oprávnění – síť prodejen společnosti XY je geograficky rozprostřená po celé České republice i na Slovensku. Personalista tedy musí být schopen sám se v případě potřeby na určitou prodejnu dopravit. Personalista by neměl pouze sedět v kanceláři na centrále společnosti, ale měl by se zajet podívat, jak prodejní personál funguje na prodejnách. Za tímto účelem bude moci využít služební auto.
- Dobrá znalost MS Office – důležitá je zejména schopnost aktivně používat programy Word, Excel, Powerpoint a Outlook. Tyto programy má společnost XY licencovány a jejich znalost je pro uchazeče nezbytná. Jedná se tedy o důležitou podmínku. Na druhou stranu skutečnost, že by uchazeč neměl zkušenost s jedním ze zmíněných programů, by sama o sobě nebyla vyřazující. Jedná se totiž o záležitost, kterou lze relativně rychle napravit.

- Znalost personálního softwaru – společnost XY v současné době žádný specializovaný personální software nevyužívá. V zájmu kvalitního fungování personalisty by však zřejmě bylo vhodné se získáním takového softwaru časem zabývat. Při volbě tohoto softwaru by společnost XY ráda využila poznatků člověka, jenž jej bude hlavně používat – nového personalisty. Je možné, že personalista dá přednost Excelu.
- Dobré organizační schopnosti – již z uvedených personálních cílů je vidět, že nároky na organizační schopnosti uchazeče budou značné.
- Znalost angličtiny – nejedná se o vyřazující podmínku, a to zejména z důvodu, že personalista by tuto znalost během svého působení u společnosti XY zřejmě využíval jen velmi málo. Přesto se jedná o znalost, již by dobrý personalista využít mohl, byť i jen v sebevzdělávání. Znalost angličtiny by byla výhodou.
- Znalost slovenštiny – slovenštinu by personalista ve společnosti XY mohl využít mnohem více než angličtinu. Část sítě je totiž na Slovensku. Na druhou stranu jazyková bariéra není velká a znalost slovenštiny by tak byla pouze výhodou.
- Znalost koučinku – pochopení podstaty a využití procesu koučování je pro uchazeče výhodou.
- Znalosti z oboru psychologie – psychologie je velmi důležitá. Znalosti z tohoto oboru by pro uchazeče byly velkou výhodou.
- Ochota a schopnost předávat část svých znalostí jiným, umět poradit – dobrý personalista musí splňovat i poradní funkci. Na personalistu by navíc připadlo i proškolení regionálních manažerek v personálních otázkách a postupech.
- Vyrovnaná osobnost – společnost XY by se ráda vyhnula excesům v chování jejích zaměstnanců. Nový personalista bude navíc zřejmě v prvních měsících svého působení pod značnou stresovou zátěží a je žádoucí, aby se s tím uměl vyrovnat.
- Schopnost a snaha jít příkladem – jedná se o podmínku, kterou společnost XY požaduje po všech svých vedoucích pracovnících.

Uvedený seznam podmínek by měl sloužit k tomu, aby byl vybrán ten správný člověk. Splnění některých podmínek je nezbytné, ale jiné jsou spíše výhodou. Při výběru personalisty pro společnost XY by však měly být vzaty v úvahu všechny.

19 SÍŤOVÁ ANALÝZA

Vzhledem k důležitosti projektu byla vypracována jeho síťová analýza metodou CPM (Critical Path Method). K této části práce byl využit program WinQSB.

Napřed byl vypracován seznam činností souvisejících s úspěšnou realizací projektu. K činnostem byla vždy uvedena i doba jejich trvání (ve dnech). Tato tabulka je součástí přílohy.

Vstupní data byla vložena do programu WinQSB. Ten navrhl, jak by měl být vyřešen harmonogram projektu. Výstupem je tabulka a síťový graf. Oba výstupy jsou v příloze.

Důležité jsou zejména výsledné hodnoty. Dle metody CPM je nejkratší možnou dobou uskutečnění navrhnutého projektu 222 dní. Tato doba začíná schválením realizace projektu.

Pokud by měl personalista nastoupit do práce 1. srpna 2015, tak by k odsouhlasení realizace projektu mělo dojít nejpozději ve druhé půlce června. Pro trochu větší časovou rezervu by bylo dobré projekt odsouhlasit nejpozději v pondělí 15. června 2015.

Celkovou dobu projektu prodlužuje zejména skutečnost, že úspěšnost projektu bude hodnocena až po půl roce působení personalisty ve společnosti XY. To znamená konec ledna či začátek února.

Na síťovém grafu je dobře vidět, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují. Viditelná je i kritická cesta (v grafu označena červeně). V případě nedodržení termínů činností ležících na této cestě by došlo ke zpoždění činností navazujících.

Činnosti ležící mimo kritickou cestu mají vždy určitou časovou rezervu. Časové rezervy jsou vypočítány v tabulce v příloze. Celková časová rezerva je čas, o který lze posunout (prodloužit) celou aktivitu, aniž se ovlivní výsledný plánovaný termín. Volná časová rezerva je doba, o niž se může prodloužit realizace činnosti, aniž by to ovlivnilo dobu zahájení činnosti na ni navazující. Nezávislá časová rezerva je množství času, o který může být činnost prodloužena, aniž se tím ovlivní jakákoliv jiná činnost v síťovém grafu.

Některé z činností mají celkovou časovou rezervu. Volná či nezávislá časová rezerva nebyla u žádné zkoumané činnosti nalezena.

20 KALKULACE NÁKLADŮ

Tato část se zabývá finanční stránkou projektu. Přehled nákladů, s nimiž se pro projekt počítá, je v níže uvedené tabulce. Jejich výpočet byl konzultován se zástupcem společnosti XY. V případě odhadů byla snaha náklady spíše nadhodnotit. Po analýze nákladů následuje i vyjádření k výnosnosti projektu.

Tabulka 1 Kalkulace nákladů (vlastní zpracování)

| Náklady | Částka |
|--|-------------------|
| Hrubá mzda personalisty za šest měsíců | 210 000 Kč |
| ZP a SP placené zaměstnavatelem | 71 400 Kč |
| Náklady na volání | 15 000 Kč |
| Náklady na notebook | 15 000 Kč |
| Náklady na auto (opotřebení, pohonné hmoty, dálniční známka) | 46 000 Kč |
| Náklady na získání zaměstnance | 2 000 Kč |
| Náklady na pohovory, zaučení, uvedení do funkce atd. | 15 000 Kč |
| Rezerva | 74 880 Kč |
| Celkem | 449 280 Kč |

Následuje krátké vysvětlení některých položek:

- Hrubá mzda personalisty za šest měsíců – při výpočtu se vycházelo z měsíční částky 35 000 Kč. To je částka navržená zástupcem společnosti XY. Další případná úprava mzdy proběhne po vyhodnocení projektu, tedy po šesti měsících. Záležet bude na úspěchu personalisty.
- Náklady na volání – vychází se z odhadu, že provoláno bude 2 500 Kč měsíčně.
- Náklady na notebook – částka byla stanovena pevně.
- Náklady na auto (opotřebení, pohonné hmoty, dálniční známka) – personalista se při objíždění prodejen často (zejména zpočátku) může vozit autem spolu s ostatními pracovníky (hlavně ředitelem maloobchodu), kteří pravidelně objíždějí prodejny. Je velmi složité stanovit, kolik tato částka bude ve skutečnosti činit. Je to závislé zejména na přesnosti odhadu toho, kolik personalista za své půlroční působení najezdí. To ze značné míry závisí na způsobu práce a úrovni plánování vybraného personalisty. V kalkulaci uvedená částka vznikla na základě konzultace s ředitelem maloobchodu, který má s touto problematikou řadu zkušeností a ze své pozice pří-

mého nadřízeného by zmíněnou částku byl schopen reálně ovlivnit. Do částky jsou započítány i náklady na dálniční známku (českou i slovenskou).

- Náklady na získání zaměstnance – v částce jsou zahrnuty zejména náklady za inzerci.
- Náklady na pohovory, zaučení, uvedení do funkce atd. – tato položka byla zahrnuta na žádost ředitele maloobchodu. Uvedená hodnota je jeho odhadem.
- Rezerva – tuto položku se rozhodl začlenit tvůrce projektu. Její velikost je 20 %. To znamená, že všechny ostatní náklady v tabulce byly sečteny a z této částky se spočítalo 20 %.

