

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Fluktuace pracovníků ve společnosti
Tally Weijl s.r.o.

The Turnover of Staff in
Tally Weijl s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

POLÁČKOVÁ

JANA

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Poláčková	Jméno:	Jana	Osobní číslo:	419171
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

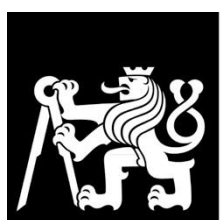
II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Fluktuace pracovníků ve společnosti Tally Weijl s.r.o.		
Název diplomové práce anglicky:	The Turnover of Staff in Tally Weijl s.r.o.		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je snížení fluktuace pracovníků ve vybrané společnosti. PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je zjištění příčin fluktuace a návrhy na jejich potlačení. OSNOVA: (1) Úvod; (2) Výběrové řízení; (3) Fluktuace; (4) Pracovní prostředí; (5) Organizace - zúčastněné pozorování, rozhovory a dotazníková šetření; (6) Závěry a doporučení</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. (2) MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. (3) BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada Publishing, 2018. (4) KAPPEL, M. 5 Ways To Reduce Employee Turnover. USA: Forbes Media LLC7, 2017.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	13. 12. 2018	Termín odevzdání diplomové práce:	2. 5. 2019
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>18.3.2019</u>	<u>Poláčková</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

POLÁČKOVÁ, Jana. *Fluktuace pracovníků ve společnosti Tally Weijl s.r.o.*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 13. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D., vedoucí mé práce, za odborný dohled při tvorbě této diplomové práce. Dále chci také poděkovat mé rodině a to především za psychickou podporu v průběhu celého mého studia na ČVUT v Praze.

Abstrakt

Tato diplomová práce analyzuje fluktuaci pracovníků ve společnosti Tally Weijl Czech retail. Konkrétně pobočky s dámskou módou sídlící v OC Palladium v Praze. Cílem práce je zlepšit koeficient fluktuace zaměstnanců a navrhnout příslušná opatření k efektivnějšímu výběru a udržení pracovního týmu. Organizace se dlouhodobě potýká s častým odchodem zaměstnanců, které jsem oslovila a na základě jejich odpovědí analyzovala důvody k opuštění firmy. V praktické části jsem formulovala hlavní výzkumné otázky a analyzovala příčiny fluktuace. V závěru práce jsem navrhla doporučení, která by vedla ke stabilizaci pracovního kolektivu.

Klíčová slova

Fluktuace, firemní kultura, motivace, zpětná vazba, odměňování

Abstract

This thesis analyzes the fluctuation of workers in the company Tally Weijl Czech retail. Specifically, women's fashion branches based in Palladium shopping centre in Prague. The aim of the thesis is to improve the staff turnover coefficient and to propose appropriate measures for more efficient selection and retention of the work team. The organization has been struggling with the frequent departure of employees for a long time, which I addressed and based on their answers analyzed the reasons for leaving the company. In the practical part I have formulated the main research questions and analyzed the causes of fluctuation. At the end of the thesis I suggested a recommendation that would lead to the stabilization of the working team.

Key words

Turnover, company culture, motivation, feedback, remuneration

Obsah

Úvod	8
1 Úloha manažera a personalisty	10
1.1 Personální řízení	10
1.2 Analýza pracovního místa	13
1.3 Přijímání zaměstnanců	13
1.3.1 Nábor pracovníků	13
1.3.2 Přijímací pohovor	15
1.3.3 Zaškolení nových zaměstnanců	17
1.4 Pracovní prostředí	18
1.4.1 Firemní kultura	19
1.4.2 Motivace	20
1.4.3 Práce s lidským kapitálem	23
2 Fluktuace	24
2.1 Příčiny fluktuace	24
2.2 Druhy fluktuace	26
2.3 Klady a zápory fluktuace	27
2.4 Minimalizace odchodů	29
2.5 Možnosti zabránění odchodu z pracoviště	33
3 Představení firmy	36
3.1 Sídlo a poslání	36
3.2 Organizační struktura	37
3.2.1 Činnosti jednotlivých pozic	37
3.2.2 Organigram	38
3.2.3 Outsourcing	40
4 Záznamy o fluktuaci	41
4.1 Vzorce pro výpočet	41
4.2 Struktura zaměstnanců	43
5 Empirické šetření	44
5.1 Analýza přijímacího řízení	44
5.2 Dotazníkové šetření	45

5.3	Popis systému odměňování	46
5.3.1	Klíčové ukazatele prodeje	48
5.4	Analýza webové ankety	49
5.4.1	Zhodnocení webové ankety	49
5.5	Rozhovor s manažerkou pobočky	50
5.5.1	Zhodnocení rozhovoru s manažerkou	53
5.6	Zhodnocení výsledků šetření	55
5.6.1	Odpovědi zaměstnankyň	55
5.7	Vyhodnocení výzkumných otázek	59
5.8	Shrnutí	60
5.8.1	Doporučení	62
	Závěr	64
	Bibliografie	65
	Seznam obrázků	67
	Seznam tabulek	68
	Seznam Příloh	69

Úvod

Lidský kapitál má na chod podniku nepochybně velký vliv, zejména jedná-li se o prodejní asistenty. Tržby z prodeje se odvíjí od produktové nabídky, velikosti cílové skupiny, vzhledu prodejny, ekonomické situace na trhu a jiných ukazatelů. Nicméně pro přímý prodej jakéhokoliv zboží jsou klíčoví prodejci s potenciálem marketingového znalce zákazníků, kteří dokáží poznat typ zákazníka a strategicky naplnit jeho potřeby, nad kterými před nákupem ani neuvažoval. Zajistit takto schopné lidi je v některých případech nadlidský úkol, protože jej může ztížit nízká nezaměstnanost, nedostatek uchazečů s potřebnými dovednostmi či výhodnější podmínky u konkurence.

Pokud se to přeci jen podaří, sestavit tým lidí a proškolit je pro situace střetů s různorodými zákazníky, není nic horšího než přicházet o vyškolenou pracovní sílu z důvodů odchodu zaměstnanců na jinou pracovní pozici. Vysoká fluktuace zatěžuje celý systém podniku a to jak administrativně, tak organizačně jako například vyhlašování nových výběrových řízení, seznamování s kolektivem v práci či zaučování nových pracovníků. A samozřejmě neustálá vnější rotace zaměstnanců oslabuje pracovní atmosféru i morálku, podněcuje ke ztrátě loajality zaměstnanců vůči zaměstnavateli.

Stabilní kolektiv zajišťuje větší motivaci a lepší výkonnost jednotlivých pracovníků, což vede k dosahování společného cíle všech zúčastněných - vyšších tržeb a tím tak zajišťují finanční stabilitu organizace.

V této práci jsem se rozhodla odhalit možné příčiny vyšší fluktuace v kamenném obchodě s módním oblečením pro ženy a pokusit se o návrh snížení tohoto negativního ukazatele, pomocí vhodných kombinací opatření, již při výběru samotných uchazečů.

V praktické části se zaměřím na zjišťování těchto příčin přímo od bývalých pracovníků za pomoci kvantitativních dotazníků. Což bude podstatný podklad pro odhalení hlavní výzkumné otázky, proč zaměstnanci opouštějí firmu nebo o odchodu uvažují.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy související s fluktuací a také se na danou problematiku pohlíží komplexně s ohledem na to, co předchází procesu přijímání nové pracovní síly.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Úloha manažera a personalisty

1.1 Personální řízení

Jak praví Šikýř (2016, str. 26): „Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.“

Personální řízení na rozdíl od klasického řízení lidských zdrojů bývá více zaměřeno na měkké dovednosti. Za ty se považuje osobnější přístup k práci personalisty. Tudiž zde řadíme umění pracovat na mezilidských vztazích i celkově podnikové atmosféře. Úkolem je motivovat lidi k lepším pracovním výkonům se zájmem o jejich osobní život. Patří sem především správná komunikace a participace všech zaměstnanců napříč všemi pracovními posty.

(Armstrong, 2015 str. 39)

Autoři Mužík & Krpálek (2017, str. 26), považují personální řízení za důležitou konkurenční výhodu. Správná práce s lidmi podpoří motivaci k lepším výkonům a podnik se tak stává silným protihráčem na trhu.

Dle Kociánové (2010, str. 91) personální řízení musí vycházet ze strategie podniku, ale respektovat i vnější okolnosti, které na firmu působí.

Firma nemůže fungovat bez alespoň nějakých pracovních sil, i za cenu toho, že v dnešní době se potýkáme s obměnou profesí vlivem zániku některých pracovních pozic a vzniku zcela nových profesí. Důvodem toho je rychlý posun vpřed v technice a vliv tzv. automatizace, nyní digitalizace i robotizace. Není ale možné, aby veškerou práci konali jen naprogramované stroje a nikdo nic nekontroloval. Stále budou místa, u kterých nelze nahradit člověka umělou inteligencí. Lidské jednání a chování má určitá specifika, která nás ovlivňují při výběru a koupi produktu. Jen těžko si lze představit, že bychom se nechali přesvědčit ke koupi vybraných služeb některým z robotů.

Smýšlení organizací o podniku bez lidského kapitálu je stále spíše jen mlhavou vizí. Podnik zkrátka nemůže úplně pracovat bez lidí a lidé potřebují podnik ke zdroji obživy. Tak jako firma má svou vizi, poslání a k tomu volí vhodnou strategii, stejně tak uvažuje většina populace. A je na personalistech a jejich zkušenostech, aby vhodně spojili okruh lidí podobně smýšlejících s firmou, která pracuje se stejnými hodnotami.

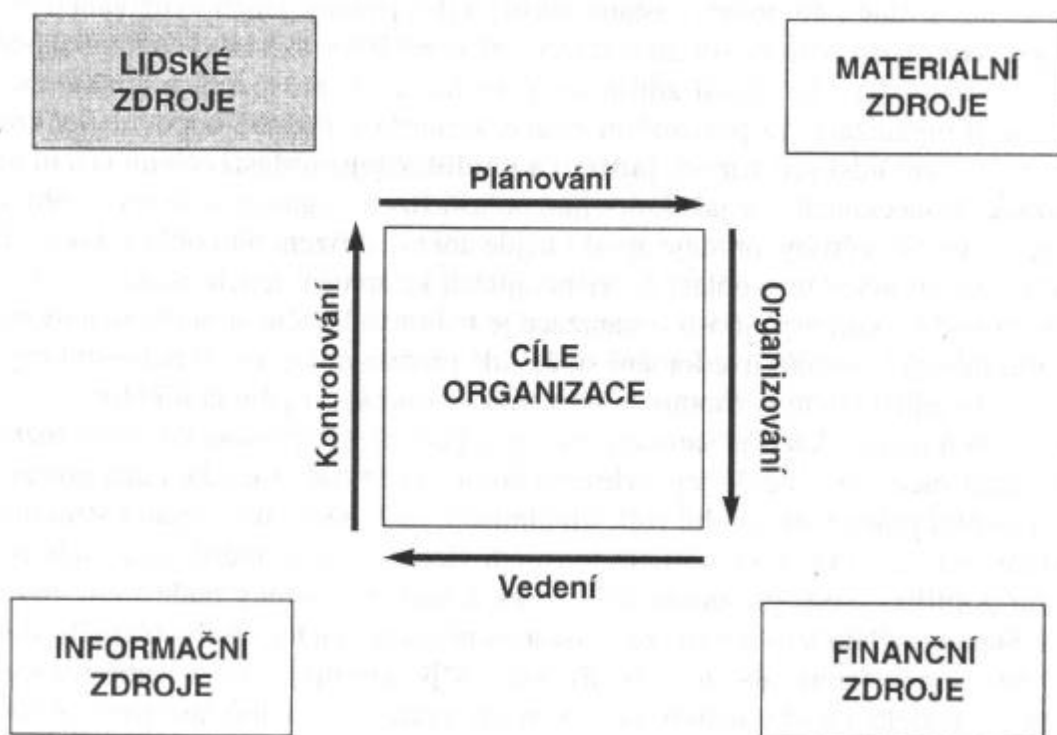
Dvořáková (2012, str. 116-119) ve strategickém řízení HR zohledňuje cíle podniku v souvislosti s interními i externími záměry. Tyto

strategie se dále dělí na **komplexní**, která mění podnik jako celek včetně hodnot, myšlení a kultury. Nebo se firma zaměří jen na **specifickou** personální činnost, což bývá některá metoda či zavedená praxe (strategie získávání pracovníků, rozvoje zaměstnanců, analýzy pracovních míst apod.).

Stejnou logiku v propojení vedení podniku z ekonomického hlediska a z komplexního řízení lidského kapitálu lze uplatnit pro podnikové složky zdrojů.

Každý systémový podnik stojí na 4 pilířích v podobě zdrojů. Mezi ně patří:

1. Materiální
2. Finanční
3. Informační
4. Lidské



Obrázek 1 Pilíře organizace

(Koubek, 2015 str. 13)

Lidské zdroje tedy hrají roli jako jedna z řídicích funkcí manažera či personalisty. Pracovní síla uvádí do pohybu i ostatní složky podnikových zdrojů, jež pak generují zisky. Bez lidské práce by uložené zdroje ztrácely hodnotu. Lidský faktor tudíž mění

odvedenou prací cenu komodit a přidává profitabilitu celému podniku. Proto se lidé stávají jednou z dražších položek pro fungování organizace a posiluje se důležitost řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2015, str. 13-15)

Personální práce skýtá řadu posloupností, kterými každý zaměstnanec prochází od nástupu až po případné ukončení pracovního poměru. Personalistovi začíná práce už před výběrem a nástupech uchazeče, právě z důvodu plánování pracovních míst v kontextu sdílené firemní strategie a neopomenutelné firemní kultury.

Jednotlivé fáze shrnuje následující obrázek.



Obrázek 2 Procesy personálního řízení

(Mužik, a další, 2017 str. 161)

Hlavní úlohou personalisty v tomto procesu bývá formování, organizování a podpora celého kolektivu. Soulad pracovního týmu má zásadní vliv na vykonanou práci. Při dodržování všech pracovních podmínek dle zákoníku práce a podpory participace kolegů se nesmí opomenout ani rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců. Spojením všech dílčích úloh personalisty s kooperací vedení společnosti se při dobrém sociálním rozvoji vytvoří stabilní pracovní kolektiv,

který bude jen minimálně náchylný k negativní fluktuaci zaměstnanců. (Koubek, 2015 str. 18)

1.2 Analýza pracovního místa

Základem pro fungování podniku napříč všemi obory je kvalitní personál. Proto je klíčovou úlohou personálních leaderů s kompetencí výběru zaměstnanců, aby správně analyzovali pracovní posty, které firma nabízí.

Každá pozice by měla být definována klíčovými úkoly, procesy, postupy, které souvisí s vykonáváním určité práce, a schopnostmi i dovednostmi spojené s plněním pracovních povinností.

Manažer by se měl při výběru zaměstnance řídit nejen určitých dat, které obdržel prostřednictvím zasláného životopisu, ale i dalších aspektů skrytých v lidském chování, potažmo jednání v různých situacích. Při osobním pohovoru je nutné brát v úvahu stres uchazeče a nedat jen na první dojem, který často vytváří mylné předsudky. (Armstrong, 2015 str. 363)

Nicméně některé pracovní pozice jsou založeny především na vzhledu a vystupování v přímém kontaktu s lidmi jako např. povolání obchodních asistentů, recepčních nebo lidí pohybujících se v módním průmyslu.

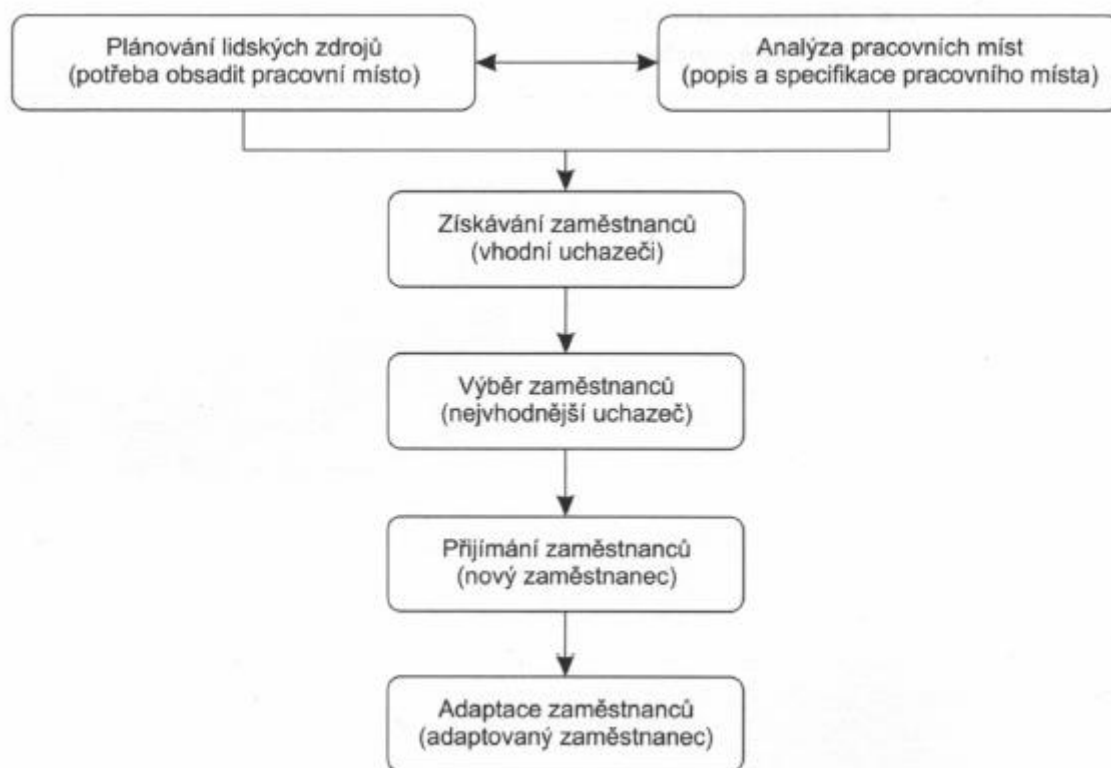
Pomineme-li tyto skutečnosti, nezbyvá než se zaměřit na personální specifikace daného místa, abychom obsadili pracovní pozici člověkem, který splňuje daná kritéria příslušné funkce.

1.3 Přijímání zaměstnanců

1.3.1 Nábor pracovníků

Získávání zaměstnanců vychází z plánování lidských zdrojů, které úzce souvisí s analýzou pracovních míst. Z toho vyplývají i další analogické kroky vedoucí k náboru pracovníků. Celý proces však neuzavírá jen přijímání nového zaměstnance, nýbrž i zaškolení a adaptace na nové pracovní prostředí. (Šikýř, 2016 str. 27)

Celou posloupnost fází zobrazuje následující tabulka.



Obrázek 3 Postup obsazování volných míst

(Šikýř, 2016 str. 94)

Ideální zaplnění pracovního místa je samozřejmě z řad současných pracovníků. Má to výhody znalosti postupů práce a vzájemných vztahů. Pro zaměstnavatele to znamená usnadnění práce personalisty a administrativy. Především se zde však jedná o úsporu nákladů. Někdy často i špatně vynaložených peněžních prostředků. To vše z důvodu nevhodné inzerce volného pracovního místa nebo výběr špatného uchazeče. (Mužík, a další, 2017 str. 135)

Profil uchazeče poskytuje obraz pracovního místa, které potřebujeme obsadit. K takovému profilu je třeba charakterizovat vlastnosti, které by měl uchazeč splňovat, ale také jeho dovednosti i schopnosti. (Armstrong, 2015 str. 324)

Šikýř (2016, str. 96) dělí požadavky do skupin, dle důležitosti vzhledem k typu pracovního místa. **Nezbytné**, které mohou být v krajních případech dané zákonem např. řidičské oprávnění na VZV kvůli pozici skladníka. Jiná forma tohoto požadavku může být určena

typem dosaženého vzdělání pro danou pozici. **Žádoucí** požadavky nejsou vždy striktně předepsané, ale poskytují uchazeči velkou výhodu a větší možnosti v hledání zaměstnání tj. praxe. **Vítané** jsou o třídu niž než předchozí požadavky, avšak také velmi žádané na úrovni mezinárodních vztahů - cizí jazyky. A nakonec **okrajové**, které nehrají až tak podstatnou roli v typu zaměstnání, ale potenciální zaměstnanec má příležitost odlišit se od ostatních.