Z různých důvodů nebylo do kalkulace zařazeno množství jiných položek. Jejich seznam a důvody, proč nebyly začleněny, následují zde:

- Náklady na personální software – je možné, že vybraný personalista bude zvyklý používat Excel. Nebo je také možné, že se bude muset pro tento úkol zpracovat projekt. Společnosti, které podobné softwary na českém trhu nabízejí, z valné většiny „odtajní“ cenu až na základě konkrétní poptávky. Z těchto důvodů položka nebyla zařazena.
- Náklady na zhotovení pracovní smlouvy – zástupce společnosti XY ubezpečil tvůrce projektu, že smlouvu navrhne mzdová účetní a položku není třeba zahrnovat.
- Náklady na získání nového auta – společnost XY má ve svém vozovém parku několik nevyužitých vozidel. Personalistovi by zřejmě byla přidělena Škoda Fabia.
- Náklady na kancelář – společnost XY již má volnou zařízenou kancelář.
- Náklady na koupi nového služebního telefonu – společnost XY má ve svém majetku několik nevyužitých mobilních telefonů.

20.1 Odhad výnosnosti projektu

Odhad lze učinit dvěma způsoby.

Prvním způsobem je pokusit se odhadnout navýšení tržeb sítě vyvolané kvalitnější personální prací s personálem prodejen. Odhad vychází mimo jiné z toho, že hlavním úkolem nového personalisty je snížení fluktuace. S tím je spojen růst počtu zkušených prodavaček.

Lze předpokládat, že tyto prodavačky jsou kvalitnější a mají tedy v průměru vyšší tržby. Vzhledem k tomu, že navýšení tržeb se přímo odrazí i v navýšení nákladů s tržbami spojenými (zejména náklady vynaložené na prodané zboží), tak je nutné toto vzít v úvahu.

Náklady projektu byly vypočteny ve výši cca 450 000 Kč. Když se přihlédne k tržbám prodejní sítě společnosti XY, tak lze teoretizovat, kolika procentní nárůst tržeb by musel být novým personalistou vyvolán, aby se personalista (projekt) během půl roku zaplatil (a aby se zaplatily i zvýšením tržeb vyvolané náklady). Podobně teoretizoval i autor projektu. Celoroční tržbu sítě vydělil dvěma, což je vzhledem k tomu, že ve zkoumané půlce jsou i Vánoce spíše opatrný odhad. Následně vzal v úvahu náklady, jež by byly s tímto navýšením tržeb spojeny – zejména náklady na tento projekt a náklady vynaložené na prodané zboží. Na základě těchto úvah lze odhadovat, že v případě, že by personalista svou činností vyvolal růst tržeb sítě o 1 %, by to představovalo plné zaplacení projektu.

Druhým způsobem, jak lze při odhadu výnosnosti postupovat, je využít odhadu velikosti nákladů fluktuace, který v rozhovoru uvedl ředitel maloobchodu. Ten odhadoval náklady fluktuace ve výši 3 až 4 měsíčních mezd prodavačky. Průměrná mzda prodavačky v síti je cca 15 000 Kč. Pro jistotu se bude uvažovat s možností, že náklady fluktuace jsou 3 takové průměrné mzdy. To znamená 45 000 Kč na jednu odcházející prodavačku (či vedoucí prodejny).

V roce 2014 odešlo 202 členů prodejního personálu. Za půl roku tedy lze odhadovat odchod 100 prodavaček (včetně vedoucích prodejen). Při vynásobení tohoto počtu s částkou 45 000 Kč je získáno číslo 4 500 000 Kč. To jde hezky porovnat s náklady projektu. Ty činí 450 000 Kč. Lze tedy odhadovat, že personalista by se z tohoto pohledu zaplatil při snížení míry fluktuace o 10 %. Otázkou je, zda by to za ten půl rok stihl. I kdyby to ale nestihl, tak při splnění prvního personálního cíle („Mějme v roce 2017 míru fluktuace prodejního personálu maximálně 65 %. V roce 2020 mějme tento ukazatel maximálně ve výši 50 %.“) by se personalista neměl mít problém zaplatit. Míra fluktuace v roce 2014 byla téměř 90 %. Rozdíl mezi současnou realitou a cíli je tak pro odůvodnění předpokladu výnosnosti projektu dostatečný.

Ve skutečnosti by se měla činnost personalisty odrazit, jak v určitém navýšení tržeb, tak ve snížení fluktuace. Jednalo by se tedy o kombinaci těchto faktorů.

21 MATICE ODPOVĚDNOSTI

Matice odpovědnosti byla zpracována metodou RACI. Matice odpovědnosti slouží k tomu, aby byla úkolu (aktivitě) vždy přidělena osoba, jež za ni odpovídá, a aby byly všichni členové řešitelského týmu informováni o otázkách, které se jich týkají. Metoda RACI u každé činnosti řeší čtyři otázky (Matice odpovědnosti RACI, 2013):

- R – kdo je odpovědný (responsible) za vykonání úkolu?
- A – kdo je odpovědný (accountable) za celý úkol, kdo je vlastníkem problému a přijímá rozhodnutí?
- C – kdo je konzultován?
- I – kdo je informován?

Uvedené role byly přiděleny následujícím skupinám pracovníků:

- Předseda představenstva;
- Ředitel maloobchodu;
- Personalista;
- Oblastní vedoucí;
- Tvůrce projektu;
- Mzdová účetní.

Vypracovaná matice odpovědnosti je uvedena v příloze.

22 ANALÝZA RIZIK

Pomocí brainstormingu bylo identifikováno množství rizik, které by mohly úspěch projektu ohrožit.

Při jejich hodnocení byla použita podobná metoda, jakou používá síť poradenských společností Ernst & Young. Významnost rizika byla vždy posuzována jako součin dvou faktorů. Těmito faktory jsou dopad rizika a pravděpodobnost výskytu rizika. Stupnice, na kterých byly zmíněné faktory hodnoceny, jsou uvedeny v příloze. V příloze je také celý seznam hodnocených rizik. Zde je uvedena tabulka deseti rizik, která byla vyhodnocena jako nejvýznamnější.

Tabulka 2 Deset nejvýznamnějších rizik (vlastní zpracování)

| Riziko | Pravděpodobnost výskytu | Dopad | Významnost |
|--|-------------------------|-------|------------|
| Oblastní manažerky neakceptují změnu | 2,7 | 4,3 | 11,61 |
| Vybraný personalista nebude splňovat stanovené požadavky | 2,9 | 2,8 | 8,12 |
| Nový personalista nebude dostatečně motivován ke splnění personálních cílů | 2 | 4 | 8 |
| Nebudou dodrženy stanovené termíny | 2 | 4 | 8 |
| Mzdové požadavky personalisty nebudou akceptovatelné | 2 | 3,8 | 7,6 |
| Personální software bude příliš drahý | 3,2 | 2,3 | 7,36 |
| Personalista odejde ze společnosti XY ještě před vyhodnocením projektu | 1,8 | 3,7 | 6,66 |
| Nebude vybrán nejvhodnější uchazeč | 2,4 | 2,7 | 6,48 |
| Překročení kalkulovaných nákladů | 1,7 | 3,3 | 5,61 |
| Zadané personální cíle nebudou naplněny | 1,2 | 4,5 | 5,4 |

U uvedených deseti významných rizik byly zváženy možnosti jejich redukce. Návrhy redukce jsou uvedeny v textu za příslušným rizikem:

- Oblastní manažerky neakceptují změnu – jak již bylo zmíněno v části zabývající se začleněním personalisty do organizační struktury, tak spolupráce mezi personalistou a oblastními manažerkami bude pro úspěšné působení personalisty ve společnosti XY klíčová. Může se stát, že oblastní manažerky budou mít problém změny v personální politice (práci) sítě akceptovat. Toto riziko lze redukovat zejména dobrou a častou komunikací mezi regionálními manažerkami, personalistou a ředitelem

maloobchodu. Důležité je zapojit manažerky do celého procesu a dát jim dostatečný prostor na vyjádření jejich názorů a návrhů. Musí jim být dána šance, aby stáli na straně toho, kdo něco mění a ovlivňuje. Neměli by mít pocit, že jsou pouze v pozici předmětu změny. Důležité je vysvětlit jim, že změna je v jejich vlastním zájmu.