Externí trh práce nabízí v dnešní době několik možností, jak přilákat nové zaměstnance. Může to být inzerce v novinách, na pracovních webových portálech, na sociálních sítích, přímo na veřejných institucích nebo v místě centrály výkonu práce. Pro krátkodobé pracovní síly je vhodné využít pracovních agentur, které poskytují vyšší jistotu obsazení místa a svými požadavky i specifikují okruh uchazečů. Výhodou pro zaměstnavatele bývá absence mnoha povinností a starostí s administrativou. Nicméně externí agentury jsou nákladnější položka v rozpočtu zaměstnavatele.

V předběžné fázi výběru kandidáta se posuzují dokumenty zaslané předem nejčastěji strukturovaný životopis a motivační dopis. Z nich si udělá personalista představu o člověku, který se hlásí na pracovní pozici. Dle těchto dokumentů, je možné, posoudit vhodnost uchazečů a předem si připravit otázky, které vyhodnotí pravdivost informací, které o sobě dotyčný zaslal zaměstnavateli.

(Mužík, a další, 2017 str. 136)

1.3.2 Přijímací pohovor

Důležitou součástí při výběru zaměstnance je přijímací pohovor. Informační schůzka, jak je sezení zaměstnavatele s uchazečem dnes nazýváno, je druhým krokem k výběru vhodného kandidáta. Osobní setkání je totiž po selekci zaslaných životopisů, významnou prověrkou zda má uchazeč pravdu ve svých tvrzeních o schopnostech, které má a v případě simulace konkrétní situace i zkouškou jeho dovedností.

O tom, jestli kandidát na post zaměstnance uváděl pravdivé informace, se tazatel musí přesvědčit během řízeného rozhovoru, při kterém zjistí i povahu a charakter člověka, jenž by měl, mimo jiné zapadat do firemní kultury podniku. Důležitost tohoto zdánlivě zanedbatelného detailu je pro snížení fluktuace tou

nejvyšší prioritou. Na vyšší pracovní pozici si můžeme vyžádat i reference od předchozího zaměstnavatele.

Zároveň je úlohou personalisty, aby založil přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací. Vytvořil pocit spravedlivého a slušného jednání s uchazečem. To dokazuje, že pohovor může být nástrojem k vytváření dobré pověsti organizace. (Koubek, 2015 str. 35)

Při dodržení této zásady i po nástupu pracovníka do firmy se příjemné pracovní prostředí stává důležitou prioritou pro spokojeného zaměstnance, což mu nedává podnět opustit podnik. Jinak řečeno, pozitivní atmosféra na pohovoru a následně v zaměstnaneckém kolektivu se kladně promítá do omezení fluktuace.

O tom, že informace, které jsou sdělovány na pohovoru, mají být stoprocentně pravdivé a to oboustranně, není pochyb. Ať už se jedná o předchozí zkušenosti, jazykové dovednosti či časovou flexibilitu. Nebo na straně druhé, výše mzdy a další hodnocení, cíle a plány, strategie a postupy nebo slíbené benefity po uplynutí zkušební doby. Pokud tedy vše proběhne tak, jak má a uchazeč odpovídá požadavkům, měl by se ještě zaměstnavatel přesvědčit o tom, zda uchazeč svými povahovými rysy a životními hodnotami odpovídá dané profesi.

Pohovor by neměl být strukturovaný bez těchto částí:

- 1) **Úvod** - představení zaměstnavatele (jak jeho postu, tak celého podniku)
- 2) **Shrnutí informací o pracovním místě** (pracovní doba, mzda, náplň práce atd.)
- 3) **Prostor pro uchazeče** - představení, stručné pracovní zkušenosti, dovednosti i zájmy
- 4) **Zkouška zaměstnavatelem** - simulace pracovní situace, přechod konverzace do cizího jazyka, prověření potřebných znalostí pro profesi
- 5) **Závěr** - vzájemná domluva o dalším postupu
(Dvořáková, 2012 str. 154)

Z výše uvedené struktury by se měl zaměstnavatel zaměřit na 3. část pohovoru, kde se pozná, jaký uchazeče doopravdy je, jak umí vystupovat a souvisle mluvit. Z řeči těla se dá velmi dobře odhadnout, jakým typem člověka potencionální zaměstnanec je a zda má předpoklady k výkonu dané práce. K tomu slouží jako pomoc také bod 4, kterým lze doopravdy poznat pracovníkovu kvalifikaci a úroveň dovedností.

Příkladem toho mohou být otázky typu: „Co nejkurióznějšího jste prodal/a?“ - pokud se jedná o post přímého prodejce. Nebo také: „Který typ produktu jste si u Nás naposledy koupila a proč?“ či „Který byste doporučila starší ženě?“. S praktickou zkouškou u přijímacího pohovoru se častěji můžeme setkat u IT oborů, kde je principem přípravy na budoucí zaměstnání dekodování například šifry nebo vyřešení hry.

Z reakcí a nápadů uchazeče spolu s jeho vystupováním, lze posoudit, jak se hodí do daného oboru.

Výhodou standardizovaného rozhovoru je především unifikace otázek a předpoklad odpovědí. Výsledky lze porovnat s ostatními uchazeči, což značně ulehčuje tazateli výběr nového zaměstnance a posoudit originalitu odpovědí. Snadnost kategorizace přináší ale personalistům i náročnost na přípravu struktury otázek.

Nicméně validita testů schopností kandidátů má vyšší úroveň a zároveň se výsledky mohou lépe archivovat pro případnou stížnost.

(Koubek, 2015 str. 175)

V publikaci Řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2012 str. 220), se setkáváme s modernější metodou, jak posoudit kompetence a způsobilost zaměstnance a tím je tzv. psychometrie. Pomocí dotazníku a testu lze zmapovat kompetence a motivační faktory jedince pro pilíře úspěšného výkonu v práci a tím jsou 3 složky: **umět-chtít-moci**. I tato metoda má však své nevýhody, kterými je skreslení či stylizace jedince do určité podoby. Nicméně, lze tomu předcházet parametry srovnání se skupinou nebo s jinou osobou, která bude mít odlišné smýšlení o uchazeči. Jinak řečeno, metodu lze uplatnit spolu s 360° zpětnou vazbou, a to i později při hodnotícím měření, které slouží zaměstnavateli k podpoře správného rozvoje zaměstnance.

Každé hlubší rozboru však nelze nijak uspěchat, a proto delší čas na přípravu i vyplnění jsou negativem, kterému se pracovník ani nadřizený nijak nevyhne.

1.3.3 Zaškolení nových zaměstnanců

Z pohledu Dvořákové (2012, str. 163) je řízená adaptace jedním z klíčů, jak omezit fluktuaci na pracovišti. Dalšími klady a především důvody, proč nevynechat tuto část začlenění nové posily jsou, zvýšení produktivity a podpora pracovní spokojenosti jedince. Nejedná se pouze o proces ukázky toho, co je pracovníkovou povinností, nýbrž vysvětlení důvodů, k čemu přispívá. Příčiny nízké efektivity a snížení motivace podřízených jsou do jisté míry neznalost spojitostí s ostatními úkony a systémy pracovního procesu.

Cílem adaptace je dle Bedrnové a Nového (2009, str. 520) snížit mimo jiné náklady podniku a navýšit výkonnosti tak, aby byla udržena stabilita kolektivu.

Adaptační program také slouží k hlubšímu seznámení s organizační kulturou, kterou by měl zaměstnavatel přiblížit již během pohovoru, viz předchozí kapitola.

Strategie i dlouhodobé směřování podniku jsou nedílnou součástí znalostí každého jednotlivce v organizaci. Tímto lze dosáhnout efektivnějších výsledků u zaměstnanců a zároveň posílit loajálnost celého kolektivu. Stanovením si jasných pravidel a postupů se posléze můžeme vyhnout mnoha chybám a špatným krokům v pracovních úkonech.

Tyto dva odlišné typy adaptací shrnují dva pojmy: **Formální a neformální adaptace.** „První se uskutečňuje během adaptačního programu pod vedením manažera nebo zkušeného zaměstnance. Neformální probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.“ (Šikýř, 2016 str. 115)

V případě začlenění nového kolegy současně do pracovního procesu i kolektivu, je důležité se zaměřit na kvalitní informovanost. Péče o nově příchozí se nesmí podceňovat, takže je nutné neopomenout pocit bezpečí a přátelské atmosféry. Je dobré vytvořit v zaměstnanci dojem, kdy se může na cokoliv zeptat v případě nejasností a to kohokoliv ze zaměstnanců, nejen svého trainer kolegy.

1.4 Pracovní prostředí

O pracovní prostředí se opírá alfa a omega úspěchu organizace s dobrými výsledky a nízkým procentem fluktuace. Spokojený zaměstnanec velmi zřídka opouští pracoviště, kde je spokojen s kolektivem. Nižší mzda oproti konkurenci, škála benefitů nebo dojíždění do zaměstnání nehrají v preferencích pracovníků větší roli než je právě zmiňovaná atmosféra v organizaci.

Stres je negativním faktorem, který ovlivňuje výkon zaměstnanců. Špatná nálada na pracovišti může také ovlivnit zákazníky, což firmě ve výkonu ani ziscích také nepřidává.

Dle Branham (2009, str. 162-166) jsou příčinami stresu na pracovišti přepracování v důsledku snižování počtu zaměstnanců, ale nemění se či dokonce zvýšení objemu práce. Dále pak obavy o jistotu pracovního místa z důvodu obavy ze sloučení firem či zániku. Nebo nepříjemné firemní klima. Další formy, kdy na člověka dolehne stres z práce se projevují tím, že ztrácí zájem o práci anebo si ji bere s sebou domů, má přesčas a nevybírá si dovolenou. V extrémním

vytížení či hektickém prostředí se zaměstnanec dlouhodobě necítí dobře a je frustrován. Vytížení pracovníka poznamená celý kolektiv aniž by si to manažeři uvědomovali. I pracovní rutina a zbytečné úkoly mohou podpořit konflikty mezi spolupracovníky. To vše může vyústit k opuštění firmy.

Docílit pracovní spokojenosti by mělo být cílem každého manažera organizace. Spokojenost má za následek zvýšení produktivity při posílení výkonu jedince na základě bezděčné motivovanosti zaměstnance.

Mužík & Krpálek, (2017, str. 56), *definují pracovní spokojenost jako „vnitřní psychický stav, který odráží míru a kvalitu potřeb, kterou při pracovní činnosti vykonává.“*

Podporu těchto motivů lze zvýšit při zainteresování pracovníků do dalších činností, zkvalitnění pracovního klimatu apod. Balanc mezi pracovními a životními podmínkami se stává trendem posledních let. Mladí lidé si často představují volnou pracovní dobu a vysoké mzdové ohodnocení. Délka dovolené, pracovního dne nebo přestávek jsou jedny z typů zásahu do motivačních praktik vedoucích pracovníků. (Mužík, a další, 2017) V některých zaměstnáních již existují kratší placené pauzy na odpočinek nebo delší čas na obědovou pauzu.

I přes tzv. společenskou a kulturní péči v podobě kulturních či sportovních aktivit nebo dětských zařízení lze utužit kolektivní pozitivní klima a posílit také jinak nazývanou firemní kulturu.

1.4.1 Firemní kultura

S ohledem na předchozí kapitoly se nelze blíže nezmínit o pojmu firemní kultura. Kultura firmy je image značky, PR podniku tj. prezentace firmy na veřejnosti, jednostranná komunikace přes sociální sítě i weby a jiné vztahy. Patří sem veškeré jednání s externími subjekty, ale zároveň i se zainteresovanými stranami, kam se řadí všichni zaměstnanci. Obecně platí, že každá organizace má svou vlastní kulturu. Některé podniky ji mají slabší, ale vždy nějaká existuje. **Silné** se často vymezují od ostatních tím, že členové mají jasné povědomí o hodnotách, na kterých podnik staví. Pracují více jako tým, používají stejné strategie a přesně ví, čeho chtějí dosáhnout. Je zřejmé, že silná kultura je důkazem jasného a pevně daného vedení, které si uvědomuje sílu synergie. Obvykle bývá těžší se do silnější kultury dostat a někdy není snadné ji opouštět, protože při vzájemné podpoře se každý člen stává jedinečným a zdánlivě nepostradatelným. V rozporu s hodnotami se může vytvořit i jedna nebo více tzv. **subkultur**, které si vytváří

vlastní priority a zásady. **Slabší** kultury nejsou neobvyklé a vyznačují se především jakousi anarchií, která nemá jasně stanovené cíle orientující se na blaho firmy. Nízká morálka je pro podnik zkázkou, protože v popředí pracovníkovi motivace jsou jen peněžní stimuly nikoliv zájmy společnosti. Tento typ kultury se pak opouští velmi snadno za vidinou lepší nabídky finančních nabídek konkurence. Podpora firemní kultury tudíž opět přispívá ke snížení počtu odchodů a udržuje míru fluktuace na přiměřené míře. (Armstrong, 2015, str. 263-267)

Dvořáková (2012, str. 167) se také v této souvislosti zabývá pojmem nezdravá firemní kultura, což vymezuje skutečností, že pracovníky nutí dělat rozhodnutí, která jsou opačná než jejich hodnoty. Škodlivé prostředí pro zaměstnance vytváří tím, že podněcuje konflikty mezi spolupracovníky. Zaměstnanci často volí mezi osobním a pracovním životem a mají pocit méněcennosti. Tím, že manažer vnímá zaměstnance jako pouhé generátory práce a výkonu. Tlačí na jejich duševní zdraví, které je posléze náchylnější ke stresu. Přílišná kontrola vedením na místo tolerance a ponechání pravomocí nutí pracovníky k tomu, že se mohou uchýlit až k neetickému chování. Firmou se pak šíří lži, pomluvy a spekulace. Stres, strach a nejistota v pracovním prostředí, vedou k opuštění organizace.

Právě proto je i firemní klima spojené s tím, jak silný podnik oproti konkurenci je. Metafora toho, že lidé mají pro firmu dýchat či pracovat tak, jako by pracovali pro vlastní podnik, zní občas trochu nadneseně, nicméně organizovaní lidé propojí více oblastí do kolektivní výhody. Lze si zde představit marketingovou strategii, styl vedení, týmovou práci nebo osobní rozvoj. (Mužík, a další, 2017)

Jak říká Bednář (2018, str. 20), pokud špatné vztahy na pracovišti nefungují ideálně, můžeme to v kratším horizontu překlenout navýšením odměny. Z dlouhodobého hlediska to ovšem problémy v podniku neřeší a vede spíše k vyšší fluktuaci.

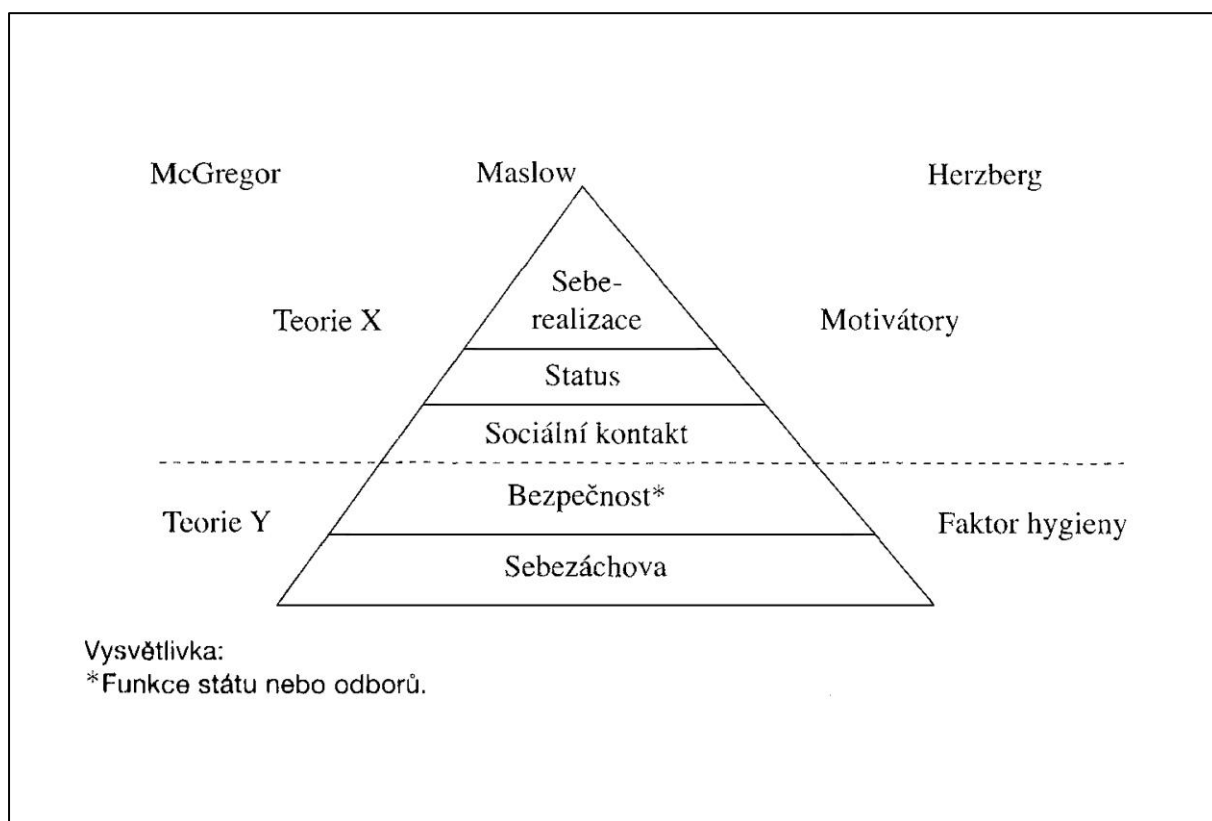
1.4.2 Motivace

Existuje propojení mezi pracovním výkonem zaměstnance, jeho loajalitou k zaměstnavateli a ochotou plnit cíle podniku. Abychom zamezili nežádoucím efektům ve výše uvedených aspektech, je důležité znát teorii motivace, což přináší kýžený výsledek pro firemní prostředí a utváří pozitivně naladěné zaměstnance, kteří pak neuvažují o odchodu z firmy ani při nabídce vyšší mzdy u konkurenta.

Podstatou motivace je dle Plamínka (2007, str. 45) utvoření kladného přístupu k chování a výkonu.

Od základní pyramidy potřeb dle Maslowa, která se zabývá jak fyziologickými potřebami, tak i těmi řádově vyššími neboli psychologickými se lze přenést až k Herzbergově teorii také založené na dvou principech priorit. Zde se obvykle uvádí dva faktory podobného rázu jako u hierarchie potřeb. Za hygienické hybatele našeho jednání jsou považovány např. pracovní doba, pracovní prostředí, atmosféra na pracovišti. Vnitřní pohnutky jsou označovány za motivační jednotky - obsah náplně práce, odpovědnost nebo možnost osobního rozvoje či důležitá autonomie práce.

(Dvořáková, 2012 str. 225)



Obrázek 4 Schéma potřeb

(Dvořáková, 2012 str. 225)

Další přístup, jak klasifikovat kategorie lidí na základě jejich postoji k práci, je tzv. McGregorova filozofie dvou typů lidí.