- Vybraný personalista nebude splňovat stanovené požadavky – toto riziko je velmi reálné a to zejména vzhledem k počtu požadavků, jež byly definovány. Podobné výchyty požadavků bývají téměř vždy naplněny jen částečně. O to více je důležité se pokusit vybrat uchazeče, jenž je bude splňovat co nejvíce. Riziko lze snížit dobrým pečlivým výběrem personalisty. Je třeba vyhodnotit uchazeče z pohledu všech požadavků a mít stále na mysli, které požadavky jsou klíčové a které jsou spíše výhodou, popřípadě jdou relativně snadno napravit. Na klíčové požadavky je třeba dávat zvláštní důraz, s tím se pojí například i nutnost ověření referencí.
- Nový personalista nebude dostatečně motivován ke splnění personálních cílů – personální cíle, jež jsou v projektu uvedeny, jsou v podstatě hlavním důvodem, proč je personalista přijímán. Ten by si to měl uvědomovat a mít je neustále na paměti. Nebylo by od věci, kdyby je měl například vylepené na dveřích kanceláře (a to z obou stran). Ředitel maloobchodu by měl kontrolovat, zda personalista na splnění cílů pracuje. Jednou z nejsnazších ale i nejúčinnějších možností, jak motivaci personalisty zabezpečit, je navázat na úspěšné splnění cílů finanční odměnu (například pokud budou všechny cíle v daném roce splněny, tak dostane za daný rok o jednu mzdu navíc – třináctou mzdu).
- Nebudou dodrženy stanovené termíny – mnoho činností (aktivit) je na sobě navzájem závislých, a tak je možné, že překročení jednoho termínu způsobí prodloužení celého projektu. Za účelem redukce tohoto rizika byla zpracována síťová analýza, na níž lze sledovat kritickou cestu. Dodržení termínu aktivit ležících na kritické cestě je třeba neustále hlídat a zodpovědným pracovníkům důležitost dodržení termínu stále připomínat.
- Mzdové požadavky personalisty nebudou akceptovatelné – pokud chce společnost XY vybrat kvalitního personalistu, tak lze očekávat, že ten bude mít nemalé mzdové požadavky. Proto je důležité pečlivě zvážit kolik financí je společnost XY na tu-

to položku ochotna obětovat. Problémem by bylo, zejména pokud by k požadavku na zvýšení mzdy došlo až po přijetí personalisty (např. po 3 měsících u společnosti). Tomu je třeba předejít zejména tím, že otázka mzdy bude ještě před přijetím s personalistou pečlivě probrána. Je nutné, aby došlo k dohodě, kterou budou obě strany akceptovat.

- Personální software bude příliš drahý – je pravděpodobné, že personalista bude ke své práci potřebovat i určité softwarové vybavení. Je otázkou, s čím bude vybraný personalista zvyklý pracovat. V případě, že například používá nejraději Excel, nedojde k žádným výdajům na tento software. Pokud, ale bude personalista vyžadovat specializovaný program, tak se dá očekávat, že náklady mohou být značné. Riziku lze předejít tím, že se tato otázka probere již při výběru personalisty a společnost XY tedy bude na případnou investici lépe připravena.
- Personalista odejde ze společnosti XY ještě před vyhodnocením projektu – vyhodnocení úspěšnosti projektu je naplánováno až na rok 2016. Pokud by personalista odešel ještě před touto dobou, tak by hodnocení projektu zřejmě nemohlo dopadnout dobře. Riziko lze redukovat důrazem na dobrou adaptaci personalisty a podporou vedení (nadřízeného). Klíčový je i dobrý výběr. Personalistovi se situace nesmí malovat při pohovoru růžově, lepší je slíbit mu dřinu. Také stav personalisty v době jeho působení u společnosti XY je důležité hlídat. Musí se předejít situaci, kdy by si začal zoufat.
- Nebude vybrán nejvhodnější uchazeč – vždy je obtížné určit, kdo z uchazečů je tím opravdu nejvhodnějším, ale je to právě on o koho stojí společnost XY nejvíce. Riziko lze redukovat pečlivým předvýběrem a výběrem, zapojením více lidí do posuzování uchazečů či vyhrazením většího časového prostoru pro zhodnocení kandidátů.
- Překročení kalkulovaných nákladů – lze doporučit vytvoření rezervy při výpočtu nákladů (či případně její zvýšení). Dalším důležitým bodem je pravidelná kontrola a pečlivá analýza všech položek.
- Zadané personální cíle nebudou naplněny – toto riziko lze redukovat pečlivým rozebráním jednotlivých cílů mezi personalistou a ředitelem maloobchodu. Nezbytná je i častá kontrola.

ZÁVĚR

Pro diplomovou práci byly využity odborné monografické zdroje, elektronické zdroje a interní materiály společnosti XY. Při jejím zpracování bylo postupováno podle Zásad pro vypracování. Dle názoru jejího autora tato práce naplňuje formulované cíle diplomové práce.

Teoretická část se zaměřuje na problematiku fluktuace, náklady spojené s ní a její příčiny. Analytická část se nejdříve věnuje základním informacím o společnosti XY, včetně poslání této společnosti. Navazuje analýza fluktuace, která se soustředí na míru fluktuace a hledání příčin fluktuace. Byla potvrzena vysoká míra fluktuace v síti prodejen společnosti XY. Bylo odhaleno množství slabín v personální práci společnosti, jež byly označeny za jednu z hlavních příčin vysoké míry fluktuace obsluh prodejen.

Na základě vyhodnocení analytické části se projekt zacílil na získání personalisty pro společnost XY (respektive její síť prodejen). Ten by se měl zaměřit zejména na plnění definovaných personálních cílů. Personální cíle byly navrženy s tím, že povedou ke snížení fluktuace v síti prodejen společnosti XY. Personalista by měl během půl roku působení u společnosti prokázat svůj přínos. S tím souvisí mimo jiné i kalkulace nákladů a odhad výnosnosti projektu. Pro větší zabezpečení úspěchu projektu byla vypracována síťová analýza, analýza rizik či matice odpovědnosti.

V případě úspěchu projektu by to pro společnost XY znamenalo, že získala odborného pracovníka, který si na sebe svou prací vydělá sám a bude odpovědný za splnění personálních cílů sítě prodejen společnosti XY. Tyto cíle by bylo vhodné v souvislosti s úspěchem projektu aktualizovat. Na druhou stranu již nyní jsou navrženy tak, že personalista by mohl v roce 2016 plynule pokračovat v jejich plnění.

Při řešení projektu vyvstala otázka, zda by personalista potřeboval specializovaný personální software a případně jaký. Tato otázka nebyla dořešena a to zejména vzhledem k tomu, že její odpověď z velké části závisí na přijatém personalistovi. Je možné, že řešení této otázky vydá na celý další projekt.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2009a. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael, 2009b. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BAŤA, Tomáš, 2002. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-103-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3001-1.

BOERLIJST, Johannes Gerrit, 1998. Career Development and Career Guidance. In: DRENTH, Pieter J. D., Henk THIERRY a Charles Johannes de WOLFF. *Handbook of work and organizational psychology*. 2nd ed. Hove, East Sussex: Psychology Press, s. 273-290. Chapter 12. ISBN 0-86377-525-X.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-9.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ a kol., 2007. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-167-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER Philip a Kevin Lane Keller, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2010. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová. ISBN 978-80-903808-9-9.

MANKIW, N. Gregory, 2000. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-7169-891-3.

MARCIANO, Paul L., 2013. *Cukr a bič nefungují*. 1. vyd. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-9-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-886-X.

POKLUDA, Zdeněk, 2009. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati: [From Zlín into the world - the story of Thomas Bata]*. 2., rozš. a dopl. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-254-4591-4.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní Management*. 4. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.

SOUČEK, Zdeněk, 2005. *Firma 21. století: předstihněme nejlepší!!!*. 1. vyd. Praha: Professional publishing. ISBN 80-86419-88-6.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Adart. ISBN 978-80-904645-9-9.

Seriálové zdroje

TEJNOROVÁ, Jitka. Motivují benefity vaše zaměstnance? *Moderní řízení*. 2013, č. 5, s. 18-19. ISSN 0026-8720.

Moc, náladovost a jejich důsledky. *Moderní řízení*. 2013, č. 9, s. 63. ISSN 0026-8720.

Výpovědí ve zkušební době přibývá. *Moderní řízení*. 2012, č. 12, s. 19. ISSN 0026-8720.

Elektronické zdroje

Matice odpovědnosti RACI. In: *ManagementMania.com* [online]. 5/1/2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>

POZIN, Ilya. 4 Ways to Keep Employees Happy. In: *Forbes* [online]. 7/16/2014 [cit. 2014-08-23]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2014/07/16/4-ways-to-keep-employees-happy/>

Ostatní zdroje

Vnitropodnikové materiály společnosti XY.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----|
| Obrázek 1 Míra fluktuace prodavaček (vlastní zpracování) | 45 |
| Obrázek 2 Průměrná délka zaměstnání (vlastní zpracování) | 47 |
| Obrázek 3 Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY) | 97 |
| Obrázek 4 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY) | 97 |
| Obrázek 5 Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY) | 98 |
| Obrázek 6 Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY) | 98 |
| Obrázek 7 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY) | 99 |
| Obrázek 8 Kvadrantová analýza (vnitropodnikové materiály společnosti XY) | 100 |
| Obrázek 9 Síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování) | 104 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1 Kalkulace nákladů (vlastní zpracování)..... | 70 |
| Tabulka 2 Deset nejvýznamnějších rizik (vlastní zpracování) | 74 |
| Tabulka 3 Fluktuace prodavaček ve společnosti XY (vlastní zpracování)..... | 88 |
| Tabulka 4 Tabulkové výsledky otázky č. 1 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)..... | 94 |
| Tabulka 5 Tabulkové výsledky otázky č. 2 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)..... | 94 |
| Tabulka 6 Tabulkové výsledky otázky č. 3 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)..... | 95 |
| Tabulka 7 Tabulkové výsledky otázky č. 4 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)..... | 95 |
| Tabulka 8 Tabulkové výsledky otázky č. 5 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)..... | 96 |
| Tabulka 9 Tabulkové výsledky otázky č. 6 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)..... | 96 |
| Tabulka 10 Tabulkové výsledky otázky č. 7 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)..... | 96 |
| Tabulka 11 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)..... | 101 |
| Tabulka 12 Seznam činností s dobou jejich trvání (vlastní zpracování) | 102 |
| Tabulka 13 Řešení navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování) | 103 |
| Tabulka 14 Časové rezervy (vlastní zpracování)..... | 105 |
| Tabulka 15 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)..... | 106 |
| Tabulka 16 Stupnice hodnocení dopadu rizika (vlastní zpracování)..... | 107 |
| Tabulka 17 Stupnice hodnocení velikosti pravděpodobnosti výskytu rizika (vlastní zpracování) | 107 |
| Tabulka 18 Významnost identifikovaných rizik (vlastní zpracování) | 107 |