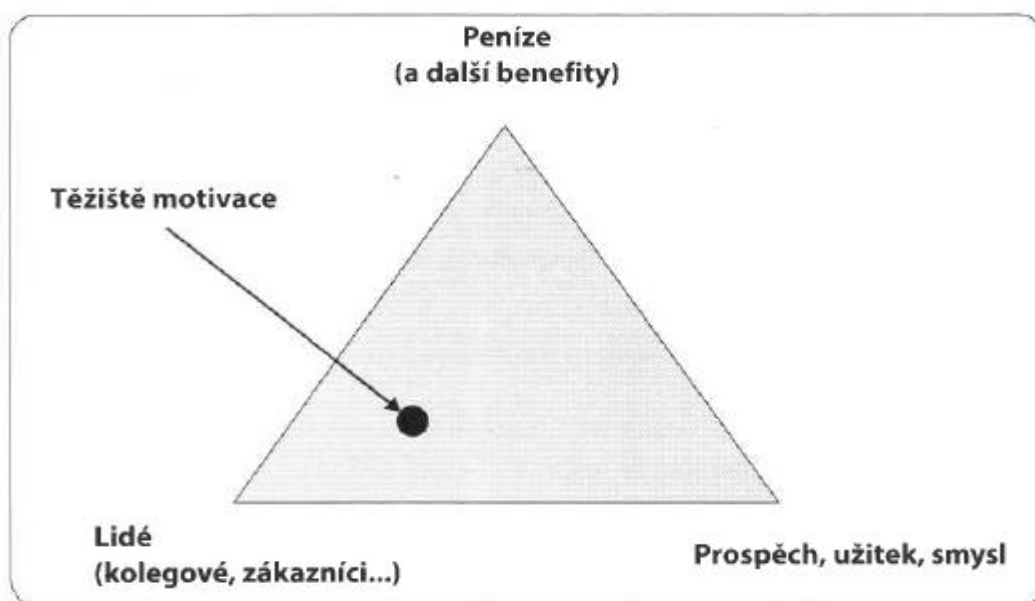
Těm, kteří se staví k práci negativně a těm, kteří mají zájem o svou pracovní náplň. V prvním případě platí spíše motivace formou finančních prostředků, avšak z teorie příčin fluktuace se nelze k tomuto přístupu zcela přiklonit. Vždy se totiž najde někdo,

kdo může nabídnout více. Což by v praxi znamenalo, že pokud firma nemá v rozpočtu vyhrazený dostatečný obnos pro osobní náklady, je její šance pro udržení si stálých zaměstnanců v podstatě mizivá. Smýšlení zaměstnanců se od nového tisíciletí změnilo. Otevřením hranic a nových možností se lidé stali náročnějšími, proto se i personalisté museli zaměřit mnohem více na druhou složku teorie od McGregora, který vyžaduje demokratický styl řízení. Hlavní myšlenkou je v tomto případě zohlednění nepeněžních odměn. Ty jsou obdobné jako v předchozím případě u Herzberga. Základem je jistá míra autonomie, rozšíření pravomocí a možnost funkčního postupu. (Šikýř, 2016 str. 149)

Nic však v tomto případě není černobílé, tudíž i různorodý pracovní kolektiv potřebuje různé kombinace motivů, jde jen o to je vyvážit a nesoustředit se pouze na jeden z přístupů.

Bednář (2018, str. 15), se ve své publikaci drží kombinace tří důvodů, dle kterých lidé chodí do práce:

1. Protože potřebují prostředky pro svou existenci (tj. pro peníze).
2. Protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje (tj. kvůli lidem).
3. Protože chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl, přinášet prospěch. (Bednář, 2018 str. 15)



Obrázek 5 Motivační trojúhelník

(Bednář, 2018 str. 15)

1.4.3 Práce s lidským kapitálem

Lidé očekávají od práce vždy něco víc, co by podnítilo jejich zájem o práci, protože zde tráví většinu svého času. Personální plánování je dalším z mnoha úkolů personalisty, který se má postarat o spokojenost zaměstnanců a soulad mezi zájmy podniku a potřebami pracovníka.

Tureckiová (2007, str. 59) zohledňuje v pracovním prostředí tzv. skóre motivačního potencionálu, který se dá změřit vzorcem:

$$\text{SMP} = \text{SMYSLUPLNOST PRÁCE} \times \text{AUTONOMIE} \times \text{ZPĚTNÁ VAZBA}$$

Smyslem tohoto vzorce je vyzdvihnout podstatu motivace u pracovníka. Jeho práce by měla být zajímavá a obohacující. Do jisté míry samostatná, ale komunikovaná přes zpětnou vazbu nadřízeného.

Rozmístování neboli **staffing** je přesnou definicí toho, jak sladit pracovní místo s pracovníkem. Reorganizace pracovního týmu pomáhá vytvářet nové pracovní podmínky a měnit role zaměstnanců, což bývá kladně hodnoceno právě podřízenými. Mohou si tak vyzkoušet něco nového, najít nový směr v zaměstnání a uplatnění svých dovedností či posílit své schopnosti. Forma těchto přesunů může být jednak **povýšení**, tak **přemístění na jinou pozici**. Méně často **přeřazení na funkci nižší** než byla jejich předchozí. To je spíše zapříčiněno disciplinárními důvody.

Povýšení je situace, kdy se rozhodne management, že zaměstnanec má vyšší ambice a schopnosti, aby dostal vyšší míru kompetencí a autonomie. Což využije ke komplexnějšímu rozsahu řídicích pravomocí a koordinace personálu.

Přeložení je řešením, které na rozdíl od povýšení neznamena postup v hierarchii směrem nahoru, nýbrž na paralelní stupeň svého předchozího pracovního postu. Důvodem jsou občas neshody s kolegy nebo špatná souhra či zohlednění pracovníkových zájmů a dovedností, které může lépe uplatnit v jiném pracovním zařazení. Bývá to alternativa k povýšení, ale také možnost, jak zabránit odchodu například z důvodu částečného vyhoření. Protože takto lze v zaměstnanci podnítit nové možnosti, cíle i motivace.

Propouštění pracovníků je jednou z posledních možností, kterou by měl personalista či manažer uplatnit. Nejedná se ale o případy typu odchodu do důchodu nebo osobní důvody. Ukončení a zrušení pracovního poměru negativně ovlivňuje pracovní atmosféru a narušuje stabilitu kolektivu. Ovšem pokud se jedná o hrubé disciplinární porušení, není žádný důvod si nechávat tyto zaměstnance v prosperujícím podniku s dobrou pověstí.

(Mužík & Krpálek, 2017, str. 140-142)

2 Fluktuace

Pojem fluktuace je citován mnoha publikacemi zabývajícími se oblastí lidských zdrojů. Bednář (2018, str. 15) uvádí, že fluktuace je začarovaný kruh odlivu služebně starších zaměstnanců nebo ztráta pracovníků ve prospěch jiných firem.

Za personální ukazatel jej považuje Mužík & Krpálek (2017, str. 57), který zobrazuje odchod zaměstnanců z důvodů osobních anebo v horším případě disciplinárních.

Branham (2009, str. 19) s nadsázkou tvrdí, že jen další nákladovou položkou v podnikání. Což je pravda, protože přijít o talenty znamená téměř vždy ztrátu jejich znalostí a vynaložení úsilí pro hledání nového zaměstnance bez zkušeností v tomto zaměstnání.

2.1 Příčiny fluktuace

Problematika, která postihuje personalisty již řadu let se v době ekonomické konjunktury stává složitější, také z důvodu malého zájmu studia odborných oborů, změny struktury trhu a ekonomického sektoru, který začal být více produktivní a atraktivní pro nové zaměstnance. Velký boom podnikání, volného obchodu i politické vlivy mají za následek možnosti, které si potencionální pracovní síla velice dobře uvědomuje.

Propojený pracovní trh se zahraničím, vyšší vzdělání obyvatelstva a překonání jazykových bariér se zdá jako pozitivum moderní doby. Nicméně migrace je jeden z nepříznivých vlivů fluktuace, který hýbe firemní stabilitou.

Jedním z nejčastěji uváděných příčin odchodu k jiné organizaci bývá dle Bednáře (str. 17) nízká odměna za práci. Tato odpověď je sice částečně pravdivá, ale paradoxně je to jen doprovodný znak špatného jednání s podřízenými. Pawlewicz (2018), přichází s termínem finanční stres, který považuje za jednu ze tří příčin odlivu lidí z firmy. Dalším důvodem je náročnost doby, která přináší touhu po sebevzdělávání, čímž je myšleno, aby zaměstnanci měli vidinu postupu a dlouhodobého rozvoje. Perspektivní profesní růst je tedy pro některé uchazeče důležitým kritériem pro výběr zaměstnání. Lidé

chtějí růst společně s firmou a ne stagnovat na svém pracovním postu.

Jedním z diskutovaných témat na pohovorech bývá tzv. **work-life balance** neboli, rovnováha mezi prací a osobním životem. Člověk nespokojený s parametry práce, je demotivován, obzvláště náročnější bývají mladí lidé, kteří oceňují vlastní plánování práce i platu. Rychlejší doba dovoluje dělat tyto ústupky především v oblasti průmyslu, kde je znatelný nárůst konkurence.

Vnoučková (2013, str. 14-18) shrnuje příčiny do demotivačního jednání a to i ze strany zaměstnavatele. Prvotní popud pochází od zaměstnance, protože ztratil chuť do práce. Může to být tím, že pracovní místo nesplňuje jeho očekávání, ale tento nesoulad plyne i ze strany nadřízeného. Ten si nemusí například všimnout pracovníkových potřeb, neposkytuje mu dostatečnou zpětnou vazbu, nepodpoří ho k pracovním výkonům a nekoučuje jeho pracovní směr. Ignorance zaměstnavatelem bývá podnětem k pochybám pracovníka, který se začne potýkat s nižším sebevědomím nebo si začne připadat nadbytečným. Absence seberozvoje pak potlačuje jeho motivace a roste v něm nedůvěra k vedení organizace. Sebeaktualizace, která není podpořena týmovou rolí, vyšší mírou zodpovědnosti a dalším vzděláním, je idea, se kterou přichází uchazeč do organizace. Ten předpokládá, že o něj bude ve firmě postaráno nejen z finančního hlediska, ale i z pocitu bezpečí a pochopení. Každý kdo tráví v práci více času, se chce cítit v tomto prostředí dobře a očekává nějakou přidanou hodnotu. Posun směrem kupředu formou dalšího vzdělávání se v oboru a získání nových dovedností i zkušeností.

Pocit, že se zaměstnanci nedostává těchto potřeb a pozornosti od nadřízeného se často snoubí s domněním, že je pracovník nedostatečně nebo dokonce nespravedlivě odměňován a může dojít i k nespokojenosti mezi členy pracovního kolektivu.

Manažer, který si neudrží loajalitu zaměstnanců, zcela určitě nezvládá ani styl vedení nebo užívá ten nejméně vhodný pro svoji firemní kulturu.

2.2 Druhy fluktuace

Branham (2009, str. 33) na základě průzkumu u zaměstnanců tvrdí, že příčinnou jejich odchodu není firma samotná, ale manažeři, kteří jsou v čele organizace. Právě se svým nadřízeným zaměstnanci hovoří o pracovních záležitostech, stanovují si společně podmínky výkonu práce, systému a jiných podrobnostech. A každý zaměstnanec je odrazem svého vedoucího, protože už při výběru pracovníků má manažer přesně vědět jaké místo a kým obsazuje. Kdo bude jeho partnerem při spolupráci, jaký je jeho cíl v zájmu společnosti a zda tento adept vyhovuje firemní filosofii.

Proto i za míru fluktuace může jistým způsobem svým jednáním a chováním taktéž samotný nadřízený. Tabulka níže představuje typy odchodů zaměstnanců z pracovišť na základě iniciativy ze strany pracovníka nebo nadřízeného.

Míra kontroly zaměstnavatele nad rozhodnutím zaměstnance odejít

		Vysoká	Nízká
Míra kontroly zaměstnance nad vlastním rozhodnutím odejít	Vysoká	A Dobrovolné odchody, kde včasný zásah zaměstnavatele mohl předejít odchodu nebo jej oddálit.	C Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele asi nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance.
	Nízká	B Zaměstnavatelem inicializované (nedobrovolné) odchody.	D Odchody z důvodů na straně zaměstnance, kterým nemohli předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám.

Obrázek 6 Míra kontroly nad rozhodnutím odejít

(Branham, 2009 str. 39)

Jak uvádí Branham (2009), IV. Kvadrant nelze v podstatě ovlivnit, ale příčiny odchodu způsobené špatným zdravotním stavem zaměstnance nebo jeho blízkých, jsou téměř nulové. Autor však prokazuje, že nejčastějším původcem odchodů je kvadrant A. Patří sem až 95 % důvodů a z těchto 95 % je 70 % zapříčiněno přímým nadřizeným.

Nicméně je potřeba odlišit od sebe 2 druhy příčin fluktuace, které literatury obvykle uvádí.

Může to být **přirozený** odchod zaměstnanců z různých sociálních důvodů. Tím je myšleno: odchod na rodičovskou dovolenou, odchod do důchodu či rezignace. Do odlivu zaměstnanců se většinou nebere v úvahu také jejich převedení na jinou pracovní pozici anebo odchod na jinou pobočku.

Na druhé straně **nedobrovolné** opuštění firmy bývá tím špatným ukazatelem pro podnik. Příčiny jsou většinou disciplinárního charakteru, oboustranná dohoda v případě, že zaměstnanec zjistí, že mu pracovní náplň nevyhovuje, stresové prostředí a jiné důvody. (G&A Partners, 2016)

2.3 Klady a zápory fluktuace

„Fluktuace jako jeden z personálních ukazatelů tedy zachycuje odchod pracovních sil z podniků a institucí, který probíhá z osobních nebo disciplinárních důvodů.“ (Mužík, a další, 2017 str. 57)

Obvykle se fluktuace považuje za negativní měřítko spokojenosti zaměstnanců, avšak v některých případech tomu tak není. Obměna pracovníků často přináší i nové pohledy na problematiku, novou inspiraci a názory popř. i novou pracovní motivaci.

(Mužík, a další, 2017)

Někdy je ovšem odchod zaměstnance žádoucí. Tento případ může nastat, pokud pracovní tempo a kvality neodpovídají standardům, což může značně zpomalit produkční proces. (Ruth, 2019)

Tím se zaměstnavatel dostává do spirály finančních ztrát. Více času na práci ho stojí více peněz, případná nekvalita odvedené práce taktéž a ještě odvádí mzdu tomuto pracovníkovi. Přičemž výkonnější zaměstnanec by ušetřil náklady. Bonifikace vychází zaměstnavatele lépe než zmíněné ztráty na zisku, případně újma na pověsti podniku.

Vnoučková (2013, str. 16) také zohledňuje pozitivní vliv fluktuace, kterou považuje za součást rozvoje organizace. Určitá obměna

pracovníků může přispět firemnímu kolektivu k novým nápadům, jiným postupům a vybočit z jejich standardů, které se také nazývají „firemní slepotou“. Retence zaměstnanců je pro podnik možnost, jak zamezit příchodům potencionálních talentů. Pokud míra fluktuace vybočuje ze standardu jakýmkoliv směrem, je něco v nepořádku.

Na druhou stranu, co negativního přináší vysoké procento odchodů ze zaměstnání? Jde hlavně o finance. Webový server G&A Partners přirovnává fluktuaci zaměstnanců k péči o zákazníky. Podnikům se vyplatí pečovat a udržovat si stále zákazníky než stále nacházet nové. Jedním z takových kroků jsou věrnostní kluby a totéž je možné uplatnit i v oblasti personální politiky. Nestačí jen najít talenty a zaměstnat je. Hlavním úkolem kvalitního podniku je udržet si dobré pracovníky co nejdéle a rozvíjet jejich schopnosti i na dále, aby neztráceli svůj potenciál. I když se jedná o přirozený odchod pracovníka, stále zde figurují náklady s tím spojené. Příkladem může být placení rodičovské dovolené anebo uvolnění finančních prostředků pro hledání nového zaměstnance. Často to vede nejen ke ztrátě času při celém personalistickém procesu, ale i k poklesu produktivity než se dotyčný zapracuje a získá praxi na svém postu. (G&A Partners, 2016)

Z tohoto hlediska není moc výhodné být na pozici manažerů. I proto je důležité udržet si nízkou hladinu fluktuace a pečovat o své stále zaměstnance. S kvalitou procesů se tato práce stává snazší a v budoucnu by se měla všem leaderům zúročit.

Někdy však není nutné ihned zaplňovat prázdné místo. Občas se odchodem na rodičovskou dovolenou zjistí nadbytečnost pracovního místa, i když toto není pozitivní zpráva pro ty, kteří se chtějí vrátit a po skončení rodičovské nemohou, z důvodu zániku pracovního postu. Po propuštění může také nastat situace, že nastane nové pracovní uspořádání a firma podnikne reorganizaci všech procesů. To se může stát dokonce i v úspěšných případech konkurenční výhodou ve vyšší efektivitě práce, což zvýší zisky organizace.

Toto jednání se však stávajícím zaměstnancům může zdát nebezpečné a vedení i tak v některých případech oslabuje jejich důvěru. Avšak z hlediska manažera je tento úkon jako jeden z mála, který může podniknout, lepší variantou pro úsporu personálních nákladů.

Výpočty fluktuace mohou být pro personalisty cenným ukazatelem, jak pracovat se zaměstnanci. Zaměstnavatelé tak mohou zjistit, jaké jsou důvody obratu nebo odhadnout náklady pro svůj rozpočet. Některé hodnoty a specifika mohou být pro laiky matoucí, a proto je nutné rozlišovat typy odchodů ze zaměstnání. V dnešní době se můžeme setkat i s podniky, které mají zpětnovazební formuláře, kde mohou odchozí uvést důvody opuštění pracovního místa a zaznamenat nedostatky, které vyzorovali během svého působení v organizaci.

2.4 Minimalizace odchodů

Přirozené fluktuaci nelze takřka předcházet ani se jí vyvarovat. U té nedobrovolné, nalézají odborné publikace a články východiska, jak zamezit ztrátě talentů.

Mike Kappel uvádí 5 způsobů, jak posílit sílu pracovního kolektivu a udržet zaměstnance ve firmě.

- ❖ *Vybírejte vhodné kandidáty*
- ❖ *Nabídněte mzdu a benefity srovnatelné s konkurencí*
- ❖ *Umožněte flexibilní pracovní režim*
- ❖ *Oceňujte zaměstnance*
- ❖ *Ukažte jim kariéerní cestu*

(Kappel, 2017)

Výběr zaměstnanců

Vše začíná u managementu organizace. Tím, jak se firma prezentuje, už podvědomě cílí na určitou skupinu potencionálních pracovníků. Jakým způsobem sestaví obsah inzerátu, jaké použije informační kanály nebo jaké podmínky pro profesi požaduje, jsou první kroky k výběru adekvátního zaměstnance.

System selekce životopisů i průběh přijímacího řízení má být pevně v rukou personalisty či manažera. Jedině tak je možné vybrat loajálního, flexibilního pracovníka se zájmem o práci.

Již výběrem se lze vyvarovat krátkodobým záskokům, které se hned po zaučení přesunou o místo dál a náklady za jedno pracovní místo se znásobí, nemluvě o navýšení ratingu fluktuace.

Odměna

Lidé chodí do zaměstnání z různých důvodů. Hlavní argumentem je, že potřebují zdroj obživy. To je sice pravda, ale na dalším místě žebříčku hodnot se objevuje i naplnění životních cílů a poslání, možnost sebevzdělání a rozvoje. Nemalé procento chce zažít životní úspěch, ale ten je bez pochvaly jako nezasloužený.

Pochvala se zdá být obyčejná, když ale podřízený neslyší žádné ohlasy, časem si může připadat nedoceněný, což ho uvrhne do spirály pohnutek k odchodu. Snížená motivovanost, radost z práce, klesající výkonnost a pocit méněcennosti až lhostejnosti ho může donutit změnit názor.

V každém člověku dřímá alespoň malá a přirozená soutěživost sama se sebou nebo ve srovnání s ostatními. Podpořit tento pud lze například vyhlášením soutěže mezi pobočkami, či zaměstnance měsíce, kdy následuje odměna za odvedení výkonu. S tímto přístupem se musí pracovat opatrně a je na místě, aby čas od času pochvalu slyšel každý z pracovníků. Je totiž potřeba vyvarovat se nepřejícné atmosféře v kolektivu, protože by to mohlo způsobit opačný efekt a uvrhnout špatné světlo na vedení organizace. (2016)

Finanční odměna za práci nepochybně patří k hlavní motivaci. Nicméně snadná forma, jak dát něco víc se často opírá o **benefity**. Bonusové poukazy jsou nejčastěji užívaným nástrojem k optickému zvýšení platu či mzdy a poskytují zaměstnanci ještě nějaký ten zážitek navíc. Stravenky, multisport karty a flexipasy jsou velice levné formy pro zaměstnavatele. K udržení zaměstnanců se s moderním vývojem trhu musí manažeři přizpůsobit o něco víc. Je-li práce náročná, měl by podřízený dostat den dovolené navíc. V případě nemoci stanovit tzv. sick days. Pro vyvážení pracovního a osobního života přidat home office, umožňuje-li to typ povolání. I jazykové kurzy v průběhu dne jsou vítanou změnou pro zaměstnance během dlouhé pracovní doby.

Přínosem pro každého zaměstnance je skutečnost, že si z každého zaměstnání odnáší nové zkušenosti a vědomosti z oblasti daného oboru.

Podněty k dalšímu **rozvoji**, který je chápán jako zdokonalování, prohlubování a získávání nových profesních poznatků, je vhodným způsobem, jak pracovníky udržet na pracovním místě.

(Čopíková, a další, 2015)

Vznikem nových technologií, modernizací postupů, digitalizací a automatizací známé jako Průmysl 4.0, se musí podniky přizpůsobit, aby zůstaly v popředí trhu. Zpestření rutinní práce v rámci školení a edukativních výjezdů jednak zdokonalí vědomosti pracovníků, ale také podpoří vztahy kolegů v osobní rovině.

Týmová práce

Autor Jeff Boss se domnívá, že jeden z impulzů k opuštění firmy je nesouhra **týmu**. Jeden z efektů týmové práce je *synergie*, která působí jako mocná síla skupiny. (Boss, 2018). Michael Armstrong interpretuje synergický efekt s nadsázkou, kdy spojení 2 lidí, vytvoří sílu výkonu 3 jedinců, zápisem: $1+1=3$. (Armstrong, 2015 str. 305) V dnešní době je u mnoha profesí nutností spolupráce ve skupině. Především pak manažeři by měli mít tyto dovednosti nejen k využití leadershipu, ale pravým uměním je i být součástí.

Dle Čopíkové & kol.(2015, str. 199), je tým skupinou lidí se společnými zájmy a cíli, kteří jsou při spolupráci na sobě navzájem závislí.

Optimální pracovní tým se orientuje společně na výsledky, vzájemně se podporují a především při kooperaci otevřeně komunikují. Důvěra a jasná identita plní účel produktivní skupiny. (Boss, 2018)

Pro mnoho lidí bývá právě pocit důležitosti i sounáležitosti s celkem něco motivujícího, podobně jako je tomu ve firemní kultuře. V týmové práci se toto vyskytuje v menším měřítku, a právě proto, je zde ukryta silná intenzita vazeb na kolektiv potažmo k organizaci.

Základní princip každého týmu má být **komunikace**. Komunikace většinou neřadíme k základním manažerským funkcím, ale zcela určitě je součástí pokročilých dovedností každého leadera. Nezbytnost informovat své spolupracovníky a podřízené je základem dobrých pracovních vztahů. Mnoho lidí podceňuje měkké dovednosti, ale ve skutečnosti je na nich postaven úspěch firmy.

Upřímná konverzace se projevuje na pracovní morálce i podnikové atmosféře. Pokud se dotkneme lidského elementu například v rámci pracovního hodnocení, projevíme zájem o jejich potřeby a vyslechneme jejich námítky, nehrozí, že tyto zaměstnance ztratíme. (Boss, 2018)

Kvalita HR

Týmová hra, otevřená komunikace i naslouchání jsou principy fungování produktivní práce v organizaci. Je na místě tvrdit, že zaměstnanci jsou odrazem svého nadřízeného. Označení human resources už není vhodné doslovně překládat. Pracovníci nejsou stroje, tudíž nazývat je lidskými zdroji vypadá jako dehonestace jejich vykonané práce. Lidé mají duši, prožívají emoce a vkládají do svých výkonů nemalé úsilí. V modernější literatuře se můžeme setkat s pojmem lidský kapitál, což vyzdvihuje potenciál k vytvoření něčeho nového. Finanční kapitál je brán jako něco, co bude dál narůstat. A přesně takto by se měl rozvíjet i člověk, který chodí do zaměstnání. Nemělo by se stát, že bude odvádět standardizovanou rutinu jako naprogramovaný algoritmus. Pokud se pak stane něco neočekávaného, jakým způsobem bude na nenadálé situace reagovat?

Umění **správného zacházení** se zaměstnanci není v některých firmách běžnou záležitostí. Otevřenou komunikací o sdílených vizích, do kterých mají zaměstnanci přispívat plněním dílčích cílů je klíčové pro výkon. Aby se zamezilo nedorozuměním, chybám a rozličným názorům, je nutné pravidelně se společně setkávat a otevřeně prodiskutovávat problematiku. Přestože nelze přijmout všechny návrhy, je třeba alespoň vyslechnout jiný úhel pohledu. Zjišťovat něco anonymně nemá smysl. Nikdy není 100 % jistota, že jsou tyto informace relevantní. Pokud, se zaměstnavatel opravdu zajímá o své podřízené, vzbuzuje to u nich pocit důvěry a sounáležitosti. Upřímné jednání pak nemůže způsobit pochyby k tomu, zda firmu opustit. (2016)

Důležitost **společenského prvku** v rovině pracovní, byla v této práci již několikrát zmíněna. Často jsou však různé pracovní večírky spíše tzv. povinně nepovinné, tudíž účast není zrovna z pozice zaměstnanců dobrovolná. Je těžké najít hranici mezi příjemnou zábavou a tou vynucenou. K tomu, aby k takovým situacím nedocházelo, je třeba dodržovat dobré a pozitivní vztahy již od příchodu nového jedince do kolektivu. Budování vztahu se zaměstnanci není krátkodobou záležitostí. Zachránit situaci mohou jen kvalitní HR dovednosti, které jsou navrženy v poslední kapitole teoretické části.

Vhodným postupem, jak spojit podpůrné efekty k udržení si zaměstnanců slouží **teambuilding**.

Teambuildingové aktivity napomáhají k sebepoznání i k poznání ostatních členů týmu, posilování důvěry a určování rolí. Podpory komunikace, umění řešit konflikty a neobvyklé situace.

(Čopíková, a další, 2015)

V neposlední řadě také mohou upevnit vztahy a při výjezdu mimo pracoviště, příjemně zpestří všednost obvyklých pracovních prostor.

Nastolením uvolněné atmosféry se pak nedobrovolné účasti večírků stanou pro všechny o něco přístupnějšími a vítanějšími.

2.5 Možnosti zabránění odchodu z pracoviště

Pokud se zaměstnanec rozmýšlí, zda nadále setrvat na pracovní pozici, je výhodnější, aby mu firma nabídla alternativu, která zabrání ztrátě pracovní síly.

Z takového hlediska se může jednat o 3 možná řešení, která navrhuje Bednář (2018) ve své knize.

1. Krátkodobá motivace a podpora motivace zůstat

V akutním případě se z krátkodobého hlediska může navrhnout jednorázový bonus nebo zápujčka. Dovoluje-li to situace je dobrým návrhem změnit pracoviště zaměstnance či druh nebo přímo postup práce, aby mohl vyzkoušet něco jiného a firma pro něj zůstala stále stejně atraktivní. Ačkoliv jsou změny obecně lidmi odmítány, pracovník pod jiným vedením může získat nové podněty nebo si uvědomit výhodu své předchozí pozice. Stejně tak, se změnou jeho pracovní pravomoci a zodpovědnosti posílí i jeho sebedůvěra a zaměstnavatel tak poskytne svému podřízenému prostor pro seberozvoj.

2. Vytvoření střednědobého cíle s citelnou výhodou

Podpora pro dlouhodobé udržení zaměstnance není vhodná jednorázovými a bezdůvodnými finančními výhodami. Pouze za předpokladu, kdy zaměstnavatel stanoví střednědobý až krátkodobý cíl, jehož naplněním pracovník může získat benefit. Podstatou tohoto kroku je dát zaměstnanci směr a motiv, který ho v práci udrží. Časté přehlédnutí důležitosti slovní podpory a pochvaly od nadřízeného se v kombinaci s orientací na cíl, stává účinnějším.

3. Nabídka zajištění změny a pokračování ve spolupráci

Tento krok se opravdu vyplácí v případě talentů, kteří nedají na krátkodobé finanční bonusy, ale chtějí opět podnítit svůj zájem o práci. Jednak se zajištěním nových kompetencí a změn podpoří jeho důležitost v podniku, ale také se tím ztratí negativní aspekty jeho předchozí pracovní náplně. Jakýkoliv zásah tohoto typu jako například změna pravidel, nastolení jiného časového režimu nebo pravomocí, musí být pro zaměstnance jednoznačně výhodná a lákavá. Výhodou pro něj ovšem je už jen to, že zůstane ve firmě, kterou zná a nemusí se přizpůsobovat jiné firemní kultuře a podmínkám neznámého zaměstnavatele.

(Bednář, 2018, str. 65-71)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Představení firmy

Praktická část diplomové práce se zabývá výzkumem fluktuace pracovníků v obchodě Tally Weijl, který je umístěn v obchodním domě Palladium v Praze 1.

Tato nadnárodní firma má své sídlo v Basileji ve Švýcarsku, odkud pochází i její zakladatel a majitel. Módní značka typická svým logem růžového králíčka byla založena v roce 1984.

Tally Weijl nabízí pouze dámskou módu pro mladé dívky a ženy prostřednictvím e-shopů a téměř 833 kamennými obchody v 39 zemích světa. Prodejní retail nyní vlastní několik společníků, tudíž Česká republika je pod jednotným vedením Polska spolu se Slovenskou republikou.

3.1 Sídlo a poslání

V předchozím odstavci jsem již uvedla sídlo prodejny, u které se zaměřím ve své práci na fluktuaci zaměstnanců.

Obchodní jednotka se nachází v centru Prahy, Nové město, obchodního domu Palladium, kde mu konkuruje dalších 42 obchodů s módou.

Konkurence je tedy velká a cena za nájemní prostory se pohybuje okolo 500 000 Kč za měsíc za obchodní jednotku. Z tohoto důvodu je obchod založen na orientaci na zákazníka v drsném konkurenčním prostředí jiných obchodů s módním zbožím.

Cílem společnosti je udržet si popularitu značky zejména mezi mladými dívkami a přimět zákaznice, aby se vracely pro oblečení právě sem. Dalším druhem zákazníků jsou cizinci, kteří sem zamíří z nedalekých hotelů nebo z důvodu špatného počasí pro pěší turismus po Praze.

Proškolené Módní poradkyně, jak je nazývána pracovní pozice firmou Tally Weijl Retail s.r.o., musí poskytovat prvotřídní zákaznický servis a být nápomocny při výběru oděvů. Základem je znalost zboží a jeho umístění na prodejně, protože v rámci marketingové strategie se každou středu mění vzhled prodejny a to nejen přední části tj. výlohy.

Zboží se naskladňuje 5 dní v týdnu z německého Lorrachu, kam jsou neprodané kusy opět posílány, pokud nejsou vyprodány po opakovaných slevových akcích.

Typické pro tuto značku jsou především kalhoty, které jsou hlavní tržní položkou. Pracovnice jsou proškoleny tak, aby znaly různé typy kalhot, ale i typy ženských postav a dokázaly tak vybrat vhodné kalhoty pro každou zákaznici, která do obchodu přijde.

3.2 Organizační struktura

3.2.1 Činnosti jednotlivých pozic

V ideálním případě by měl pracovní tým tvořit 10 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a zhruba 3 brigádnické pozice na doplnění silných hodin. Za poslední 3 roky, co sleduji dění ve společnosti a situaci na trhu, návštěvnost prodejního místa, ale i celkově obchodního domu velmi klesla. Domnívám se, že tomu tak je z několika důvodů.

Před třemi lety byla vysoká návštěvnost cizinci muslimského náboženského vyznání, kteří nakupovali velké množství zboží. Myslím, že značka stále přicházela s novými modely, nebyla tolik všední jako je tomu dnes, kdy se modely stále vrací občas jen v jiných barvách či motivech. Z vlastní zkušenosti vím, že kvalita také není nejvyšší prioritou tohoto koncernu. A nakonec, minulý rok byl na několik měsíců uzavřen vchod stanice metra, který spojuje obchodní centrum s významnou dopravní tepnou. Po znovuotevření stanice se však návštěvnost stále zvedá pomalým tempem, protože lidé se odnaučili zkrátit trasu přes Palladium a končit svůj pracovní den v nákupním centru se všemi službami.

Nyní se tedy vede pracovní tým **Store manager**, zástupem je tzv. **Deputy manager**, dále je zde pracovní místo nazývané **Visual manager**, který má na starosti vzhled prodejny a jako jediná pracovní pozice pevně stanovenou práci bez možnosti rotace a pracovní dobu od pondělí do pátku od 7 do 15:30 hodin. Visual manager jako jediný nemá možnost rotace práce, nechodí na pokladnu ani neobsluhuje zákazníky. Stará se jen o vzhled prodejny a dva sklady, které jsou v zázemí prodejny.

Manažerka obchodu i její zástup mají na starosti, mimo administrativních a personalistických úkonů, stejné zóny jako řadoví zaměstnanci.

Další zaměstnankyně na hlavní pracovní poměr jsou v současné době v počtu 3 osob. Ty rotují každé 2 hodiny po tzv. zónách, které jsou na daný den vypsány v pracovním plánu. Jedna zóna je v zadní části u zkušebních kabiněk, další je střed prodejny, a dvě zaměstnankyně bývají v přední části, jedna z nich musí být vždy u pokladny k dispozici. Všechny mají společnou úlohu a tím je komunikace se zákazníky a upozorňování na výhodné nabídky nákupu. Tally Weijl je v podstatě obchod založený na slevových akcích různého typu. Tyto slevy probíhají současně a jsou během týdnů často modifikovány, proto je potřeba dobrá znalost zboží i těchto akcí.

Brigádní pracovníce mají obvykle na starosti vybalování zboží na skladu, úpravu vzhledu prodejny či zadní část – zkušební kabinky. Zkrácené úvazky ve většině případů nechodí na pokladnu, protože zastoupení brigádnic bývá pod zletilou hranicí věku. Není to však podmínkou.

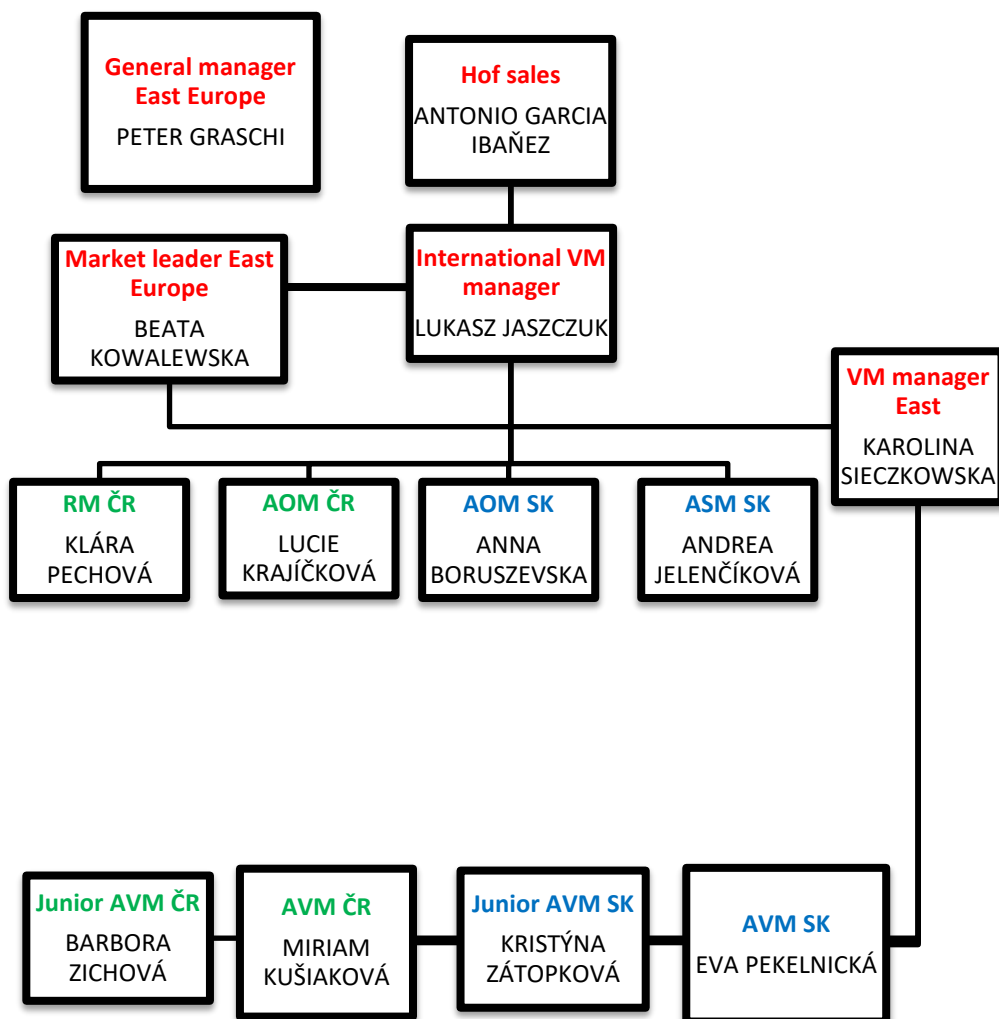
Základní povinnosti Módního poradce:

- 1. Zákaznický servis**
- 2. Práce s pokladnou**
- 3. Péče o vzhled prodejny**
- 4. Plnění cílů a orientace na úspěch**
- 5. Znalost a orientace v produktech**
- 6. Pokročilé komunikační dovednosti**
- 7. Příjemné vystupování**
- 8. Zprostředkování Tally Weijl filosofie**
- 9. Kontrola prodejny**
- 10. Správa skladového zboží**

3.2.2 Organigram

Z vyššího managementu jsou v organigramu zahrnuti i Regional manager, Sales manager a Area operations manager. Jsou zde uváděny jednak pro region, tak i pro celou spádovou oblast.

ORGANIGRAM PRO ČESKOU REPUBLIKU A SLOVENSKO



Obrázek 7 Schéma organizační struktury

*zdroj: interní dokument
firmy TW se souhlasem
dotyčných osob o uvedení
konkrétních jmen*

3.2.3 Outsourcing

V organigramu nejsou vyobrazeny pozice jednotlivých oddělení, a to z důvodu, že jsou některá místa outsourcována. Příkladem mohou být úklidové firmy, security agentura nebo pracovní agentura. Konkrétně v Palladiu se úklidová firma stará o prodejnu jen v pracovní dny, o víkendu toto zajišťují zaměstnanci obchodu. Údržba je zabezpečena pracovníky obchodního domu Palladium. Security firmu objednává Store manager, což je pro Tally Weijl velice nevýhodné, protože každá osoba zprostředkovaná agenturou vychází v osobních nákladech skoro dvakrát více než pracovník firmy. Proto se přestali najímat brigádní síly přes pracovní agenturu v době vyšší návštěvnosti. Tato výpomoc se stala pro společnost značně nevýhodnou. Firma, která spravuje personální oddělení je však výjimkou. Nově se od minulého roku začal využívat systém Accace, který spravuje veškeré personální dokumenty o zaměstnancích. V rámci této společnosti zde pracují personalisté, kteří mají na starosti pracovní smlouvy, mzdové účetnictví a celkovou evidenci zaměstnanců. Sídlo vedoucího personalisty je v Polsku, stejně tak i top managementu pro spádovou oblast. Pro snazší individuální správu a komunikaci se Store manager jsou ovšem k dispozici pracovníci Accace z České republiky. Přijímání pracovníků prodejny je však v úplné kompetenci Store nebo Deputy manager. Vedoucí pracovníci prodejny sdílejí inzeráty na volné pracovní pozice přes sociální sítě, selektují zaslané životopisy a dělají s uchazeči přijímací pohovory.