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Zápis z rozhovoru s ředitelem maloobchodu
- P II Tabulka fluktuace prodavaček ve společnosti XY
- P III Prvotní návrh dotazníku pro odcházející prodavačky
- P IV Dotazník spokojenosti personálu prodejen (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)
- P V Výsledky dotazníkového šetření – tabulky (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)
- P VI Výsledky dotazníkového šetření – grafické vyhodnocení (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)
- P VII Výsledky dotazníkového šetření – kvadrantová analýza (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)
- P VIII Matematický model SWOT analýzy
- P IX Síťová analýza
- P X Matice odpovědnosti
- P XI Výpočet významnosti rizik

PŘÍLOHA P I: ZÁPIS Z ROZHOVORU S ŘEDITELEM MALOOBCHODU

Jste sám se svým profesním životem spokojen?

Ano, velmi.

Jste často v kontaktu s prodavačkami?

Takřka v nepřetržitém. Sám řídím 5 prodejen, a to právě kvůli udržení kontaktu.

Navštěvujete prodejny?

Ano, na každou prodejnu zajedu alespoň 1 za tři měsíce. Na některé častěji (zejména zmíněných 5).

Děláte si po návštěvě prodejny nějaké poznámky? Zhodnocení návštěvy, prodavaček?

Ano, přímo na prodejnách. Pak je vyhodnocuji a případně diskutuji s předsedou představenstva.

Máte dojem, že jsou prodavačky či oblastní vedoucí ve stresu?

Některé jsou, některé nejsou. Snažíme se stres nevytvářet.

Snažíte se stresu na pracovišti nějak předcházet?

Snažíme se ho nevytvářet. Aktivně řešit konflikty a správně vybírat zaměstnance.

Je top management společnosti stabilní?

Ano, k výměnám v top managementu téměř nedochází. Mezi oblastními manažerkami dochází k výměnám trochu častěji. Zhruba jedné za rok. Nejčastější příčinou je těhotenství.

Jedná vedení transparentně? Je pro prodavačky čitelné?

Snažíme se o to. Na druhou stranu ne každé rozhodnutí jsme ochotni vysvětlovat.

Jste se systémem zaučování nových prodavaček spokojen? Jak zaučování probíhá?

2 školitelky mají tým místních školitelek. Ty zaškolují přímo nováčky. Systém se stále zlepšuje a pořád je na čem pracovat. Je na to kladen velký důraz. Celkově věřím, že nám to funguje. Výhodou je zejména flexibilita systému a skutečnost, že školitelky sami vykonávají činnosti, jež školí.

Je rozdíl v tržbách mezi novou (teprve zaučovanou) prodavačkou a plně zaškolenou?

Rozdíl je. Nováčci prodávají spíše nadšením. Zkušené prodavačky jsou profesionálnější.

Již z organizační struktury vyplývá, že ve společnosti není personální oddělení?

Není. Některé nezbytné činnosti vykonává personální (mzdová) účetní a jinak je to na přímých nadřízených.

Přemýšleli jste o zavedení personalisty?

Bylo to několikrát zvažováno, ale nikdy to nebylo schváleno nejvyšším vedením.

Jak moc se využívají interní personální zdroje?

Prodavačka se může stát i školitelkou (přibrat funkci). Také může být povýšena do pozice vedoucí prodejny. Ze současných 11 oblastních manažerek jsou 2 naše bývalé prodavačky. Ostatní byly přijaty externě.

Kdo vybírá nové prodavačky? Jakým způsobem je to prováděno?

Za výběr nových obsluh zodpovídá manažerka. Děje se tak v přímé spolupráci s vedoucí prodejny. Projde si životopisy, provede pohovor, zkušební den a rozhodne se.

Máte formalizován postup uvedení nového zaměstnance do společnosti?

Postup je nastaven na intranetu. Ale je to spíše doporučení. Aplikace záleží na manažerce.

Jak probíhá hodnocení zaměstnanců na konci jejich zkušební doby?

Až do nedávna si to prováděl každý nadřízený sám dle vlastního uvážení. V současnosti je vytvářen dotazník zaměřený na toto téma, jenž by měl pomoci tuto otázku více formalizovat a dát možnost vyjádřit se i hodnocené prodavačce.

Analyzujete počet odchodů ve zkušební době?

Vedeme statistiku, ale bez hlubší analýzy.

Provádí někdo hodnotící pohovory?

Formalizovány nejsou. Spíše se spoléháme na častý kontakt mezi prodavačkami a jejich přímými nadřízenými.

Používáte ve společnosti personální informační systém?

Ne.

Jak je to se mzdami prodavaček? Co se při nich zohledňuje? Jsou adekvátní? Kdo je stanovuje? Jsou provize pro prodavačky zajímavé?

Provize nejsou. Mzdy jsou pevné a odměny za nadstandardní výkon navrhuje manažerka. Navržené mzdy prodavaček jsou potom probrány se mnou a následně předloženy předsedovi představenstva ke schválení. Manažerky jsou povinny každý měsíc mzdu v případě dotazů prodavačkám vysvětlit.

A co benefity?

Zaměstnanci mají výraznou slevu na zboží. Všechna školení prodavaček (např. prodejních dovedností) jsou vlastně také benefitem. Také nabízím možnost využít výhodných firemních tarifů na mobilní volání.

Analyzujete míru fluktuace na prodejnách či alespoň v rámci celé společnosti? Používáte nějaké jiné ukazatele?

Tyto informace si každý rok zjišťuji sám pro vlastní potřebu. Nicméně i vzhledem k neexistenci personálního pracovníka se nejedná o ucelenou analýzu.

Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní příčiny fluktuace prodavaček?

Prodavačky často zmiňují, že hledají lépe placenou práci. Obecně se to dá rozdělit na dvě oblasti, podle toho kdo dává výpověď. Když dávají výpověď prodavačky, tak často mění profesi, s čímž bývá spojena i vyšší mzda. Časté jsou i rodinné důvody. My propouštíme často kvůli slabému pracovnímu nasazení, to je často ovlivněno záležitostmi v osobním životě. Dalším důvodem může být něco, čím prodavačky naštveme, např. když jsme v regionu plošně snižovali mzdy. Také rušení prodejen nám ovlivňuje fluktuaci. Některým prodavačkám začne vadit pracovní doba. Dalším častým faktorem je těhotenství, kvůli němu každoročně odchází možná až 15 % prodavaček.

Zjišťovali jste náklady fluktuace?

Nepočítali jsme je. Ale odhaduji je, na 3-4 měsíční platy za výměnu 1 prodavačky.

Snažíte se podporovat pozitivní vztahy mezi prodavačkami na prodejně?

Ano, a to řadou činností. Například časným řešením konfliktů.

Jak jsou prodavačky oslovovány nadřízenými?

Různě, například „vážené dámy“ či „obsluhy z prodejen“. Záleží na nadřízeném.

Účastní se prodavačky či vedoucí prodejen porad? Případně jak často?

Porada vedoucích prodejen (daného regionu) je jednou za čtyři týdny. Organizují si je manažerky. Porady prodejen (obsluh určité prodejny) jsou cca jednou za dva týdny.

Podporujete komunikaci v rámci sítě prodejen? Jaké komunikační kanály může prodavačka využít?

Maily, telefon. Podporujeme. Vidíme to rádi.

Jak je to s absentismem či nedochvilností prodavaček?

Mizivá. Je to výjimečné, a pokud se objeví, tak je to většinou u prodavaček, kterým běží výpovědní lhůta.

Jsou prodavačky chváleny?

Velmi. Snažíme se chválit za vše, za co se dá. Samozřejmě chválím i já, například za pěkné tržby. Chválím denně.

PŘÍLOHA P II: TABULKA FLUKTUACE PRODAVAČEK VE SPOLEČNOSTI XY

Tabulka 3 Fluktuace prodavaček ve společnosti XY (vlastní zpracování)

| | průměrný počet prodavaček | počet odchodů prodavaček | míra fluktuace prodavaček [%] |
|------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 2010 | 248 | 299 | 120,6 |
| 2011 | 235 | 267 | 113,6 |
| 2012 | 226 | 249 | 110,2 |
| 2013 | 232 | 193 | 83,2 |
| 2014 | 225 | 202 | 89,8 |

PŘÍLOHA P III: PRVNOTNÍ NÁVRH DOTAZNÍKU PRO ODCHÁZEJÍCÍ PRODAVAČKY

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího krátkého dotazníku. Jeho vyplněním mi můžete odhalit nedostatky, jež mnohdy vedou k odchodům zaměstnanců. Děkuji za Váš čas a pravdivé odpovědi.

(jméno ředitele maloobchodu)

Otázky:

U společnosti XY jste pracovala:

- Více než 5 let
- Více než 4 roky
- Více než 3 roky
- Více než 2 roky
- Více než 1 rok
- Více než půl roku
- Více než 3 měsíce
- Méně než 3 měsíce

Hlavním důvodem Vašeho odchodu je:

- Špatný vztah s nadřízenou
- Špatné vztahy s kolegyněmi na prodejně
- Nabídka lépe placené práce
- Nezajímavá pracovní náplň
- Malá příležitost kariérního postupu
- Stěhování
- Jiný důvod (Jaký?)

Oznámujte prosím Vaši spokojenost s následujícími položkami (známkování jako ve škole):

- Chování zákazníků
- Oblastní vedoucí
- Kolegyně na prodejně
- Výše mzdy
- Organizace pracovních směn
- Pocit bezpečí na prodejně
- Podmínky na pracovišti (hluk, teplo,...)

U naší společnosti byste:

- Ráda v budoucnu znovu pracovala
- V budoucnu znovu pracovala, ale pouze za určitých podmínek
- Nechtěla už nikdy pracovat

Jakou jednu věc jsme mohli změnit, abyste zůstala?

Co byste naší společnosti nejvíce vytkla?

Za co byste naší společnosti poděkovala?

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji Vám mnoho úspěchů a radosti ve Vašem profesním i osobním životě.

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PERSONÁLU PRODEJEN

Dobrý den,

rádi bychom Vás požádali o vyplnění tohoto dotazníku. Jeho cílem je zjistit úroveň spokojenosti personálu prodejen v rámci celé sítě. Vyplněním tohoto dotazníku můžete nejen vyjádřit Váš názor, ale i ovlivnit současná a budoucí rozhodnutí týkající se personálu prodejen – týkající se Vás a Vašich spolupracovníků. Dotazník je zcela anonymní.

Děkujeme Vám za Váš čas a pravdivost Vašich odpovědí.

1. Jak jste celkově spokojena se svým zaměstnáním?

- a) Velmi spokojena
- b) Spíše spokojena
- c) Spíše nespokojena
- d) Velmi nespokojena

2. Jak jsou pro Vás následující oblasti **důležité**? Označujte jako ve škole (tzn. 1 – velmi důležité, 5 – nedůležité).

- a) Možnost dělat práci, která mě baví
- b) Možnost realizovat mé nápady a představy
- c) Výše mzdy
- d) Provázanost mzdy s mými výkony
- e) Jistota zaměstnání
- f) Kariéerní růst
- g) Benefity a zaměstnanecké výhody
- h) Vzdělávání
- i) Dobré pracovní prostředí (např. osvětlení, teplota)
- j) Vybavení prodejny
- k) Vztahy s kolegyněmi
- l) Vztahy s nadřízenými
- m) Úroveň komunikace s nadřízenými
- n) Dobré jméno firmy

3. Jak jste s následujícími oblastmi ve firmě **spokojená**? Označte jako ve škole (tzn. 1 – velmi spokojená, 5 – velmi nespokojená).

- a) Možnost dělat práci, která mě baví
- b) Možnost realizovat mé nápady a představy
- c) Výše mzdy
- d) Provázanost mzdy s mými výkony
- e) Jistota zaměstnání
- f) Kariérní růst
- g) Benefity a zaměstnanecké výhody
- h) Vzdělávání
- i) Dobré pracovní prostředí (např. osvětlení, teplota)
- j) Vybavení prodejny
- k) Vztahy s kolegyněmi
- l) Vztahy s nadřízenými
- m) Úroveň komunikace s nadřízenými
- n) Dobré jméno firmy

4. Myslíte si, že máte dostatek informací důležitých k Vaší práci?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

5. Kolik času Vám zabere doprava do zaměstnání?

- a) Do 15 minut
- b) 16 – 30 minut
- c) 31 – 60 minut
- d) Více než 60 minut

6. Chtěla byste pracovat na jiné firemní prodejně?

- a) Ano
- b) Ne

7. Svým přátelům byste doporučila práci ve firmě?

- a) Určitě ano

- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

8. Máte nějaké další připomínky ke společnosti? Jaké?

Ještě jednou Vám děkujeme za Vaše odpovědi.

(Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

PŘÍLOHA P V: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – TABULKY

Tabulka 4 Tabulkové výsledky otázky č. 1 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)

1. Jak jste celkově spokojena se svým zaměstnáním?

| | Absolutní počet | Relativní počet [%] |
|-----------------------|-----------------|---------------------|
| a) Velmi spokojena | 80 | 39,6% |
| b) Spíše spokojena | 105 | 52,0% |
| c) Spíše nespokojena | 17 | 8,4% |
| d) Velmi nespokojena | 0 | 0,0% |
| Počet odpovědí | 202 | |

Tabulka 5 Tabulkové výsledky otázky č. 2 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)

2. Jak jsou pro Vás následující oblasti důležité? Označte jako ve škole (tzn. 1 - velmi důležité, 5 - nedůležité).

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Počet odpovědí | Průměrná hodnota |
|--|----|----|----|----|----|----------------|------------------|
| a) Možnost dělat práci, která mě baví | 79 | 82 | 39 | 2 | 0 | 202 | 1,82 |
| b) Možnost realizovat mé nápady a představy | 66 | 79 | 51 | 4 | 2 | 202 | 2,00 |
| c) Výše mzdy | 93 | 98 | 8 | 3 | 0 | 202 | 1,61 |
| d) Provázanost mzdy s mými výkony | 39 | 72 | 56 | 30 | 5 | 202 | 2,46 |
| e) Jistota zaměstnání | 74 | 87 | 39 | 2 | 0 | 202 | 1,85 |
| f) Kariéerní růst | 59 | 92 | 37 | 12 | 2 | 202 | 2,04 |
| g) Benefity a zaměstnanecké výhody | 56 | 69 | 61 | 12 | 4 | 202 | 2,20 |
| h) Vzdělávání | 31 | 54 | 80 | 28 | 9 | 202 | 2,65 |
| i) Dobré pracovní prostředí (např. osvětlení, teplota) | 35 | 71 | 78 | 18 | 0 | 202 | 2,39 |
| j) Vybavení prodejny | 39 | 69 | 75 | 17 | 2 | 202 | 2,38 |
| k) Vztahy s kolegyněmi | 82 | 90 | 25 | 3 | 2 | 202 | 1,78 |
| l) Vztahy s nadřízenými | 73 | 95 | 30 | 4 | 0 | 202 | 1,83 |
| m) Úroveň komunikace s nadřízenými | 53 | 77 | 51 | 17 | 4 | 202 | 2,22 |
| n) Dobré jméno firmy | 33 | 43 | 73 | 40 | 13 | 202 | 2,79 |

Tabulka 6 Tabulkové výsledky otázky č. 3 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)

3. Jak jste s následujícími oblastmi ve firmě spokojená? Označte jako ve škole (tzn. 1 - velmi spokojená, 5 - velmi nespokojená).