Do jejich povinností patří i další personalistické úkony jako jsou, přijímání nových zaměstnanců, ale i jejich propouštění, péče o zaměstnance, přímá zpětná vazba, motivace pro jejich lepší výkon, teambuilding, školicí meetingy aj.

Logicky z toho vyplývá, že ovlivňují i jejich odměňování z pozice přímých nadřízených, vedou evidenci o jejich pracovních výkonech, stejně tak o fluktuaci pracovní síly.

4 Záznamy o fluktuaci

4.1 Vzorce pro výpočet

Fluktuace je manažerem zaznamenávána do formulářů a její výpočet tvoří následující kritéria:

1. Nezahrnují se zaměstnanci, kteří mění místo v rámci odchodu na jinou pobočku či do jiného města
2. Jsou na rodičovské dovolené
3. Mění druh pracovní smlouvy či pozice
4. Pracují na základě DPP
5. Zahrnují se všichni zaměstnanci, kteří odcházejí z firmy TW

Každý měsíc se zaznamenává počet zaměstnaných lidí na pobočce do tabulky a počet odchozích ze společnosti Tally Weijl následujícím způsobem.

FLUKTUACE													
Obchod:	HLL Palladium			CÍL NA ROK:	90%			Měsíc:	ZERVEN				
Period	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	konečný výsledek
Měsíc	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Počet zaměstnaných osob	9	15	15	12	12	12	13	15	12	13	14	14	156
Odchody	0	1	1	2	1	0	0	2	1	3	1	0	12

Obrázek 8 Fluktuace zaměstnanců TW

zdroj: interní
dokument firmy TW

Pro získání průměrného počtu odchozích se celkový výsledek zaměstnaných za období 12 měsíců vydělí konečným výsledkem těch, kteří ukončili pracovní poměr ve firmě.

$$\text{Průměrný počet Zaměstnanců} = \frac{\text{Celkový počet Zaměstnanců } 156}{\text{počet měsíců (od otevření obchodu, max 12) } 12} = 13$$

Obrázek 9 Vzorec průměrného počtu zaměstnanců TW

zdroj: interní dokument firmy TW

Konečný výsledek získáme tím, že do čitatele zlomku zapíšeme celkový počet odchodů za periodu a jmenovatel bude výsledek předchozího vzorce, tudíž průměr všech odchozích za celkový sledovaný úsek tj. 12 měsíců.

$$\% \text{ Rotace Zaměstnanců} = \frac{\text{celkový počet odchodů } 12}{\text{průměrný počet Zaměstnanců } 13} \times 100 = 92\%$$

Obrázek 10 Vzorec pro fluktuaci zaměstnanců TW

zdroj: interní dokument firmy TW

Jako cílová procentuální hodnota fluktuace je uváděna 80-70 % míra, nicméně za sledované období se této hodnoty nepodařilo dosáhnout. Obvykle se pohybovala kolem 100 %.

	Období	Skutečnost v jednotlivých měsících	Cíl na rok
2017	říjen	175%	70%
	prosinec	133%	
2018	leden	110%	80%
	květen	108%	
	červen	92%	

Tabulka 1 Procenta fluktuace

zdroj: autorka, údaje firmy TW

Tyto údaje jsou ovlivněny zejména obdobím. Vždy před začátkem léta a před vánoce se snižuje poptávka uchazečů po práci, protože se blíží dovolené. To bývá nevýhodné pro nové zaměstnance, protože nemají nárok na dovolenou ve zkušební době. Tudiž i procento fluktuace klesá, odchod by pro zaměstnance byl méně výhodný, pokud ještě nemají vyčerpanou dovolenou.

4.2 Struktura zaměstnanců

Za sledované období, potažmo za celé mé tříleté působení ve firmě, se do pracovního týmu nepřijal jediný muž. Jedná se tedy o 100% ženský kolektiv. Věkově se pohybují v rozmezí od 15 do 30 let maximálně, dolní hranici pokrývají brigádnice, tudíž jsou jako kritérium pro výpočet fluktuace irelevantní. Což znamená, že jsou si zaměstnankyně hlavního pracovního poměru věkově velice blízké. Z tohoto důvodu si myslím, že by to mohla být výhoda pro vzájemnou komunikaci a základ pro jednotnou firemní atmosféru. Důvod proč ve firmě pracuje stejnorodá mladá skupina, je prostý. Oděvy a doplňky jsou navrhovány především pro mladé dívky nebo ženy a reklama i prezentace obchodu tomu stejně cíleně i napovídá. Proto je tato obchodní značka v povědomí především mladým uchazečům o práci. Je to sice móda navržená jako dámská kolekce, avšak oproti jiným značkám má Tally Weijl v kolekcích spíše menší velikosti.

Zaměstnankyně jsou buď vyučené, nebo mají ukončené středoškolské vzdělání. Ovládají alespoň základy anglického jazyka, což je pro tuto pozici nutnost, vzhledem k tomu, že je prodejní retail umístěn v centru Prahy, plný zahraničních turistů.

Důležitým poznatkem je skutečnost, že více uchazeček a následně i zaměstnankyň má bydliště za Prahou a do práce tak dojíždí například vlakem. Proto je pro ně výhodná lokace v centru blízko Masarykova nádraží.

Většina pracovníků má již zkušenosti s prodejem nebo ve svém předchozím zaměstnání uplatňovala své komunikační dovednosti podobným způsobem při práci se zákazníky.

5 Empirické šetření

Cílem empirického šetření bude prostřednictvím této diplomové práce odpovědět na 2 výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1: Jsou důvodem odchodu zaměstnanců nízké mzdy?

Výzkumná otázka č. 2: Byli zaměstnanci nespokojeni s pracovním kolektivem?

5.1 Analýza přijímacího řízení

Po dohodě s manažerkou prodejny jsem se zúčastnila několika informační schůzek s uchazečkami, které měly zájem o místo Módní poradkyně.

V mé přítomnosti proběhlo celkem 5 pohovorů, z nichž 3 se o nabídce dozvěděli skrz sociální sítě, kde umísťuje nabídku sama Store manažerka. Jedna z uchazeček si vyhledala nabídku přes pracovní web a poslední si přečetla inzerát umístěný za výlohou prodejny. Původně jsem se chtěla vícekrát zúčastnit těchto pohovorů, ale několik zájemců schůzku na poslední chvíli zrušilo nebo naopak se bez omluvy ani nedostavilo. Ze zkušenosti manažerky je to obvyklá situace.

Pohovor probíhá téměř vždy 1+1 (zřídka se sezení účastní ještě zástup manažerky - Deputy manager) tzn. polostrukturovalizovaný předem připravený rozhovor, kde jsou hlavními výhodami standardizované otázky, které slouží jako hodnotící měřítko mezi kandidáty. Z hlediska vhodnosti metody se domnívám, že je dostačující, protože se jedná o méně kvalifikovanou pozici a na schůzce panuje otevřenější atmosféra.

Někdy se však při nepozornosti tazatele může jeho úsudek přesunout do subjektivní sféry, jak uvádí (Koubek, 2015 str. 153).

Postup informační schůzky probíhal vždy podobným způsobem. Nejprve Store manažerka představila firmu, náplň práce, plánování směn, chod celého obchodu a spolupráce v týmu. Poté zmínila mzdu a veškeré bonusy a benefity viz outfit, zaměstnanecké slevy atd.

Následně se zeptala uchazečky na její znalost značky, předchozí zaměstnání, také něco z oblasti módy, co by doporučila určitému typu zákaznice a sehrála s ní tak modelový nákup. Proběhl i krátký rozhovor v anglickém jazyce pro ověření jazykových dovedností. Nakonec zbyl prostor pro dotazy o uchazečky a malá prohlídka prodejny a typu zboží. Při úspěšné shodě mezi manažerkou a uchazečkou se domluvil termín nástupu, podpisu smlouvy a plán prvních směn. Předán byl kontakt na vedení, ale i na závodního

lékaře, protože před nástupem do prodejny je nutná rutinní prohlídka.

V průběhu pohovoru jsem nezaznamenala žádné chyby ze strany vedoucí manažerky. Řeč měla plynulou a sebejistou, přesně věděla, jak postupovat a co potřebuje zjistit.

Nicméně, 2 z uchazeček už při zmínce o mzdovém ohodnocení přestaly mít zájem o pozici. Další se sice nechala provést, ale z jejího chování bylo patrné, že také nemá zájem. Zbylé 2 souhlasily s nástupem a se všemi pracovními podmínkami. Myslím si, že jako mladé ženy je zaujal měsíční výběr outfitu a zaměstnanecké slevy na produkty.

5.2 Dotazníkové šetření

S manažerkou firmy jsem se dohodla na krátkém rozhovoru, abych zjistila něco o interním chodu firmy a pohlédla na problematiku fluktuace zaměstnanců z jejího úhlu pohledu. Posléze jsem ji požádala, zda bych mohla provést pár individuálních rozhovorů se zaměstnanci a zaslat bývalým pracovníkům anonymní dotazníkové šetření v elektronické podobě.

Toto šetření proběhlo v poměrně krátkém čase a bez nákladů odhalit názory zaměstnanců na pracovní poměry ve společnosti. Všichni dotazovaní měli dostatek času na vyplnění a nebyli zatíženi velkým množstvím otázek - pouze 25. Úspěch odpovědí a relevance závisí na motivaci dotazovaných, pravdivosti odpovědí a srozumitelnosti i jednoznačnosti otázek. (Šikýř, 2016 str. 12)

Získané údaje jsem zaznamenala do dokumentu MS Excel a následně některé z nich převedla do grafické podoby. Grafy četností odpovědí jsou uvedeny v kapitole Zhodnocení výsledků včetně popisu a vyhodnocení získaných dat. Výsledky šetření posloužily k vyhodnocení stávající situace na pracovišti a k odhalení příčin fluktuace.

Celkem 16 respondentů vyplnilo formulář na webu a z těchto odpovědí jsem posléze vyvozovala závěr týkající se jejich spokojenosti s pracovním prostředím, hodnocením jejich výkonů, možnosti kariérního rozvoje, spolupráce v týmech apod. Otázky se týkaly jejich vzdělání, bydliště, předchozích pracovních zkušeností, důvodů zájmu o toto zaměstnání. Také jsem se dotkla tématu firemní kultury, aby ohodnotili pracovní kolektiv a vedení podniku. Nechyběly otázky ohledně mzdového ohodnocení a materiálních výhod. Cílem práce je tedy hledání příčin vyšší fluktuace zaměstnanců, které se opírá o rozhovor se Store manager, anonymní dotazníkové šetření, analýzu interních rozhovorů a internetovou anketu na stránkách hodnocení zaměstnavatelů.

5.3 Popis systému odměňování

V inzerátu na asistenta prodeje je uvedena částka 24 000Kč brutto, tj. před srážkami a zdaněním. Nicméně je zde uvedena výplata až po skončení 2 měsíční zkušební doby a také se zde zahrnují veškeré bonusy za plnění cílů. Ve skutečnosti je výplata z počátku 17 500Kč plus další bonusy, v čistém se tedy pohybuje okolo 13 000Kč. Čistá částka je samozřejmě individuální, ale na základě rozhovorů se zaměstnankyněmi to v průměru odpovídá.

Store manager má od top managementu z Polska na určitý časový úsek stanovený plán zisků. Tato perioda se odvíjí z návštěvnosti a provedených transakcí z předchozího roku. Celkovou částku cíle periody vedoucí prodejny rozpočítá na jednotlivé dny dle svého uvážení, kde zohledňuje svátky, akce Palladia např. narozeniny obchodního centra, dny Marianne a stanoví na každý den cíl tržby. Dále se v každém plánu uvádí různé ukazatele, které by měly být také naplněny. Vzor plánu na den je uveden v příloze.

Zaměstnanci se shodují, že jsou tyto tržní cíle nadhodnocené, protože se pohybují v řádech 100 000Kč každý den. Při nízké návštěvnosti je toto takřka nemožné splnit.

Při naplnění cíle od 1-10% je započítán bonus k výplatě 1500Kč při zkušební době, 2000Kč po zkušební době. Pokud se podaří za danou periodu přesáhnout částku plnění nad 10%, připočte se k výplatě ještě bonus 3000Kč.

Další složkou mzdy mohou být bonusy z pravidelných inventur, které jsou však neefektivně prováděny až po skončení pracovní doby, tudíž většinou po 22 hodině. Zaměstnankyně přepočítávají skenery zboží na prodejně i ve skladech, což je jim započítáváno jako práce v noci. Na prodejně je častý výskyt krádeží, čemuž se musí předcházet kontrolou kusů u zkušebních kabiněk, dozor security i prodejních asistentek. Inventura zboží probíhá každé 3 měsíce, do které se zapojí povinně celý tým (vyjma brigádníků - ti chodí dobrovolně), jenž pracuje pod dohledem a zároveň ve spolupráci s Area operation manager.

Bonus z inventury je odstupňován do třech úrovní:

Koeficient inventury	Bonus k výplatě
0,1 - 0,3 %	2000Kč
0,31 - 0,5 %	1500Kč
0,51 - 0,8 %	1200Kč

Tabulka 2 Klasifikace bonusů z inventury

*zdroj: autorka, údaje
z interních dokumentů
firmy TW*

Bonusy z inventury se vyplácejí až půl roku potom, co proběhly, což opět netvoří dobrou náladu mezi podřízenými.

Pak už se v přímých finančních odměnách objeví jen individuální odměny za výkon v práci stanovený Store manažerkou.

Z benefitů se po odpracovaném roce ve společnosti na základě HPP vyplácí příspěvek na stravu. Stravenky na začátku každého měsíce činí 105Kč na osobu a den, z této sumy si 47,25Kč hradí zaměstnanec sám, což je uvedeno na výplatní pásce srážkou ze mzdy.

Dále jsou benefity v podobě slevy na zboží v prodejně až 50% po zkušební době na částku v hodnotě 5000Kč, platí i pro dohody konané mimo pracovní poměr. Měsíční dresscode v podobě outfitu si zaměstnanec vybírá v hodnotě 2500Kč v letním období a 3600Kč v zimním období. Veškeré zaměstnanecké slevy na produkty platí jen pro novou kolekci, nikoliv pro zlevněné zboží nebo jiné zboží v akci např. 2 za 1. Častou motivací pro zvýšení prodejů v pobočkách Tally Weijl v rámci ČR bývá vyhlášení soutěže v období akce. Příkladem je každoroční podzimní Pants promo, neboli akce při koupi 1 páru kalhot, sleva na druhé 20%. Vždy před akcí tohoto typu, která trvá 3-4 týdny, mají týmy na všech prodejnách meeting, kde jsou intenzivně školeni, aby různými formulacemi prodaly kalhoty v akci a ne po 1 kusu. Všechny slovní formulace a návrhy, jak oslovit co nejširší škálu zákazníků mají pracovníci obsaženou v manuálech, které mají k dispozici i na domácí přípravu. Během meetingu probíhá simulace situací ve všech zónách a to, jak oslovit zákaznice u zkušebních kabinek, v prostoru prodejny nebo upozorňovat na akci i během platby na pokladně.

V rámci toho je tedy vyhlášena soutěž mezi prodejními TW týmy. Ten obchod, který prodá v době slevy nejvíce produktů v akci, získává nárok na odměnu výběru produktů s tím souvisejících. To znamená, v době slev na kalhoty si každý z týmu včetně brigádnických pracovníků vybírá kalhoty a tričko. Při akci na overaly, šaty či topy, získávají vítězné týmy nárok na tričko nebo top apod.

5.3.1 Klíčové ukazatele prodeje

Pro analýzu úspěchu každého dne v obchodě se denně zasílají večerní výsledky tržby s kompletními ukazateli prodeje přímo Regional managementu i do spádové oblasti, managementu z Polska.

Záznamy kamer umístěných u vchodu prodejny snímají počet zákazníků za den a inteligentní systém pokladem přesně zaznamenává nejen počet transakcí, ale také peněžní částky za jednotlivé nákupy, prodej akčního zboží či počet prodaných kusů produktů.

Poměrem denní tržby s výše uvedenými položkami jsou stanoveny koeficienty úspěšnosti dne. Kompletní výsledky zasláné se jmény přítomných na směně, stavem skladových zásob a vyhodnocením pozitiv a negativ směny se zasílá spolu s večerní uzávěrkou. V případě výkyvu do velmi kladných hodnot nebo záporných hodnot je nejpozději do druhého dne zaslána zpětná vazba z Polska. Tyto výsledky se také zasílají na společnou skupinu pro pobočku, což je neoficiální komunikace prodejny. V této skupině se vyjadřují všichni zúčastnění k aktuální hodnotám z prodeje. Tento kanál je ale používán Store manažerkou se všemi podřízenými, zasílá sem měsíční rozpis docházky, aktuální změny i důležité informace o chodu prodejny. Zpětná vazba je téměř okamžitá, což je výhodou pro operativní řešení problému třeba záskok na směně aj.

Tabulka 3 Klíčové ukazatele prodeje

KPI - Key performance indicators	
UPT Koeficient	Průměrný počet kusů na jednu transakci Ideál 1,8 ks
ATV Košík	Průměrná hodnota nákupu Ideál 769 CZK
CR Konverze	Procento obslužených zákazníků Ideál 13 %
LFL	Porovnání tržby s určitým obdobím (CZK)
LY	Porovnání s loňským rokem (CZK)

zdroj: autorka, interní údaje firmy TW

5.4 Analýza webové ankety

V rámci rešerše zdrojů jsem objevila webový portál firem (www.vimvic.cz), kde mohou zaměstnanci ohodnotit své zaměstnavatele ex ante i ex post.

Tally Weijl retail Czech s.r.o. má celkové hodnocení jako zaměstnavatel 2,4 z maxima 5 bodů. Tento portál mi poskytl cenné názory respondentů, kteří byli s touto společností provázáni. V rámci analýzy bude následovat přepis těchto pozitivních i negativních připomínek ze strany pracovníků bývalých i současných. Celé odpovědi jsou uvedeny v přílohách na konci této práce.

5.4.1 Zhodnocení webové ankety

Z portálu hodnocení firem je možno získat představu o image společnosti. Názory se liší a je předvídatelné, že pokud je v podniku vyšší fluktuace, není to dobrý signál o kvalitním chodu společnosti. Odpovědi v anketě jsou nejen od pracovníků Palladia, ale i z ostatních retailů. Z průzkumu vyplývá, že nejvíce se zaměstnancům nelíbí přístup vedení, v tomto případě to, ale úplně není vina Store manažerky, nýbrž top managementu z Polska, který má vliv na odměny zaměstnanců. Při pravidelných kontrolách poboček v ČR, které probíhají až 2X měsíčně se Store manager snaží přesvědčit o špatném mzdovém ohodnocení hlavní Leader market manažerku. Přestože je zcela jistě nízká nezaměstnanost a uchazeči si pečlivě vybírají, kde uzavřou pracovní smlouvu, vedení z Polska zřídka kdy přistoupí na zvýšení základu mzdy.

Dle očekávání mají firemní bonusy stále pozitivní ohlasy u mladých pracovníků. Opakují se ale názory na přestřelování cílových částek, které se zdají nespílitelné. Několik respondentů také uvádí, že se potýkají se stresem v práci a to negativně ovlivňuje náladu v kolektivu.

5.5 Rozhovor s manažerkou pobočky

1. Jakým způsobem prezentujete volná pracovní místa?

Naše personální oddělení vytváří inzeráty na webových stránkách jobs.cz, volnamista.cz aj., dále každá prodejna nabízí aktuální pracovní pozice na své výloze. Z mé strany se snažím inzerovat atraktivním způsobem prostřednictvím sociálních sítí a skupin zaměřených na vyhledávání pracovních míst.

2. Na které faktory se zaměřujete při výběru zaměstnanců pro HPP či brigádu?

Internetové obchody jsou silná konkurence, tudíž pro tuto pozici se hodí ti, co umí prodat co nejvíce zboží a nabízet naše akce. Hledáme lidi, kteří při pohovoru jen neodpovídají na otázky jednoslovně a stroze. Musí být komunikativní, mít přesvědčovací dovednosti, příjemné vystupování a významnou roli zde hraje i visáž pracovníka.