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Počet odpovědí | Průměrná hodnota |
|----|---|----|----|----|----|----|----------------|------------------|
| a) | Možnost dělat práci, která mě baví | 68 | 73 | 41 | 14 | 6 | 202 | 2,09 |
| b) | Možnost realizovat mé nápady a představy | 18 | 52 | 81 | 35 | 16 | 202 | 2,90 |
| c) | Výše mzdy | 19 | 38 | 92 | 28 | 25 | 202 | 3,01 |
| d) | Provázanost mzdy s mými výkony | 32 | 65 | 31 | 52 | 21 | 201 | 2,83 |
| e) | Jistota zaměstnání | 47 | 76 | 53 | 21 | 5 | 202 | 2,31 |
| f) | Kariérní růst | 29 | 37 | 56 | 55 | 25 | 202 | 3,05 |
| g) | Benefity a zaměstnanecké výhody | 28 | 58 | 59 | 37 | 20 | 202 | 2,82 |
| h) | Vzdělávání | 33 | 63 | 71 | 29 | 4 | 200 | 2,54 |
| i) | Dobré pracovní prostředí (např. osvětlení, teplota) | 77 | 70 | 32 | 22 | 1 | 202 | 2,01 |
| j) | Vybavení prodejny | 81 | 84 | 27 | 10 | 0 | 202 | 1,83 |
| k) | Vztahy s kolegyněmi | 87 | 77 | 32 | 5 | 1 | 202 | 1,79 |
| l) | Vztahy s nadřízenými | 49 | 60 | 63 | 13 | 17 | 202 | 2,45 |
| m) | Úroveň komunikace s nadřízenými | 98 | 51 | 45 | 6 | 2 | 202 | 1,83 |
| n) | Dobré jméno firmy | 69 | 70 | 49 | 10 | 4 | 202 | 2,06 |

Tabulka 7 Tabulkové výsledky otázky č. 4 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)

4. Myslíte si, že máte dostatek informací důležitých k Vaší práci?

| | | Absolutní počet | Relativní počet [%] |
|----|-----------------------|-----------------|---------------------|
| a) | Určitě ano | 139 | 68,8% |
| b) | Spíše ano | 60 | 29,7% |
| c) | Spíše ne | 2 | 1,0% |
| d) | Určitě ne | 1 | 0,5% |
| | Počet odpovědí | 202 | |

Tabulka 8 Tabulkové výsledky otázky č. 5 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)

5. Kolik času Vám zabere doprava do zaměstnání?

| | | Absolutní počet | Relativní počet [%] |
|----|-----------------------|------------------------|----------------------------|
| a) | Do 15 minut | 50 | 24,8% |
| b) | 16 - 30 minut | 104 | 51,5% |
| c) | 31 - 60 minut | 42 | 20,8% |
| d) | Více než 60 minut | 6 | 3,0% |
| | Počet odpovědí | 202 | |

Tabulka 9 Tabulkové výsledky otázky č. 6 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)

6. Chtěla byste pracovat na jiné firemní prodejně?

| | | Absolutní počet | Relativní počet [%] |
|----|-----------------------|------------------------|----------------------------|
| a) | Ano | 38 | 19,5% |
| b) | Ne | 157 | 80,5% |
| | Počet odpovědí | 195 | |

Tabulka 10 Tabulkové výsledky otázky č. 7 (vnitropodnikové materiály společnosti XY)

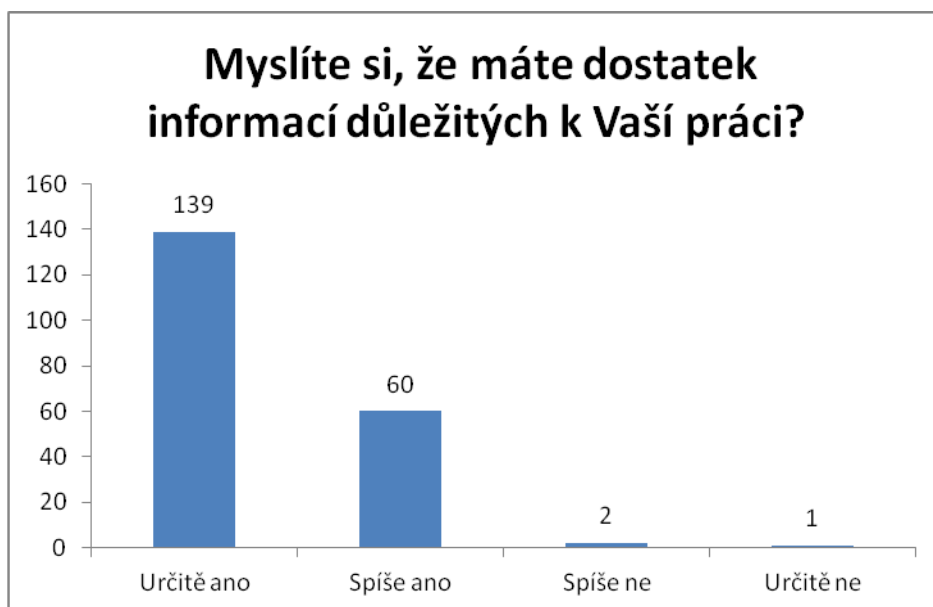
7. Svým přátelům byste doporučila práci ve firmě?

| | | Absolutní počet | Relativní počet [%] |
|----|-----------------------|------------------------|----------------------------|
| a) | Určitě ano | 80 | 39,6% |
| b) | Spíše ano | 99 | 49,0% |
| c) | Spíše ne | 21 | 10,4% |
| d) | Určitě ne | 2 | 1,0% |
| | Počet odpovědí | 202 | |

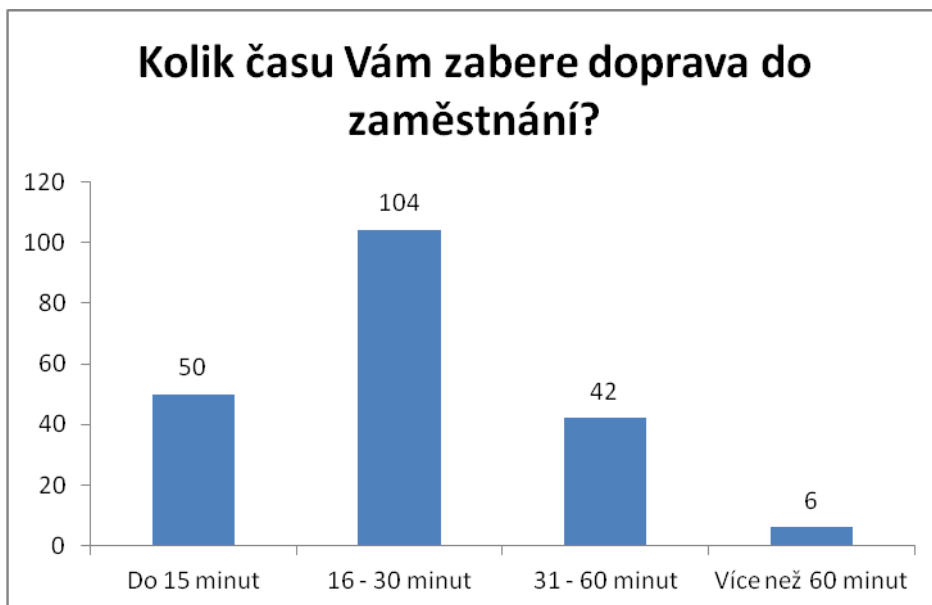
PŘÍLOHA P VI: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ



Obrázek 3 Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)



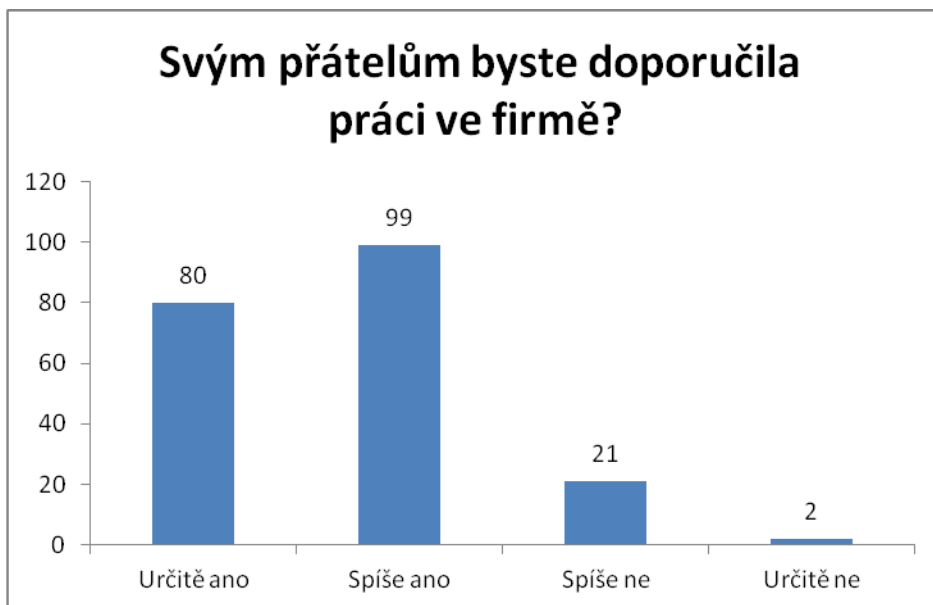
Obrázek 4 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)



Obrázek 5 Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

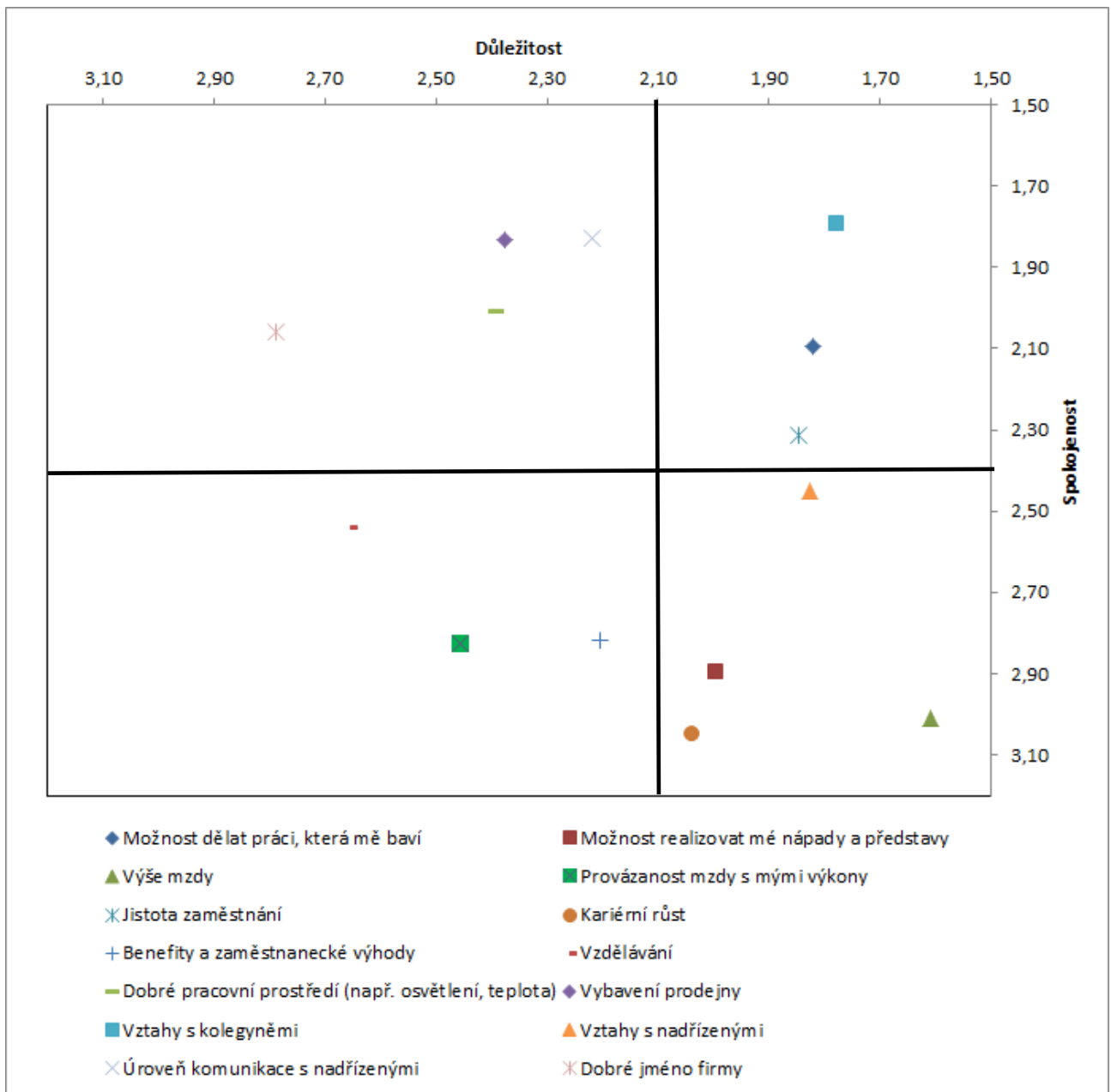


Obrázek 6 Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)



Obrázek 7 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 (Zdroj: Vnitropodnikové materiály společnosti XY)

PŘÍLOHA P VII: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – KVADRANTOVÁ ANALÝZA



Obrázek 8 Kvadrantová analýza (vnitropodnikové materiály společnosti XY)

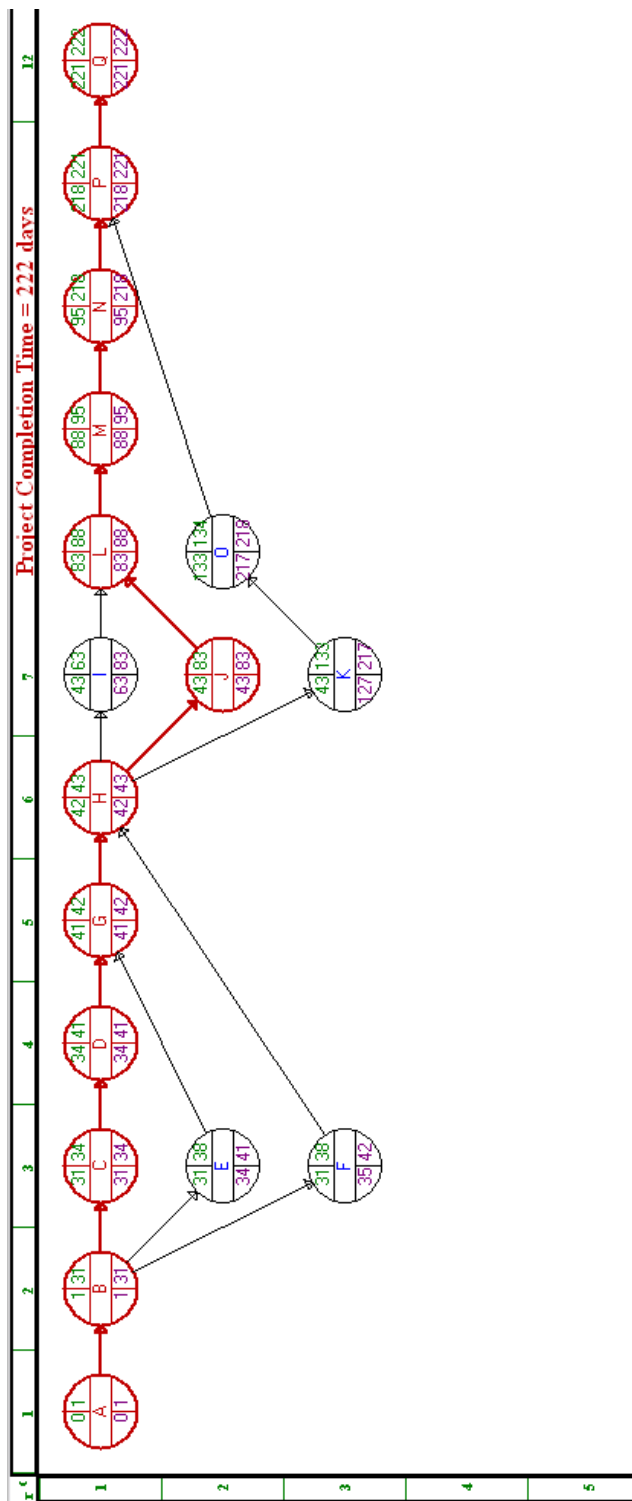
PŘÍLOHA P IX: SÍŤOVÁ ANALÝZA

Tabulka 12 Seznam činností s dobou jejich trvání (vlastní zpracování)

| Aktivita | Název aktivity | Doba trvání (dny) | Předcházející aktivity |
|----------|--|-------------------|------------------------|
| a | Schválení realizace projektu nejvyšším vedením společnosti | 1 | - |
| b | Získání dostatečného množství uchazečů o místo personalisty | 30 | a |
| c | Předvýběr personalisty | 3 | b |
| d | Výběr personalisty | 7 | c |
| e | Vytvoření pracovní smlouvy | 7 | b |
| f | Zabezpečení pracovních prostředků pro personalistu | 7 | b |
| g | Podepsání pracovní smlouvy | 1 | d, e |
| h | Den nástupu personalisty do společnosti XY | 1 | f, g |
| i | Uvedení personalisty do společnosti XY | 20 | h |
| j | Seznámení personalisty se současnou personální prací vykonávanou v síti prodejen společnosti XY | 40 | h |
| k | Adaptace personalisty ve společnosti XY | 90 | h |
| l | Vyhodnocení poznatků personalisty ohledně současné personální práce ve společnosti XY | 5 | l, j |
| m | Vyřešení otázky vhodného personálního softwaru | 7 | l |
| n | Normální pracovní náplň personalisty | 123 | m |
| o | Zhodnocení práce personalisty po 3 měsících u společnosti | 1 | k |
| p | Zhodnocení výsledků práce personalisty po půl roce u společnosti – kontrola plnění personálních cílů | 3 | n, o |
| q | Vyhodnocení projektu | 1 | P |