3. Co myslíte přesně tou visáží?

Jsmo obchod s módou, tudíž se klade důraz na oblékání a znalost módy i naší značky. Na rozdíl od jiných zaměstnavatelů nemáme předsudky vůči tetováním a piercingům, protože pokud člověk vypadá zvláště, zaujme to zákazníka, který v obchodě stráví více času, a je tak šance, že si něco koupí.

4. Co naopak nabízíte pro své zaměstnance?

Sestavování směn je velmi flexibilní záležitost. Máme ranní, odpolední a občas i mezi směny. Palladium je otevřeno 7 dní v týdnu, tudíž každé HPP má 2 víkendy pracovní a 2 volné, z pracovního víkendu je vždy 1 směna ranní. To samozřejmě neplatí pro brigády a pozice Visual manager, ten má pevnou pracovní dobu v pracovním týdnu od 7-15:30. Dovolená je trvá 21 dní a lze ji převádět do dalšího roku. Většinou si ji zaměstnankyně šetří třeba místo nemocenské. Každý měsíc mi zaměstnanci zasílají své požadavky na ten další. Já se při tvorbě plánu snažím vyhovět všem, v silných hodinách jsou HPP doplněny o brigádníky na prodejnu i sklad, aby bylo na prodejně stále dostatek zboží.

5. Zmínila jste se několikrát o zboží, jste v centru Prahy, jak je to tedy s velikostí prodejny a počtem oblečení celkově?

Jsme flagship prodejna, tudíž vzorová pro celou Českou republiku, prodejní prostory jsou také největší ze všech ostatních poboček u nás. Celkem máme na prodejně a skladu dohromady asi 15 000 kusů oblečení, bot a doplňků. Ostatní obchody mají asi jen 5 000-8 000 a poloviční prostory.

6. Vratíme se ještě k pracovní nabídce, kolik činí odměna pro zaměstnance?

Zkušební doba trvá 2 měsíce, kdy se plat pohybuje okolo 18 500Kč, plus ještě různé bonusy za výkon v práci, bonus z inventury nebo při splnění cíle a periody. (Perioda je určité časové období, pro které se stanoví ziskový cíl). K tomu nabízíme každý měsíc outfit zdarma, v letním období se pohybuje okolo 2 500 Kč, v zimním se započítávají vyšší ceny svetrů či bund, tudíž to pro HPP činí asi 3 600 Kč. Po roce u naší společnosti dostávají zaměstnanci také z části hrazené stravenky v hodnotě 105Kč. Brigádníci nejsou omezení ve směnách, mohou si napsat 4 a více hodin na den. Jsem ráda za výpomoc, tudíž není podmínkou odpracovat za měsíc určitý počet hodin. Pokud ale nesplní alespoň 20 hodin za měsíc, nemá na outfit nárok. Mzda pro brigády činí fixní částku 100Kč/hod. Dále nabízíme 30% personální slevu na nezlevněné zboží ve zkušební době poté 50% na oblečení v hodnotě max 2500 Kč poté 5000 Kč každý měsíc i pro brigádníky.

7. Jak ideálně sestavujete tým pracovníků?

Celkově by měl tým pro naši prodejnu tvořit 10 HPP a 3 brigády. Nyní jsou však nízké tržby, takže nepotřebujeme tolik zaměstnanců, aktuálně se na prodejně střídá asi 5-6 HPP a ostatní doplňujeme o brigádnice. Fluktuace je velmi vysoká, takže přesně nelze určit počet pracovníků na daný měsíc.

8. Jaké typy uchazečů se nejčastěji hlásí na pozice Shop asistent?

Obvykle jsou to ženy ve věku 20-25 let, často jen vyučené nebo se středoškolským vzděláním. Ovládají základy anglického jazyka a většinou mají už předchozí zkušenosti s přímým prodejem.

9. Jak u Vás probíhá trainee program a máte i jiná odborná školení pro zaměstnance?

Při nástupu do zaměstnání nejprve provedu zaměstnance naší prodejnou, seznámím je s interními předpisy a popíšu ideální chod celé směny, protože ač to tak nevypadá, naše práce je týmová. Každý člen týmu má dle rozpisu svou zónu, na kterou dohlíží a ve které obsluhuje zákazníky. Dále služebně starší zaměstnanec dostane pověření školitele a po skončení úvodního výcviku ohodnotí ve školícím formuláři nově příchozího pracovníka.

Obecně máme alespoň 1x za 2 týdny meetingy celého týmu, na kterém řešíme aktuální situace, seznamuje pracovníky s pracovním plánem, cílem na další periodu a řešíme i Priorities, což jsou speciální nabídky pro zákazníky na každý týden. Vždy vysvětlíme, jaké formulace při styku se zákazníkem používat, aby se Priorities zboží dobře prodávalo.

Vyšší pozice jako jsou, Store, Deputy, Senior manager nebo Visual manager mají týmové intenzivní školení častěji zhruba čtvrtletně mimo Prahu nebo i v Polsku, kde je sídlo firmy.

10. Jaké nedostatky tedy má podle Vás toto zaměstnání, když se potýkáte s vyšší fluktuací?

Máme problémy v ohledu finanční odměny za práci. Po zdanění je to moc nízká částka na to, že jsme v centru hlavního města. Outfity zaměstnancům nezaplatí nájem a vyšší návštěvnost v určitých hodinách bývá obvykle psychicky náročná. Zákazníci jsou velmi neukáznění, často nechávají oblečení po zemi, v kabinkách a také někdy dochází ke krádežím. Ve špičce se to dá někdy těžko uhlídat, přestože tu máme celý den 1 člověka ze security agentury.

Děkuji za rozhovor, i za Vaše odpovědi a postřehy z interního prostředí prodejny.

5.5.1 Zhodnocení rozhovoru s manažerkou

Přestože firma vystupuje jako zajímavý zaměstnavatel z hlediska flexibility směn, měsíčního outfitu a jiných zaměstnaneckých výhod, lze některá období např. v předvánočním čase, kdy jsou obchody otevřené až do 22 hodiny považovat za stresová. Zvýšená návštěvnost prodejny a to zejména cizinci, kteří očekávají plnou odbornou pomoc a ochotu zaměstnanců bývá často velmi náročná. Pokud k tomu ale přičteme jen poměrně malou mzdu, bereme-li v potaz lokaci prodejny, ani výše bonusů se nevyšplhá k potřebnému životnímu standardu pracovníků.

Myslím si, že manažerka si tento problém uvědomuje, nicméně i přes časté návštěvy vedení z Polska se jí podařilo zvýšit základní mzdu jen o menší částky. Vysoký tlak, který je vyvíjen na zaměstnance z hlediska splnění tržních plánů, byl také jednou z příčin poklesu pracovní morálky. Snižování odměn zaměstnanců je špatným nástrojem jejich řízení, obzvláště v době, kdy byl v minulém roce na několik měsíců uzavřen vchod metra propojený z obchodním domem. Dále bych nízkou návštěvnost připočetla také vlně migrantů z doby před 3 lety, kdy byl zaznamenán rekordní počet zákazníků.

Ačkoliv se nynější i předchozí manažerky několikrát snažily pro své zaměstnankyně o vyšší odměnu za vykonanou práci, podařilo se jim to jen částečně. Nyní už například není outfit stanoven budgetem, nýbrž počtem a typem oděvů, který si smí zaměstnanec vybrat. Zbylé tyto ušetřené peníze byly kompenzovány vyššími finančními odměnami.

Pracovní režim je oproti ostatním prodejnám v obchodním centru jen 8 hodinový, což je motivem většiny pracovníků. Směny se střídají a po několika dnech práce je vždy i pár dní volna. Zdá se to pozitivní, avšak volení směn probíhá zasíláním požadavků manažerce, která dostává seznamy dnů, kdy chtějí pracovníce volno, kdy preferují ranní a kdy odpolední směny. Sestavení docházky pak trvá manažerce 1-2 celé dny, aby všem vyhověla a vešla se do časového fondu. Je to pro ni komplikace, ale velmi vstřícný krok k zaměstnancům. Nevýhodou je, že se pracovníce ve směnách setkávají nerovnoměrně a často se navzájem neznají a neefektivně spolu fungují. Výhodou na směnách je rotace práce, což zpestří jejich pracovní dobu a vždy s přemístěním do jiné zóny, se o něco víc zvýší jejich výkon.

Domnívám se, že vyšší fluktuace je také zapříčiněna malým zájmem o pracovníky samotné. Z interních rozhovorů vyplynulo, že komunikace v týmu, ale i se zahraničním vedením není ideální. Firemní kultura je spíše slabá a v dámském kolektivu často nepříjemná.

Na druhou stranu zaměstnankyně jasně znají interní předpisy a pravidla vyšších zisků. Jsou dobře obeznámeni s klíčovými ukazateli podniku a často opakovaně informovány o plnění cílů prostřednictvím ratingové tabulky všech prodejen ČR.

V tomto ohledu chápou spojitost jejich obchodních dovedností v souvislosti s plněním plánů a cashbooku a přímou úměrou s odměňováním.

5.6 Zhodnocení výsledků šetření

Celkem 16 oslovených, kteří pracovali u společnosti Tally Weijl Czech Retail s.r.o. na pobočce obchodního centra Palladium se sídlem na Praze 1, vyplnilo dotazníkové šetření.

Všichni dotazovaní byli zaměstnáni v Tally Weijl jako Shop assistant na zkrácený nebo na celý úvazek a ukončili s firmou pracovní poměr mezi lety 2017–2019. V průběhu tohoto období, zde nepracoval žádný muž, tudíž by bylo redundantní uvádět v demografických otázkách pohlaví pracovníka.

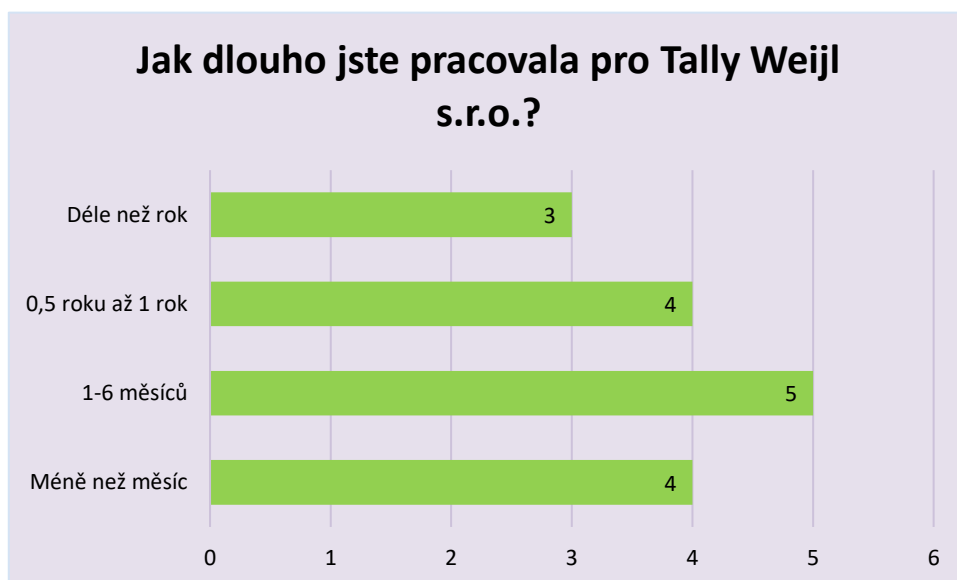
5.6.1 Odpovědi zaměstnankyň

Demografické údaje:

Na těchto pozicích se střídá velmi mladý kolektiv, zpravidla je všem uchazečkám do 30 ti let. Více než 50 % respondentek dosáhlo věku maximálně 20 ti let. Celkově 10 bývalých zaměstnankyň pracovalo na hlavní pracovní poměr a 6 na částečný úvazek nebo brigádu.

Ačkoliv je prodejna v centru Prahy, polovina dotazovaných dojížděla do zaměstnání i z blízkého okolí hlavního města.

Mírná nadpoloviční většina dotazovaných pracovala pro Tally Weijl do 0,5 roku. Pouze 5 lidí zde zůstalo alespoň rok a 2 déle než 1 rok.



Obrázek 11 Doba pracovního vztahu

Zdroj: autorka

Motivace:

Nejčastějšími motivy, které respondentky uváděly, byly atraktivita módního průmyslu anebo sem šly pracovat na doporučení jiných osob.



Obrázek 12 Motivace

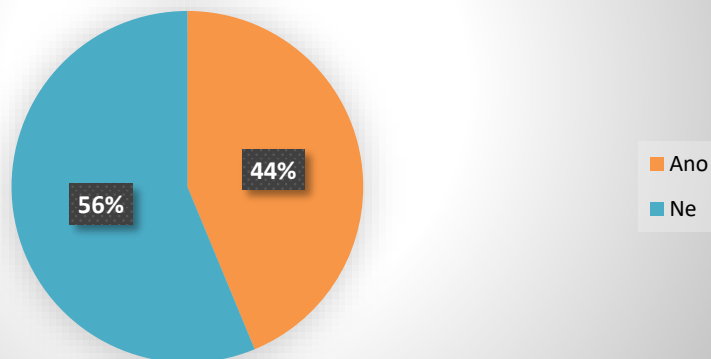
zdroj: autorka

Více než 80 % pracovníků bylo v celku spokojených s pracovními povinnostmi i s pracovním prostředím.

Kolektiv:

Více než polovina bývalých zaměstnankyň (53 %) měla dobré vztahy s ostatními kolegyněmi, což pro ně bylo důležité, jelikož odpovídaly, že považují roli Módní poradkyně za týmovou spolupráci. S přímou nadřízenou se více než polovina nedostala do většího konfliktu. V případě neshod s nadřízenou se vše řešilo skrz vzájemnou domluvu.

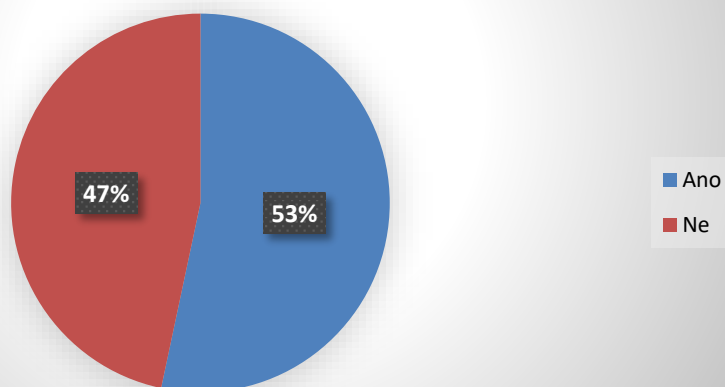
**Myslíte si, že jsou na pracovišti dobré
vztahy mezi vedením a řadovými
zaměstnanci?**



Obrázek 13 Vztahy s vedením

zdroj: autorka

**Myslíte si, že panovaly dobré vztahy
mezi členy Vašeho pracovního
kolektivu?**



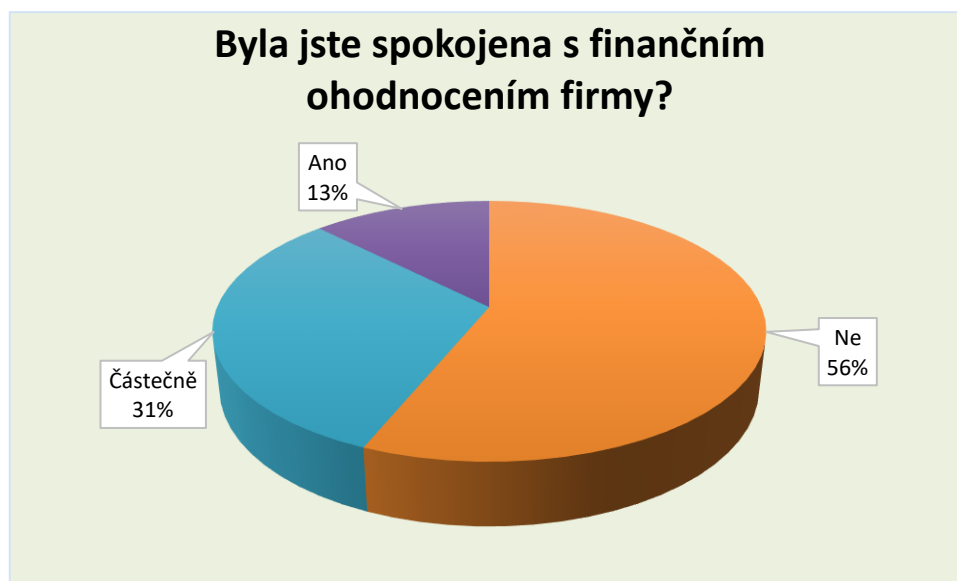
Obrázek 14 Vztahy v kolektivu

zdroj: autorka

Na rozdíl od vztahů s kolegyněmi, považovaly bývalé pracovnice vztah s vedením za negativní, což bylo ovlivněno špatnou komunikací nebo jednáním se zaměstnanci.

Výkonnost:

Negativní ohlasy se nejčastěji týkaly nízkého mzdového ohodnocení. Jen 3 respondentky považovaly mzdu za adekvátně přiměřenou výkonu své práce. Částečně bylo spokojeno 10 žen a 3 zcela nespokojeny. Za negativní složku, která ovlivňovala jejich výkonnost v práci, považovaly nejvíce právě finanční ohodnocení a dále i malou možnost rozvoje či kariérního růstu. Za výhodné považovaly (téměř 90%) možnost volit si směny a psát požadavky na měsíc dopředu.



Obrázek 15 Mzdové ohodnocení

zdroj: autorka

Příčiny odchodu:

Bohužel přes 60% se necítila ve firmě v psychické pohodě. Přes 60% uvedlo, že v práci pociťovaly stres a zhruba 30% z nich pak i syndrom vyhoření. Tyto dvě příčiny byly nejčastěji uváděny jako důvod k odchodu z pracoviště. Nejvíce (10 respondentek) však vyplnilo v dotazníku, že hlavní impuls ke změně zaměstnání byla nízká výplata.



Obrázek 16 Příčina odchodu

zdroj: autorka

5.7 Vyhodnocení výzkumných otázek

Z šetření, které proběhlo formou dotazníků a zároveň z anonymního hodnocení zaměstnavatele na webovém serveru vimvic.cz, jsem měla možnost posoudit příčiny vyšší fluktuace zaměstnanců v Tally Weijl. Jelikož zde také pracuji, mohu posoudit skutečné důvody některých sporů.

Odpověď na první výzkumnou otázku, která zněla: **Jsou důvodem odchodu zaměstnanců nízké mzdy?**, se potvrdila. V dotazníkovém šetření byla uvedena jako nejčastější příčina k opuštění pracoviště výše finančního ohodnocení. To samé vyplynulo i z odpovědí respondentů na internetovém srovnávači zaměstnavatelů vimvic.cz

Druhá výzkumná otázka se týkala pracovního kolektivu: **Byli zaměstnanci nespokojeni s pracovním kolektivem?**

Tato otázka je sporná, protože za sledované období se několikrát vyměnil kompletně celý tým. U jednoho z týmů se opravdu vyskytla rivalita mezi kolegy, protože část zaměstnanců plánovala odchod na jinou pobočku a vynášela interní informace mimo svoje tehdejší pracoviště.

V anonymní anketě je uvedeno, že se problémy v kolektivu vyskytovaly jen občas, přičemž je v něm zahrnuta i pozice manažerky obchodu a její zástup. Nicméně přímo v dotazníkovém šetření je uveden negativní ohlas na kolektiv pracovníků. Proto nemohu tuto otázku potvrdit, jelikož nemám dostatečné množství ani zcela relevantní odpovědi k posouzení jednoznačnosti výzkumné otázky.