Tabulka 13 Řešení navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

| 04-05-2015 12:34:26 | Activity Name | On Critical Path | Activity Time | Earliest Start | Earliest Finish | Latest Start | Latest Finish | Slack (LS-ES) |
|------------------------|---------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|
| 1 | A | Yes | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 2 | B | Yes | 30 | 1 | 31 | 1 | 31 | 0 |
| 3 | C | Yes | 3 | 31 | 34 | 31 | 34 | 0 |
| 4 | D | Yes | 7 | 34 | 41 | 34 | 41 | 0 |
| 5 | E | no | 7 | 31 | 38 | 34 | 41 | 3 |
| 6 | F | no | 7 | 31 | 38 | 35 | 42 | 4 |
| 7 | G | Yes | 1 | 41 | 42 | 41 | 42 | 0 |
| 8 | H | Yes | 1 | 42 | 43 | 42 | 43 | 0 |
| 9 | I | no | 20 | 43 | 63 | 63 | 83 | 20 |
| 10 | J | Yes | 40 | 43 | 83 | 43 | 83 | 0 |
| 11 | K | no | 90 | 43 | 133 | 127 | 217 | 84 |
| 12 | L | Yes | 5 | 83 | 88 | 83 | 88 | 0 |
| 13 | M | Yes | 7 | 88 | 95 | 88 | 95 | 0 |
| 14 | N | Yes | 123 | 95 | 218 | 95 | 218 | 0 |
| 15 | O | no | 1 | 133 | 134 | 217 | 218 | 84 |
| 16 | P | Yes | 3 | 218 | 221 | 218 | 221 | 0 |
| 17 | Q | Yes | 1 | 221 | 222 | 221 | 222 | 0 |
| | Project | Completion | Time | = | 222 | days | | |
| | Number of | Critical | Path(s) | = | 1 | | | |



Obrázek 9 Síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

Tabulka 14 Časové rezervy (vlastní zpracování)

| Aktivita | Čas činnosti (ČČ) | Nejdříve možný začátek (NMZ) | Nejdříve možný konec (NMK) | Nejpozději přípustný začátek (NPZ) | Nejpozději přípustný konec (NPK) | Celková časová rezerva (CČR=NPZ-NMZ) | Volná časová rezerva (VČR=NMK-NMZ-ČČ) | Nezávislá časová rezerva (NČR=max(0; NMK-NPK-ČČ)) |
|----------|-------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| a | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| b | 30 | 1 | 31 | 1 | 31 | 0 | 0 | 0 |
| c | 3 | 31 | 34 | 31 | 34 | 0 | 0 | 0 |
| d | 7 | 34 | 41 | 34 | 41 | 0 | 0 | 0 |
| e | 7 | 31 | 38 | 34 | 41 | 3 | 0 | 0 |
| f | 7 | 31 | 38 | 35 | 42 | 4 | 0 | 0 |
| g | 1 | 41 | 42 | 41 | 42 | 0 | 0 | 0 |
| h | 1 | 42 | 43 | 42 | 43 | 0 | 0 | 0 |
| i | 20 | 43 | 63 | 63 | 83 | 20 | 0 | 0 |
| j | 40 | 43 | 83 | 43 | 83 | 0 | 0 | 0 |
| k | 90 | 43 | 133 | 127 | 217 | 84 | 0 | 0 |
| l | 5 | 83 | 88 | 83 | 88 | 0 | 0 | 0 |
| m | 7 | 88 | 95 | 88 | 95 | 0 | 0 | 0 |
| n | 123 | 95 | 218 | 95 | 218 | 0 | 0 | 0 |
| o | 1 | 133 | 134 | 217 | 218 | 84 | 0 | 0 |
| p | 3 | 218 | 221 | 218 | 221 | 0 | 0 | 0 |
| q | 1 | 221 | 222 | 221 | 222 | 0 | 0 | 0 |

PŘÍLOHA P X: MATICE ODPOVĚDNOSTI

Tabulka 15 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

| Úkol | Předseda představenstva | Ředitel maloobchodu | Oblastní vedoucí | Tvůrce projektu | Personalista | Mzdová účetní |
|--|-------------------------|---------------------|------------------|-----------------|--------------|---------------|
| Podnět na zpracování projektu | C | A | I | R | | I |
| Příprava projektu | | C | | A/R | | |
| Schválení realizace projektu nejvyšším vedením společnosti | A | C | I | R | | I |
| Získání dostatečného množství uchazečů o místo personalisty | I | A/R | I | C | | |
| Předvýběr personalisty | I | A | | R | | |
| Výběr personalisty | C | A/R | I | C | | I |
| Vytvoření pracovní smlouvy | C | A/R | | C | | |
| Zabezpečení pracovních prostředků pro personalistu | A | R | | C | | |
| Podepsání pracovní smlouvy | I | A | I | I | R | I |
| Uvedení personalisty do společnosti XY | I | A/R | I | I | I | I |
| Adaptace personalisty ve společnosti XY | C | A | C | C | R | C |
| Seznámení personalisty se současnou personální prací vykonávanou v síti prodejen společnosti XY | | A | C | C | R | C |
| Vyhodnocení poznatků personalisty ohledně současné personální práce | I | A | | C | R | |
| Vyřešení otázky vhodného personálního softwaru | C | A | C | I | R | C |
| Náběh na normální pracovní náplň personalisty | I | A | I | I | R | I |
| Zhodnocení práce personalisty po 3 měsících u společnosti | I | A/R | C | C | C | C |
| Zhodnocení výsledků práce personalisty po půl roce u společnosti – kontrola plnění personálních cílů | C | A/R | I | C | C | |
| Vyhodnocení projektu | C | A | I | R | C | I |

PŘÍLOHA P XI: VÝPOČET VÝZNAMNOSTI RIZIK

Tabulka 16 Stupnice hodnocení dopadu rizika (vlastní zpracování)

| Hodnota | Dopad |
|----------|--------------|
| 0,1 až 1 | Velmi malý |
| 1,1 až 2 | Malý |
| 2,1 až 3 | Střední |
| 3,1 až 4 | Vysoký |
| 4,1 až 5 | Velmi vysoký |

Tabulka 17 Stupnice hodnocení velikosti pravděpodobnosti výskytu rizika (vlastní zpracování)

| Hodnota | Pravděpodobnost výskytu |
|----------|-------------------------|
| 0,1 až 1 | Velmi malá |
| 1,1 až 2 | Malá |
| 2,1 až 3 | Střední |
| 3,1 až 4 | Vysoká |
| 4,1 až 5 | Velmi vysoká |

Tabulka 18 Významnost identifikovaných rizik (vlastní zpracování)

| Riziko | Pravděpodobnost výskytu | Dopad | Významnost |
|---|-------------------------|-------|------------|
| Oblastní manažerky neakceptují změnu | 2,7 | 4,3 | 11,61 |
| Vybraný personalista nebude splňovat stanovené požadavky | 2,9 | 2,8 | 8,12 |
| Nový personalista nebude dostatečně motivován ke splnění personálních cílů | 2 | 4 | 8 |
| Nebudou dodrženy stanovené termíny | 2 | 4 | 8 |
| Mzdové požadavky personalisty nebudou akceptovatelné | 2 | 3,8 | 7,6 |
| Personální software bude příliš drahý | 3,2 | 2,3 | 7,36 |
| Personalista odejde ze společnosti XY ještě před vyhodnocením projektu | 1,8 | 3,7 | 6,66 |
| Nebude vybrán nejvhodnější uchazeč | 2,4 | 2,7 | 6,48 |
| Překročení kalkulovaných nákladů | 1,7 | 3,3 | 5,61 |
| Zadané personální cíle nebudou naplněny | 1,2 | 4,5 | 5,4 |
| Snížení finančního rozpočtu projektu | 1,6 | 3,3 | 5,28 |
| Personalista a oblastní vedoucí budou mít spory | 2,2 | 2,4 | 5,28 |
| Zkvalitnění personální práce se dostatečně neodrazí ve výsledcích sítě prodejen | 1,4 | 3,7 | 5,18 |

| | | | |
|---|-----|-----|------|
| Vybraný personalista po konci zkušební doby sníží pracovní nasazení | 2,4 | 2,1 | 5,04 |
| Vybraný personalista se lekne rozsahu svého úkolu a odejde | 1,3 | 3,8 | 4,94 |
| Vybraný personalista se špatně adaptuje | 2,1 | 2,3 | 4,83 |
| Personalista nebude cítit dostatečnou podporu ze strany vedení společnosti | 1,8 | 2,6 | 4,68 |
| Špatný zdravotní stav personalisty ovlivní úspěch projektu | 1,4 | 3,1 | 4,34 |
| Změny v personální práci sítě negativně ovlivní výsledky (tržby) | 1 | 4,1 | 4,1 |
| Vznik konfliktu mezi mzdovou účetní a personalistou | 1,9 | 2,1 | 3,99 |
| V životopisech uchazečů budou nepravdivé údaje | 2,2 | 1,5 | 3,3 |
| Personalista si nedokáže udržet odstup od zaměstnanců | 1,5 | 2,2 | 3,3 |
| Nový personalista si nesesedne se ženským kolektivem | 1,3 | 2,4 | 3,12 |
| Zkvalitnění personální práce se neodrazí ve snížení fluktuace | 0,8 | 3,5 | 2,8 |
| O pracovní místo nebude dostatečný zájem | 0,7 | 3,5 | 2,45 |
| Personální software nebude příliš používán | 1,2 | 2 | 2,4 |
| Zaměstnancům společnosti XY, kteří nejsou součástí sítě prodejen, bude vadit, že také nemá personalistu | 1 | 1 | 1 |