V každém případě považuji komunikaci mezi zaměstnanci za málo efektivní s ohledem na kooperaci pracovníků během směny. Negativní ohlasy na kolektiv se dotýkají i vztahů s manažerkou a jejím zástupcem, které by měly v tomto ohledu jít příkladem. Důvodem sporů jsou často nedorozumění, kterým lze předcházet. Nedostatečné vysvětlení některých detailů se často řeší přes interní komunikační síť, kde jsou zpětně popisovány chyby, které zaměstnankyně udělaly. Na místo zpětných výčitek by se během meetingů měly opakovat zásady, které musí zaměstnankyně dodržovat a negativní činy neuveřejňovat na interní síti přede všemi, nýbrž je sdělit zaměstnanci v soukromí. Zobecnění problému a jeho prevenci pak klidně zmínit na společné poradě přede všemi.

5.8 Shrnutí

V posledních letech klesla nezaměstnanost a z tohoto důvodu bývá obtížné sehnat kvalitní pracovníky. Protože se jedná o prodej dámské trendy kolekce, nejvíce se na pozici prodavačky hlásí mladé ženy. Pracovní příležitost v atraktivním oboru v centru Prahy jim připadá lákavá a měsíční outfit či personální slevy z počátku také.

Nicméně ač se to nezdá, není to jednoduchá práce. Shop asistent musí být velmi komunikativní a ovládat přesvědčovací dovednosti. Výplata se navyšuje o procenta prodeje, počtu prodané nové kolekce a akčních nabídek. Obchodní jednotka má velmi vysoké finanční cíle, které musí naplnit a to také z důvodu vysokého nájmu. Konkurence je enormní, protože obchodní centrum má několik desítek obchodů s módou a často se bojuje nízkou cenou, což se odráží na denních tržbách. Častý tlak na zaměstnance, aby během práce pomáhali a nabízeli zákazníkům zboží v jednotlivých zónách obchodu, bývá náročný. Dále pak musí sledovat a u kabinkové zóny hlídat krádeže, rovnat zboží, protože během špičky se v obchodě otočí kolem 1000 zákazníků, kteří nechávají oblečení volně na prodejní ploše, což není zrovna jednoduché.

Každý týden se také přestavuje celý obchod, stoly a stojany s oblečením, převlékají se figuríny, od pondělí do pátku chodí několik krabic s novým zbožím, které se nestíhají vybalit a nacenit, takže tato práce se nezastaví ani během víkendů.

Protože se oděvy na prodejně značně točí, není chvíle, kdy by se nedoplňovalo, nerovnal se sklady a znovu měnilo uskupení nábytku na prodejně.

Práce tudíž skýtá mnoho povinností, které se v rušném a hektickém prostředí za celodenního hraní hlasité hudby, jež má nalákat mladé zákaznice, stává psychicky i fyzicky náročnou.

Mladé ženy bývají impulzivní, tudíž čas od času je pracovní kolektiv velmi napjatý a panuje zde dusná atmosféra i ke vztahu s vedením.

Ve firmě dochází k tzv. časné fluktuaci, což je podkategorie vnější fluktuace, kdy zaměstnanec odchází v prvních 12 měsících výkonu práce. Důvodem bývá nejčastěji nekvalitní nábor, neshoda s vedením nebo špatné pracovní zařazení, které je zapříčiněno jinou představou zaměstnance o pracovní náplni. (Reib, 2014)

Mananagement z Polska jezdí pravidelně i 2x do měsíce kontrolovat chod obchodu, tráví zde téměř celý den, kdy se zaměstnankyně střídají na jednotlivých zónách pravidelně dle plánu a je jich na prodejní ploše více, než bývá zvykem, aby se ukázala iniciativa a chuť pracovat polské majitelce. Bohužel ta nikdy nejedná s nikým z podřízených, pouze s manažerkou pobočky, která ač se snaží, nedaří se jí vyjednat lepší podmínky pro zaměstnance nebo zvýšení mzdy.

Nízké finanční ohodnocení je velmi častým důvodem k odchodu zaměstnankyň a občasné chyby účetní ve výplatních hodinách či opomenutí příplatků, vrhá na podnik špatný stín. Dodatečné reklamace na výplatní pásku jsou nepříjemným jednáním pro obě strany, přitom by stačilo upravit systém zaznamenávání směn a větší dohled nad externím účetním oddělením.

Zpětná vazba mezi Store manažerkou a řadovými pracovníky neprobíhá nijak organizovaně, spíše jednorázově přímo v pracovní době nebo když se koná meeting obchodní jednotky mezi celým týmem a manažerkou.

Absence kariéerního růstu nebo osobního rozvoje je bohužel na omezené úrovni. Z postu Módní poradkyně se dá postoupit buď na pozici Visual manager, který má na starosti vzhled prodejny a správu skladů (avšak u menších prodejen je toto pracovní místo v rámci menšího počtu personálu zrušeno a odpovědnost mají řadoví zaměstnanci a manažer).

Dále je možnost stát se Deputy, který je jako zástup hlavního Store manager. Vyšší posty, kterými jsou oblastní nebo PR manager pro celou republiku jsou těžko dosažitelné.

Motivace pracovníka školením nebo teambuildingem není žádná, protože tyto výjezdy platí pouze pro management prodejny a konají se jednou za rok. Řadové zaměstnance čeká maximálně školení s hasičem o požární ochraně.

Jediná možnost kam dál postoupit v kariéře bývá převedení na jinou pobočku, což se často děje na vyžádání samotných pracovníků, kteří začínají pociťovat syndrom vyhoření. Jejich přesuny jsou tedy uskutečňovány na klidnější prodejny s menším počtem zákazníků i zaměstnanců.

5.8.1 Doporučení

Firma se potýká s problémy v oblasti public relation, v oblasti náboru, podpory a jednání se zaměstnanci. Negativní ohlasy se šíří skrz webový server i sociální sítě.

Hlavní příčinu v častých odchodech pracovní síly vidím v managementu a v špatném zacházení se zaměstnanci. Snížení zaměstnaneckých výhod a omezení velkého budgetu na měsíční outfit, bych získala prostředky na navýšení k základu mzdy.

Zaměstnancům často chybí pocit sounáležitosti a také se potýkají s absencí participace. Tu bych podpořila tzv. Indeenmanagementem, což definuje publikace od Mužíka & Krpálka (2017, str. 45). Můžeme to chápat jako vstřícný krok od zaměstnavatele, který vyslechne návrhy na zlepšení procesů ve firmě přímo od zaměstnanců. Nejlepší návrh se s drobnými úpravami může ocenit a implementovat.

Poté bych doporučila vedení, aby lépe komunikovalo se zaměstnanci v oblasti zpětné vazby. Za 3 roky jsem obdržela pouze jeden online hodnotící formulář, který se ale nijak neodrazil na chodu prodejny.

V této situaci, kdy jsou zaměstnanci na pracovních místech často jen krátkodobě, by byla vhodná častější frekvence (každé 3 měsíce) této zpětné vazby, alespoň ve zkrácené formě. Delší online dotazník na pracovní spokojenost by byl vhodný 1 krát za rok pro stále zaměstnance.

Z důvodu nízké úrovně rozvoje považuji za vhodné začít pořádat teambuildingové aktivity každé 2-3 měsíce (např. hraní rolí, ukázka školení celému týmu, trénink komunikačních dovedností) i pro řadové pracovníky, protože díky časté rotaci práce, vymezení pracovních zón, které na sebe navazují, je důležitá týmová spolupráce Módních poradců a poradkyň. Základem je silný pracovní tým, proto by se měla vzájemná důvěra zaměstnanců na pracovišti podporovat společenskými aktivitami. Obchod v centru skýtá příliš mnoho zákazníků a vytváří stresové prostředí pro zaměstnance, tudíž by aktivity měly podporovat zvládání psychicky náročných situací. Společná meditace či jiné praktiky pro duševní hygienu a stres by podpořily uvolněnější atmosféru na pracovišti. Přestože je pracovní doba kratší než v ostatních prodejnách Palladia, doporučila bych manažerce k povinné přestávce na oběd ještě 2 desetiminutové osobní pauzy, které by byly proplacené v rámci pracovní doby. Setkala jsem se s tím v jedné firmě, která byla také navštěvována mnoha zákazníky. Malý odpočinek na napití a krátkodobý relax je v hektickém prostředí velmi oceňován. Navíc lze tak předcházet častému navštěvování zázemí prodejny, které pracovníce často podnikají pod různými záminkami, aby si zde odpočinuly.

Pokud se pevně stanoví tyto pauzy a budou dodržovány, zamezí se těmto únikům během pracovní doby a předejde konfliktům s vedením.

Jeden z dalších nedostatků je i špatný nábor pracovníků, kteří občas nemají dostatečné zkušenosti s přímým prodejem nebo díky nižšímu vzdělání mají nízkou úroveň jazykové vybavenosti. Jazyky, zejména pak angličtina je v centru Prahy nutností. Nejedná se pouze o obyčejnou konverzaci, ale o přesvědčovací dovednosti, které může posílit lektor jazyků a kurzy, které by měl zaměstnavatel pracovníkům nabídnout jako formu benefitu.

Jelikož část zaměstnanců dojíždí do práce, byl by dalším lákadlem pro nové potencionální pracovní síly příspěvek na dopravu.

Určité bonusy a oslavy na počest stálých zaměstnanců, kteří setrvali u firmy déle, by byl vhodnou motivací, nebo alespoň nyní chybějícím pocitem uznání od managementu pro takové pracovníky.

Celkově se tedy dá podpořit stálý pracovní kolektiv několika způsoby. Vše začíná u vedení z Polska, které nedostatečně mapuje situaci na trhu práce v Česku, a domnívám se, že zcela nechápe současné motivy uchazečů o práci. Zdá se, že některé jejich praktiky i svou negativní motivací a vlažným přístupem k pracovníkům si neuvědomují, že přicházejí nejen o ně, ale i o nové, díky referencím. Proto jsem navrhovala, aby externí HR oddělení více komunikovalo s manažerkou prodejny o současné situaci. Díky tomu, se rozšířil okruh inzerce i na jiné portály a začalo se také spolupracovat s ostatními retaily při hledání zaměstnanců. Firma se začala soustředit ještě více na vnitřní zdroje a hledá pracovníky z vlastních řad.

Závěr

Cílem práce bylo zjistit, zda prodejní retail Tally Weijl s.r.o. se sídlem v obchodním centru Palladium, má problémy s častějších odchodem zaměstnanců z důvodu nízké výplaty. Toto tvrzení se potvrdilo na základě dotazníkového šetření a anonymní webové ankety, která porovnává přední zaměstnavatele v České republice.

Tato prodejna se opravdu potýká s vyšším koeficientem fluktuace, což je zapříčiněno několika faktory, nejen nízkými mzdami. Situaci zhoršuje negativní motivace ze strany vedení, nedostatečná komunikace i špatné zacházení se zaměstnanci.

To vše včetně stresu z pracovního prostředí, který je vytvořen díky velkému množství návštěvníků a to téměř během celého dne. Kdy má každý pracovník v jakékoliv zóně intenzivně obsluhovat často i zahraniční zákazníky, aby zvýšil tržby z prodeje obchodu.

Navíc se musí starat i úklid své zóny a minimalizovat riziko krádeží. V průběhu dne musí reagovat i na náhlé změny a přetvořit vzhled prodejny na základě instrukcí od vedení obvykle v krátkém časovém limitu. Vytvoří se tak psychicky náročná práce, která je častými směnami a do pozdějších večerních hodin málokdy snesitelná v dlouhodobějším horizontu.

Problémy firmy se týkají i v oblasti pracovní spokojenosti celého kolektivu. Tým se častou obměnou pracovníků potýká s nedůvěrou a špatnou spoluprací. Příčiny tkví v tom, že se zaměstnanci střídají ve směnách a navzájem se nesetkávají se příliš často ti samí lidé spolu. To vede k tomu, že neznají jeden druhého a nezvládají efektivně komunikovat.

Z této diplomové práce vyplývá, že nízká výplata, stres při práci i nedostatečný zájem o potřeby zaměstnanců ze strany vrcholového vedení jsou podnětem k opuštění organizace.

Bibliografie

- 1) **Armstrong, Michael. 2015.** *Řízení lidských zdrojů*. 13. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. 978-80-247-5258-7.
- 2) **Bednář, Vojtěch. 2018.** *Jak omezit fluktuaci*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. str. 15. 978-80-271-0648-6.
- 3) **Bedrnová, Eva, Nový, Ivan a kol., a. 2009.** *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Praha : Management Press, Ringier ČR, a.s., 2009. str. 520. 978-80-7261-169-0.
- 4) **Boss, Jeff. 2018.** Employee Turnover Is The Highest It's Been In 10 Years. Here's What To Do About It. *Forbes*. [Online] 26. Únor 2018. [Citace: 23. Duben 2019.] <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2018/02/26/employee-turnover-is-the-highest-its-been-in-10-years-heres-what-to-do-about-it/#1a3aaec5478c>.
- 5) **Branham, Leigh. 2009.** *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. str. 39. 978-80-247-2903-9.
- 6) **Čopíková, Andrea, Bláha, Jiří a Horváthová, Petra. 2015.** *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Vysoká škola Báňská - Technická Univerzita Ostrava, 2015. Sv. 21. 978-80-248-3829-8.
- 7) **Dvořáková, Zuzana a kol. 2012.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : C. H. BECK, 2012. str. 225. 978-80-7400-347-9.
- 8) **Hardyn, Michal. 2014.** *Vím Víc: Hodnocení zaměstnavatelů*. *Vím Víc*. [Online] 2014. [Citace: 17. Březen 2019.] <https://www.vimvic.cz/firmy/recenze/tally-weijl?reviewsList-page=2&do=reviewsList-page>.
- 9) **Kappel, Mike. 2017.** 5 ways to reduce employee turnover. *Forbes*. [Online] 8. Srpen 2017. [Citace: 25. Duben 2019.] <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/#21682edf5001>.
- 10) **Kociánová, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. str. 91. 978-80-247-2497-3.
- 11) **Koubek, Josef. 2015.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální řízení*. 5. Praha : Management Press, s. r. o., 2015. 978-80-7261-288-8.
- 12) **2016.** *Monster. Jak snížit fluktuaci*. [Online] 2016. [Citace: 24. Duben 2019.] <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>.

- 13) **Mužík, Jaroslav a Krpálek, Pavel. 2017.** *Lidské zdroje a personální management.* [editor] Stanislav Wimmer. 1. Praha : Academia, 2017. str. 57. Sv. 23. 978-80-200-2773-3.
- 14) **Pawlewicz, Karl. 2018.** What is the difference between employee turnover and employee attrition? *Daily Pay.* [Online] 2018. Srpen 2018. <https://business.dailypay.com/blog/employee-turnover-vs-attrition>.
- 15) **Plamínek, Jiří. 2007.** *Tajemství motivace.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-5515-1.
- 16) **Reib, Christian. 2014.** Fluktuation. *Personaler online.* [Online] 2. Leden 2014. [Citace: 8. Květen 2019.] <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.
- 17) **Ruth, Mayhew. 2019.** Small Business - Chron.com: Employee Turnover Definitions & Calculations. *Employee Turnover Definitions & Calculations.* [Online] 5. Únor 2019. [Citace: 22. Duben 2019.] <https://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations-11611.html>.
- 18) **Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. 978-80-247-5870-1.
- 19) **Tureckiová, Michaela. 2007.** *Klíč k účinnému vedení lidí.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-0882-9.
- 20) **Vnoučková, Lucie. 2013.** *Fluktuace a retence zaměstnanců.* 3. Praha : Adart s.r.o., 2013. str. 16. 978-80-87829-06-6.

Seznam obrázků

Obrázek 1	Pilíře organizace	11
Obrázek 2	Procesy personálního řízení	12
Obrázek 3	Postup obsazování volných míst	14
Obrázek 4	Schéma potřeb	21
Obrázek 5	Motivační trojúhelník	22
Obrázek 6	Míra kontroly nad rozhodnutím odejít	26
Obrázek 7	Schéma organizační struktury	39
Obrázek 8	Fluktuace zaměstnanců TW	41
Obrázek 9	Vzorec průměrného počtu zaměstnanců TW	42
Obrázek 10	Vzorec pro fluktuaci zaměstnanců TW	42
Obrázek 11	Doba pracovního vztahu	55
Obrázek 12	Motivace	56
Obrázek 13	Vztahy s vedením	57
Obrázek 14	Vztahy v kolektivu	57
Obrázek 15	Mzdové ohodnocení	58
Obrázek 16	Příčina odchodu	59

Seznam tabulek

Tabulka 1 Procenta fluktuace	42
Tabulka 2 Klasifikace bonusů z inventury	47
Tabulka 3 Klíčové ukazatele prodeje	48

Seznam Příloh

Příloha 1 Záznam fluktuace	70
Příloha 2 Denní plán	71
Příloha 3 Školící formulář zóna vchod a střed	72
Příloha 4 Školící formulář zóna pokladna	73
Příloha 5 Školící formulář zóna kabinky	74
Příloha 6 Inzerát umístěný na sociální síti	75
Příloha 7 Odpovědi z ankety webového portálu www.vimvic.cz	76
Příloha 8 Odpovědi bývalých zaměstnankyň	81
Příloha 9 Odpovědi bývalých zaměstnankyň	82
Příloha 10 Odpovědi bývalých zaměstnankyň	83
Příloha 11 Odpovědi bývalých zaměstnankyň	84
Příloha 12 Odpovědi bývalých zaměstnankyň	85

FLUKTUACE

Obchod: H2K Belladuna

CÍL NA ROK ²⁰¹⁴ 80%

Měsíc: ČERVEN

Period	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Konečný výsledek
Měsíc	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Počet zaměstnaných osob	9	15	15	12	12	12	13	15	12	13	14	14	156
Odchody	0	1	1	2	1	0	0	2	1	3	1	0	12

Průměrný počet Zaměstnanců = $\frac{\text{Celkový počet Zaměstnanců } 156}{\text{počet měsíců (od otevření obchodu, max 12)} 12} = 13$

% Rotace Zaměstnanců = $\frac{\text{celkový počet odchodů } 12}{\text{průměrný počet Zaměstnanců } 13} \times 100 = 92\%$

Zaměstnanci odcházející z firmy daný měsíc

	Jméno a příjmení	Druh pracovní smlouvy	Datum odchodu
1/			
2/			
3/			
4/			
5/			

DŮLEŽITÉ INFORMACE

1. Nezačneme Zaměstnance, kteří zůstávají ve firmě, ale pouze mění místo pobočky (jiná pobočka nebo město)
2. Nezačneme Zaměstnance, kteří jsou na mateřské dovolené
3. Nezačneme Zaměstnance, kteří mění pracovní pozici/druh prac. smlouvy.
4. Nezačneme zaměstnance, kteří mají dohodu o provedené práci
5. Začneme všechny Zaměstnance odcházející z firmy

Vždy vyplňujeme Exit Interview

TALLY WEISS

DAILY STARTER

Datum dnešních cílů: 25.2.2019

Cíl tržba: 78.700,-

ATV/ průměrný košik: 650,-

PPT/kus na zákazníka: 1,8

CR: +14%

CR Onboarding/ @ visitors x 5%: 157

Cíl celkové na účtenku: 92.604,-

LY (tržba minulý rok): 92.604,-

NEWS

Průběh N. = 2.810.900,-

INDEXACE = 0,19%

% funkční = 2,18%

TRŽBA = 650.700,-

ZÁVĚSA = 529.243,-

NA ŽEN = 94.874,-

POČÍME ŽENY PAŇY, AŽ MAJÍ DĚTÍ!

Zkontrolujte svou zónu! ❤️

ZÓNA-A
(Kde, bože umění VM, vždy optimální nastavení, občasné doplňky)

Kabinky
(Kde, jaké jsou stavy a na jaké problémy? Kde's uzly? (ou šláblí i hradba prodává?)

Kasa
(Kde byly doplněny? Je dostatek kobačků/ou kasy/termíny? Je dostatek peněz?)

Cíl na zaměstnance

záměna	čas	tržba	tr / min
7-9:30	5.000,-	3/2	
8:30-10:00	45.000,-	8/5	
10:00-18:00	TRŽBA/ČAS		
18:00-21:00	27.850,-	12/9	
18:00-21:00	27.850,-	12/9	

Čas	9-11	11-13	13-15	15-16	16-17	17-19	19-21	21-23
Zóna-A (žijí typové, komerční prodejci)	MK	AD	JM	BH	BH	JM	JM	BH
Kabinky (dávky typové/občasně, energety, základy typové/problemy)	AD	MK	BH	JM	JM	KS	KS	JM
Kasa (mnoho typové/občasně, dávkový žijí typové, komerční)	MK	AD	JM	BH	BH	JM	JM	BH
STŘED	AD	MK	AD	AD	BH	BH	JM	JM
KL	X	KS	KS	KS	KS	X	X	X

ZÁKAZNÍK JE VĚDY NA 1. MÍSTĚ!

Seznam úkolů, které musíte splnit předpo12h: (č.1 jsou zákazníci)

- CA SPOLEČNĚ
- TRŽBA + ČTY + ROZMĚRA
- TRŽBA + URAŽKA
- POŘÁD
- DOPLNĚNÍ PŘI ŽENĚ
- REKLAMACE
- DOPLNĚNÍ Z ČTY
- PŘEKONÁNÍ KET
- BOTY ČASOVĚ
- VYBALOVÁNÍ
- Důst. uctívání
- ml. to kety se musí! PRACOVAT
- PRACOVAT TRŽBA NE URAŽKA TRŽBA!
- Seznamování s občany 30 min
- DOPLNĚNÍ
- KET
- KONTROLA ŽENY
- KET
- KONTROLA ŽENY
- KET

KONTROLA ČIPU Security => DUKLADNĚ!

ŠKOLÍCÍ FORMULÁŘ

zóna vchod a střed






Obchod číslo _____

Datum začátku _____

Jméno a příjmení zaměstnance _____

Datum ukončení _____

Vykonává své závazky:

-  5 bodů výborně, vše ideální
-  4 body velmi dobře, jsi blízko k dokonalosti
-  3 body ještě potřebuje více proškolení
-  2 body slabé, potřeba opakovat školení
-  1 bod nikdy

Bodové hodnocení:

Práce v oblasti vchodu a středu prodejny

V průběhu práce v zóně vchod a střed:

	ZAMĚSTNANEC	ŠKOLITEL	KONEČNÉ HODNOCENÍ
1. Usmívám se?			
2. Mám pozitivní přístup?			
3. Zdravím zákazníka a udržuji oční kontakt?			
4. Umění kontaktu se zákazníkem?			
5. Používám správné dotazy, nepoužívám uzavřené otázky?			
6. Zákazník je vždy na prvním místě před ostatními úkoly?			
7. Vykonávám zadané úkoly vždy čelem ke vchodu?			
8. Jste schopen doporučit zákazníkovi naše slevy a akce?			
9. Dobře analyzuji potřeby zákazníka?			
10. Jsem schopen vzbudit touhu po nákupu v zákazníkem?			

CELKEM BODŮ: _____

PRŮMÉR: _____

Komentář/ výzvy:

Podpis zaměstnance: _____

Podpis školitele: _____

ŠKOLÍCÍ FORMULÁŘ

zóna pokladna






Obchod číslo _____

Datum začátku _____

Jméno a příjmení zaměstnance _____

Datum ukončení _____

Vykonává své závazky:

-  5 bodů výborně, vše ideální
-  4 body velmi dobře, jsi blízko k dokonalosti
-  3 body ještě potřebuje více proškolení
-  2 body slabé, potřeba opakovat školení
-  1 bod nikdy

Bodové hodnocení:

Práce na zóně pokladna:

V průběhu práce v zóně pokladna:

	ZAMĚSTNANEC	ŠKOLITEL	KONEČNÉ HODNOCENÍ
1. Vítáte zákazníka s úsměvem?			
2. Chválím zákazníkuv výběr?			
3. Ke každému zákazníkovi mám individuální přístup?			
4. Informuji o novinkách a dodávce nového zboží?			
5. Se zákazníky ve frontě udržuji oční kontakt?			
6. Nabízím doplňky, které pasují k vybranému oblečení?			
7. Neustále myslím na pozitivní zakončení nákupu?			
8. Tašku s nákupem podávám správným způsobem?			
9. Zachovávám chladnou hlavu v nepříjemných situacích (reklamace atd.)?			
10. Udržuji pořádek na pokladně?			

CELKEM BODŮ: _____

PRŮMĚR: _____

Komentář/ výzvy:

Podpis zaměstnance: _____

Podpis školitele: _____

ŠKOLÍCÍ FORMULÁŘ

zóna kabinky






Obchod číslo _____

Datum začátku _____

Jméno a příjmení zaměstnance _____

Datum ukončení _____

Vykonává své závazky:

-  5 bodů výborně, vše ideální
-  4 body velmi dobře, jsi blízko k dokonalosti
-  3 body ještě potřebuje více proškolení
-  2 body slabé, potřeba opakovat školení
-  1 bod nikdy

Bodové hodnocení:

Práce v oblasti kabinek

V průběhu práce v zóně kabinky:

	ZAMĚSTNANEC	ŠKOLITEL	KONEČNÉ HODNOCENÍ
1. Správně analyzuji potřeby dobře pokládanými otázkami?			
2. Jste schopni donutit zákazníka opustit kabinku?			
3. Jsem schopen obsloužit několik zákazníků bez opakování stejných vět?			
4. Donesu alternativní produkt?			
5. Víím, jak se vypořádat s námitkami, pokud jde o kvalitu materiálů atd			
6. Umím dát kompliment na základě znalosti typu postav?			
7. Jsem schopen vytvořit kompletní outfit, aniž by tlačil na zákazníka?			
8. Při obsluze využívám znalosti aktuálních trendů?			
9. Umím dovedně zakončit své služby zákazníkovi?			
10. Neustále mám na mysli veškeré poznatky při komunikaci se zákazníkem?			

CELKEM BODŮ: _____

PRŮMÉR: _____

Komentář/ výzvy:

Podpis zaměstnance: _____

Podpis školitele: _____

Pokud bys chtěl/a zažít módní dobrodružství a jsi týmový hráč, přidej se k nám!

V tuto chvíli sháníme nové tváře na pozice HPP Shop Assistant pro pobočku TW PALLADIUM.

Tvoje úkoly se budou především týkat - zákaznického servisu, údržby vzhledu prodejny, zboží a celkově reprezentace značky Tally Weijl.

Pokud Tě zajímá móda, máš smysl pro styl a rád/a pracuješ s lidmi-jsi právě ty ta osoba, kterou hledáme 😊

Nabízíme:

8hodinovou pracovní dobu (ranní, odpolední a mezisměny)

Zaměstnanecské slevy na naše produkty až 50%

Finanční příspěvek 2500-3600 Kč na pracovní oděv dle vlastního výběru každý měsíc

Možnost kariérního růstu

Motivující bonusový systém

Platové ohodnocení na osobním pohovoru

Pokud bys měl/a zájem, neváhej mě kontaktovat 👍



R1: Hodnocení 1

Pracoval(a) jsem ve společnosti TALLY WEIJL na plný úvazek, do roku 2014

- „Neproplacené přesčasy, šikana, teror, neustálý strach“

R2: Hodnocení 4

Pracuji ve společnosti TALLY WEIJL na plný úvazek

+ „Oblečení“

R3: Hodnocení 2

Pracuji ve společnosti TALLY WEIJL na zkrácený úvazek

+ „Dávají celkem pravidelně zaměstnancům outfity zdarma v určené částce podle typu úvazku.“

- „Špatné platové ohodnocení. Špatný motivační a bonusový systém. Neustálé měnění papírů, které se musí vyplňovat. Nemožnost se rozvíjet či jako brigáda dělat více hodin a mít tak možnost si více vydělat, když už je plat nic moc. Na menších prodejnách málo zaměstnanců, takže když je Vám špatně, máte smůlu a do práce prostě musíte. A jakmile uděláte v něčem chybu, tak si všechno ze svého zaplatíte.“

R4: Hodnocení 4

Pracuji ve společnosti TALLY WEIJL na zkrácený úvazek 3-4 roky, Brno

+ „Vytváří se zde dobré pracovní kolektivy, týmy jsou motivovány odměnami, firma nabízí super benefity. Samozřejmě bonusy za obrát, ty jsou běžné, ale personální slevy 50 % jinde nenajdete. Každý měsíc dostávají zaměstnankyně zadarmo oblečení, ve kterém chodí do práce a následně jim zůstane. Firma poskytuje např. na Vánoční večírek budget a jednotlivé prodejní týmy se tak mohou společně pobavit a ukotvit vztahy mezi sebou. Často jsou také vyhlášeny nějaké soutěže o nejlepší prodej nebo statistiky prodeje a nejlepší týmy vyhrají odměnu, např. výlety, wellness nákupy v hodnotě aj. Dále poskytuje vcelku slušné odměny za dobré inventury.“

- „Základní plat je poměrně malý, firma sice motivuje odměnami, ale dosáhnout na ně je někdy v podstatě nemožné. Plány prodeje jsou nastaveny dost vysoko, občas se daří je plnit, ale když plníte, okamžitě se zvýší. Nelze s odměnami počítat. Inventury jsou přísně nastavené, týmy musejí fungovat opravdu perfektně a pak mají šanci na nějaké benefity. To už ale záleží na tom, kam nastupujete a jaký tým tam bude. Nikdy vši nepracují na 100 % a pak jsou benefity nedosažitelné. Odměny se vyplácejí se zpožděním, např. inventury až o půl roku. Mezitím je dost času, aby se zaměstnavatelé snažili najít důvod, proč vám je nevyplatit. Z pozice také není možnost moc kam dál stoupat. Maximálně na vedoucí prodejny. Pak je jen malá šance, že se dostanete dál a musíte strávit na pozici prodavačky předtím řadu let.“

Doporučení pro management firmy:

„Reálně dosažitelné odměny, nedosažitelné spíš týmy odrazují, než aby je motivovaly k lepšímu výkonu. Chtělo by to rozšířit marketing, např. marketingové oddělení v ČR. V zahraničí je firma daleko populárnější. Sice je sortiment zaměřen pro mladé dívky a na webu a instagramu je propagace slušná, ale chtělo by to i víc promo akcí v ČR, tak jako to probíhá ve Švýcarsku například. Tally Weijl má slušný potenciál k vytvoření silné brand community i v ČR mezi mladými děvčaty. Daly by se pořádat i srazy, kde by se holky potkávaly, seznamovaly se, nakupovaly za výhodné ceny...“

R5: Hodnocení 4

Pracuji ve společnosti TALLY WEIJL na plný úvazek

- + „Super kolektiv“
- „Manažerka“

R6: Hodnocení 1

Pracoval(a) jsem ve společnosti TALLY WEIJL na poloviční úvazek, do roku 2018

- + „Outfit“
- „Stresová práce, směšné finanční ohodnocení, velká zodpovědnost, neustále zmatky s výplatní pásky, nevhodné chování vedení, atd. Kdo si chce ušetřit nervy, najdete si jiné zaměstnání :)“

R7: Hodnocení 1

Pracoval(a) jsem ve společnosti TALLY WEIJL na plný úvazek, do roku 2017

- + „zaměstnanecká sleva, outfit co měsíc či dva“
- „Nízký plat, směny plánované pomalu ze dne na den, nedodržování zákoníku práce, nutnost kontrolovat výplatní pásku - chyby ve svátcích/víkendech, nereálné měsíční plány a následná buzerace za neplnění důraz na hlídání zlodějů a přitom k tomu zaměstnanec nemá podmínky - je sám či max 2“

Doporučení pro management firmy:

„Zvýšit plat. Hlavní důvod proč vám dobří pracovníci odchází a neustále se to točí - tak se těžko vytvoří kolektiv, co bude šlapat jako hodinky, a znát zloděje, kteří tam chodí stále dokola. Navýšit zaměstnance na směně - opět jak má člověk hlídat, když je tam sám, že ano.“

R8: Hodnocení 1

Pracoval(a) jsem ve společnosti TALLY WEIJL na plný úvazek, do roku 2016

- + „Outfit každý měsíc, občas nějaká soutěž mezi prodejny“
- „Firma svým jednáním zbytečně přichází o dobré a kvalitní zaměstnance, malé platy, neustálé navyšování měsíčních plánů - nereálné částky.“

Doporučení pro management firmy:

„Zvýšit platy a zmírnit buzeraci.“

R9: Hodnocení 1

Pracuji ve společnosti TALLY WEIJL na pracovní smlouvu.

- „Jednání firmy se zaměstnanci, stres, nereálné deadline, komunikace s nadřízenými a firmou.“

R10: Hodnocení 2

Pracuji ve společnosti TALLY WEIJL na plný úvazek.

- + „Budget na outfit, personální slevy“
- „Šikana od Store manažerky, demotivace, špatně placeno, špatná rotace směn, porušování zákoníku práce“

R11: Hodnocení 2

Pracoval (a) jsem ve společnosti TALLY WEIJL na pracovní smlouvu, do roku 2017.

- + „Flexibilní pracovní doba, možnost home office.“
- „Nemožnost seberealizace, demotivace, nízký plat.“

R12: Hodnocení 1

Pracoval(a) jsem ve společnosti TALLY WEIJL na plný úvazek méně než 1 rok, do roku 2017.

- + „budget na outfit (oblečení zdarma)“
- „málo peněz, plníte nesmyslně vysoké cíle, za které dostáváte bonusy (málokdy se splní), velký tlak na zaměstnance), kolektiv (Palladium, Centrum Černý Most), pokud někomu nelezete do z*dku, nemáte pozici :)“

R13: Hodnocení 5

Pracoval(a) jsem ve společnosti TALLY WEIJL na poloviční úvazek, do roku 2016.

- + „Líbilo se mi pracovat pro Tally Weijl hlavně kvůli oblečení různým slevám.“
- „Žádné nemám.“

R14: Hodnocení 4

Pracoval(a) jsem ve společnosti TALLY WEIJL na pracovní smlouvu, do roku 2012.

+ „Krásné moderní zboží, důraz na zákaznický servis, upravenou prodejnu a výlohu, častá komunikace s regionálním manažerem.“

- „Obrovský tlak na přeplnění plánu prodeje ale v případě úspěchu žádná pochvala. Nízká motivace pro zaměstnance.“

R15: Hodnocení 3

Pracuji ve společnosti TALLY WEIJL na plný úvazek méně než 1 rok, Palladium

+ „Benefity, skvělý tým“

- „Manažerka, peníze“
(Hardyn, 2014)

Zdroj anonymní ankety na portálu: <https://www.vimvic.cz/>

Příloha 8 Odpovědi bývalých zaměstnankyň

	Věk	Jak dlouho jste pracovala pro Tally Weijl s.r.o.?	Bydliště (ze kterého jste dojížděla do práce):	Jaký typ pracovního úvazku jste měla?
1	21-25	Déle než rok	Praha	HPP
2	21-25	Méně než měsíc	Do 30 km od Prahy	HPP
3	15-20	1-6 měsíců	Praha	HPP
4	21-25	Méně než měsíc	Praha	HPP
5	15-20	1-6 měsíců	Praha	brigáda
6	26-30	Déle než rok	Do 30 km od Prahy	HPP
7	15-20	Déle než rok	Do 30 km od Prahy	HPP
8	15-20	1-6 měsíců	Praha	brigáda
9	15-20	0,5 roku až 1 rok	Praha	HPP
10	15-20	1-6 měsíců	Praha	brigáda
11	15-20	Méně než měsíc	Do 30 km od Prahy	brigáda
12	21-25	0,5 roku až 1 rok	Do 30 km od Prahy	HPP
13	26-30	0,5 roku až 1 rok	Praha	HPP
14	15-20	Méně než měsíc	Praha	brigáda
15	15-20	1-6 měsíců	Praha	brigáda
16	21-25	0,5 roku až 1 rok	Do 30 km od Prahy	HPP

	Co Vás motivovalo k tomu, abyste se ucházela o pracovní místo v Tally Weijl? (Uveďte i více možností)	Byla jste spokojena s náplní práce?	Co Vám nevyhovovalo?
1	Smysl vykonávané práce, Atraktivita módního průmyslu	Spíše ano	
2	Atraktivita módního průmyslu, Doporučení známého, příbuzného aj. osob	Spíše ano	
3	Atraktivita módního průmyslu, Doporučení známého, příbuzného aj. osob	Spíše ano	
4	Platové ohodnocení, Smysl vykonávané práce, Atraktivita módního průmyslu	Spíše ano	
5	Atraktivita módního průmyslu	Spíše ano	
6	Platové ohodnocení, Smysl vykonávané práce, Možnost získání užitečné praxe	Ne	vedení, systém, plat
7	Atraktivita módního průmyslu	Spíše ano	
8	Atraktivita módního průmyslu, Doporučení známého, příbuzného aj. osob	Spíše ano	
9	Smysl vykonávané práce	Ano	
10	Platové ohodnocení	Spíše ano	
11	možnost pracovat v Praze	Spíše ano	
12	Doporučení známého, příbuzného aj. osob	Ano	
13	Atraktivita módního průmyslu	Ano	
14	Doporučení známého, příbuzného aj. osob	Ano	
15	Doporučení známého, příbuzného aj. osob	Spíše ne	Stresové prostředí
16	Doporučení známého, příbuzného aj. osob, práce na aktraktivním místě	Ano	

Byla jste spokojena s pracovním prostředím?	Co se konkrétně mohlo zlepšit?	Myslíte si, že jsou na pracovišti dobré vztahy mezi vedením a řadovými zaměstnanci?
Spíše ano		Ano
Spíše ano		Ne
Spíše ano		Ano
Rozhodně ano		Ano
Ne	Méně klimatizace	Ne
Spíše ano		Ne
Spíše ano		Ne
Spíše ano		Ne
Rozhodně ano		Ano
Spíše ne		Ne
Spíše ano		Ne
Spíše ano		Ano
Spíše ano		Ano
Rozhodně ano		Ne
Spíše ne	Lepší rozdělení na pracovišti, (kolečko), příliš hlasitá hudba	Ne
Spíše ano		Ano

Myslíte si, že nadřízená s Vámi dostatečně komunikovala?	Měla na Vás někdy Vaše nadřízená připomínky z důvodu nesplnění pracovní náplně?	Poskytovala Vám Vaše nadřízená nějakou zpětnou vazbu o Vámi odvedené práci?	Byla jste spokojena s finančním ohodnocením firmy?	Bylo pro Vás snadné zapadnout do kolektivu?
Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Ne	Ne	Ano	Částečně	Ano
Ano	Ne	Ne	Ne	Ano
Ne	Ano	Ano	Ne	Ne
Ano	Ne	Ano	Částečně	Ano
Ano	Ne	Ano	Částečně	Ano
Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Ano	Ne	Ano	Částečně	Ano
Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
Ano	Ne	Ano	Ano	Ano
Ne	Ano	Ano	Částečně	Ne
Ne	Ano	Ano	Ne	Ne

Myslíte si, že panovaly dobré vztahy mezi členy Vašeho pracovního kolektivu?	Co bylo důvodem k Vašemu odchodu z pracovní pozice Módní poradkyně? (vyberte max. 3 možnosti)	Co konkrétně neodpovídalo Vaší představě?
Ne	Jiná nabídka	
Ne	Stresové prostředí, Finanční ohodnocení	
Ano	Stresové prostředí, Finanční ohodnocení	
Ano	Finanční ohodnocení, Špatné vztahy s kolegyněmi	
Ano	Finanční ohodnocení	Komunikace
Ano	Stresové prostředí, Finanční ohodnocení	Vše
Ne	Stresové prostředí, Finanční ohodnocení, Špatné vztahy s kolegyněmi	Plat
Ano	Stresové prostředí, Finanční ohodnocení	
Ano	Stresové prostředí	
Ne	Neshody s vedením	
Ne	Finanční ohodnocení, délka pracovní směny	
Ne	Finanční ohodnocení, naskytla se mi práce blíže bydliště	
Ne	Finanční ohodnocení, získání lépe ohodnoceného pracovního místa	
Ano	Časově omezená brigáda	
Ano	Stresové prostředí, Neshody s vedením	
Ne	Finanční ohodnocení, lépe ohodnocená pracovní nabídka	

Zdroj: autorka

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jana Poláčková

V Praze dne: 13. 05. 2019 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis