

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Indikátory prodeje a hodnocení výkonu  
zaměstnanců v Hypermarketech Albert

Vedoucí práce

Ing. Radka Prokešová

Autor

Kateřina Vaňková



## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma Indikátory prodeje a hodnocení výkonu zaměstnanců v Hypermarketech Albert jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 30. 4. 2013

Kateřina Vaňková



## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Radce Prokešové za veškerou její pomoc, podporu, cenné rady a trpělivost.

Současně děkuji všem zaměstnancům v Hypermarketu Albert v Třebíči za jejich vzácný čas strávený při poskytování rozhovorů a za veškeré informace.



# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 Vymezení pojmů .....	11
1.1 Hodnocení výkonu zaměstnanců .....	11
1.1.1 Management .....	11
1.1.2 Procesy řízení .....	11
1.1.3 Řídící pracovníci – manažeři (vedoucí pracovníci) .....	12
1.1.4 Funkce managementu .....	13
1.1.5 Řízení lidí v organizaci .....	13
1.1.6 Řízení lidského kapitálu .....	13
1.1.7 Řízení lidských zdrojů .....	14
1.1.8 Personální řízení .....	15
1.1.9 Personální činnosti .....	16
1.1.10 Hodnocení pracovníků .....	18
1.1.11 Metody hodnocení pracovníků .....	19
1.1.12 Pracovní výkon .....	21
1.1.13 Hodnocení výkonů pracovníků .....	23
1.2 Monitoring .....	24
1.2.1 Struktura monitoringu .....	24
1.2.2 Rizika úspěšnosti monitoringu .....	25
1.2.3 Indikátory .....	25
1.2.4 Kritéria pro indikátory .....	26
1.2.5 Rozdělení indikátorů .....	27
1.3 Evaluace .....	28
1.3.1 Evaluátoři a zainteresované osoby .....	29
1.3.2 Etapy hodnocení (evaluace) .....	30
1.3.3 Rozdělení evaluace .....	30

1.3.4	Posouzení kvality evaluace .....	31
1.4	Společnost AHOLD, a.s. ....	31
1.4.1	Historie společnosti .....	32
1.4.2	Společnost AHOLD Czech Republic, a. s. ....	33
2	Cíl práce .....	35
3	Metodika práce .....	35
4	Vlastní práce .....	37
4.1	Hypermarket Albert Třebíč .....	37
4.2	Indikátory prodeje .....	40
4.2.1	Tržby (prodej) .....	40
4.2.2	Produktivita .....	41
4.2.3	OSA (availability on the shelves) .....	41
4.2.4	Total Shrink.....	42
4.2.5	Operační náklady .....	45
4.2.6	Ovoce a zelenina .....	45
4.2.7	Bez front.....	45
4.2.8	Přátelský personál .....	46
4.2.9	Hodnoty indikátoru prodeje ze čtyř period .....	47
4.3	Hodnocení zaměstnanců .....	49
4.3.1	Hodnocení řádových zaměstnanců.....	49
4.3.2	Hodnocení manažerského potenciálu.....	51
4.3.3	Postup při ročním hodnocení zaměstnanců.....	52
4.3.4	Hodnocení výkonu pracovníků z úseku pokladen a informací .....	53
4.3.5	Podklady pro hodnocení obsluhy pokladen - normy a povinnosti .....	55
4.3.6	Hodnocení pracovníků na ostatních úsecích prodejny.....	57
4.3.7	Rozhovory .....	59
5	Uplatnění výsledků do praxe .....	63



6	Závěr .....	65
7	Summary .....	66
7.1	Key words .....	66
8	Seznam použitých zdrojů .....	67
8.1	Seznam literárních zdrojů .....	67
8.2	Seznam obrázků .....	70
8.3	Seznam tabulek .....	70
8.4	Seznam příloh .....	71
9	Přílohy .....	72
9.1	Příloha 1: Rozdělení prodejen a čerpacích stanic A, B .....	72
9.2	Příloha 2: Výsledky indikátorů za periodu A, B, C, D .....	73
9.2.1	A – výsledky za periodu č. 12 .....	74
9.2.2	B – výsledky za periodu č. 13 .....	75
9.2.3	C – výsledky za periodu č. 2 .....	76
9.2.4	D – výsledky za periodu č. 3 .....	77
9.3	Příloha 3: Seznam omezeného množství zboží .....	78
9.4	Příloha 4: Počet pokladních .....	79
9.5	Příloha 5: Výsledky pokladních .....	81
9.6	Příloha 6: Návrh výkazu činností .....	82
9.7	Příloha 7: Návrh denního plánu .....	83
9.8	Příloha 8: Přepisy rozhovorů .....	84
9.8.1	Rozhovor s manažerem prodejní jednotky .....	84
9.8.2	Rozhovor se zástupkyní manažera prodejní jednotky .....	87
9.8.3	Rozhovor s vedoucím pracovníkem A .....	90
9.8.4	Rozhovor s vedoucím pracovníkem B .....	93
9.8.5	Rozhovor s vedoucím pracovníkem C .....	96

## ÚVOD

Svoji bakalářskou práci jsem se rozhodla zaměřit na využívání systému indikátorů prodeje a hodnocení výkonu pracovníků v Hypermarketech Albert, obchodního řetězce AHOLD a. s. Výzkum jsem prováděla v Hypermarketu Albert v Třebíči. Tuto prodejní jednotku jsem si zvolila, protože v ní již čtvrtým rokem pracuji.

Společnost AHOLD působí celkem v jedenácti zemích, které se nacházejí v Evropě a Spojených státech. Tento obchodní řetězec provozuje různé typy prodejních jednotek (od samoobsluh po Hypermarkety), ale i internetový obchod a čerpací stanice.

Na českém trhu působí dceřiná společnost pod názvem AHOLD Czech Republic, a. s. od roku 1990, dříve pod názvem Euronova. První prodejna byla otevřena v Jihlavě v roce 1991. V současnosti na území České republiky AHOLD provozuje 282 obchodních jednotek, ve kterých zaměstnává přibližně 13 400 zaměstnanců.

Provoz takového množství prodejních jednotek vyžaduje dobrý systém pro řízení jak zdrojů, tak i pracovníků. Chtěla jsem zjistit, jaký systém indikátorů a s nimi spojený monitoring tato společnost využívá a jak je v hypermarketech Albert hodnocen výkon pracovníků.

Teoretickou část jsem rozdělila na dva úseky. V prvním se zabývám definicí řízení pracovníků, personálním řízením a personálními činnostmi. Pozornost jsem zde zaměřila především na hodnocení pracovníků, metody hodnocení a pracovní výkon a jeho hodnocení. V druhém úseku jsem se věnovala indikátorům využívaných při procesech monitoringu a evaluaci. V závěru této části jsem přiblížila společnost AHOLD a. s. a její historii.

Praktická část byla vypracována na základě vlastního pozorování a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky v Hypermarketu Albert v Třebíči. Mým úkolem bylo charakterizovat využívání současných systémů indikátorů prodeje a zároveň systémů hodnocení výkonu pracovníků. Ve své práci uvádím i možné návrhy na optimalizaci současných systémů.

# 1 VYMEZENÍ POJMŮ

## 1.1 Hodnocení výkonu zaměstnanců

Všechny společnosti musí pro svoji existenci získat, spojit, uvést do činnosti a užívat materiálové, finanční, lidské a informační zdroje. Nejvýznamnější pro podnik jsou lidské zdroje, protože ostatní zdroje uvádí do pohybu [18].

### 1.1.1 Management

Slovo management je převzato z anglického jazyka a překládáme jej jako: řízení, vedení, nebo správa. Výraz manage představuje také řídit, spravovat či zařídit, zvládnout a umět si poradit [23]. Dnes již má mezinárodní platnost tj. užívá se v mnoha jazycích, aniž by byl překládán [6].

Management je proces, který utváří a udržuje podmínky pro efektivní dosažení plánovaných cílů. Veber [26] uvádí, že je možný pouze v reálném prostředí, nikoli tedy ve vakuu nebo skleníkových podmínkách. Proto musíme respektovat danou (konkrétní) situaci na trhu financí, trhu práce či trhu produktů, stejně jako legislativní předpisy.

Podle Blažka [6] si daný pojmem můžeme představit ve třech rovinách: proces řízení, řídicí pracovníky, soubor o poznacích řízení.

### 1.1.2 Procesy řízení

*Strategické* – vykonáváno vrcholovými manažery, má trvání delší než jeden rok, převážně se jedná o 3-5 let. Je především zaměřeno na hlavní faktory fungování společnosti a její následný rozvoj. Vytváří strategické cíle v dané organizaci [26].

*Taktické* – obvykle kratší, jedná se o řízení během jednoho roku. Organizuje úkoly vázané na strategické cíle firmy. Jako nástroj taktického řízení v současnosti můžeme brát například rozpočet či roční plán [26].

*Operativní* – patří mezi nejkratší řízení, nejdéle čtvrtletí, ale může být i kratší, například měsíční či týdenní. Jeho nástrojem jsou převážně operativní plány, zaměřuje se na jejich plnění [26].

### 1.1.3 Řídící pracovníci – manažeři (vedoucí pracovníci)

*Manažeři první linie* – patří k nim všichni vedoucí pracovníci na nejnižším stupni vedení v dané organizaci. Například v obchodě bude liniový manažer vedoucí prodejny nebo vedoucí určeného úseku [6]. Tito lidé především organizují pracovníky a jejich každodenní úkoly, zároveň provádí kontrolu a řeší problémy v provozu a napravují chyby s nimi spojené [4].

*Střední manažeři* – do této skupiny také patří řídicí pracovníci, kteří zodpovídají za liniové manažery, ale i za řadové pracovníky v dané firmě [6]. Působí mezi nejnižším a nejvyšším stupněm vedení každé organizace [4].

*Vrcholoví manažeři* – mají zodpovědnost za celkové řízení společnosti či organizace. Jako hlavní úkol mají vytvoření strategie firmy, ale zároveň také vykonávají všechny manažerské činnosti od plánování, přes vedení lidí, až ke kontrolování, zda byly stanovené cíle splněny [4].

Následující tabulka číslo 1 představuje rozdílnost v náplni činností na jednotlivých manažerských úrovních [4]. Je zde zřejmé, že liniový manažeři se zaměřují na vedení lidí, zatímco vrcholoví manažeři na plánování a vytváření strategií pro řízení celé organizace.

**Tabulka 1:** Rozdělení času manažerů na různých úrovních

<i>plánování</i>	<i>plánování</i>	<i>plánování</i>
<i>organizování</i>	<i>plánování</i>	<i>plánování</i>
<i>vedení</i>	<i>organizování</i>	<i>plánování</i>
<i>vedení</i>	<i>organizování</i>	<i>organizování</i>
<i>vedení</i>	<i>vedení</i>	<i>organizování</i>
<i>kontrolování</i>	<i>vedení</i>	<i>vedení</i>
<i>kontrolování</i>	<i>kontrolování</i>	<i>kontrolování</i>
<b>Liniový management</b>	<b>Střední management</b>	<b>Vrcholový management</b>

(STEARN, A Management, South-Western, Cincinnati, Ohio, 1985, str. 15) [4]

#### 1.1.4 Funkce managementu

*Plánovací (planning)* – je základ pro vedení celé společnosti. Pokud chce být organizace úspěšná, musí velmi dobře zvládat plánovací funkci. Jedná se o proces, při kterém se stanovují všechny cíle a způsoby, jakým budou dané cíle splněny [24].

*Organizační (organizing)* – organizace je úspěšná podle toho, jak vedoucí pracovníci organizují všechny zdroje. Funkce organizování je proces přidělování a koordinace všech úkolů a rozdělování zdrojů k dosažení stanovených cílů. Velice důležitou a mnohdy samostatnou funkcí je pro firmu řízení lidských zdrojů, která má za úkol získávání, školení a hodnocení pracovníků [24].

*Vedení (leading)* – dovednost vést zaměstnance je nejdůležitější pro každého manažera či vedoucího pracovníka. Tato funkce je proces motivování a ovlivňování zaměstnanců, kteří při správném vedení podávají takový pracovní výkon, jenž vede ke splnění všech cílů dané organizace [24].

*Kontrolní (controlling)* – cíle společnosti nebudou uskutečněny, pokud se stanovený plán nedodrží až do konce. Kontrolní funkce představuje vytvoření a uskutečnění procesu, který zajistí kontrolu dosažených cílů. Podstatnou součástí řízení firmy je sledování a zjišťování pokroku směrem k uskutečnění cílů a v případě potřeby zvolení a realizaci nápravných opatření [24],

#### 1.1.5 Řízení lidí v organizaci

Řízení všech lidí v organizaci můžeme rozdělit na dvě pojetí: *Řízení lidského kapitálu* a na *Řízení lidských zdrojů*. Jak je zřejmé z následujícího obrázku číslo 1, který znázorňuje vztah mezi jednotlivými pojmy, obě dvě pojetí spolu velmi souvisí [3].

#### 1.1.6 Řízení lidského kapitálu

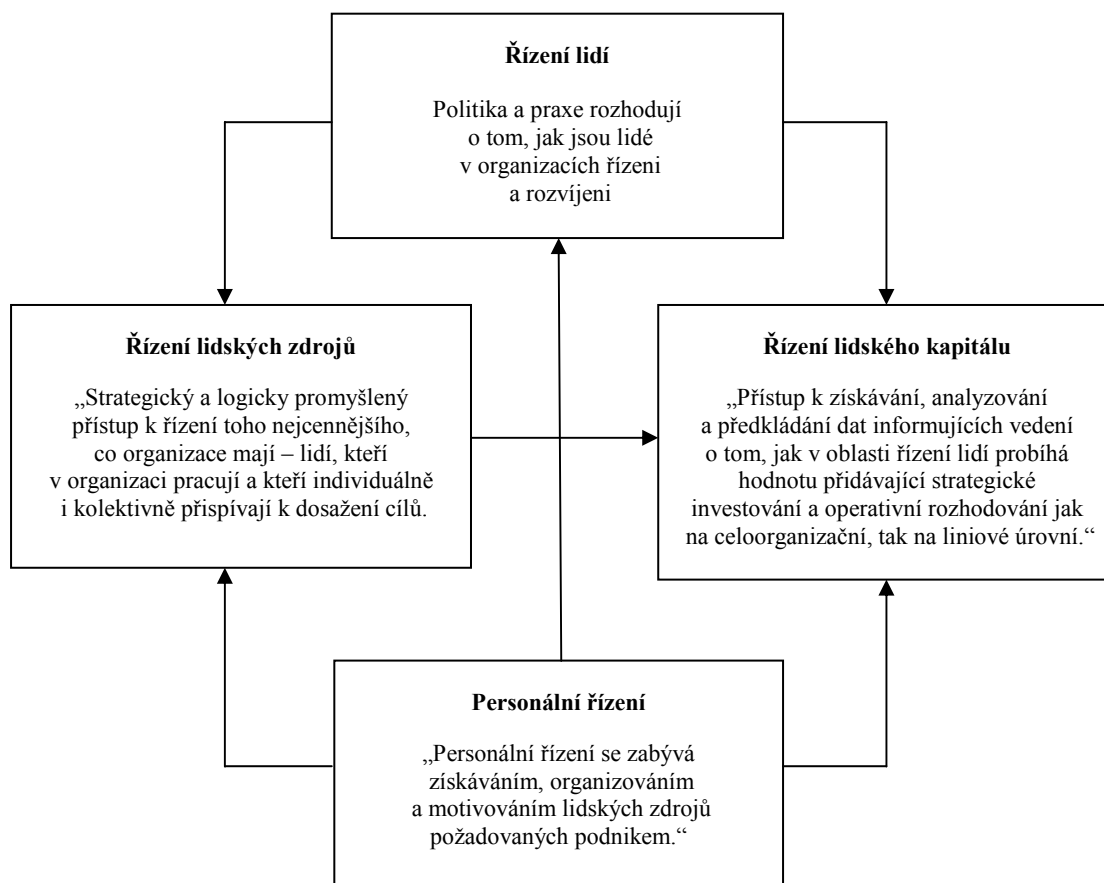
Pod pojmem lidský kapitál si lze velice snadno představit všechny pracovníky firmy či podniku, na kterých je úspěšnost podnikání organizace zcela závislá [3].

Armstrongova [3] definice lidského kapitálu zní: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter...*“

Lidský kapitál - lidé jsou z toho úhlu pohledu bráni pro podnik jako nezbytný zdroj, do kterého by měla každá firma investovat a ne jako zatěžující náklady, jež se podnik snaží minimalizovat [5].

Cílem řízení lidského kapitálu je především zajistit firmě požadovanou, oddanou a správně motivovanou pracovní sílu, a to po celou dobu její existence [3].

**Obrázek 1:** Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: Armstrong [3]

### 1.1.7 Řízení lidských zdrojů

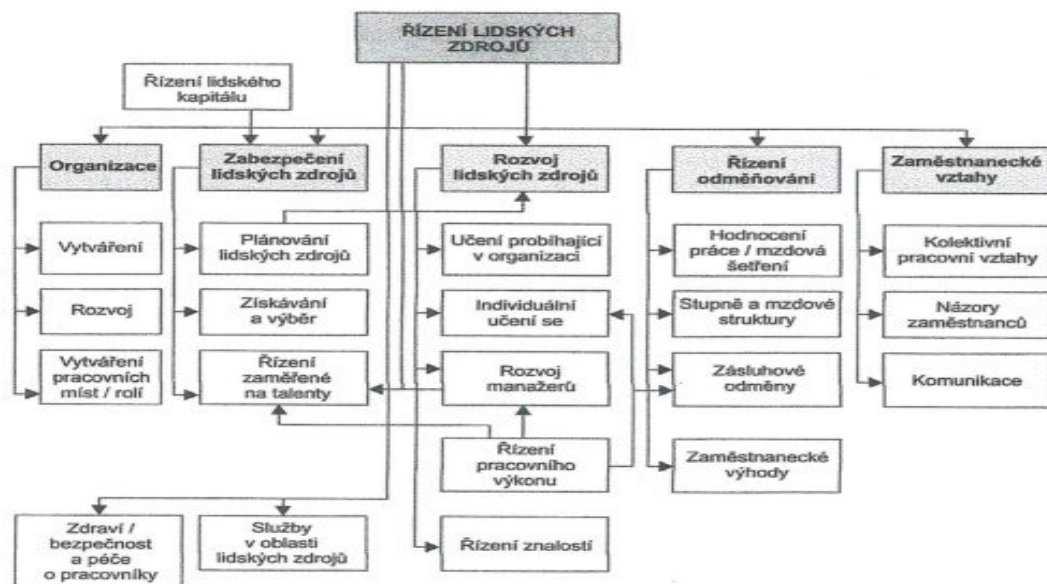
Pojem řízení lidských zdrojů uváděn po zkratku ŘLZ pochází z anglického Human resources management (HRM), který je chápán jako soubor manažerských postupů při řízení pracovníků a prostřednictvím nichž uskutečňování celopodnikových cílů [5].

S ohledem na doslovný překlad tohoto slovního spojení můžeme předchozí tvrzení rozšířit o širší význam slova management, které neznamená pouze řídit, ale mimo jiného spravovat, ovládat, hospodařit, dokázat, obratně s něčím zacházet či umět si pomoci [5].

Podle Armstronga [3] můžeme řízení lidských zdrojů definovat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažením cílů organizace.“

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů považujeme splnění strategických cílů podniku prostřednictvím jejich pracovníků. Následující schéma číslo 2 zachycuje činnosti, pomocí kterých řízení lidských zdrojů dosahuje obecného cíle. Jsou zde také zakresleny i aktivity patřící pod řízení lidského kapitálu v organizaci [3]. Stanovené cíle řízení lidských zdrojů jsou zaměřeny jak na prospěch firmy, tak i na zájmy pracovníků a jejich práva [17].

**Obrázek 2:** Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong [3]

### 1.1.8 Personální řízení

Personální řízení je velice blízce spjato s řízením lidských zdrojů. V některých publikacích je dokonce považováno za jeho synonymum, podle jiných autorů existují shodné rysy i rozdíly mezi těmito pojmy [3].

Koubek [17] uvádí, že personální řízení je zaměřeno na dlouhodobější a komplexnější stanovování personálních cílů spjatých se všemi ostatními cíly organizace.

Řízení lidských zdrojů, stejně tak i personální řízení a bezpochyby i řízení lidského kapitálu má ve svých rukou jako hlavní úkol vrcholový management [3].

Na personální řízení působí vnějšími vlivy, které spolu navzájem souvisejí a mají proměnlivou povahu. Můžeme mezi ně zařadit například vývoj techniky i technologie, hospodářský cyklus, jenž působí na zaměstnanost, zákony související se zaměstnáváním lidí, proměnlivou situaci na trhu práce a další. Neméně podstatné je i působení vnitřních podmínek. Mezi základní vnitřní vlivy ve společnosti jsou zahrnuty profesionální úroveň personalistů a podíl liniových vedoucích na personálních činnostech. Dále do skupiny vnitřních podmínek řadíme například strategii, politiku, velikost, ekonomickou situaci, organizační strukturu společnosti a další [16].

#### Personalistika (personální práce)

Personalistika uvažuje o lidech pracujících v podniku jako o pracovní síle a je zaměřena na vše, co s nimi souvisí, i na to, co jej ovlivňuje, protože právě na pracovnících závisí konkurence schopnost a úspěšnost celé organizace [17].

Zabývá se otázkami spjatými s uvedením pracovníka do jeho role v podniku, jeho správným využitím, výkonem a přístupem k práci, všemi mezipodnikovými i mezilidskými vztahy, které souvisejí s organizací. V neposlední řadě se také zabývá definováním, uspokojením potřeb lidí ve firmě. Personalistika řeší i náklady na lidské zdroje a další možný rozvoj zaměstnanců [17].

#### **1.1.9 Personální činnosti**

Pod pojmem personální činnosti se skrývají výkonové části personální práce či personalistiky. Převážně se jedná o následující činnosti:

*Vytváření pracovních míst* – představují sestavení pracovních úkolů pro jednotlivé pracovníky. V souvislosti s pracovními úkoly je nutné určit způsobilost a odpovědnost. Za potřebí je i definování konkrétních pracovních pozic.

*Personální plánování* – zabývá se vytvořením podrobného plánu potřeby všech zaměstnanců k obsazení pracovních míst v podniku od řadových pracovníků, přes vedoucí, až po řídicí pracovníky (manažery). Je nutné do této činnosti zařadit i plán na rozvoj pracovníků [23].

*Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – již z názvu je zřejmá náplň této personální činnosti. Patří sem mimo jiného i příprava výběrového řízení včetně všech potřebných dokumentů, určení způsobu zúžení výběru uchazečů i zaevidování nového pracovníka a jeho zaškolení.



*Hodnocení zaměstnanců* – za velmi důležité považujeme zvolit správnou metodu i časové rozpětí hodnocení. Součástí této činnosti je příprava všech dokumentů k zhodnocení pracovníků, stejně jako samotné hodnocení včetně hodnotícího rozhovoru a v neposlední řadě stanovení potřebných opatření [23].

*Zařazování pracovníků, jejich organizování a ukončování pracovního poměru* – jedná se o činnost zabývající se rozmístěním pracovníků na jednotlivé pracovní pozice, přesouvání mezi nimi, ale i jejich propouštění.

*Odměňování* – je nezbytnou personální činností, prostřednictvím které můžeme působit na zaměstnance a správně je motivovat k lepšímu výkonu.

*Vzdělávání a rozvoj pracovníků* – zabývá se především zjištěním potřeb vzdělávání a požadované kvalifikace pracovníků. Následně naplánuje a popřípadě realizuje vzdělávací programy.

*Pracovní vztahy* – zabývají se mezilidskými a pracovními vztahy v organizaci. Tato činnost řešení případné konflikty, zaznamenává stížnosti, sjednává dohody a informuje o nich pracovníky, stejně jako například o právních ustanoveních.

*Péče o pracovníky* – úkolem této činnosti je zajištění přijatelného prostředí a podmínek vhodných k práci, bezpečnost pracovníků a ochranu jejich zdraví. Zabývá se i pracovním režimem, vymezením pracovní doby, kulturními aktivitami...

*Personální informační systém* – jedná se o shromažďování, archivování, utřídění a hodnocení informací záměrných na pracovníky, jejich pracovní pozice, odměny a všechny ostatní personální aktivity jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí, které mohou ovlivnit pracovníky konkrétní organizaci [23].

V současné době k těmto běžně známým personálním činnostem přiřazujeme i další činnosti:

*Průzkum trhu práce* – zaměřuje se na hledání nových, možných zdrojů pracovní síly. Jedná se o poznání aktuální situace na trhu práce jako možné výhody při výběru těch nejlepších budoucích zaměstnanců.

*Zdravotní péče o pracovníky* – základem této personální činnosti je zdravotní program v podniku, který dbá na dobrý zdravotní stav a pravidelnou lékařskou prohlídku všech zaměstnanců. Jedná se o jedno z opatření před ztrátami, ke kterým dochází při pracovní neschopnosti pracovníků.

*Činnosti zabývající se metodikou průzkumu, zjišťování a zpracování dat* – jedná se o shromažďování informací o uplatnění nejen matematických a statistických způsobů. Zjištěná data mohou přispět k lepšímu řízení lidí v organizaci.

*Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků* – nejdůležitější pro tuto personální činnost je zákoník práce a další legislativní ustanovení, které ošetřují nejen problematiku diskriminace zaměstnanců. Úkolem této personální činnosti je ochrana pracovníků, ale i firmy před možnými následky z porušení zákonů [18].

### **1.1.10 Hodnocení pracovníků**

Pro zaměstnavatele, ale i všechny řídicí pracovníky je podstatné znát své podřízené, jaký podávají pracovní výkon i povahu vztahů ke spolupracovníkům a samotnému podniku. Stejně tak důležité je, aby každý zaměstnanec věděl, jak jej a jeho práci zaměstnavatel vidí [17].

Hodnocení pracovníků je nezbytné pro uskutečnění převážné většiny personálních činností. Podle Srpové a kolektivu [23] má mnoho úkolů, mezi které patří zjistit silné a slabé stránky pracovníka a úroveň jeho výkonu, správně jej motivovat, shromáždit podklady pro spravedlivý systém odměňování i pro plán k rozmístění pracovníků. Další úkoly spočívají v určení rolí pracovníků v organizaci i zaznamenání potřeby rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Hodnocení pracovníků můžeme rozdělit na dva základní typy:

*Formální hodnocení* bývá systematické, více racionální a zajistí jednotnější přístup ke všem zaměstnancům než neformální hodnocení. Jeho provedení se plánuje a zpravidla k němu dochází jednou ročně [18].

Výsledky tohoto hodnocení se zaznamenávají a zařazují se do osobních spisů jednotlivých zaměstnanců, mohou být také podkladem pro kariérní postup či propuštění pracovníka. Na základě zjištěných informací personální oddělení plánuje a realizuje ostatní personální činnosti [18].

*Neformální hodnocení* probíhá příležitostně. Představuje jeden z nástrojů kontroly a zároveň nástroj pro operativní řešení problémů. Je součástí každodenního vztahu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými [17].

Jedná se o hodnocení, které provádí vedoucí pracovníci. Ve většině případů se nezačíná a není zásadní příčinou pro následné personální rozhodování. Může být ovlivněno náhodným faktorem, jako například vzniklou situací, pocitem, dojmem a náladou nadřízeného. Z těchto důvodů může být snáze napadnutelné [18].

### Proces hodnocení

Celý proces hodnocení pracovníků můžeme rozdělit na tři časová období a ty ještě rozčlenit na jednotlivé fáze.

Do přípravného období patří čtyři fáze, které se zabývají definováním hodnoceného předmětu a postupů, rozbořem pracovních míst a jejich specifikací. Patří sem také zvolení kritérií výkonu, určení rozhodujícího období stanovení metody a klasifikační stupnice. Nezbytné je i obeznámení zaměstnanců s plánovaným hodnocením.

Druhé období nazýváme jako získávání informací a podkladů. Lze jej rozdělit na dvě fáze. První fáze se zaměřuje na shromáždění informací o pracovnících například prostřednictvím metody pozorování. Ve druhé fázi dochází k vytváření dokumentů o pracovním výkonu pracovníků.

V závěrečném třetím období zbývají ještě tři fáze. V první se hodnotící pracovníci soustředí na samotnou analýzu pracovních výsledků, chování a další vlastnosti zaměstnanců. Musí mimo jiné porovnat stanovené normy výkonu se skutečnými výsledky práce. Ve druhé fázi se výsledky hodnocení projednávají s jednotlivými hodnocenými pracovníky. Další pozorování zaměstnanců, pomáhání při zlepšování jejich výkonu a zjišťování, zda bylo hodnocení efektivní, tvoří poslední fázi [23].

#### **1.1.11 Metody hodnocení pracovníků**

Pracovníky v organizaci můžeme hodnotit mnoha metodami. Některé z nich mají ještě několik variant. Je možné zkombinovat i více způsobů hodnocení v jedné firmě. Podle Koubka [18] mezi nejvíce využívané metody patří následující:

*Hodnocení podle výsledků (stanovených cílů)* – metoda vychází ze stanovení realizovatelných, kvantifikovatelných, měřitelných cílů a plánu. Také hodnotí způsoby, kterými je možné stanovené úkoly úspěšně splnit. Tato metoda zajišťuje potřebné podmínky pro realizaci úkolů. Průběžně měření a hodnotí plnění cílů, případně realizuje opatření pro optimalizaci. Tato metoda se nejvíce používá pro hodnocení specialistů a manažerů.

*Hodnocení na základě plnění norem* – metodu utváří určení norem či očekávané úrovně výkonu, seznámení všech zaměstnanců s normami a srovnání výkonu jednotlivých pracovníků s normami. Metoda je nejvhodnější pro hodnocení výrobních dělníků.

*Hodnocení volným popisem* – tato metoda je považována za univerzální. Hodnotitel má za úkol písemně vyjádřit, jaký je pracovní výkon pracovníka. Tuto metodu je možné použít i při sebehodnocení a při hodnocení řídicích pracovníků a manažerů.

*Hodnocení na základě kritických případů* – základem jsou písemné záznamy o kladných i záporných případech při vykonávání práce zaměstnance za určité období. Znamenává se pracovní chování jednotlivých pracovníků.

*Hodnocení pomocí stupnice* - při této metodě se hodnotí například množství, kvalita i znalost práce, ochota spolupracovat, přesnost, samostatnost. Při realizaci této metody se užívají tři typy hodnotící stupnice, které jsou zobrazeny na následujícím schématu číslo 3. Tyto posuzovací stupnice lze i různě kombinovat.

**Obrázek 3:** Posuzovací (hodnotící) stupnice

<b>Číselná stupnice</b>				
Kritérium:				
Kvalita práce	1	2	3	4
	Nízká		Vysoká	
<b>Grafická stupnice</b>				
Kritérium:				
Kvalita práce:			x	
	Nízká		Vysoká	
<b>Slovní stupnice</b>				
Kritérium:				
Kvalita práce	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná
				Špatná

Zdroj: Koubek [18]

*Hodnocení prostřednictvím Checklistu* – znamená hodnocení prostřednictvím dotazníku. Hodnotitel má za úkol stanovit, zda je určitý typ chování v pracovním výkonu. Dotazníky vyhodnocuje specialista a jednotlivé formulace mohou mít různou váhu.

*Hodnocení metodou BARS* (Behaviorally Anchored Rating Scales) – v překladu se jedná o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Metoda má za hlavní

cíl zhodnotit chování, které je potřebné k úspěšnému plnění pracovních úkolů. Je více zaměřena na přístup k práci a efektivnosti výkonu než na výkon pracovníků.

#### Hodnotící rozhovor

Zjištěné výsledky prostřednictvím jakékoliv metody musí být sděleny pracovníkům, kteří mají právo je znát a vyjádřit svůj názor. Koubek [18] uvádí, že „hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu. Během rozhovoru o pracovním výkonu se nalézají i možné způsoby jak napravit nedostatky výkonu.

#### **1.1.12 Pracovní výkon**

Dříve se pracovní výkon soustředil pouze na kvalitu a množství vykonané práce. V současnosti se jedná o komplexnější pojetí, které do pracovního výkonu řadí i pracovní chování a další vlastnosti pracovníků, jež souvisejí s odvedenou prací, a v neposlední řadě také jejich schopnosti. Pro dobrý pracovní výkon je zapotřebí všech výše uvedených složek a také jejich harmonizace [17].

Pracovní výkon všech zaměstnanců může zaměstnavatel do určité míry ovlivnit prostřednictvím využití správných nástrojů motivace a odměňování. Dobře motivovaní pracovníci pracují efektivněji, protože si jsou vědomi toho, že jejich výkon poslouží k uspokojení potřeb organizace stejně jako jejich vlastních [2].

Armstrong [25] uvádí McClellandovy potřeby výkonu, spolenectví a moci, které představují jiný způsob rozdělení potřeb zaměstnanců. Potřeba výkonu představuje potřebu úspěchu, kterého pracovník dosáhne v soutěži s ostatními zaměstnanci. Pod potřebou spolenectví si můžeme přestavit přátelské a vřelé vztahy se spolupracovníky. Možnost kontrolovat a ovlivňovat ostatní patří do potřeby moci [2].

#### Řízení pracovního výkonu

Podle Armstrong [3] „je řízení pracovního výkonu plánovaný proces, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog.“ Základem tohoto procesu je dohoda o požadavcích a úkolech, plánech osobního rozvoje i zlepšování pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Zabývá se měřením a následným porovnáním výstupů s očekávanými stanovenými cíly. Součástí řízení pracovního výkonu jsou i vstupní hodnoty. Vstupy zde tvoří znalosti, dovednosti a požadované

chování pracovníků. Řízení pracovního výkonu by mělo vést spíše k partnerství v rámci systému mezi manažery a jimi řízenými pracovníky.

Do systému řízení pracovního výkonu zahrnujeme podle Kociánové [15] dohody, motivující vedení, zpětnou vazbu, sledování pracovního výkonu za stanovené období, odměňování a řízení kariéry pracovníka. Všechny tyto složky jsou navzájem propojené, jak je znázorněno na následujícím obrázku číslo 4.

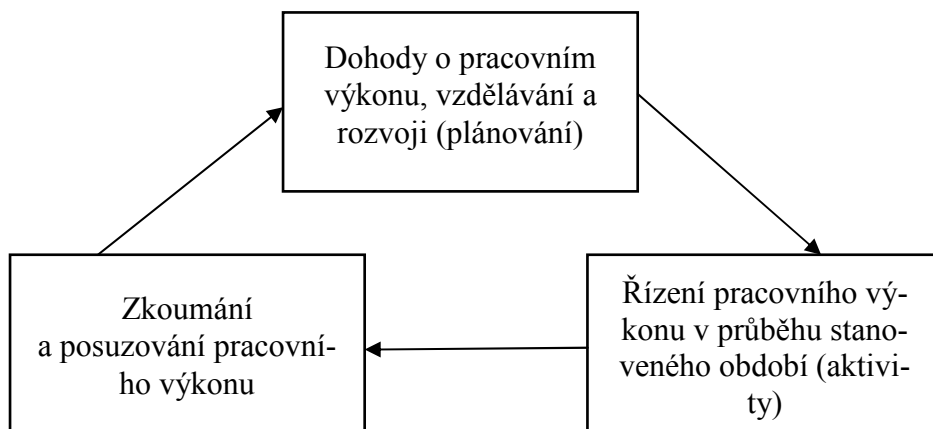
**Obrázek 4:** Řízení pracovního výkonu



Zdroj Kociánová [15]

Obrázek číslo 5 je jednou z množností jak zachytit neustále aktivní a obnovující se cyklus řízení pracovního výkonu.

**Obrázek 5:** Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Kociánová [15]

### 1.1.13 Hodnocení výkonů pracovníků

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a komplexnější proces řízení, zatímco hodnocení pracovního výkonu je formální analyzování podřízených pracovníků jejich manažery [3].

Tabulka číslo 2 zcela jasně udává rozdíly mezi Hodnocením pracovního výkonu a jeho řízením.

**Tabulka 2:** Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

<b>Hodnocení pracovního výkonu</b>	<b>Řízení pracovního výkonu</b>
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovoru) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formální setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvykle
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobné
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong [3]

Při hodnocení výkonu pracovníků musíme dodržovat určité pravidla. Mezi pět nejzákladnější patří:

- a) stanovit jasné požadavky či normy v souvislosti s určenými cíly výkonu. Základem je dohoda vedoucího pracovníka a podřízeného na tom, co je potřebné vykonat.
- b) informování pracovníků o očekáváních, dostatečně před tím, než jsou hodnoceni.
- c) dosahovat rovnováhy mezi pozitivním a negativním hodnocením. Zamezí se tak pocitu naprosté neúčinnosti u pracovníka.
- d) dodržují se hlavní charakteristiky hodnocení – při hodnocení se zaměřujeme na výkony a výsledky, ne na obecné charakteristiky. Hodnotitel provádí hodnocení tak, aby bylo porovnatelné a souměřitelné. Hodnocení realizuje podle předem známých hledisek převážně od nejlepšího k nejhoršímu [22].

## 1.2 Monitoring

Slovo monitoring má původ v latinském *monēre*, a znamená varování. V úzkém pojetí můžeme pojem monitoring brát jako činnost něčeho nebo někoho, kdo nás varuje před omyly a chybami. V dnešní době chápeme monitoring i jako pozorování či sledování – shromažďování informací nebo stálý dozor nad něčím či dokonce posuzování. S přihlédnutím k technologickému vybavení může pojem monitoring udávat činnost zařízení používaného pro záznam nebo kontrolu [9].

Prášek [20] rozumí monitorování jako soubor činností, které směřují k poznání stavu prostředí a jeho změn v čase. Převážně dlouhodobé a systematické měření či pozorování vybraných fyzikálních, chemických (i jiných, např. ekonomických) ukazatelů pro zjišťování změn a vývoje také nazýváme monitoring. Celkově se jedná o několikastupňový a víceúčelový informační systém začínající u standardních měřicích metod nebo analýz, přes sběr dat, až po jejich zpracování [7].

Monitorování resp. monitoring je možno charakterizovat jako proces, jenž nám umožňuje poskytování, sledování a vyhodnocování informací (jak detailních, tak i agregovaných), které se týkají věcné (technické) a finanční části monitoringu. Umožňuje kladení a zodpovídání otázek o plnění stanovaných cílů [14].

### 1.2.1 Struktura monitoringu

Monitorování provází projekt či program po celý jeho životní cyklus již od sběru a zpracování informací přes vyhodnocení dat až po jejich realizaci v závislosti na stanovaném cíli. Strukturu monitoringu stvoříme z následujících hledisek [14].

*Dle hlediska projektové úrovně* – je monitorovací proces v souladu s programovou dokumentací, tj. program – priority – opatření – projekt. Samotný monitoring sleduje realizaci v obráceném směru. Důležitá je spojitost všech čtyř úrovní i časového rozvržení [14].

*Dle hlediska času* – jej můžeme rozdělit do tří etap: předrealizační (ex-ante), realizační (interim, on going) a porealizační (ex-post) [14].

*Dle hlediska předmětu či obsahu* – máme dva hlavní typy monitoringu: finanční monitoring a technický (fyzický, věcný) monitoring. Finanční monitoring se zabývá informacemi o vynaložených finančních prostředcích během celého životního cyklu progra-



mu či projektu a porovnává je s předpokládanými výdaji. Technický monitoring se zabývá věcnou stránkou projektu. Podle jeho věcné charakteristiky si volí způsob sběru dat, které sbírá za všechny etapy. Mezi těmito monitoringy je úzká spojitost [14].

#### Konstrukce monitorovacího systému

Při sestavování monitorovacího systému se musíme zaměřit především na funkce, které bude daný systém plnit a na správné formulování a vymezení jeho cílů. K uskutečňování stanovených úkolů nám poslouží indikátory.

Důležité při sestavování systému monitorování je i vhodné časové rozvržení a zvolení patřičného informačního systému. O nic méně závažné je určení správných ukazatelů, respektive indikátorů pro daný systém [14].

### **1.2.2 Rizika úspěšnosti monitoringu**

Celý systém monitorování je zcela závislý na informacích, tj. na potřebných datech, která jsou dostupná. V souvislosti s těmito údaji je úspěšnost monitoringu ohrožena [14].

Mezi hlavní důvody zkrácení výsledku monitorování může podle Hrabánkové [14] zařadit například: nedostupnost či nedostatek informací, zpoždění či vynechání některých dat a v neposlední řadě také nesprávně stanovenou konstrukci ukazatelů.

### **1.2.3 Indikátory**

Do českého jazyka daný pojem můžeme přeložit jako ukazatel. Podle Hrabánkové [12] „*Indikátorem rozumíme kvantifikovatelnou nebo kvalitativní proměnnou, kterou lze měřit či popsat*“. Ukazatel tedy lze chápat, vzhledem k monitoringu či evaluaci, jako způsob měření například: stanovených cílů, použitých prostředků, dosažené efektivity změny prostředí. Indikátor zajisté představuje po zpracování vstupních údajů určitý druh informace. A plní sociální funkci tím, že usnadňuje komunikaci. Udává potřebné informace pro všechny ve srozumitelné podobě [12].

Při jakémkoliv rozhodovacím procesu ve společnosti, podniku či obchodě jsou zapotřebí určité informace, které můžeme získat prostřednictvím indikátorů, a nepotřebné informace tak vypustit [8].

Každý indikátor neboli ukazatel musí mít předem určenou *svoji vstupní i výstupní formu a věcnou náplň* [14] Jednotlivé indikátory (každý sám za sebe) nemají takový význam, jakého dosahují v širším pojetí [8]

#### 1.2.4 Kritéria pro indikátory

Pro úspěšné užití indikátorů je zapotřebí, aby splnily řadu kritérií či požadavků. Mezi nejdůležitější patří:

- *Významnost* – zvolené indikátory musí mít potřebný význam v konkrétní souvislosti. Může se jednat o význam pro specifickou část nebo význam v širším pojetí [12].
- *Správnost* – je možné určit ve dvou rovinách. Je nezbytné, aby byly koncept i metodika vědecky správné [8].
- *Jedinečnost* – každý ukazatel by měl být jedinečný, originální či něčím specifický. Informace by se neměly za žádnou cenu opakovat [12].
- *Měřitelnost* – Získat zdrojová data musí být technicky možné. Při sestavování monitorovacího systému je velice důležité uvážit možnost a způsob získání daných vstupních údajů [8].
- *Reprezentativnost* – je naprosto nebytné, aby bylo jasné, jaký jev dané indikátory představují. Dále také stanovení potřebných postupů, získávání dat i časového naplánování, jejichž zpracování bude podkladem pro indikátory [8].
- *Spolehlivost* – je prověřována a potvrzována mnoha nezávislými měřeními nebo určena pomocí výsledků, které získáme užitím různým metod [12].
- *Pochopitelnost* – dané kritérium znamená naprostou pochopitelnost, jednoznačný význam a jasnou prezentaci, což je předpoklad pro využití jakýchkoliv dat [8].
- *Využitelnost* – každá informace má určitou hodnotu, pokud ji můžeme nějakým způsobem využít [8].
- *Průhlednost* – spočívá v jasném stanovení, jakými způsoby či metodami byla data získána, jaké se při jejich vyhodnocení užívaly postupy či početní vzorce [8].
- *Výpovědní schopnost* – jak již bylo uvedeno, indikátory mají smysl pouze v širším pojetí nikoli sami za sebe. O čem ukazatelé vypovídají, můžeme určit podle interpretace. Proto se interpretace považuje za jeden z důležitých požadavků [12].
- *Načasování* – informace, které indikátory představují, mají jedinečný *nadčasový význam*. Je nezbytné mít potřebná data ve správnou chvíli a ve většině případů to znamená co možná nejrychleji [8].

## Konstrukce indikátorů

Ohledně konstrukce ukazatelů se mnohé názory zcela neshodují. Měli bychom vycházet z toho, za jakým účelem byl monitorovací systém sestaven. Nejdůležitější složkou tohoto systému jsou právě indikátory [14].

Indikátory by měly obsahovat vždy: kód (číselné označení), název, typ ukazatele (určení, zda jde o vstup, výsledek či dopad), popis ukazatele, měrnou jednotku (způsob měření, časové rozpětí (určení, za jak dlouho bude dosaženo změny) [14].

### **1.2.5 Rozdělení indikátorů**

Pro vytvoření či hodnocení monitorovacího systému můžeme ukazatele v současné době rozdělit z různých hledisek. Hrabánková [12] za dva hlavní směry považuje *klíčové indikátory* a *agregované indikátory*.

Z jiného úhlu pohledu je možné ukazatele rozdělit na:

*Kontextové indikátory* – podávají potřebné informace o konkrétní situaci v oblasti ekonomické, sociální či ekologické. Mohou také odhalit potřeby v určité době.

*Programové indikátory* – uplatňují se v plánovacích procesech, při kterých jsou vytvářeny (vždy pro konkrétní úkol). Jsou využívány především ke kontrole účinnosti a úspěšnosti stanovených opatření. Do této skupiny můžeme zařadit následující indikátory [12]:

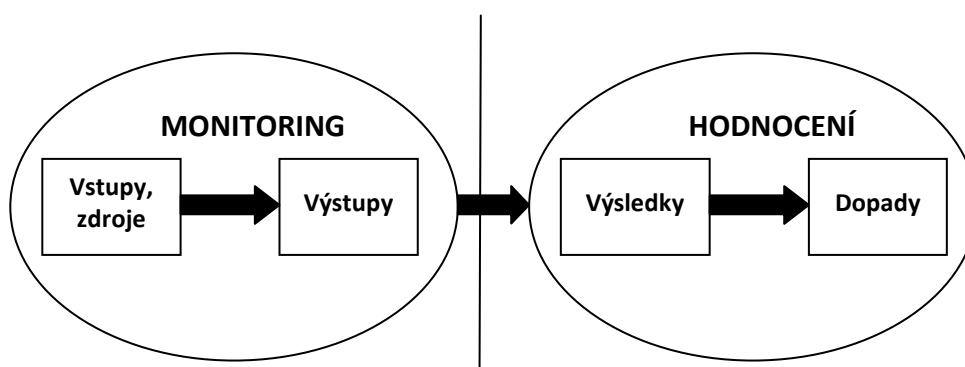
- *Indikátory vstupů (inputs)* – představují informace o vynaložených nákladech k uskutečnění jednotlivých částí programu či projektu. Patří sem například materiálové, finanční či lidské prostředky. Převážně mají finanční podobu a porovnávají se s předem stanoveným rozpočtem [10].
- *Indikátory výstupů (outputs)* – data získaná pomocí těchto indikátorů jsou ve vztahu k aktivitám daného programu a jsou měřitelná finančními nebo fyzickými jednotkami. Informují nás o objemu produktu z každé aktivity. Můžeme je do určité míry považovat za formální ukazatele [10].
- *Indikátory výsledků (results)* – poskytují informace o okamžitých výsledcích (účincích) plynoucích z projektu. Může se jednat o přímé výnosy z uskutečnění

programu či o informace o konečných příjemcích. Na rozdíl od indikátorů, výstupy, které měří produkt, tyto ukazatele kvantifikují jeho využití [10].

- *Indikátory dopadů (impacts)* – zaznamenávají změny během delší doby po skončení programu. Dělí se na *Specifické dopady* – ty jsou v souvislosti s danými akcemi, ale projeví se s určitým časovým odstupem, a na *Globální dopady* – ty působí na širší populaci [10]. Indikátory dopadů jsou významné pro strategické rozhodování a mimo jiné měří uskutečnění stanovených cílů [12].

Podle Hrabánkové [14] můžeme monitorování a hodnocení rozdělit do několika etap, jak je znázorněné na následujícím obrázku číslo 6.

**Obrázek 6:** Rozložení etap monitorování a hodnocení



Zdroj: Hrabánková [14]

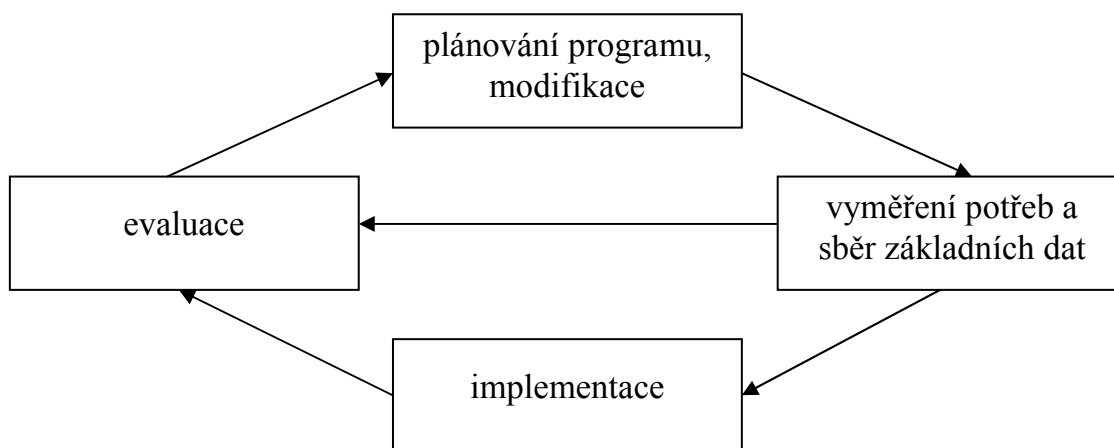
### 1.3 Evaluace

Výraz evaluace lze brát jako vyhodnocování či hodnocení získaných údajů. Jedná se o proces pečlivého získávání, vytřídění či rozdělení daných dat a jejich následné vyhodnocení. Na základě těchto informací jsou realizována rozhodnutí a uskutečněna potřebná opatření [19].

Monitoring a evaluace jsou dva po sobě následující procesy, kdy evaluace vždy navazuje na monitorování neboli monitoring. Před procesem evaluace musí být zcela zřejmé určení účelu hodnocení a vymezení zpětné vazby [10].

Evaluaci můžeme využít k zhodnocení efektivity a prospěšnosti stanovených procesů, opatření či organizačních změn v dané organizaci. Výsledky získané prostřednictvím evaluace pomáhají při strategickém rozhodování a sestavování dlouhodobých i krátkodobých plánů nebo k lepšímu řízení celého podniku [11].

**Obrázek 7:** Cyklus, vývoj a implementace evaluace



Zdroj: Hendl [11]

Z obrázku číslo 7 a zároveň podle Hendla [11] je zřejmé, že monitorování či jakýkoliv projekt nebo program a evaluace v tom nejlepším možném případě tvoří jeden celek.

Evaluace nám má pomoci najít odpovědi na mnohé otázky, které můžeme rozdělit do čtyř skupin podle jejich povahy.

*Kontext* – do této skupiny patří otázky zabývající se stanovením cílů a potřeb účastníků.

*Vstupy* – se týkají dotazů zaměřených na potřebné finanční, materiálové a personální prostředky.

*Procesy* – daná oblast zodpovídá otázky související s rozdělením zdrojů nebo poučení zainteresovaných osob o procesech programu či projektu.

*Výsledky* – řeší odpovědi na otázky ohledně výstupních dat a cílových poměných. Zkoumá nutnost programu, jeho pokračování, spojení s jiným programem nebo jeho modifikaci a dostatek či přebytek prostředků [11].

### 1.3.1 Evaluátoři a zainteresované osoby

Vztah evaluátora s pracovníky programu i s ostatními osobami, kterých se evaluace týká, může do značné míry ovlivnit její celkové výstupy.

Existují dva různé názory ohledně vztahu evaluátorů a všech ostatních zainteresovaných osob. Na jedné straně je obhajována nezávislost mezi evaluátory, již zmíněnými osobami a organizacemi, ve kterých je hodnocení realizováno. Na druhé straně je prosazován názor, že právě prostřednictvím intenzivní spolupráce s managementem a personálem v dané organizaci včetně zadavatelů, je možné pochopit cíle společnosti.

Stanovení pozic externího a interního evaluátora přispějeme k vyšší úspěšnosti evaluace. Pozice vymezíme prostřednictvím diskuse se zainteresovanými osobami – se zadavateli a s pracovníky v daném programu [21].

Evaluátoři jsou těmi osobami, které vytvářejí zprávy pro zadavatele. Tyto zprávy jsou tvořeny informacemi o postupech evaluace, způsobech získávání dat a jejich vyhodnocování a o konečných výsledcích a návrzích [21].

### 1.3.2 Etapy hodnocení (evaluace)

Pro hodnocení stejně jako pro monitorování máme podle Hrabánkové [13] tři základní etapy:

*Přípravná – před realizační (ex-ante)* – zabývá se očekávanými přínosy, například ekonomickými. Má za úkol dokázat, že opatření, projekt či program je správným řešením pro daný problém v podniku. Musí být konkrétní a metodické, protože se dotýká všech přípravných úkolů.

*Průběžná – realizační (interim, on going)* – nastiňuje monitoring během realizace daného programu či opatření. Je nezbytné prokázat správné stanovení systému indikátorů stanovených pro uskutečnění programu.

*Po skončení realizace – porealizační (ex-post)* – nejdůležitější pro tuto etapu jsou získané informace a z nich odvozená závěrečná ustanovení pro následné rozhodování. Dané hodnocení musí jasně popsat, které faktory přispěly či nepřispěly k dosažení stanovených cílů, a to nejpozději do 3 let od skončení projektu nebo daných opatření [13].

### 1.3.3 Rozdělení evaluace

Evaluace je možné rozdělit podle účelu, kvůli kterému byly vytvořeny, na formativní a sumativní evaluaci.

*Evaluace formativní* má jako hlavní cíl zjistit možnosti vylepšení stávajícího již probíhajícího projektu a na základě těchto zjištění naplánovat a realizovat potřebná opatření [11].

Při daném hodnocení je možné se přiklonit jak kvalitativnímu přístupu, tak i ke kvantitativnímu. Při evaluaci formativní evaluátoři více využívají kvalitativní přístup, který se zaměřuje na podrobné informace o probíhajícím či začínajícím programu. Vzhledem

k potřebným informacím je zde nezbytná provázanost s projektem a všemi zainteresovanými osobami [21].

Výsledky zjištěné prostřednictvím dané evaluace umožňují managementu konkrétního podniku efektivnější využití realizovaného programu [21].

*Evaluace sumativní* je zaměřena na zpětné zhodnocení efektivnosti a účinnosti programu. Je podstatná pro rozhodnutí o tom, který program či proces je nutno nadále realizovat a který naopak eliminovat vzhledem k určeným cílům společnosti [11].

Vyhodnocení prostřednictvím sumativní evaluace ve většině případů používá kvantitativní přístupy. Zprostředkovatelé mají za úkol posoudit výkonnost programu. Evaluátoři nemají tak úzký vztah s účastníky programu [21].

#### **1.3.4 Posouzení kvality evaluace**

Celkovou kvalitu evaluace podle Hendla [11] můžeme posoudit na základně čtyř kritérií:

- *Užitečnost* – všechny výsledky evaluace musí být možné využít vzhledem k programu či opatření v podniku.
- *Proveditelnost* – je možná pouze v případě zajištění potřebných podmínek.
- *Oprávněnost* – evaluace musí dát na legislativní předpisy.
- *Technická adekvátnost* – se zabývá správným provedením evaluace a to jak po stránce metodické, tak i technické.

#### **1.4 Společnost AHOLD, a.s.**

Sídlí v nizozemském Amsterdamu. Je považován za jednoho z předních maloobchodních prodejců potravin a působí celkem v jedenácti zemích na dvou kontinentech (v Evropě a Spojených státech). AHOLD se zaměřuje na již zmíněný maloobchodní prodej potravin a základních nepotravinových výrobků, na prodej zboží po internetu a provoz čerpacích stanic. Společnost provozuje různé typy prodejen (od hypermarketů po malé samoobsluhy) a nabízí svým zákazníkům několik řad vlastních značek. Mezi nejznámější jistě patří Albert Quality [22]. Společnost vlastní internetový obchod s potravinami Peapod a také několik maloobchodních značek jako například Stop & Shop, Giant Food Stores of Carlisle, Giant Food of Landover [1].

Společnost AHOLD za rok 2012 získává čisté tržby (po celém světě) ve výši 28,2 miliard amerických dolarů. Zaměstnává kolem 141 880 zaměstnanců [22].

#### **1.4.1 Historie společnosti**

Společnost AHOLD má své kořeny v 19. století, kde v roce 1887 Albert Heijn přebíral po otci malý obchod s potravinami. V průběhu následujících deseti let bylo odevzdáno 23 dalších obchodů právě Albertem Heijnem, který zároveň v roce 1911 jako první přišel se zbožím pod svým jménem. To vedlo ke vzniku výrobní společnosti Marvelo [22].

V roce 1948 vstupuje Albert Hein na amsterdamskou burzu cenných papírů. O dva roky později se stává majitelem řetězce prodejen Van Amerongen a v roce 1955 otvírá v Rotterdamu první samoobsluhy [22].

Po přestěhování centrály v roce 1971 do Zaandamu byl o 2 roky na to založen AHOLD N. V., jenž se rozrůstá nejen v Nizozemí, ale i v zahraničí. Vznikly zde zároveň první specializované prodejny Alhodu jako například Alberto a Etos – řetězec s drogerií a o čtyři roky později řetěze BI-LO [22].

V roce 1981 se Ahold v Americe rozrůstá o druhou společnost, která provozuje supermarkety Giant Food Stores. K výročí založení byla společnost obdarována nizozemskou královnou o přízvisko „Royal“. Následující rok byl pro společnost Ahold úspěšný, Amerika byla bohatší o třetí řetězec supermarketů od této společnosti [22].

Albert Hein po svých 27 letech odchází z pozice prezidenta společnosti a je nahrazen prvním člověkem, který není z jeho rodiny. Daným Heijnovým nástupcem se stal Pierr Everaert. Společnost i přes pád komunismu otevírá v roce 1990 svůj první obchodní řetězec supermarketů v Československu pod názvem Mana. O dva roky poté vytváří AHOLD ve spolupráci se svým portugalským partnerem Jerónimo Martins Retail (JMR). Následující rok se s akcemi Aholdu poprvé obchoduje na newyorské burze. Akcie má AHOLD v zalistované i na burze v Amsterdamu, Currychu a Bruselu [22].

V roce 1994 získala společnost AHOLD 55 amerických supermarketů Red Food Stores v Tennessee a Georgii. Následující rok přichází Albert Heijn s novým distribučním systémem, který zaručuje dodání zboží do prodejen do 18hodin. V Polsku v tom roce vzniká společnost AHOLD & Allkauf, Polska. Společnost také získává Mayfair v New Yorku [22].



Rok 1996 přináší nového majitele americkému řetězci Stop & Shop, který je získán právě společností AHOLD, která s místními partnery vyvíjejícími maloobchodní činnost s potravinami, začíná podnikat v Singapuru, Thajsku, Číně, Španělsku, Brazílii a Polsku. To vede v následujícím roce k tomu, že brazilský partner této společnosti Bompreco získává Superman. Dále jsou také otevřeny v Evropě a v Polsku první supermarkety pod názvem Max a hypermarkety Allkauf. V roce 1998 AHOLD získává většinový podíl v řetězci se supermarkety Disko, a to díky uzavření partnerství s Velox Retail Holdings. Zároveň se otvírá v České republice v Praze první hypermarket Hypernova [22].

O rok později tedy 1999 má AHOLD 2 další partnery – ve střední Americe je to La Fragua a ICA Group ve Skandinávii. V průběhu roků 2000 – 2001 se v České republice supermarkety Seznam a Mana přetvářely na Alberty a prodejny Prima byly pouze přejmenovány na Hypernovy. V roce 2003 je vytvořena společnost Ahold Central Europe, jenž má za úkol zastřešovat společnosti Ahold Czech Republic, AHOLD Polska a AHOLD Retail Slovakia [22].

Na jaře roku 2005 je zprovozněn první Albert v Polsku formou franšizinku. Na podzim téhož roku přebírá AHOLD v České republice 57 prodejen společnosti Julius Meinl. V průběhu roku 2006 AHOLD řeší odprodání společnosti v Polsku a na Slovensku a v roce 2007 je prodej AHOLD Polska společnosti Carrefour uskutečněn. O rok později Albert otvírá nové prodejny s novým logem a v roce 2009 dochází k celkovému rebrandingu obchodů Hypernova. Jejich nový název je Albert hypermarket [22].

V současnosti má AHOLD již zmíněných cca 35 000 prodejen a dalších 3 000 provozuje se svými partnery. Zaměřuje se mimo jiné i na provoz čerpacích stanic [22].

#### **1.4.2 Společnost AHOLD Czech Republic, a. s.**

Tato společnost byla založena v roce 1991 pod jménem Euronova. Je dceřinou společností AHOLD, jenž na český trh vstoupil v roce 1990. První prodejnu otevřeli, v následujícím roce v Jihlavě pod názvem Mana. Společnost se od té doby rozrostla o dalších 281 provozoven. V České republice zaměstnává přibližně 13 400 zaměstnanců a provozuje vedle maloobchodu i 23 čerpacích stanic [1].

### Supermarket Albert

V současnosti ve všech krajích České republiky tato společnost provozuje 226 supermarketů. Všechny jsou otevřené 7 dní v týdnu, otvírací doba je však různá. Prodejní plocha je od 200 do 2 000m<sup>2</sup> a obsahuje od 5 000 do 12 000 prodejních položek, které tvoří jak čerstvé potraviny, tak i základní nepotravinářské zboží [1].

### Hypermarket Albert

Na území České republiky se právě nachází pouze 56 hypermarketů Albert. Mají dva odlišné typy provedení:

a) *velké prodejny* – prodejní plocha je mezi 7 až 10 000m<sup>2</sup>

b) *kompaktní prodejny* – prodejní plocha je do 6 000m<sup>2</sup>

Oba dva typy hypermarketů nabízí stejně jako supermarkety nejen potraviny, ale i nepotravinářské zboží (non-food). Jejich prodejní sortiment obsahuje až 33 000 položek [1].

### Distribuční centra

V našem státě provozuje tato společnost dvě distribuční centra. Jedno z nich je v Olomouci a druhé nalezneme v Klecanech. Obě centra zásobují všechny prodejny potraviny, kromě mražených produktů [1].

Distribuční centra ročně vyexpedují přibližně 980 000 tun zboží na asi 3,1 milionů paletách. Dohromady zaměstnávají okolo 1 000 lidí a využívají cca 320 nákladních vozů, jež urazí 27 milionů kilometrů za rok [1].

### Support Office – centrála společnosti

Centrála dané společnosti má sídlo v našem hlavním městě. V support office zaměstnává společnost AHOLD okolo 400 lidí, kteří mají za úkol podporovat všechny prodejny. Zároveň jim pomáhají při zvyšování kvality nabízeného zboží či poskytovaných služeb [1].

## 2 CÍL PRÁCE

Tato bakalářská práce je zaměřena na charakteristiku indikátorů prodeje a hodnocení výkonu zaměstnanců v Hypermarketech Albert a na upozornění na případné nedostatky.

V průběhu své práce se soustředím na způsoby získání, zpracování a hodnocení indikátorů prodejen. Neméně se zaměřuji na postup a způsob hodnocení jednotlivých zaměstnanců od řádových pracovníků až po manažery.

Za hlavní cíl bakalářské práce považuji vyhodnocení aktuálního využívání systémů indikátorů prodeje a hodnocení výkonu zaměstnanců ve společnosti AHOLD a.s. Výstupem mé práce bude zhodnocení tohoto systému, hodnocení pracovníků a návrhy na případnou optimalizaci.

## 3 METODIKA PRÁCE

Tato práce byla vypracována na základě kvalitativního výzkumu založeném na indukcii. Podle Hendla [11] mezi základní přístupy kvalitativního výzkumu patří mimo jiné i případová studie, která se zaměřuje na jeden případ či jednu skupinu, jenž je následně podrobně popsán a rozebrán. Pro svoji práci jsem si zvolila metodu zúčastněné pozorování. Tyto metody mi umožnily získání potřebných informací jako například: potřebný čas, způsob a průběh dění jednotlivých skutečných činností v daném podniku. Mimo jiné jsem také získala řadu cenných zkušeností a vlastní názor.

Pro získání prostoru na možné reakce na odpovědi dotázaných jsem zvolila polostrukturované rozhovory. Jednalo se celkem o pět rozhovorů. Tři z nich jsem zaměřila na vedoucí pracovníky Hypermarketu Albert v Třebíči. Další rozhovor jsem vedla s manažerem této prodejny a poslední s jeho zástupkyní. Všechny rozhovory proběhly v měsíci dubnu a byly zaznamenány mnou písemně na místě. Jednotlivé otázky byly zaměřené především na případné návrhy na zefektivnění.

Vlastní práci jsem realizovala v následujících krocích: Nejprve následovalo vytvoření literární rešerše, která spočívá ve vymezení pojmů, indikátorů prodeje a hodnocení výkonu zaměstnanců. Poté jsem pokračovala stanovením cíle práce a metody jejího zpracování. V dalším kroku jsem charakterizovala hypermarket Albert a monitorovací indikátory. V neposlední řadě jsem definovala také systém hodnocení výkonů pracovníků.

Všem těmto krokům předcházela sběr vstupních informací o systému indikátorů prodeje a hodnocení výkonu zaměstnanců a studium literatury. Ke konci práce jsem uskutečnila vyhodnocení získaných údajů a informací, nadále pak sestavení výsledků a případných návrhů na optimalizaci daných systémů.

## 4 VLASTNÍ PRÁCE

### 4.1 Hypermarket Albert Třebíč

Hypermarket Albert Třebíč, Spojovací č. p. 1345, 674 01 Třebíč na své prodejní ploše 2 400m<sup>2</sup> nabízí více než 15 000 druhů zboží a disponuje vlastní pekárnou. Otevírací dobu má tato prodejní jednotka každý den od 7.00 do 22.00 hod.

Zákazníci mohou využít k případným dotazům, připomínkám nebo hodnocení zákaznickou linku: 800 402 402, email: info@albert.cz. Akční leták mohou, shlédnou na internetové adrese [www.albert.cz](http://www.albert.cz)

#### Služby poskytované hypermarketem Albert v Třebíči

Hypermarket Albert kromě potravinových výrobků nabízí i základní nepotravinářský sortiment. Mezi své další služby pro zákazníky tato prodejna řadí mimo jiné květinářství, lékárnou, nápojový automat, pobočku České spořitelny včetně bankomatu, trafikou a parkoviště pro své zákazníky. Vše je možné využít na území dané prodejny.

Hypermarket v Třebíči dále umožňuje: platit hotovostí, platebními kartami (nyní již i bezkontaktně) nebo Euro bankovkami v maximální hodnotě 100 €.

Při platbě kartou a nákupu nad 300 Kč mohou zákazníci využít služby Cash Back, která jim umožní vybrat si přímo při nákupu hotovost od 100 do 1500 Kč.

Při nákupu je možné uplatnění Ahold poukázek. Stravenky jsou v tomto obchodě přijímány pouze od zaměstnanců. Zákazníci si mohou na každé pokladně přidat ke svému nákupu i vybrané tabákové výrobky.

#### Rozdělení prodejní plochy

Každá prodejna je rozdělena na jednotlivé úseky:

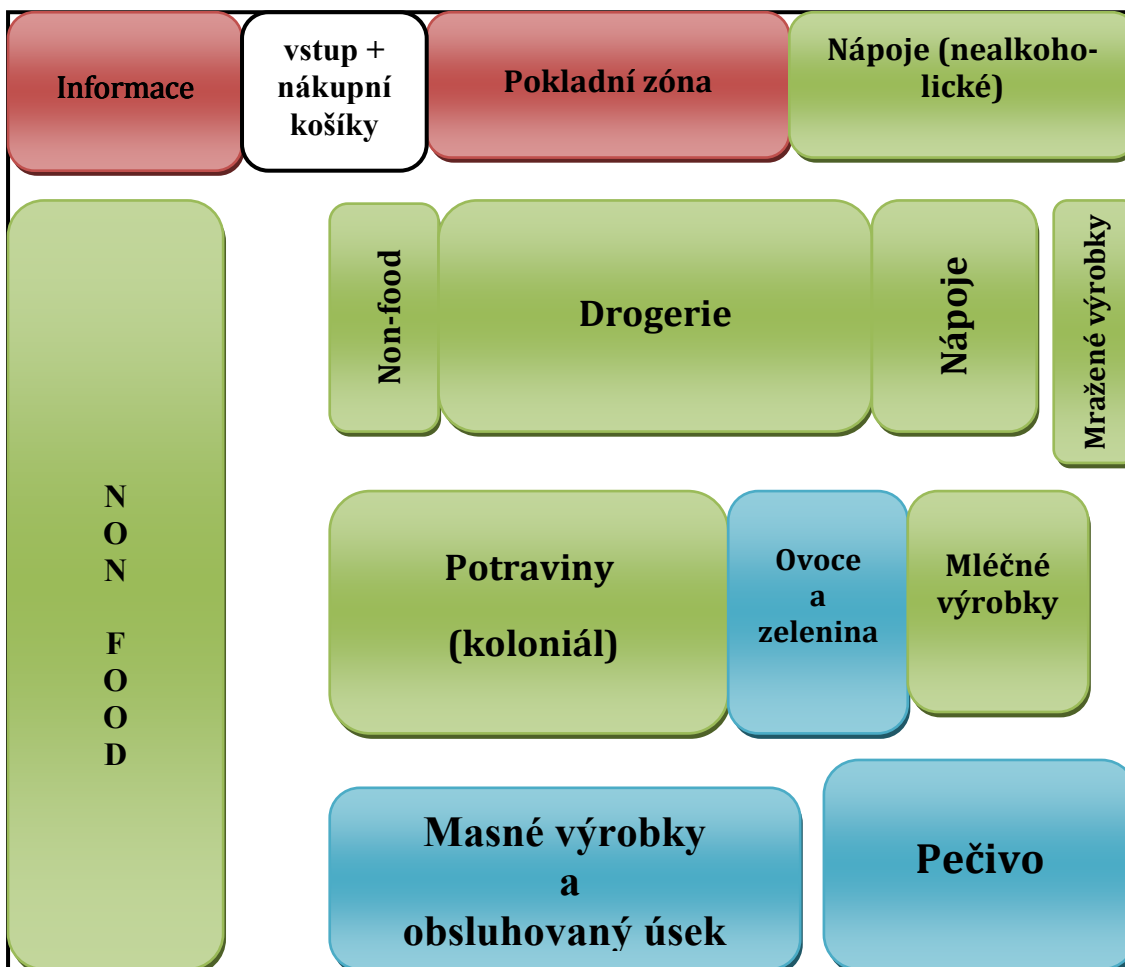
a) podle prodávaných výrobků v dané části prodejní jednotky – znázorněno v následujícím obrázku číslo 8 prostřednictvím jednotlivých obdélníků a popisků.

b) podle rozsahu působnosti vedoucích úseků (Team Leadru)

V Hypermarketu Albert Třebíč v současné chvíli pracuje celkem pět vedoucích úseku, jedná se o čtyři žena a jednoho muže. Dva zodpovídají za úsek, jenž je na následujícím obrázku číslo 8 znázorněn zelenou barvou, jak je zřejmé jedná se téměř 80% z celé

prodejní plochy. Jeden team leader má na starosti informace a pokladní zónu (vyznačeno červenou). Zbývající dva vedoucí řídí úsek, který je zde vyznačen modře.

**Obrázek 8:** Rozdělení prodejní plochy

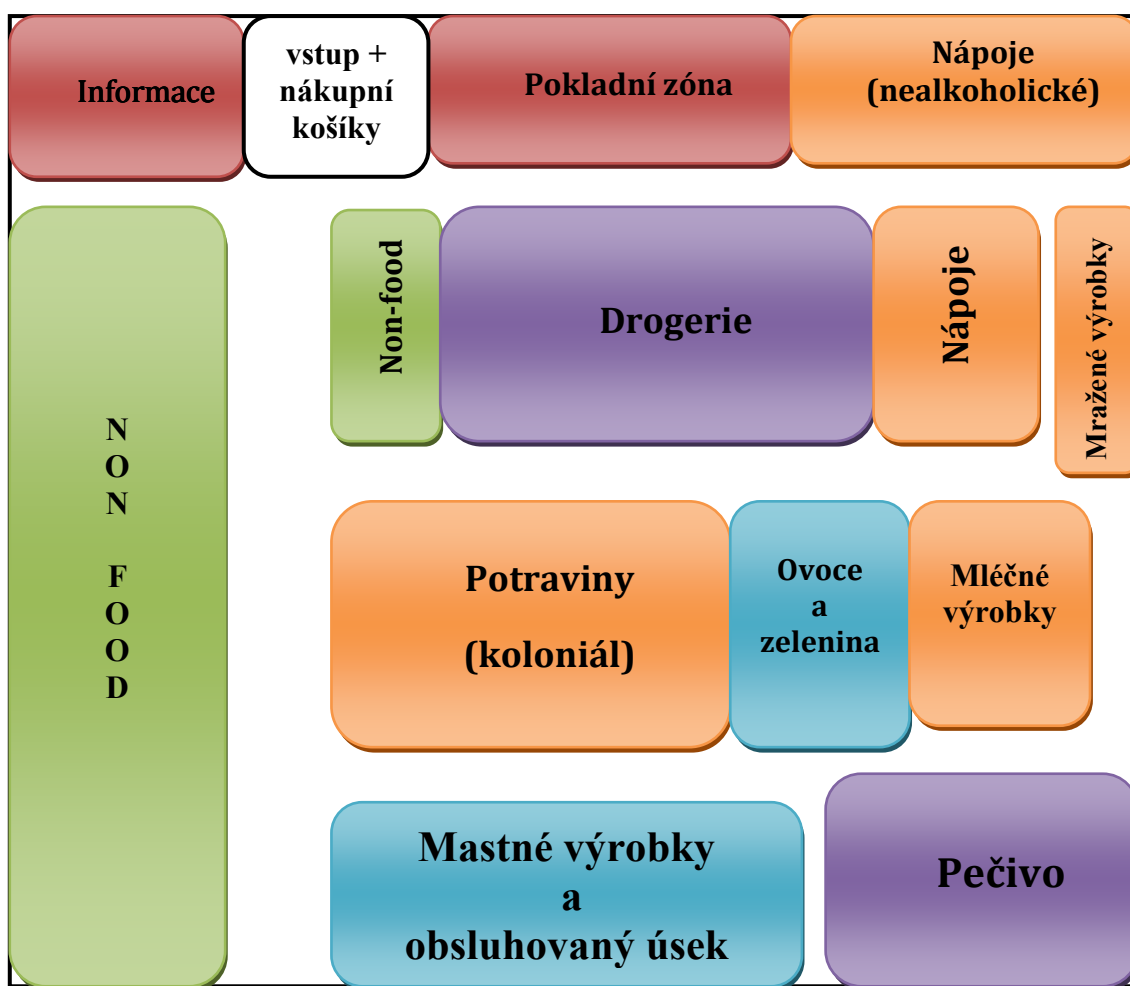


Zdroj: vlastní

### Návrh na zlepšení

Podle mého názoru jsou úseky a s nimi spojené pracovní povinnosti vedoucích pracovníků v Hypermarketu Albert Třebíč nerovnoměrně rozloženy. Dva vedoucí pracovníci zodpovídající za téměř osmdesátiprocentní úsek prodejny, jsou tak vystaveni velkému stresu. Mají mnoho zodpovědností a povinností, které je možné rozdělit mezi ostatní vedoucí pracovníky. Následující obrázek číslo 9 je jedním z mnoha možných návrhů na případné přidělení povinností manažerům jednotlivých úseků v této prodejní jednotce. Všechny tyto úkoly je možné rozdělit mezi současných pět vedoucích pracovníků. Při tomto rozložení zodpovědností se vedoucí pracovníci mohou zaměřit na svůj úsek, jenž je určitě mnohem menší, a proto lépe zvládnout veškeré povinnosti na daném úseku.

Obrázek 9: Návrh na rozložení prodejní plochy



Zdroj: vlastní

## 4.2 Indikátory prodeje

Tabulka 3: Indikátory

Číslo	Název	Popis indikátoru	Měrná jednotka
1	Tržby (prodej)	získané finanční prostředky za všechno prodané zboží v daném časovém období	Kč
2	Produktivita	určuje počet odpracovaných hodin zaměstnanci za dané období	Kč
3	OSA	fyzická dostupnost zboží na regálech v prodejně, plán je 98,5% v každé prodejně	%
4	Total Shrink	tvoří jej přecenění, škody a manka	%
4.1	Přecenění	změna ceny u vybraného zboží vytvořené danou prodejnou	Kč
4.2	Škody	součet prodejních cen, všech neprodejních výrobků	Kč
4.3	Manka	vznikají při (ne)dodání již vyfakturovaného zboží	Kč
8	Operační náklady	náklady vynaložené drobný materiál, který je spotřebován pracovníky dané prodejny.	%
9	Ovoce a zelenina	hodnotí se celý tento úsek samostatně	%
10	Bez front	sleduje, zda je zvolen správný počet obsazených pokladen	%
11	Přátelský personál	hodnocení personál v obsluhovaném úseku a obsluha pokladen	%

Zdroj: vlastní

Tyto indikátory se sledují denně prostřednictvím jednoho z níže uvedených systémů, který zaznamená a zpracuje uvedená data za každý jednotlivý den. Následně jsou denní výsledky sumarizovány a vyhodnoceny za celou periodu (čtyři týdny).

### 4.2.1 Tržby (prodej)

Indikátor představuje součet prodejních cen u prodaných výrobků ze všech úseků prodejny. Mezi tyto finanční zdroje zahrnujeme jak hotovost v české měně, v zahraniční (EURO), tak i bezhotovostní prostředky. Jsou uváděny bez DPH.

Tržby jsou zaznamenávány pomocí počítačového systému APLS, který slouží k práci s daty na jednotlivých prodejních. Systém eviduje veškeré zboží a jeho pohyb. Daný systém využívají především supermarkety, ale mohou i některé hypermarkety Albert, ty ovšem více používají systém GOLD Shop.

Výsledný denní prodej je manažerovi k dispozici vždy následující den prostřednictvím bankovního konta, kde je uvedena celková tržba, ale i prodej za jednotlivé úseky.



## 4.2.2 Produktivita

Produktivita je zaznamenávána a vypracovávána centrálou (Support Office), kde je vypočítávána jako podíl celkových tržeb bez DPH a počet hodin zaměstnanců.

Nyní se sleduje již jen produktivita. V nedávné minulosti se v dané prodejně zaměřovali i na mzdové procento, které bralo v úvahu mzdové náklady na jednotlivé zaměstnance.

Tento indikátor má také denní podobu a zároveň i periodickou jako tržba. Z centrály je zaslán na jednotlivé prodejny v podobě plánu, který každý manažer upraví podle svého předpokladu a zaznamená. Následně je tento předpoklad porovnán se skutečností. Skutečná produktivita za jednotlivé dny se sčítá a vyhodnocuje za celé čtyři týdny.

## 4.2.3 OSA (availability on the shelves)

Indikátor OSA představuje informace o prázdných pozicích v regálech, tj. o dostupnosti zboží pro zákazníky. Je měřen každý den prostřednictvím kontrol, které provádí přímo zaměstnanci jednotlivých prodejních jednotek následujícím způsobem.

Zaměstnance pověřený úkolem na skenování prázdných pozic na regálech využívá ruční terminál tj. Percon/HHT, do kterého nasnímá všechny prázdné pozice, kde je umístěna regálová adresa, ale zboží chybí. Díry neboli „out of stock kontrol“ jsou skenovány v celém sortimentu Dry, Non Food i Fresh a to včetně ovoce a zeleniny, pečiva i částečně a plně obsluhovaných úseků. Vytištěný přehled o daných dírách za jednotlivé úseky prodejny (potraviny, Non Food, drogerie, pečivo, ovoce a zelenina) je přidělen jednomu zaměstnanci z každého úseku. Tento pracovník má za úkol fyzické dohledání chybějících položek a doplnění do regálu. Poté předá daný přehled doplněný o skutečnou fyzickou zásobu administrátorovi prodejny, který provede systémové rovnání stavů položek se skutečností a archivaci daných údajů.

Fyzická dostupnost zboží je také kontrolována jednou za periodu (4 týdny) týmy Store Audit, které jsou tvořeny externími pracovníky. Úkolem těchto týmů je nasnímat všechna prázdná místa v regálech, která jsou označena cenovkami. Jedná se o celou prodejnu od vchodu po východ a to včetně regulérního sortimentu, akčních čel, dodavatelských i pokladních stojanů, pečiva ovoce, zeleniny a obsluhovaného úseku.

Získaná data z těchto kontrol se následně systémově vyhodnocují. Od celkového počtu neobsazených pozic na regálech, jsou odečteny položky nepatřící do plánovaného programu dané prodejny a položky sortimentů, které se v rámci OSA nehodnotí. Počet neobsazených položek je následně vztáhnut vůči počtu položek, které má prodejní jednotka zařazené v základním sortimentu.

Na počátku každého týdne obdrží manažer prodejny vyhodnocení skenování děr vypracované centrálou. Toto hodnocení sleduje a vyhodnocuje výsledky v průběhu týdne a špatné výsledky řeší přímo s daným manažerem.

Rok 2012 byl podle uveřejněných výsledků velmi úspěšný v hodnocení OSA. Při 84% měření v prodejnách bylo dosaženo plánované 98,5% dostupnosti zboží. Jak je zřejmé z následující tabulky ne každá prodejna splnila plánovanou dostupnost ve všech měřeních.

**Tabulka 4:** OSA plnění za rok 2012

OSA plnění za r. 2012	
Počet period	Počet prodejen
<9	56
10	28
11	52
12	67
13	79

Zdroj: Albertoviny – časopis pro zaměstnance společnosti AHOLD ČR č. 7/8

#### 4.2.4 Total Shrink

Utváří jej tři stěžejní části: přecenění, škody, manka. Sečtením těchto tří jednotlivých údajů získáme celkový Total Shrink v Kč, který je sledován denně. Při vyhodnocení výsledků za celou periodu je vypočtena procentuální hodnota daného indikátoru z celkových tržeb. Za celé čtyři týdny může mít Total Shrink maximálně výši 3 % z celkových tržeb bez DPH dané prodejní jednotky.

Jednotlivé údaje z každého dne má manažer prodejny k dispozici prostřednictvím bankovního konta, kde je jak celková denní výše Total Shrinku, tak i jednotlivé údaje rozdělené podle úseků prodejny. Na základě těchto dat může manažer prodejny zavést opatření, která povedou k snížení hodnot daného indikátoru.

## Přecenění

Každé zboží, které jakákoliv prodejna Albert přijme, má pevně danou cenu. Změna této ceny je možná dvěma způsoby:

- a) slevy či zdražení vytvořeny přímo na support office
- b) pouze slevy vytvořené na jednotlivé prodejně

Změna ceny, která je provedena přímo centrálou, nijak neovlivní celkovou výši přecenění ani následný Total Shrink a platí pro více prodejen ve stejném čase. Jedná se o změnu ceny například z důvodů velkých zásob daného produktu či při výprodeji konkrétního typu výrobku, který je následně nahrazen jiným produktem.

Slevy zadané samotnou prodejnou tvoří hodnotu indikátoru přecenění. Snížení prodejní ceny výrobků prodejní jednotka provádí například na zboží s krátkou záruční lhůtou. Celkové denní výsledky přecenění i dílčí za jednotlivé úseky jsou uvedeny v bankovním kontu jako záporné hodnoty, které jsou první položkou utvářející Total Shrink.

## Škody

Hodnota škold je vytvořena součtem prodejních cen u všech neprodejných výrobků a zjištěných rozdílů při inventurách. Neprodejné výrobky jsou například výrobky, které byly úplně znehodnocené, měli poškozený obal či jim vypršela záruční lhůta. Odpis tohoto zboží je prováděn vždy v aktuální prodejní ceně. Do škod patří rozdíly v množství zboží zjištěné při kontinuálních inventurách i při velké roční inventuře.

Dílčí neboli kontinuální inventury jsou zadávány konkrétní prodejně přímo z centrály vždy ke stanovenému datu. Jedná se o fyzické přepočítání jednotlivých kusů zboží z určeného úseku. Přepočítávají se všechny kusy daného zboží jak na prodejní ploše, tak i ve skladu.

Vedle dílčích inventur se na každé prodejně jednou za rok provádí velká inventura úplně veškerého zboží i pomocného materiálu, vratných i nevratných obalů a mnoha dalšího. Velká inventura stejně jako dílčí také spočívá ve fyzickém přepočítání jednotlivých kusů a jejich počet se zanesou pomocí ručních terminálů (Percon/HHT) do systému. Následně se veškerá data vyhodnocují. Vytisknou se zjištěné předběžné výsledky, dále proběhne případné dohledání zboží u položek s velkými rozdíly. Zaznamenají se údaje o dohledaném zboží a opraví případné chyby vzniklé při prvním počítání.

Inventuru provádí zaměstnanci dané prodejní jednotky včetně brigádníků a mohou také vypomoct i pracovníci z jiných prodejen. Při počítání zboží na prodejní ploše jsou přítomni i externí pracovníci, kteří mají za úkol kontrolu průběhu celé inventury. Tito pracovníci mimo jiné sledují i chybovost náhodným výběrem a přepočítání konkrétního modulu a porovnáním s výsledky. Počítání zboží na prodejní ploše probíhá převážně v noci. Záporný rozdíl při velké inventuře může být pouze do určité částky, která je pevně stanovena a vypočítána pomocí tržeb a stanovené procentuální hodnoty.

Škody jsou druhou neméně důležitou součástí celkového Total Shrinku dané prodejní jednotky.

### Manka

Je velmi překvapivé, že tento ukazatel nabývá jak záporných, tak i kladných hodnot.

Záporné hodnoty tohoto ukazatele jsou způsobeny nedodáním již vyfakturovaného zboží. Při příjmu zboží z centrálních skladů se neprovádí kontrola skutečně dodaných kusů zboží podle dodacího listu. Tato kontrola se provádí pouze u dílčích dodavatelů, kde probíhají případné reklamace. Na centrálních skladech není možné provést reklamaci za nedodané zboží. Proto sumarizované hodnoty prodejních cen nedodaných výrobků z centrálních skladů tvoří záporné hodnoty manka.

Kladné hodnoty může tento ukazatel nabýt dvěma způsoby.

a) při kontrole děr – každý den se provádí kontrola děr a dohledávají se výrobky ve skladových prostorách. Skutečně nalezený počet zboží se zapíše do spisů a následně se podle nich opraví stav zboží v systému. Později se, ale dané zboží nalezne a hodnota nalezeného zboží, která podle systému již na prodejně není, je započítána jako kladné manko.

b) při vytváření takzvaných vratek – některé zboží z úseku nepotravin se po skončení akce či po určité době vrací dodavatelům. Nejprve se vytiskne seznam zboží, které má prodejna vrátit podle aktuálního stavu v systému. Daný soupis obsahuje číslo výrobků, počet jejich kusů a název. Zboží se vyhledá, přepočítá, nasnímá do ročního terminálu a zabalí. Ne vždy se naleznou všechny kusy. Proto se zboží snímá do perconu a z něj se vytiskne soupis zboží, které je skutečně zabaleno a posléze vráceno. Nenalezené zboží, jež mělo být vráceno, se v systému vynuluje. Stejně jako v předchozím případě, v momentě kdy jsou tyto výrobky objeveny, vznikají kladná manka.

Manka jsou třetí a poslední možností prodejní jednotky a toho jak může ovlivnit hodnoty indikátoru Total Shrink.

#### **4.2.5 Operační náklady**

Operační náklady představují indikátor, pomocí kterého sledujeme výši provozních nákladů prodejní jednotky. Mezi tyto náklady můžeme zařadit například uniformy pro zaměstnance, sáčky, pásy do tiskáren u pokladen, etikety do váhy, všechnen balicí materiál používaný v obsluhovaném úseku i například pečicí papír v pekárně. Hodnoty veškerého potřebného materiálu výše uvedených příkladů jsou sečteny a zaznamenány jako operační náklady.

Tento indikátor se stejně jako ostatní sledují v průběhu celého kalendářního roku, ale jako jediný se vyhodnocuje až za celý rok nikoliv za každou periodu.

#### **4.2.6 Ovoce a zelenina**

Tento indikátor se zaměřuje na hodnocení především kvality ovoce a zeleniny, které jsou nabízeny jednotlivým zákazníkům. Hodnocení jsou prováděna každý den. Hodnotící škála je 0 a 1. Hodnota nula představuje záporné hodnocení a jednička kladné. Procentuální hodnoty jsou získány součtem kladných hodnocení a porovnány s celkovým počtem jednotlivých hodnocení za periodu a následně celý rok.

#### **4.2.7 Bez front**

Jak samotný název daného indikátoru napovídá, jedná se o fronty, které tvoří zákazníci čekající na odbavení u pokladen.

Počet otevřených pokladen je pevně stanovený centrálou. Úkolem indikátoru bez front je zjistit, zda stanovený počet pokladních je dostačující či nikoli. Při výpočtu kolik má být otevřených pokladen v konkrétní den a hodinu bereme v úvahu: historii prodeje, plán tržeb, normy pokladních ale i jejich skutečnou výkonnost.

Výsledky jsou zapisovány hlavním pokladním a následně odeslány zpět na Suport Office. Kde je příslušní pracovníci zpracují a vyhodnotí. Následně stanoví procento, které vypovídá o tom, v kolika případech z celkového počtu skutečně nebyli žádné fronty.

#### 4.2.8 Přátelský personál

Indikátor přátelský personál má za úkol zhodnotit pracovníky v obsluhovaném úseku a obsluhu pokladen, tj. pokladní. Zaměřuje se na chování zaměstnanců v těchto úsecích a komunikaci se zákazníky.

Hodnotící škála je stejná jako u indikátoru s názvem ovoce a zelenina. I zde se jedná od hodnoty 0 a 1. Ze všech zjištěných výsledků systém vypočítá procento úspěšnosti za jednotlivé periody a následně za celý rok. Potřebné hodnocení ve většině případů provádějí vedoucí dne a zástupce manažera, popřípadě externí pracovníci.

##### Návrhy na zlepšení

Na prodejní ploše Hypermarketu Albert v Třebíči se prodává okolo 15 000 druhů zboží. Zajištění plánované 98,5% dostupnosti všech těchto výrobků v regálech je velmi náročné, především časově. Zaměstnanci společnosti AHOLD nemají za úkol pouze vybalování zboží, ale i mnoho dalších činností s ním spojené. Podle mého názoru jsou tyto činnosti neméně důležité než samotné doplňování všech výrobků do regálu. Jedná se například o příjem zboží, kontrolu záručních lhůt a mnoho dalších. Pro získání více času na ostatní činnosti by bylo potřeba snížit množství vybalovaného zboží zaměstnanci společnosti AHOLD, například prostřednictvím obchodních zástupců jednotlivých značek. Tito pracovníci jiných agentur zde pracují na základě smlouvy, kterou uzavřeli s výrobcí jednotlivých značek konkrétního zboží. Jejich úkolem je vybalení, uspořádání zboží své přidělené značky, ale i kontrola záruk. Zodpovídají za prezentaci zboží na prodejně a vše, co s výrobky jim přidělenými souvisí. V Hypermarketu Albert Třebíč tomu není jinak než v jiných prodejnách tohoto obchodního řetězce, ale zde je zboží doplňováno převážně zaměstnanci společnosti AHOLD, bez ohledu na jednotlivé značky výrobků. Domnívám se, že případné oddělení zboží, které mají na starosti jiné agentury, by ušetřilo zaměstnanců hypermarketu Albert mnoho času a vedlo by to k plnění i ostatních pracovních úkolů s větší efektivností. Zajistilo by to také jistý přehled o skutečně odvedené práci pracovníků jiných agentur. V současné chvíli je možné, že tito pracovníci zde ani skutečně fyzicky nejsou přítomní po dobu jim přidělenou na tuto prodejnu a jejich práce pak je převedena na zaměstnance prodejny, kteří ji vykonávají na úkor jiných pracovních povinností.

Cílem prodejní jednotky je, aby hodnoty indikátoru Total Shrink byly co nejnižší. Právě to je možné ovlivnit výší slev v daném obchodě. Přecenění neboli – slevy, které si

vytváří sama prodejní jednotka, se provádějí každý den v obsluhovaném úseku, úseku masných a mléčných výrobků i na úseku ovoce a zeleniny a nepravidelně na ostatních úsecích. V Hypermarketu Třebíč je vytváření slev výrobků z jiných úseků zcela nepřehledné a nekontrolovatelné. Spousta zaměstnanců umí vytvářet slevy, a to i přestože musí být průvodní dokument podepsaný vedoucím úseku. Domnívám se, že stejně jak je zcela jednoznačně určené, který zaměstnanec udělá slevy na produktech z masných a mléčných výrobků, mělo by tomu tak být i u výrobků z ostatních úseků. Nejlépe kdyby slevy z ostatních úseků prováděl pouze jeden zaměstnanec, který by tak za danou práci měl plnou zodpovědnost.

Jakákoliv prodejní jednotka obchodního řetězce AHOLD při příjmu zboží z centrálních skladů neprovádí kontrolu dodaného zboží, ale od jiných dílčích dodavatelů se kontrola provádí, a to přepočítáním jednotlivých kusů výrobků. Při nedodání již vyfakturovaného zboží vznikne manko dané prodejně. Vzniklé škody za nedodané zboží z centrálních skladů si nemůže prodejna reklamovat. Tato částka se převede do neuznaných reklamací DC (centrální sklad) a navýší manka i přesto, že to není chyba na dané prodejní jednotce.

#### 4.2.9 Hodnoty indikátoru prodeje ze čtyř period

Následující čtyři tabulky představí příklady k hodnocení indikátorů. Jedná se o údaje za čtyři periody. Každá tabulka je zaměřena na určitou skupinu údajů, například první tabulka číslo 5 podává informace o aktuálních výsledcích za daná období. Jednotlivé výsledky za tyto periody jsou také uvedeny v příloze číslo 2.

**Tabulka 5:** Aktuální výsledky

Aktuální výsledky	per. č. 12	per. č.13	per. č. 2	per. č. 3
Tržby	17 085	21 222	14 275	15 286
Produktivita	2 258	2 546	1 946	2 059
OSA	98,7%	99,3%	100%	100,0%
Total shrink	3,3%	2,4%	6,2%	3,3%
Přátelský personál	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Bez front	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ovoce a zelenina	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní (výsledky za periody, příloha číslo 2)

Z tabulky číslo 5 je patrné, že nejlepší tržby, produktivitu a Total Shrink dosáhl Hypermarket Albert Třebíč ve třinácté periodě a nejhorší ve druhé. Oproti tomu dostupnost výrobku v regálech (OSA) byla nejlepší v druhé a třetí periodě a nejslabší ve dvanácté.

Špatné hodnocení u indikátoru ovoce a zeleniny nalezneme pouze ve dvanácté periodě. V oblastech přátelský personál a bez front dosáhla tato prodejna ještě lepších výsledků, než bylo potřeba ke splnění stanoveného plánu.

**Tabulka 6:** Plánované výsledky

Plánované výsledky	per. č. 12	per. č. 13	per. č. 2	per. č. 3
Tržby	20 131	22 404	14 947	15 438
Produktivita	2 505	2648	1947	2 050
OSA	98,5%	98,5%	90%	90,0%
Total Shrink	2,3%	2,5%	4%	3,3%
Přátelský personál	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%
Bez front	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%
Ovoce a zelenina	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%

Zdroj: vlastní (výsledky za periody, příloha číslo 2)

Tabulka číslo 6 obsahuje předpokládané výsledky ukazatelů prodej na této prodejní jednotce. Nejvyšší tržby a produktivitu očekávají za třináctou periodu a nejnižší za druhou.

Nejnižší, a tedy nejlepší možný Total Shrink by měla prodejna dosáhnout ve dvanácté periodě. Poslední tři indikátory mají stejný plán na všechny čtyři periody.

**Tabulka 7: Hodnocení**

Hodnocení	per. č. 12	per. č. 13	per. č. 2	per. č. 3
Tržby				
Produktivita				
OSA				
Total Shrink				
Přátelský personál				
Bez front				
Ovoce a zelenina				

Zdroj: vlastní (výsledky za periody, příloha číslo 2)

Tabulka s názvem hodnocení číslo 7 zobrazuje pomocí barevného rozlišení, zda bylo dosaženo stanoveného plánu či nikoli. Je zde patrné, že v periodě číslo tři se podařilo této prodejně plán dodržet nejvíce. Perioda označená číslem dvanáct je z těchto čtyř vybraných period vzhledem k plánovaným výsledkům nejhorší. V periodě číslo třináct nebyl dodržen plán u ukazatele tržby a produktivity, ale ostatní indikátory ukazují dobré výsledky. Neuspokojivých výsledků v periodě dvě bylo dosaženo u indikátorů tržby, produktivity a Total Shrinku.



**Tabulka 8:** Výsledky za minulý rok

Výsledky z min. roku	per. č. 12	per. č. 13	per. č. 2	per. č. 3
Tržby	18 363	21 660	14 492	14 896
Produktivita	2 115	2301	1 909	2 049
OSA	98,9%	99,0%	100,0%	100,0%
Total Shrink	3,5%	3,8%	4%	3,3%
Přátelský personál	100,0%	100,0%	100,0%	91,7%
Bez front	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ovoce a zelenina	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní (výsledky za periody, příloha číslo 2)

Poslední tabulka číslo 8 představuje výsledky za jednotlivé periody z přecházejícího roku. Zde můžeme porovnat, že v minulém roce bylo nejlepších výsledků tržby a produktivity dosaženo také v periodě číslo třináct. Tito dva ukazatelé uvádí, že minulý rok byly vyšší tržby, ale nižší produktivita než letos. Nejlepší hodnoty Total Shrinku byly dosaženy v minulém roce ve třetí periodě a nejhorší ve druhé.

Zbývající tři indikátory vykazují téměř shodné výsledky. Nepatrný rozdíl, nalezneme ve třetí periodě u ukazatele přátelský personál, kde je mírné snížení, a ve dvanácté periodě u ovoce a zeleniny, kde se jedná již o větší pokles, ale pořád je tento výsledek lepší než v tomto roce.

### **4.3 Hodnocení zaměstnanců**

Formální hodnocení v této prodejní jednotce můžeme rozdělit na dvě skupiny podle hodnocených zaměstnanců. Obě probíhají zcela současně jednou za rok.

- a) hodnocení řadových zaměstnanců
- b) hodnocení manažerského potenciálu

#### **4.3.1 Hodnocení řadových zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců řídí přímý nadřízený a zahrnuje do něj hodnocení pracovního výkonu a zhodnocení stanovených cílů. Zaměřuje se na celý předešlý rok a hodnotí všechny zaměstnance v pracovním poměru (včetně důchodců a studentů bez DPČ), kteří nastoupili do společnosti před šesti měsíci, tj. nejpozději k 30. 6. Do hodnocení nejsou zahrnuti ani pracovníci, kteří v těchto prodejnách pracují jako brigádníci na základě dohod o pracovní činnosti či o provedení práce, stejně jako lidé pracující pro smluvní agentury. Pracovníci, kteří nastoupili do zaměstnání po datu 1. 7. budou pouze seznámeni s ustanovenými cíly pro následující rok.

### Hodnotící škály při hodnocení řádových zaměstnanců

E – trvale výjimečný výkon

D – jasně a konzistentně přesahuje požadavky

C – úspěšný výkon

B – nutnost zlepšení v některých oblastech

A – neuspokojivý výkon

#### E – trvale výjimečný výkon

Jedná se o vynikající stupeň hodnocení. Výkon daného pracovníka zcela jasně a stále přesahuje jemu zadané cíle a kompetence. Prostřednictvím toho nastavuje nový standard své pracovní pozici. Překonává očekávání všech prostřednictvím dodržování termínu a kvalitou svého výkonu a to i za náročných situací. Zaměstnanec ohodnocen písmem E je iniciativní v rozeznání náročných úkolů a hledá cestu k dosažení maximálních výsledků.

#### D – jasně a konzistentně přesahuje požadavky

Pracovník, který získá hodnocení D, vyžaduje minimální míru řízení a dohledu. Je dochvilný a také důkladný ve všech oblastech své práce. Přesahuje požadavky na většinu klíčových oblastí a kompetencí, ale některé požadavky naplňuje v požadované míře. Zaměstnanec je iniciativní v rozvoji a řešení náročných úkolů.

#### C – úspěšný výkon

Ve většině případů takto ohodnocený pracovník splňuje jemu zadané úkoly v požadované míře, při některých úkolech požadavky převyšuje. Je motivován k vykonávání své pracovní náplně efektivně a spolehlivě. Vyjadřuje dokonalou znalost své pracovní pozice.

#### B – nutnost zlepšení v některých oblastech

Tento zaměstnanec plní požadavky pouze v některých cílových oblastech, ale v ostatních úkolech nedosahuje požadované míry. Je u něj nutný trénink a zvýšené úsilí. Pro zlepšení výkonu daného pracovníka je potřeba sestavit akční plán, který je tvořen jednotlivými kroky a časovým rámcem.

#### A – neuspokojivý výkon

Hodnocení pod tímto označením je zcela záporné. Pracovník k získání daného hodnocení neplní své pracovní úkoly a jeho výkon je zcela neuspokojivý. Neplní požadavky v klíčových částech své pracovní pozice ani v ostatních oblastech. Takovýto výkon daného jednotlivce může ovlivnit v určitých pozicích i výkon celého týmu.

#### **4.3.2 Hodnocení manažerského potenciálu**

Hodnocení manažerského potenciálu se navrhuje přímým nadřazeným a jedná se o hodnocení zaměstnanců pouze na pozicích manažer prodejny a zástupce manažera prodejny. Zaměřuje se na požadavky, které jsou nezbytné pro výkon práce na současné pozici, na požadavky spojené s budoucí možnou pozicí a také bere v úvahu schopnosti potřebné pro další rozvoj a kariérní postup těchto pracovníků.

Cíl hodnocení manažerského potenciálu spočívá v objevení zaměstnanců, kteří by mohli vykonávat práci na klíčových pozicích, a definovat jejich možný kariérní postup. V neposlední řadě je také jeho cílem získat potřebné informace k přípravě rozvojových plánů pro tyto pracovníky.

#### Hodnotící škály při hodnocení manažerského potenciálu

*Potenciál k povýšení (P)* – získá zaměstnanec, jenž má potenciál k vykonávání práce na pozici, která je o jednu nebo dvě mzdové třídy výše než je jeho současná pracovní pozice, a to v následujících 3 letech.

*Potenciál k horizontálnímu posunu (L)* – obdrží pracovník, který má potenciál pro práci vykonávanou na pracovní pozici ve stejné platové třídě jako je jeho aktuální pozice.

*Potenciál k nutným zlepšením (I)* – daný zaměstnanec musí jasně prokázat v následujícím roce zlepšení či rozvoj, pokud chce být považován za efektivního.

*Potenciál k odchodu (X)* – pracovník, který je takto ohodnocen opustí společnost AHOLD během následujících 3 let. K ukončení pracovního poměru pracovníka může dojít například z důvodu odchodu do důchodu, špatného zdravotního stavu či dohodě o další kariéře, ale také na základě nepřijatelného výkonu či jiných kritérií spjatých s výkonem pracovníka.

Neznámý potenciál (U) – je hodnotící stupeň pro zaměstnance, který je zaměstnán nebo je na své pracovní pozici u společnosti AHOLD méně než jeden rok.

### **4.3.3 Postup při ročním hodnocení zaměstnanců**

Personální oddělení zpracuje seznamy zaměstnanců do tabulky, která obsahuje potřebná data o hodnocených pracovnících (pozici, osobní číslo, nástup do společnosti, hodnocení z předcházejícího roku). Seznamy hodnocených pracovníků jsou rozeslány všem manažerům prodejen, kteří překontrolují jejich úplnost.

Následuje první kalibrační schůzka, kde oblastní manažer (distrikt manažer) a manažer konkrétní prodejní jednotky odsouhlasí hodnocení všech pracovníků a u zaměstnanců na pozicích zástupce manažera prodejny i hodnocení manažerského potenciálu. Hodnocení zanechá manažer prodejny do již zmíněné tabulky pod jednotnými písmeny dle hodnotící škály a vše odešle zpět personálnímu oddělení.

Druhé kalibrační schůzky se zúčastní regionální ředitel a distrikt manažer a rozhodnou o hodnocení pracovníků na vyšších, klíčových pozicích, tj. manažer prodejny, zástupce manažera prodejny, administrátor, vedoucí týmu.

Personální oddělení provede finální kontrolu před hodnocení, připraví statistiky hodnocení a předá je k dalšímu zpracování. Po schválení uvedených výsledků celoročního hodnocení vedením společnosti AHOLD CR, a. s. zašle personální oddělení výsledky a popřípadě i nové platové výměry jednotlivým manažerům prodejen.

Hodnotitel, tedy přímý nadřízený pracovníka, vyplní hodnotící formuláře a provede hodnotící pohovor s každým pracovníkem, který obdrží kopii hodnotícího formuláře, a pokud došlo ke zvýšení mzdy, i nový platový výměr. Podepsaný originální hodnotící formulář, řádně podepsaný příslušným zaměstnancem, je založen do jeho osobního spisu.

#### 4.3.4 Hodnocení výkonu pracovníků z úseku pokladen a informací

Následující obrázek číslo 10 znázorňuje strukturu pracovníků na úseku pokladen a informací.

**Obrázek 10:** Struktura pracovníků z úseku pokladen a informací



Zdroj: vlastní

##### Vedoucí dne

Odemyká a na konci dne i uzamyká prodejní jednotku a zodpovídá za vše v daný den. Schvaluje například vrácení peněz za zboží, vyplacení rozdílů a reklamace. Řeší případné konflikty se zákazníky, které nevyřešil hlavní pokladní.

V případě potřeby zastupuje hlavního pokladního. Například při velkém množství zákazníků čekajících na pokladnách přebírá jeho povinnosti a hlavní pokladní jde na pokladnu, nebo jej také zastupuje v době svačiny hlavního pokladního.

Na této pozici se střídají v ranních a odpoledních směnách všichni vedoucí pracovníci jednotlivých úseků i zástupce manažera. Vedoucí dne ke konci své pracovní směny projde celou prodejnu a do knihy vedoucího dne zapíše nedostatky, které je nutné co nejdříve odstranit. Druhý vedoucí dne, jenž vystřídal předchozího, zjistí, co je potřeba v průběhu jeho směny udělat na základě zápisů z již zmíněné knihy. Jednotlivé body zhodnotí a rozhodne, co je nejpřednější. Následně zadá podřízeným pracovníkům jednotlivé úkoly, které vedou k odstranění co největšího počtu nedostatků v celé prodejní jednotce. V závěru dne opět hodnotí celou prodejní plochu a vše sepíše.

### Vedoucí úseku (Team Leader)

Zodpovídá za celý jemu přidělený úsek prodejny včetně všech pracovníků zařazených do daného úseku. Na tomto konkrétním úseku je přímým nadřízeným hlavního pokladního či jeho zástupce. Přijímá nové zaměstnance nebo brigádníky a sám je zaškoluje. Plánuje všem zaměstnancům úseku jejich pracovní směny.

Team Leader provádí neformální hodnocení a zároveň se podílí i na formálním ročním hodnocení jednotlivých zaměstnanců patřících svojí pracovní pozicí do jeho úseku.

### Hlavní pokladní

Je přímým nadřízeným všech pokladních a zodpovídá během své směny za všechny pokladny a informace. Má hmotnou zodpovědnost za peněžní prostředky uložené v trezoru a v pokladní euro-kazetě na informacích.

Na konci dne odvádí tržbu v hotovosti a odesílá ji do banky. Během dne vyřizuje reklamace, zodpovídá dotazy zákazníků na informacích, kontroluje počet obsazených pokladen podle plánované potřeby a zaznamenává, zda byl předpokládaný počet otevřených pokladen dostačující či nikoli. Hlavní pokladní neprovádí žádné hodnocení.

### Zástupce hlavního pokladního

Zastupuje hlavního pokladního na určitou část dne. Na této prodejně máme dva hlavní pokladní a dva jejich zástupce. Zástupce má po dobu své směny veškeré povinnosti a zodpovědnost jako hlavní pokladní.

### Pokladní

Pokladní nesou plnou hmotnou zodpovědnost za celou pokladní eurokartu, její obsah, za tabákové výrobky a všechny další předměty jim svěřené, jako například kupóny na slevy, dárkové předměty atd. Nyní v tomto obchodě pracuje na pozici pokladní jedenáct zaměstnanců a pět brigádníků. Pokladní neprovádí během své směny žádné hodnocení.

### Stanovení počtu pokladních vycházející z výsledků hodnocení

Je pevně stanovený na základě informací, které vedoucí úseku obdrží z centrály. Na základě předpokládané potřeby obsazených pokladen vedoucí úseku plánuje směny jednotlivým pokladním.

Hlavní pokladní provádí zpětnou kontrolu prostřednictvím zapisování, zda počet byl dostačující nebo zda byly na pokladnách fronty, a zároveň kontroluje, zda byl skutečný počet otevřených pokladen shodný s uvedeným počtem.

Při výpočtu, kolik je potřeba otevřených pokladen v danou hodinu, bereme v úvahu historii prodejů, plánovanou a odhadovanou tržbu a výkonnost pokladních.

#### Cíle správného plánování

Správný počet pokladních ve správnou dobu by měl zamezit tvorbě front, přispět k rychlému a kvalitnímu odbavení zákazníků, a to za minimální náklady vynaložené na tento úsek prodejny.

### **4.3.5 Podklady pro hodnocení obsluhy pokladen - normy a povinnosti**

Pokladní má na namarkování jedné položky v průměru 2,66 sekund. Musí odbavit za jednu hodinu 50 zákazníků a zároveň dodržovat dané omezení akčních výrobků.

Pokladní na začátku pracovní doby převezme od hlavního pokladního pokladní zásvku (eurokartu), přepočítá hotovost v ní uloženou a upevní ji na přidělenou pokladnu.

Dále má povinnost namarkovat všechny výrobky, které má zákazník v košíku. Vše musí být vyloženo na pás, popřípadě řádně zkontrolováno. Pro správné namarkování veškerého zboží je zapotřebí znalost všech druhů ovoce a zeleniny, které se v tomto hypermarketu váží přímo na pokladně a zároveň znalost všech druhů pečiva. Při zjištění chyby je nezbytné ihned přivolat hlavního pokladního, který umožní zrušení chybné položky.

V případě nutného opuštění prostoru pokladny musí být vždy prvně informován hlavní pokladní, který je stejně tak informován i o větším počtu zákazníků u pokladen. Při odchodu pokladního od pokladny je nezbytné pokladnu zabezpečit, pokud tak pokladní neučiní je to považováno za hrubou nedbalost a může to vést k uplatnění nároku na náhradu.

Po ukončení činnosti na pokladně vždy pokladní provádí vyúčtování, které spočívá v přepočítání peněz, zaznamenání výsledku, odvedení tržby, kontroly lístku od výkupu lahví, stravenek, známek věrnostního programu, ahold-poukázek a účtenky od kontrolního nákupu. Správnost je kontrolována hlavním pokladním. Rozdíl jde na vrub poklad-

ního zodpovědného za danou pokladní zásuvku. Stejný postup se uplatňuje při pokladních stopkách, které jsou prováděny v průběhu směny pokladního.

Při zacházení s hotovostí musí pokladní dodržovat určitá pravidla:

- Všechny bankovky musí zkontrolovat pod UV lampou a ujistit se o pravosti prostřednictvím kontroly ochranných prvků na bankovkách.
- Stravenky může přijmout pouze od zaměstnanců společnosti AHOLD.
- Drobné na košík či jakékoli jiné rozměnění hotovosti je možné pouze na informacích.
- Pokladní si nesmí rozměňovat hotovost ani mezi sebou navzájem.
- Firemní hotovost nesmí být použita za žádných okolností pro soukromé účely.
- V případě přepadení nesmí pokladní klást žádný odpor.

Obsluha pokladen musí být vždy čistá a řádně upravená. To se týká především jejího oblečení a rukou. Pokladní prostor se neustále udržuje v čistotě, zboží s porušeným obalem je co nejdříve odstraněno. V tomto prostoru nesmí být přechováváno žádné pití, jídlo či kosmetické prostředky.

Pokladní zákazníky obsluhují vždy vstřícně a přátelsky. Musí pozdravit jednotlivě každého zákazníka, během nákupu udržovat komunikaci i oční kontakt a nesmí zapomenout poděkovat a rozloučit se. Případné neshody se zákazníkem, kterým se nepodařilo zabránit, se neřeší před ostatními zákazníky, ihned se přivolá hlavní pokladní či vedoucí dne.

#### Způsob kontroly plnění norem a povinností pokladních

Pro kontrolu správného plnění povinností pokladních se provádí tzv. „kontrolní nákupy“, při kterých se zjistí, zda jsou obsluhou pokladny jejich povinnosti plněny či nikoli. Za neprojití kontrolním nákupem, například za nenamarkování všech položek, je pokladním zaslán vytýkácí dopis. Zároveň se jedná o porušení pracovních povinností. Za tři vytýkácí dopisy během určité doby je zaměstnanec propuštěn na základně hrubého porušení pracovní kázně.

Plnění zadaných limitů je sledováno prostřednictvím počítačového systému. Jednotliví pokladní se přihlašují na pokladnu pod svým číselným kódem, po jejich přihlášení každá pokladna zaznamenává počet odbavených zákazníků i rychlost markování jednotlivých položek. Vše je zaznamenáno, zprůměrováno a vyhodnoceno. Dané informace



má k dispozici vedoucí úseku, který informuje jednotlivé pokladní o jejich výsledcích. Plnění správné rychlosti a počtu odbavených zákazníků je zprůměrováno za celý jeden měsíc. V příloze číslo 5 je zobrazena tabulka s výsledky jednotlivých pokladních Hypermarketu Albert Třebíč, pro zachování jejich anonymity nejsou uvedena jména.

#### Nedostatky současného systému

Hlavní pokladní nesou stejně jako pokladní velkou hmotnou zodpovědnost, což vede k velkému stresu těchto zaměstnanců. Hlavní pokladní také nestíhá vyřizovat vše potřebné na informacích a zároveň opravovat chybné položky na všech obsazených pokladnách. To má za následek prodloužení čekání zákazníků jak na pokladnách, tak i na informacích.

Normy přidělené pokladním jsou většinou nesplnitelné, protože určité věci pro plnění těchto nařízení nemohou pokladní ovlivnit. Zároveň norma rychlosti, tj. 2,66 sekund na jednu položku, je nevyhovující i pro zákazníky, ti totiž nestíhají tak rychle odebrat namarkované zboží.

#### **4.3.6 Hodnocení pracovníků na ostatních úsecích prodejny**

Pracovníci ze všech úseků (kromě úseku pokladen a informací) nejsou hodnoceni jinak než při ročním formálním hodnocení. Není zde žádné průběžné hodnocení jako u pokladních, z čehož vyplývá, že nejsou žádné záznamy o jejich pracovním výkonu v průběhu roku, proto je zajisté těžší zhodnotit při ročním hodnocení jejich skutečný pracovní výkon.

Mezi slabé stránky současného systému hodnocení zaměstnanců na jednotlivých úsecích během roku podle mého názoru zajisté patří právě nedostatek dílčích hodnocení například za periodu, měsíc či týden, jak tomu je u pracovníků na pozici pokladní.

Například zaměstnanci, kteří mají v náplni své práce vybalování zboží na úseku potravin, nejsou nijak hodnoceni, tj. nikdo neví, kolik palet za danou směnu mohli zpracovat a kolik skutečně vybalili. Velice podobné je to i v ostatních úsecích dané prodejní jednotky.

Za silnou stránku hodnocení zaměstnanců považuji propracovanost systému kontroly povinností a norem pokladních, i přestože normy nejsou zcela správně nastaveny.

### Návrh na zlepšení

Zrychlení pokladen by bylo možné řešit větším počtem pokladních, kteří by v případě malého počtu zákazníků mohli během směny vybalovat, porovnávat nebo kontrolovat záruční lhůtu u zboží. Pokladní v takovém případě nemusí být celou deseti-hodinovou směnu pouze u pokladen. Směny pokladních, které stráví pouze na pokladnách, jsou pro ně určitě velmi náročné především po stresové a psychické stránce. Změna pracovní náplně by měla zajistit kladný vliv na chybovost a rychlost daných pokladních.

Zavedení kontroly plnění pracovních povinností i na ostatních úsecích může vést k efektivnější a kvalitnější práci jednotlivých zaměstnanců. Zajistit to také usnadní a více zpřesní roční hodnocení právě těchto pracovníků.

Například k zpřehlednění a hodnocení výkonu pracovníků, kteří mají na starosti vybalování zboží, by mohl sloužit zcela jednoduchý výkaz - tabulka obsahující datum, identifikaci pracovníka, popis palety, čas zahájení práce na dané paletě a čas dokončení úkolu. Návrh tohoto výkazu je umístěn v příloze číslo 6. Pracovník, jenž bude mít za úkol doplnit paletu plnou menších balení, ale většího počtu, bude zajisté potřebovat více času než pracovník, jenž bude mít na stejné velké paletě méně kusů větších balení. Právě proto je třeba popis palety, tj. jaké zboží obsahuje, nutný k zohlednění potřebného času.

Vedoucí pracovník by také měl mít přehled (popřípadě písemný záznam) o celkovém počtu přijatých palet v daném dni. V neposlední řadě i o tom, kolik jich bylo skutečně vybaleno a kolik nevybalených zbývá na další den.

Zefektivnění a získání nejvyššího možného výkonu pracovníků na všech úsecích prodejny by mohlo zajistit zcela jasné a zřetelné vymezení pravomocí a především zodpovědnosti za jednotlivé svěřené části prodejní plochy. Příklad denního plánu je uveden v příloze číslo 7. Pro příklad bych ráda uvedla pracovníky na velkém úseku prodejny, tedy na zhruba 80 %. Tito pracovníci nemají jasné stanové denní úkoly ani rozdělený tento úsek tak, aby bylo jasné, za co nesou zodpovědnost. Kterou část daného úseku budou mít v čase své směny na starost, zjistí až po svém nástupu na pracoviště. Zpětně je velmi těžké zjistit, co který pracovník vykonal a co ne.

#### 4.3.7 Rozhovory

Celkem bylo realizováno pět polostrukturovaných rozhovorů. Jeden jsem vedla s manažerem tohoto hypermarketu, druhý s jeho zástupkyní a zbývající 3 byly uskutečněny s vedoucími jednotlivých úseků na této prodejně. Přepisy těchto rozhovorů jsou umístěny v příloze číslo 6.

- *První tři otázky v rozhovoru jsem zaměřila na současné rozdělení prodejní plochy na jednotlivé úseky a přidělení těchto úseků vedoucím pracovníkům.*

Ze všech pěti dotazovaných pouze jeden respondent souhlasil se současným přidělením a velikostí jednotlivých úseků. Všichni čtyři a především manažer této prodejní jednotky navrhovali oddělení úseků nepotravin jako jeden samostatný úsek. Dále většina poukazuje na potřebu vytvoření více úseků o menší velikosti.

Vedoucí pracovník, jenž souhlasí se stávajícím rozdělením, by uvítal navíc jednoho vedoucího pracovníka, který by měl potřebné znalosti ze všech úseků.

Podle odpovědí respondentů jsem usoudila, že největší úsek, který by mohl mít na starosti jeden vedoucí pracovník, je úsek s nepotravinářským zbožím. Zástupkyně uvádí, že je možné přidělit jednomu vedoucímu i více dílčích úseků, například úsek ovoce a zelenina a k tomu úsek s pečivem.

- *Dalšími třemi otázkami jsem zjišťovala, zda je možné ovlivnit rychlost odbavení zákazníků u pokladen, jestli by pomohl větší počet pokladních a zda je možné ovlivnit výkon těchto pracovníků?*

Z rozhovorů vyplývá, že respondenti věří v současný systém výpočtu a plánování obsazených pokladen. Někteří se domnívají, že ovlivnit rychlost odbavení zákazníků nelze. Další názor je, že rychlost odbavení zákazníků u pokladen, je ovlivněna především pracovníky pracujícími v tomto úseku.

Většina dotázaných se shodla na tom, že větší počet pokladních by nepomohl. Jeden vedoucí pracovník souhlasil s tím, že větší počet pokladních by mohl, zajistil rychlejší odbavení zákazníků. Zároveň dodává, že navýšení pracovníků by přineslo také nevýšení požadované produktivity.

Dva vedoucí pracovníci a zástupkyně manažera zastávají v podstatě stejný názor, že ovlivnit výkonnost pokladních je možné prostřednictvím motivace. Zároveň dodávají, že v současné chvíli nemají žádné prostředky k motivování těchto pracovníků. Manažer

uvádí, že výkon pokladních byl ovlivněn zveřejněním jejich výsledků a tím, že nejrychlejší pokladní dostává sladkou odměnu v podobě bonboniéry. Poslední vedoucí pracovník poukázal na to, že výkon pokladních by mohl být ovlivněn přísnějším výběrem pracovníků na tuto pracovní pozici.

- *Následující otázka zněla proč je pro prodejní jednotku důležitý Total Shrink?*

Všichni respondenti se u této otázky shodují. Uvádějí, že Total Shrink udává výši ztrát neboli nákladů za tuto prodejní jednotku. Manažer dodává, že jeho výši může prodejna ovlivnit. Zástupkyně manažera se ale domnívá, že 30 % Total Shrinku nijak neovlivní.

- *Poté jsem se ptala, zda může výše slev, které si vytváří tato prodejní jednotka sama, významně ovlivnit Total Shrink.*

Všichni dotázaní souhlasili, ale dodávají, že více Total Shrink ovlivní odpisy nebo rozpisy zboží.

- *Devátá otázka se zbývala tím, kdo provádí na této prodejně slevy a kdo je za jejich výši zodpovědný.*

Za výši slev jsou zodpovědní vedoucí úseku a slevy provádí jednotliví zaměstnanci, popřípadě také vedoucí úseku, jak uvedli všichni respondenti.

- *Následující otázka poukazovala na možnost přidělit vytváření slev na úseku koloniálu a non-foodu pouze jednomu pracovníkovi.*

Dotázaní toto opatření zamítají. Domnívají se, že není potřeba a také, že není možné jej uskutečnit, protože slevy je nutné vytvářet průběžně.

- *Další dvě otázky jsem zaměřila na příjem zboží z centrálních skladů. Zajímalo mě, proč se neprovádí kontroly dodaného zboží a jestli tato skutečnost souvisí s tím, že není možné provést reklamaci na nedodané zboží.*

„Dodané zboží z našich skladů se nekontroluje, protože za sklady zodpovídá naše společnost a pracují v nich naši zaměstnanci. Dále jsou prováděny kontroly chybovosti a jednou měsíčně je nám zaslána finanční kompenzace“, uvádí manažer prodejny. Stejný názor má i jeden vedoucí úseku. Dva vedoucí se domnívají, že je to kvůli časové náročnosti a kvůli nedostatečným skladovým prostorám. Pouze jeden vedoucí neví, proč se neprovádí kontroly, podle jeho názoru by se provádět měly. Všichni respondenti se

shodují na tom, že neprovádění kontrol souvisí s tím, že není možné provést reklamaci na nedodané zboží.

- *Ve třinácté otázce se ptám, zda výše nákladů vynaložených na pracovníky, kteří by prováděli kontrolu zboží z centrálních skladů, přesáhla výši takto vzniklých škod.*

Pouze jeden vedoucí pracovníky se domnívá, že výše takto vzniklých škod je vyšší, než náklady na pracovníky s touto pracovní náplní. Dodává, že tuto práci by mohl vykonávat například pracovník na zkrácený úvazek.

- *Následující dvě položené otázky se zabývaly problematikou externích pracovníků, zda jsou i v této prodejně, jaké jsou jejich povinnosti a zda mají v současné chvíli přehled o jejich vykonané práci.*

Respondenti se shodli na tom, že i na této prodejní jednotce působí externí pracovníci, kteří zastupující určitého dodavatele či výrobce. Jednotný názor mají také ohledně přehledu o jejich vykonané práci. Všichni uvádějí, že v současné situaci nemají jasný přehled, co skutečně bylo uděláno těmito pracovníky.

Ohledně povinností těchto externích pracovníků se odpovědi trochu odlišovaly. Dva vedoucí pracovníci se domnívají, že mají všichni stejné povinnosti spočívající v prezentaci zboží včetně vybalování. Ostatní uvádí, že jejich úkoly se odlišují podle smlouvy, kterou uzavřeli se zaměstnavatelem. Společnost AHOLD tyto pracovníky neplatí ani na ně nic nepřispívá, jak uvedl manažer této prodejny.

- *Poté mě zajímalo, proč zboží, které mají na starosti externí pracovníci, není odděleno od výrobků, které doplňují zaměstnanci hypermarketu. Zda by to interním zaměstnancům ušetřilo čas.*

Dotázaní uvádí téměř shodné odpovědi. Dané zboží není oddělené, protože to současný systém vybalování neumožňuje. Manažer dodává, že se velice brzy zavede nový systém DANS, při kterém to možné bude. Tento systém v současné chvíli již některé prodejní jednotky tohoto obchodního řetězce využívají.

Všichni souhlasí s tím, že oddělení zboží, jež mají na starosti externí pracovníci, bylo přínosem.

- *Osmnáctá otázka se zabývala problematikou vymezení úkolů, zodpovědností a pravomocí zaměstnanců v této prodejní jednotce.*

Respondenti jsou přesvědčeni o tom, že pracovníci v této prodejně mají stanovené úkoly, zodpovědnost a potřebnou pravomoc. Uvádějí také, že ne všichni si plně uvědomují svojí míru zodpovědnosti.

- *Poslední dvě otázky jsem věnovala průběžnému hodnocení pracovníků na jiných úsecích, nejen na úseku pokladen. Ptala jsem se, proč nejsou hodnoceni a zda je možné hodnotit pracovníky, kteří vybalují zboží například podle počtu vybalených palet.*

Z odpovědí respondentů je patrné následující:

Hodnocení pracovníků, kteří mají za úkol vybalování zboží, není za současných podmínek možné, protože by to nebylo zcela objektivní, ale po zavedení nového systému vybalování zboží budou průběžně hodnoceni i tito pracovníci.

V obsluhovaném úseku jsou podle vedoucího pracovníka zaměstnanci hodnoceni prostřednictvím zadávání úkolů a následnou kontrolou, zda byly všechny úkoly splněny či nikoliv.

Hodnocení pracovníků za počet vybalených palet je podle dotázaných nespravedlivé, protože na každou paletu je potřeba jiné množství času.

## 5 UPLATNĚNÍ VÝSLEDKŮ DO PRAXE

Ve své práci jsem se zabývala sedmi možnými návrhy na optimalizaci a zefektivnění jednotlivých činností. Některé z těchto návrhů jak, jsem zjistila, by vedoucí pracovníci rádi přijali a jiné odmítli a zbývající není možné provést.

1. *První vytvořený návrh na optimalizaci se zabýval rozdělením prodejní plochy na menší úseky. Tyto menší úseky bych přidělila většímu počtu vedoucích pracovníků.*

Daný návrh by přijali čtyři z pěti dotazovaných včetně manažera a jeho zástupkyně. Čtyři pracovníci uvádějí, stejně jako já, že je nezbytné oddělit úsek s nepotravinářským zbožím. Tento úsek tak ještě nedávno byl oddělený a bylo to opravdu efektivnější.

2. *Druhý návrh je zaměřen na rychlost pokladních a na odbavení zákazníků u pokladen. Navrhla jsem vyšší počet pokladních v jednotlivé dny. Při menším počtu zákazníků by mohli pokladní vybalovat zboží či provádět jiné pracovní úkoly.*

Zde se mnou respondenti nesouhlasí. Většina uvedla, že by větší počet pokladních nijak nepomohl. Podle mého názoru ale není humánní, aby pokladní měli deseti hodinou směnu zaměřenou pouze na jednu činnost, a to téměř každý den. Jak sem již uvedla, je to velmi náročné na psychiku těchto pracovníků, a to se odráží na jejich výkonu.

3. *Třetí návrh na zlepšení jsem věnovala hodnotám Total Shrinku. V zájmu celé prodejní jednotky je, aby hodnoty tohoto indikátoru byly co nejnižší. Domnívala jsem se, že na této prodejně největší problém představují slevy, které si tato prodejní jednotka provádí sama. Navrhla jsem, aby slevy na velkém úseku prováděla jedna pověřená osoba a měla za výši slev zodpovědnost.*

Dotázaní vedoucí pracovníci potvrdili, že výše slev navyšuje Total Shrink. Uvedli také, že větší navýšení tohoto indikátoru je z odpisů či z rozpisů zboží, které je centrálou přidělené na danou prodejní jednotku. Můj návrh na ustanovení jedné zodpovědné osoby za slevy by nepřijali, protože se slevy musí provádět průběžně.

4. *Další návrh na optimalizaci jsem uvedla u problematiky přijímání zboží na prodejní jednotku z centrálních skladů. Při příjmu zboží z těchto dvou skladů se neprování*

*kontroly a není možné provést reklamaci na nedodané zboží. Zjišťoval jsem, zda by bylo možné tyto kontroly provádět?*

Většina respondentů mě ujistila o tom, že provádění kontrol i u zboží z těchto skladů je časově náročné a nejsou na tuto činnost dostatečné prostory. Zároveň také dodali, že náklady na pracovníky, kteří by prováděli kontroly, by přesáhli výši takto vzniklých škod.

- 5. Pátý návrh obsahuje problematiku externích pracovníků, jejich povinností a skutečně provedené práce na této prodejně. V současné době zaměstnanci společnosti AHOLD vybalují úplně všechno zboží, i přestože určité značky mají na starosti externí pracovníci. Navrhovala jsem oddělení zboží určitých značek od zboží, které mají na starosti interní pracovníci.*

Tento návrh byl přijat všemi dotazovanými a v současné chvíli se na jeho realizaci již pracuje. Externí pracovníci budou mít zboží oddělené, a tak bude více přehledné, zda dané zboží doplnili či nikoliv.

- 6. Šestý návrh na optimalizaci spočíval v jasném vymezení pracovních povinností, pravomocí a zodpovědnosti všech pracovníků v tomto Hypermarketu.*

Respondenti se shodli, že pracovní úkoly mají všichni pracovníci zcela jasně vymezené, ale neuvědomují si míru své zodpovědnosti. S tímto já nesouhlasím. Domnívám se, že by každý pracovník měl mít přidělený úsek, který má na starosti. To při současném rozdělení prodejny podle mého názoru není možné.

- 7. Ve svém posledním návrhu jsem se zaměřila na hodnocení výkonu pracovníků na ostatních úsecích, nejen na pokladnách. Navrhla jsem hodnocení pracovníků, kteří mají za úkol vybalovat zboží pomocí počtu vybalených palet.*

Průběžné hodnocení pracovníků, kteří vybalují zboží, v současné chvíli není možné, jak uvádí vedoucí pracovníci, ale zároveň se začal zavádět nový systém vybalování DANS. Při uplatnění tohoto systému již bude možné průběžně hodnotit i tyto pracovníky. Všechno zboží bude rozděleno na roli podle druhů. Pracovníci budou hodnoceni podle počtu vybalených rolů se stejným druhem zboží. Hodnotit pracovníky podle počtu vybalených palet je podle dotázaných nespravedlivé, protože na každou paletu je potřeba odlišný čas.



## 6 ZÁVĚR

Společnost AHOLD můžeme sledovat již na dvou kontinentech. Tento obchodní řetězec provozuje různé typy prodejních jednotek (od samoobsluh po Hypermarkety), ale také internetový obchod a čerpací stanice. Daná společnost u nás působí již dvacet šest let. Ve svých 282 pobočkách tento obchodní řetězec vytvořil pracovní místa pro 13 400 zaměstnanců.

Cílem mé práce bylo charakterizovat systém indikátorů prodeje a systém hodnocení výkonu pracovníků v Hypermarketech Albert. Zaměřila jsem se nejen na popis těchto systémů, ale také na jejich využití ve vybrané prodejní jednotce v Hypermarketu Albert v Třebíči.

Teoretickou část jsem pojala jako přiblížení problematiky indikátorů prodeje, jejich monitorování a hodnocení výkonů pracovníků. Zároveň jsem v této části představila společnost AHOLD a. s. a nastínila její dlouholetou historii.

V praktické části jsem využila kvalitativního výzkumu a pomocí polostrukturovaného rozhovoru jsem zjišťovala potřebné informace u celkem pěti respondentů. Skupinu respondentů tvořili tři vedoucí pracovníci, zástupkyně manažera a manažer Hypermarketu Albert v Třebíči. Vedoucí pracovníky jsem zvolila tak, aby byly zastoupeny všechny úseky na této prodejně.

Po charakterizování jednotlivých systémů a činností jsem navrhla celkem sedm možných návrhů na optimalizaci. Na tyto návrhy a jejich možnou realizaci jsem se dotazovala v rozhovorech s výše uvedenými pracovníky hypermarketu Albert.

Z celkových sedmi návrhů jsem na tři z nich získala kladnou odezvu. Jednalo se konkrétně o jiné rozdělení prodejní plochy - na menší úseky, zpřehlednění práce externích pracovníků včetně oddělení jejich výrobků a průběžné hodnocení pracovníků, kteří mají za úkol vybalování zboží. Dva z těchto tří návrhů jsou v současné chvíli na této prodejní jednotce realizovány.

## **7 SUMMARY**

This thesis deals with indicators of purchase and performance evaluation of employees in Hypermarkets Albert.

Thesis is concerned with retail units of chain store AHOLD a. s. Selected company has got 35 000 shops, another 3 000 operates with their partners and employ 13 400 employees.

Own thesis was created in these following steps: first creating a literature review that lies in the definition of terms, indicators of selling and employee performance evaluation. Followed by setting goal of thesis and methods of processing. Next step consists in characterizing hypermarkets Albert and monitoring indicators. Finally is necessary describing a staff evaluation system. All of these steps must precede the collection of input information about the indicators of sales, employee performance evaluation and study of literature. At the end of the work is necessary to evaluate the data and information. Subsequently, a compilation of the results and possible proposal to optimize the systems.

The theoretical part is divided into two sections. The first deals with the definition of staff management, personnel management and human resources activities. Attention is also focused primarily on staff assessment, evaluation methods, performance and score. The second section contains indicators used in the processes of monitoring and evaluation. At the end of this section is approximated as AHOLD and its history.

The practical part has been prepared on the based is of their own observations and interviews with senior executives in the hypermarket in Trebic. The task was to characterize the use of existing systems while sales indicators for assessing staff performance. In this work are presented as well as suggestions on optimizing existing systems.

### **7.1 Key words**

Management, Indicator, Monitoring, Evaluation, Indicators of purchase,  
Performance evaluation of employees

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 8.1 Seznam literárních zdrojů

- [1] AHOLD, a.s. *Intranet* [online]. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: [www.aholdintranet.int/jnp/cz/spolecnost/](http://www.aholdintranet.int/jnp/cz/spolecnost/).
- [2] ARMSTRONG, Michael a Drahoš VANĚČEK. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- [7] BRANIŠ, M. (ed.): *Výkladový slovník vybraných termínů z oblasti ochrany životního prostředí a ekologie*. Karolinum – nakladatelství Univerzity Karlovy, Praha, 1999, 46 s.
- [8] CŽP. *Co jsou to indikátory* [online]. 2010 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: [www.czp.cuni.cz/czp/index.php/cz/-oddeleni-indikatoru-environmentalni-udrzitelnosti/12-co-jsou-to-indikatory](http://www.czp.cuni.cz/czp/index.php/cz/-oddeleni-indikatoru-environmentalni-udrzitelnosti/12-co-jsou-to-indikatory).
- [9] ČASŤ III MONITORING ZLOŽEK ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA. [online]. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/-Fazekasova1/subor/7.pdf>.
- [10] GAREP. *Regionální rozvoj: Monitoring a evaluace* [online]. 2009 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/monitoring-a-evaluace.html>.
- [11] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

- [12] HRABÁNKOVÁ, Magdalena. *Faktory regionálního rozvoje a jejich vliv na sociálně-ekonomický potenciál regionu: vědecká monografie*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 111 s. ISBN 978-807-2047-529.
- [13] HRABÁNKOVÁ, Magdalena. *Identifikace sociálně-ekonomických podmínek rozvoje horských a podhorských oblastí: vědecká monografie*. Vyd. 1. Brno: Pro Ekonomickou fakultu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích vydalo Akademické nakladatelství CERM, 2009, 218 s. ISBN 978-80-7204-581-5.
- [14] HRABÁNKOVÁ, Magdalena. *Monitoring*. Vyd. 1. V Praze: Institut výchovy a vzdělávání Ministerstva zemědělství ČR, 51 s. ISBN 80-710-5210-8.
- [15] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [16] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [17] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích. 2. přepr. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [18] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [19] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strukturální fondy EU: Evaluace* [online]. 2009 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/>.
- [20] PRÁŠEK, J.: *Obecné principy monitorování*. Edice Planeta 2004, Odborný časopis pro životní prostředí, MŽP, roč. XII, č. 2/2004, s. 31-33. ISSN 1213-3393.
- [21] ROSSI, Peter H, Mark W LIPSEY a Howard E FREEMAN. *Evaluation: a systematic approach. 7th ed.* Thousand Oaks, CA: Sage, c2004, x, 470 p. ISBN 07-619-0894-3.
- [22] Společnost AHOLD, a.s: Albert. [online]. Vytvořeno společností ETNETERA. [cit. 2013-03-31]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/>.
- [23] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd.* Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [24] STEPHEN P. ROBBINS, Stephen P.David A. *Fundamentals of management: essential concepts and applications. Global ed., 8th ed.* Harlow: Pearson Education. ISBN 978-027-3766-179.

- [25] ŠVARCOVÁ, Marie a Drahoš VANĚČEK. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009, 47 s. ISBN 978-80-7394-151-2.
- [26] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

## 8.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí.....	14
Obrázek 2: Aktivity řízení lidských zdrojů.....	15
Obrázek 3: Posuzovací (hodnotící) stupnice.....	20
Obrázek 4: Řízení pracovního výkonu.....	22
Obrázek 5: Cyklus řízení pracovního výkonu.....	22
Obrázek 6: Rozložení etap monitorování a hodnocení .....	28
Obrázek 7: Cyklus, vývoj a implementace evaluace .....	29
Obrázek 8: Rozdělení prodejní plochy.....	38
Obrázek 9: Návrh na rozložení prodejní plochy .....	39
Obrázek 10: Struktura pracovníků z úseku pokladen a informací .....	53

## 8.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních.....	12
Tabulka 2: Hodnocení prac. výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu .....	23
Tabulka 3: Indikátory .....	40
Tabulka 4: OSA plnění za rok 2012.....	42
Tabulka 5: Aktuální výsledky .....	47
Tabulka 6: Plánované výsledky .....	47
Tabulka 7: Hodnocení .....	48
Tabulka 8: Výsledky za minulý rok.....	49

## 8.4 Seznam příloh

Příloha 1: Rozdělení prodejen a čerpacích stanic A, B.....	72
Příloha 2: Výsledky indikátorů za periodu A, B, C, D .....	73
A – výsledky za periodu č. 12.....	74
B – výsledky za periodu č. 13 .....	75
C – výsledky za periodu č. 2 .....	76
D – výsledky za periodu č. 3.....	77
Příloha 3: Seznam omezeného množství zboží.....	78
Příloha 4: Počet pokladních .....	79
Příloha 5: Výsledky pokladních.....	81
Příloha 6: Návrh výkazu činností.....	82
Příloha 7: Návrh denního plánu .....	83
Příloha 8: Přepisy rozhovorů.....	84
Rozhovor s manažerem prodejní jednotky.....	84
Rozhovor se zástupkyní manažera prodejní jednotky.....	87
Rozhovor s vedoucím pracovníkem A.....	90
Rozhovor s vedoucím pracovníkem B .....	93
Rozhovor s vedoucím pracovníkem C .....	96

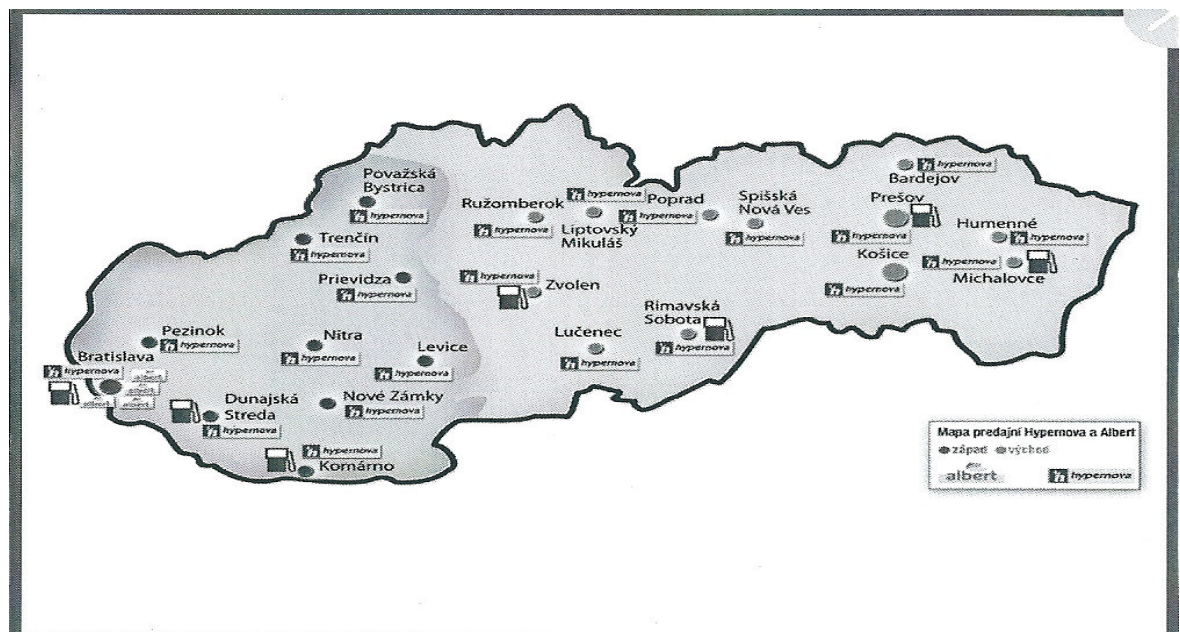
## 9 PŘÍLOHY

### 9.1 Příloha 1: Rozdělení prodejen a čerpacích stanic A, B

Obrázek A – Česká republika



Obrázek B – Slovenská republika





## 9.2 Příloha 2: Výsledky indikátorů za periodu A, B, C, D

Následující čtyři přílohy obsahují výsledky indikátorů prodeje na této prodejní jednotce vždy za jednu periodu, tj. čtyři týdny.

První tabulka představuje celkové výsledky za příslušnou periodu. V prvním sloupci jsou vyjmenovány jednotlivé indikátory. Druhý je nejdůležitější, obsahuje skutečné aktuální výsledky za čtyři týdny. Třetí sloupec informuje o stanoveném plánu vytvořeném centrálou. Ve čtvrtém vidíme hodnocení vyjádřené prostřednictvím barev, jedná se o porovnání mezi plánem a skutečnými výsledky. Poslední sloupec obsahuje výsledky za stejnou periodu, ale z minulého roku.

Druhá tabulka podává informace o stejných indikátorech, ale číselné údaje jsou zde sečteny k určitému datu. Tyto údaje nám umožňují porovnávat výsledky prodejny za větší časové období.

## 9.2.1 A – výsledky za periodu č. 12

# Výsledky za periodu č. 12

## 696 Albert hypermarket TŘEBÍČ

VÝSLEDKY ZA PERIODU	AKTUÁLNÍ	PLÁN	HODNOCENÍ	MIN. ROK
Tržby	17 085	20 131		18 363
Produktivita	2 258	2 505		2 115
OSA	98,7%	98,5%		98,9%
Total Shrink	3,3%	2,3%		3,5%
Přátelský personál	100,0%	95,0%		100,0%
Bez front	100,0%	90,0%		100,0%
Ovoce a zelenina	0,0%	85,0%		50,0%

VÝSLEDKY OD ZAČ. ROKU	AKTUÁLNÍ	PLÁN	HODNOCENÍ	MIN. ROK
Tržby	187 887	200 760		198 155
Produktivita	2079	2 135		2 078
OSA	98,9%	98,5%		98,6%
Total Shrink	3,5%	2,7%		3,5%
Přátelský personál	97,9%	95,0%		98,8%
Bez front	95,8%	90,0%		91,7%
Ovoce a zelenina	88,3%	85,0%		60,0%
Operační náklady	1,4%	1,2%		1,4%

## 9.2.2 B – výsledky za periodu č. 13

# Výsledky za periodu č. 13

## 696 Albert hypermarket TŘEBÍČ

VÝSLEDKY ZA PERIODU	AKTUÁLNÍ	PLÁN	HODNOCENÍ	MIN. ROK
Tržby	21 222	22 404		21 660
Produktivita	2 546	2648		2301
OSA	99,3%	98,5%		99,0%
Total Shrink	2,4%	2,5%		3,8%
Přátelský personál	100,0%	95,0%		100,0%
Bez front	100,0%	90,0%		100,0%
Ovoce a zelenina	100,0%	85,0%		100,0%

VÝSLEDKY OD ZAČ. ROKU	AKTUÁLNÍ	PLÁN	HODNOCENÍ	MIN. ROK
Tržby	209 109	223 164		219 815
Produktivita	2 115	2 178		2 098
OSA	98,9%	98,5%		98,6%
Total Shrink	3,4%	2,7%		3,5%
Přátelský personál	98,1%	95,0%		98,9%
Bez front	94,2%	90,0%		92,3%
Ovoce a zelenina	89,2%	85,0%		66,7%
Operační náklady	1,4%	1,2%		1,4%

### 9.2.3 C – výsledky za periodu č. 2

## Výsledky za periodu č. 2

### 696 Albert hypermarket TŘEBÍČ

VÝSLEDKY ZA PERIODU	AKTUÁLNÍ	PLÁN	HODNOCENÍ	MIN. ROK
Tržby	14 275	14 947		14 492
Produktivita	1 946	1947		1 909
OSA	100,0%	90%		100,0%
Total Shrink	6,2%	4%		4%
Přátelský personál	100,0%	95,0%		100,0%
Bez front	100,0%	90,0%		100,0%
Ovoce a zelenina	100,0%	85,0%		100,0%

VÝSLEDKY OD ZAČ. ROKU	AKTUÁLNÍ	PLÁN	HODNOCENÍ	MIN. ROK
Tržby	26 694	28 312		27787
Produktivita	1 849	1 897		1921
OSA	100,0%	90,0%		100,0%
Total Shrink	5,3%	3,7%		3,9%
Přátelský personál	100,0%	95,0%		100,0%
Bez front	100,0%	90,0%		100,0%
Ovoce a zelenina	80,0%	85,0%		100,0%
Operační náklady	5,1%	4,5%		4,9%

## 9.2.4 D – výsledky za periodu č. 3

# Výsledky za periodu č. 3

## 696 Albert hypermarket TŘEBÍČ

VÝSLEDKY ZA PERIODU	AKTUÁLNÍ	PLÁN	HODNOCENÍ	MIN. ROK
Tržby	15 286	15 438		14 896
Produktivita	2 059	2 050		2 049
OSA	100,0%	90,0%		100,0%
Total Shrink	3,3%	3,3%		3,3%
Přátelský personál	100,0%	95,0%		91,7%
Bez front	100,0%	90,0%		100,0%
Ovoce a zelenina	100,0%	85,0%		100,0%

VÝSLEDKY OD ZAČ. ROKU	AKTUÁLNÍ	PLÁN	HODNOCENÍ	MIN. ROK
Tržby	41 980	43 750		42 683
Produktivita	1 921	1 948		1 964
OSA	100,0%	90,0%		100,0%
Total Shrink	4,6%	3,5%		3,7%
Přátelský personál	100,0%	95,0%		97,2%
Bez front	100,0%	90,0%		100,0%
Ovoce a zelenina	86,7%	85,0%		100,0%
Operační náklady	4,2%	4,2%		4,3%

### 9.3 Příloha 3: Seznam omezeného množství zboží

Tato příloha znázorňuje seznam výrobků, u kterých bylo omezené množství na osobu, nákup a den v tomto konkrétním týdnu. Dané množství musí všichni pokladní dodržovat. Na každý týden centrála stanovuje omezené množství.



Jsme tu pro Vás

#### Omezené množství – týden 43.

##### Hypermarkety:

Název	Počet ks na osobu	
Tany Delicato	10	Ks/os./den
Jacobs Velvet	6	Ks/os./den
Klášter	2	přepr./os./den
Kuřecí stehenní řízky	6	bal./os./den
Adidas	10	Ks/os./den
Olejevá svíčka	20	Ks/os./den
Florian Active	20	Ks/os./den
Lipánek žervé	15	Ks/os./den
Camembert President	5	Ks/os./den
Bageta francouzsk	10	Ks/os./den
Croissant sýrový	10	Ks/os./den
Bonaqua ochucená	18	Ks/os./den
Džus AQ	12	Ks/os./den
Ovocné čaje Milford	10	Ks/os./den
Olivový olej Speroni	6	Ks/os./den
Tatranky celomáčené	20	Ks/os./den
Kečup Heinz	6	Ks/os./den
Víno Mutěnice	12	Ks/os./den
Tarapaca	6	Ks/os./den
Háppy big pack	5	Ks/os./den
Huggies ubourky	5	Ks/os./den
Linteo toaletní papír	8	Ks/os./den
Zewa kapesníčky	10	Ks/os./den
Dreft	5	Ks/os./den
Shelley tělové mléko	10	Ks/os./den
Garnier deo sprej	10	Ks/os./den
Lenor aviváž	5	Ks/os./den
Bref WC blok	10	Ks/os./den
Propesko	10	Ks/os./den
Bono	6	Ks/os./den
Jablka zelená	10	Kg/os./den
Cherry rajčata	10	bal./os./den
Kaki	10	Ks/os./den
Kiwi	10	Ks/os./den
Ovocné pyré jahoda	6	Ks/os./den
Mrkev volná	10	Kg/os./den
Cibule kuchyňská žlutá	15	Kg/os./den
Okurky polní	5	Kg/os./den



Příloha číslo 4 znázorňuje plánovaný počet obsazených pokladen, který je rozepsán na celý týden jednotlivě na každý den od 7. do 20. hod. Tento plán zasílá každé prodejní jednotce přímo centrála.

V prvním sloupci nalezneme jednotlivé hodiny. Daný sloupec platí pro všechny následující a vždy tři sloupce vedle sebe se vztahují k jednomu dni.

Druhý představuje plánovaný počet pokladních. Do třetího sloupce zaznamenává hlavní pokladní či jeho zástupce skutečný počet otevřených pokladen a do čtvrtého se zapisují písmena N nebo A. N znamená, že v daný den a danou hodinu nebyly žádné fronty na pokladnách, a písmeno A představuje, že počet pokladních nebyl dostačující.

Příloha číslo 5 zobrazuje dosažené výsledky pokladních v Hypermarketu Albert za období od 25. 2. – 24. 3. 2013.

První dva sloupce obsahují identifikaci pokladních, tj. číslo a jméno. Jméno bylo odstraněno z důvodů zachování anonymity jednotlivých pracovníků. Ve třetím sloupci je uveden průměrný čas v sekundách potřebný k naskenování jedné položky. Další sloupec v této tabulce udává, kolik času pokladní skutečně stráví na pokladně, jedná se o čas, kdy byl pokladní přihlášen v systému pod svým číslem.

Pátý sloupec s názvem čistý čas udává informace o čase, jenž pokladní obsluha skutečně potřebovala k markování zboží. Šestý sloupec tvoří údaje o době, během které pracovník nemarkoval zboží (čas mezi jednotlivými zákazníky). Předposlední sloupec obsahuje informace o počtu odbavených zákazníků v průměru za jednu hodinu, v posledním sloupci je uveden průměrný počet položek na účtu, tj. průměrný počet položek u jednoho nákupu.



## 9.5 Příloha 5: Výsledky pokladních

Firma : AHOLD CZECH REPUBLIC, a.s.  
 Prodejna : 0696 TREBÍČ Střítež, Spojovací 1345  
 Kod : APLS-02-31  
 Výkaz produktivity pokladni za období 25.02.2013 - 24.03.2013

Datum : 01.04.2013

Strana: 1

Pokladni	Prum 1 poločka sec:msec	Odpracovano celkem hh:mm	Cisty cas hh:mm	Cekani cas hh:mm	Pocet zakazniku za hod	Prumer polozek na ucet
1	03,78	101:05	20:03	81:02	22	5.7
2	02,95	49:16	29:25	19:51	44	12.0
3	02,56	40:02	21:43	18:19	48	10.8
4	02,55	28:24	16:09	12:15	48	11.4
5	02,75	65:56	39:24	26:32	47	11.8
6	02,73	72:13	42:14	29:58	49	10.7
7	02,27	97:31	49:14	48:17	49	10.7
8	02,43	78:38	39:27	39:11	45	10.7
9	02,39	75:34	37:39	37:55	44	11.5
10	02,72	52:32	27:19	25:12	44	10.9
11	02,30	20:27	10:22	10:05	45	11.0
12	02,57	42:07	20:13	21:53	42	11.1
13	02,72	76:04	35:29	40:35	41	10.3
14	02,71	91:40	50:02	41:37	44	11.5
15	02,14	72:49	38:08	34:41	47	12.1
16	02,86	117:14	55:08	62:06	39	10.5
17	02,88	142:24	75:50	66:33	43	10.9
18	03,66	2:06	1:31	0:34	43	13.0



## 9.7 Příloha 7: Návrh denního plánu

**Denní plán činností na den..... pořadové číslo.....**

<b>Denní úkoly</b>	<b>Jméno a podpis zaměstnance</b>
Nasnímání vše neobsazených pozic v regálech z celé prodejní plochy	
Dohledání děr na úseku potravin	
Dohledání děr na úseku non-foodu	
Dohledání děr na úseku drogerie	
Příjem tiskovin a vytvoření vratky (non-food)	
Doplnění akčního zboží	
Doplnění zboží z úseku potravin	
Doplnění zboží z úseku non-foodu	
Doplnění zboží z úseku drogerie	
Zhodnocení celé prodejní plochy vedoucím den	
<i>Další neodkladné úkoly potřebné k odstranění nedostatků</i>	

## 9.8 Příloha 8: Přepisy rozhovorů

### 9.8.1 Rozhovor s manažerem prodejní jednotky

1. **Souhlasíte se současným přidělením úseků jednotlivým Teamu Leaderům, kdy pouze dva pracovníci zodpovídají za většinu prodejny?**

*Ne, nesouhlasím.*

2. **Pokud ne, jaké by podle Vás bylo lepší rozdělení jednotlivých úseků?**

*Určitě bych oddělil zvlášť úsek non-food a také mléčné a mražené výrobky od ostatních potravin.*

3. **Který úsek či více úseků je možné přidělit pouze jednomu pracovníkovi tak, aby je mohl co nejlépe a nejefektivněji řídit?**

*Úseky jako je pokladní zóna a non-food určitě zvládne jeden vedoucí.*

4. **Jak je podle Vás možné ovlivnit rychlost odbavení zákazníků u pokladen?**

*Podle mého názoru je současný systém plánování pokladních dobrý. Je pouze nutné počítat s nárůstem zákazníků ve státní svátky.*

5. **Mohl by pomoci vyšší počet pokladních na pokladnách v daný den?**

*Domnívá se, že nikoliv.*

6. **Lze ovlivnit výkonnost pokladní obsluhy, popřípadě jak?**

*Ano, určitě lze výkonnost pokladních ovlivnit, například už jen tím, že každá pokladní obsluha byla informována o měření rychlosti a výsledky byly umístěny na nástěnce. Také samozřejmě prostřednictvím motivace. Nejrychlejší pokladní dostává sladkou odměnu v podobě bonboniéry a také výkon pokladní ovlivní výsledek ročního hodnocení.*

7. **Proč je pro prodejní jednotku důležitý Total Shrink?**

*Každý podniky má určitě ztráty. Total Shrink zahrnuje ztráty na jednotlivých prodejních jednotkách. Můžeme jeho výši ovlivnit.*

**8. Může výše slev, které nejsou zadány centrálně významně ovlivnit výši Total Srinku?**

*Ano, výše slev utváří výši Total Srinku.*

**9. Kdo provádí slevy na této prodejně a kdo je za jejich výši zodpovědný?**

*Na úsecích mléčných výrobků, masa, ovoce a zeleniny provádí slevy jednotliví zaměstnanci. Na úseku non-foodu a koloniálu jsou slevy tvořeny vedoucím tohoto úseku. Za výši slev jsou zodpovědní vedoucí jednotlivých úseků.*

**10. Na úseku suchých potravin a non-foodu, by mohl slevy provádět pouze jeden pracovník, jenž by za výši slev měl plnou zodpovědnost. Domníváte se, že by to podle vašeho názoru vedlo přinejmenším ke zpřehlednění, popřípadě snížení výše slev v tomto Hypermarketu?**

*Domnívám se, že více zaměstnanců by mohlo mít určitou část zodpovědnosti.*

**11. V současné chvíli se při příjmu zboží z centrálních skladů neprovádí kontroly dodaného množství zboží. Proč tomu tak je?**

*Protože toto zboží přijímáme z centrálních skladů, kde pracují zaměstnanci naší společnosti. Auditoři provádí kontrolu chybovosti. Jednou za měsíc obdrží každá prodejna určitou procentuální finanční kompenzaci.*

**12. Na nedodané zboží z centrálního skladu není možné provést reklamaci. Souvisí tato skutečnost s tím, že se neprovádí kontroly při příjmu zboží z těchto skladů?**

*Ano určitě to spolu souvisí.*

**13. Přesáhly by náklady vynaložené na pracovníky, kteří by kontrolovali počet dodaného zboží z centrálních skladů aktuální výši takto vzniklých škod?**

*Ano, náklady na daného pracovníka by určitě přesáhly výši vzniklých škod.*

**14. Jsou i na této pobočně obchodního řetězce AHOLD pracovníci, kteří zastupují určitého výrobce či dodavatele a popřípadě jaké jsou jejich povinnosti?**

*Ano i na naší prodejně máme tyto pracovníky. Jejich povinnosti se liší podle smlouvy, kterou uzavřeli s výrobcí daných značek. Společnost Ahold tyto pracovníky neplatí.*

**15. Máte skutečný přehled o jejich vykonané práci či čase stráveném na prodejně?**

*V současné chvíli je sledování jejich vykonané práce opravdu složitější, ale máme v plánu zavést nový systém, který povede k většímu využití těchto pracovníků.*

**16. Proč není zboží právě těchto značek odděleno od ostatního zboží, které mají na starosti zaměstnanci této prodejní jednotky?**

*Při současné systému vybalování to bohužel není možné, ale zavádíme nový systém DANS, který právě umožní oddělit toto zboží od ostatního a ponechat jeho vybalení na externích pracovnících.*

**17. Je možné ušetřit čas jednotlivým zaměstnancům této prodejny tím, že by nemuseli zboží konkrétních značek vybalovat?**

*Ano, bezpochyby by to ušetřilo čas naším zaměstnancům.*

**18. Domníváte se, že všichni zaměstnanci v tomto obchodě mají jasně vymezené úkoly, zodpovědnost i pravomoc?**

*Věřím, že ano.*

**19. Výkon pracovníků na úseku pokladen je průběžně hodnocen, proč tomu není i na ostatních úsecích?**

*Na velkém úseku non-foodu a koloniálu to bude v dohledné době také možné po úplném zavedení nového systému vybalování.*

**20. Je možné pracovníky, kteří mají za úkol doplňování zboží, hodnotit za počet vybalených palet?**

*Ano, je to možné, ale je potřeba přihlédnout k tomu, jaké zboží je na dané paletě.*

## 9.8.2 Rozhovor se zástupkyní manažera prodejní jednotky

1. **Souhlasíte se současným přidělením úseků jednotlivým Teamu Leaderům, kdy pouze dva pracovníci zodpovídají za většinu prodejny?**

*Nesouhlasím, protože dva vedoucí mají moc velký úsek, prakticky 80 % prodejní plochy.*

2. **Pokud ne, jaké by podle Vás bylo lepší rozdělení jednotlivých úseků?**

*Úsek s nepotravinářským zbožím bych oddělila jako samostatný úsek*

3. **Který úsek či více úseků je možné přidělit pouze jednomu pracovníkovi tak, aby je mohl co nejlépe a nejefektivněji řídit?**

*Je možné, aby jeden vedoucí měl více dílčích úseků jako například úseky ovoce a zeleniny a k tomu úsek s pečivem.*

4. **Jak je podle Vás možné ovlivnit rychlost odbavení zákazníků u pokladen?**

*Podle mého názoru to nelze.*

5. **Mohl by pomoci vyšší počet pokladních na pokladnách v daný den?**

*Domnívám se, že by vyšší počet pokladních nepomohl.*

6. **Lze ovlivnit výkonnost pokladní obsluhy, popřípadě jak?**

*Věřím, že je možné ovlivnit výkonnost pracovníka například správně zvolenou motivací, ale nyní nemáme jak pokladní motivovat.*

7. **Proč je pro prodejní jednotku důležitý Total Shrink?**

*Je důležitý, protože udává výši ztrát neboli nákladů, ale minimálně 30 % nemůžeme jako prodejní jednotka ovlivnit.*

8. **Může výše slev, které nejsou zadány centrálně významně ovlivnit výši Total Srinku?**

*Ano, slevy jsou jeho součástí, ale více Total Shrink navýší odpisy. Za zlevněné zboží v případě, že bude prodáno, získáme alespoň část z ceny, ale za zboží odepsané už vůbec nic.*

**9. Kdo provádí slevy na této prodejně a kdo je za jejich výši zodpovědný?**

*Na jednotlivých úsecích je provádí zvolení pracovníci a zodpovědní jsou za ně vedoucí úseku, ti také musí slevy vždy schválit a podepsat.*

**10. Na úseku suchých potravin a non-foodu, by mohl slevy provádět pouze jeden pracovník, jenž by za výši slev měl plnou zodpovědnost. Domníváte se, že by to podle vašeho názoru vedlo přinejmenším ke zpřehlednění, popřípadě snížení výše slev v tomto Hypermarketu?**

*Domnívám se, že současný systém ve vytváření slev je v pořádku. Nemyslím si, že by toto opatření nějak mohlo ovlivnit výši slev.*

**11. V současné chvíli se při příjmu zboží z centrálních skladů neprovádí kontroly dodaného množství zboží. Proč tomu tak je?**

*Je to kvůli urychlení přijímání zboží.*

**12. Na nedodané zboží z centrálního skladu není možné provést reklamaci. Souvisí tato skutečnost s tím, že se neprovádí kontroly při příjmu zboží z těchto skladů?**

*Ano určitě to souvisí s kontrolami.*

**13. Přesáhly by náklady vynaložené na pracovníky, kteří by kontrolovali počet dodaného zboží z centrálních skladů aktuální výši takto vzniklých škod?**

*Náklady na pracovníka by byly určitě vyšší než vzniklé škody.*

**14. Jsou i na této pobočně obchodního řetězce AHOLD pracovníci, kteří zastupují určitého výrobce či dodavatele a popřípadě jaké jsou jejich povinnosti?**

*Ano, máme u nás na prodejně i takovéto pracovníky jejich povinnosti se liší.*

**15. Máte skutečný přehled o jejich vykonané práci či čase stráveném na prodejně?**

*V současné chvíli bohužel nemohu říct, že bychom měli jistotu v tom, zda vůbec u nás daní pracovníci strávili jim přidělený čas na naší prodejně.*



**16. Proč není zboží právě těchto značek odděleno od ostatního zboží, které mají na starosti zaměstnanci této prodejní jednotky?**

*Při současném systému vybalování to není možné.*

**17. Je možné ušetřit čas jednotlivým zaměstnancům této prodejny tím, že by nemuseli zboží konkrétních značek vybalovat?**

*Ano, určitě by jim to ušetřilo čas.*

**18. Domníváte se, že všichni zaměstnanci v tomto obchodě mají jasně vymezené úkoly, zodpovědnost i pravomoc?**

*Mají vymezené úkoly i zodpovědnost.*

**19. Výkon pracovníků na úseku pokladen je průběžně hodnocen, proč tomu není i na ostatních úsecích?**

*V současné chvíli to není možné kvůli tomu, že se zboží vybaluje přímo z palet a na každou je potřeba více času. Pomalu zavádíme nový systém vybalování, kde se zboží prvně rozdělí podle druhů a následně se vybaluje. Po zavedení nového systému budeme mít přehled, kdy a kdo dané zboží vybalovat a kolik na to potřeboval času.*

**20. Je možné pracovníky, kteří mají za úkol doplňování zboží, hodnotit za počet vybalených palet?**

*Já se domnívám, že je to možné i podle palet, ale musím uznat, že záleží na tom, co je na dané paletě za zboží.*

### 9.8.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem A

1. **Souhlasíte se současným přidělením úseků jednotlivým Teamu Leaderům, kdy pouze dva pracovníci zodpovídají za většinu prodejny?**

*Ne určitě bych zvolila jiné rozdělení.*

2. **Pokud ne, jaké by podle Vás bylo lepší rozdělení jednotlivých úseků?**

*Domnívám se, že na úseky jako například non-food, úsek masa či pekárnu je potřeba více času, a proto bych je určitě oddělila.*

3. **Který úsek či více úseků je možné přidělit pouze jednomu pracovníkovi tak, aby je mohl co nejlépe a nejefektivněji řídit?**

*Myslím si, že úsek s pečivem by mohl mít jeden vedoucí, stejně jako úsek s masem, úsek pokladen nebo úsek drogerie.*

4. **Jak je podle Vás možné ovlivnit rychlost odbavení zákazníků u pokladen?**

*Domnívám se, že to není možné, musím věřit v systém plánování potřebných pokladních.*

5. **Mohl by pomoci vyšší počet pokladních na pokladnách v daný den?**

*Nemyslím si, že by vyšší počet pokladních mohl pomoci.*

6. **Lze ovlivnit výkonnost pokladní obsluhy, popřípadě jak?**

*Na této prodejně to není možné, nemám jak své podřízené motivovat. Takže opravdu záleží na jejich přístupu k práci.*

7. **Proč je pro prodejní jednotku důležitý Total Shrink?**

*Je potřebný ke zprehlednění ztrát a umožňuje jejich porovnání s tržbami.*

8. **Může výše slev, které nejsou zadány centrálně významně ovlivnit výši Total Srinku?**

*Ano, slevy určitě ovlivní Total Shrink, ale více jej podle mého názoru ovlivní rozpis. Rozpisy spočívají v tom, že na centrále přijmou větší množství konkrétního zboží a*

*získají za odebrané množství určitou výhodu, jako například slevu. Zboží je pak rozepsáno na jednotlivé prodejny bez ohledu na to, zda má prodejní jednotka možnost takové množství prodat. Toto zboží se pořizuje převážně do akce. Akce trvá pouze týden, pak je toto zboží opět za plnou cenu a je přemístěno do sledu, kde pouze zabírá místo. Po vypršení jeho záruční lhůty je odepsáno, a to navýší Total Shrink.*

**9. Kdo provádí slevy na této prodejně a kdo je za jejich výši zodpovědný?**

*Na určitých úsecích je provádí jednotliví zaměstnanci, na úseku potravin a nepotravin je provádí vedoucí jak tohoto, tak i jiných úseků. Za jejich výši zodpovídají vedoucí úseků.*

**10. Na úseku suchých potravin a non-foodu, by mohl slevy provádět pouze jeden pracovník, jenž by za výši slev měl plnou zodpovědnost. Domníváte se, že by to podle vašeho názoru vedlo přinejmenším ke zpřehlednění, popřípadě snížení výše slev v tomto Hypermarketu?**

*Ne, nemyslím si, že by to mělo takový význam.*

**11. V současné chvíli se při příjmu zboží z centrálních skladů neprovádí kontroly dodaného množství zboží. Proč tomu tak je?**

*Protože se jedná o zboží z našich skladů. Tyto sklady jsou součástí naší společnosti.*

**12. Na nedodané zboží z centrálního skladu není možné provést reklamaci. Souvisí tato skutečnost s tím, že se neprovádí kontroly při příjmu zboží z těchto skladů?**

*Ano, je to možné.*

**13. Přesáhly by náklady vynaložené na pracovníky, kteří by kontrolovali počet dodaného zboží z centrálních skladů aktuální výši takto vzniklých škod?**

*Určitě by náklady na pracovníka byly vyšší než škody, také by to určitě velmi zpomalilo příjem a vybalování zboží.*

**14. Jsou i na této pobočně obchodního řetězce AHOLD pracovníci, kteří zastupují určitého výrobce či dodavatele a popřípadě jaké jsou jejich povinnosti?**

*Ano, tyto pracovníci tu opravu jsou a jejich povinnosti se odlišují, někteří mají zboží pouze porovnat a kontrolovat záruční lhůtu, jiní mají za úkol i vybalení zboží do regálu v případě, že tam není.*

**15. Máte skutečný přehled o jejich vykonané práci či čase stráveném na prodejně?**

*V současné chvíli to není možné právě proto, že všechno zboží je vybalováno našimi zaměstnanci.*

**16. Proč není zboží právě těchto značek odděleno od ostatního zboží, které mají na starosti zaměstnanci této prodejní jednotky?**

*Protože to současný systém neumožňuje.*

**17. Je možné ušetřit čas jednotlivým zaměstnancům této prodejny tím, že by nemuseli zboží konkrétních značek vybalovat?**

*Ano, jsem přesvědčena, že toto oddělení zboží by ušetřilo čas našim pracovníkům.*

**18. Domníváte se, že všichni zaměstnanci v tomto obchodě mají jasně vymezené úkoly, zodpovědnost i pravomoc?**

*Domnívám se, že záleží na každém pracovníkovi a jeho postoji k práci. Úkoly jsou na každém úseku jiné, a stejně tak i způsob jejich zadávání. Zodpovědnost nejen za vykonanou práci si podle mého názoru uvědomují pouze někteří naši pracovníci.*

**19. Výkon pracovníků na úseku pokladen je průběžně hodnocen, proč tomu není i na ostatních úsecích?**

*Na jiných úsecích to není, protože by to podle mého mínění nebylo objektivní.*

**20. Je možné pracovníky, kteří mají za úkol doplňování zboží, hodnotit za počet vybalených palet?**

*Myslím si, že to není možné, protože každá paleta obsahuje jiné množství zboží.*

#### **9.8.4 Rozhovor s vedoucím pracovníkem B**

- 1. Souhlasíte se současným přidělením úseků jednotlivým Teamu Leaderům, kdy pouze dva pracovníci zodpovídají za většinu prodejny?**

*Nesouhlasím se současným rozdělením.*

- 2. Pokud ne, jaké by podle Vás bylo lepší rozdělení jednotlivých úseků?**

*Je potřeba z nepotravinářského zboží udělat jeden úsek a i další úseky přidělené jednomu pracovníkovi by měly být menší.*

- 3. Který úsek či více úseků je možné přidělit pouze jednomu pracovníkovi tak, aby je mohl co nejlépe a nejefektivněji řídit?**

*Jeden pracovník určitě zvládne úsek pokladen nebo úsek s pečivem.*

- 4. Jak je podle Vás možné ovlivnit rychlost odbavení zákazníků u pokladen?**

*Současný systém plánování pokladních bere v úvahu vše potřebné ke stanovení správného počtu pokladních na daný den, ale záleží také na jednotlivých pracovních na tomto úseku.*

- 5. Mohl by pomoci vyšší počet pokladních na pokladnách v daný den?**

*Ano, mohl by pomoci. Nutné je také uvážit skutečnost, že s vyšším počtem pokladních se zvýší i celková požadovaná produktivita.*

- 6. Lze ovlivnit výkonnost pokladní obsluhy, popřípadě jak?**

*Bylo by možné je motivovat, ale nemáme na to žádné prostředky.*

- 7. Proč je pro prodejní jednotku důležitý Total Shrink?**

*Udává výši ztrát.*

- 8. Může výše slev, které nejsou zadány centrálně významně ovlivnit výši Total Srinku?**

*Ano, slevy ovlivňují Total Shrink, ale více jsou to podle mého názoru to odpisy.*

**9. Kdo provádí slevy na této prodejně a kdo je za jejich výši zodpovědný?**

*Za slevy jsou zodpovědní vedoucí pracovníci jednotlivých úseků a provádí je převážně zaměstnanci.*

**10. Na úseku suchých potravin a non-foodu, by mohl slevy provádět pouze jeden pracovník, jenž by za výši slev měl plnou zodpovědnost. Domníváte se, že by to podle vašeho názoru vedlo přinejmenším ke zpřehlednění, popřípadě snížení výše slev v tomto Hypermarketu?**

*To není možné, slevy je potřeba provádět průběžně, aby navýšení Total Shrinku nebylo naráz tak velké.*

**11. V současné chvíli se při příjmu zboží z centrálních skladů neprovádí kontroly dodaného množství zboží. Proč tomu tak je?**

*Protože to časově není možné zvládnout a nejsou na to ani skladové prostory.*

**12. Na nedodané zboží z centrálního skladu není možné provést reklamaci. Souvisí tato skutečnost s tím, že se neprovádí kontroly při příjmu zboží z těchto skladů?**

*Ano, má to souvislost s kontrolami.*

**13. Přesáhly by náklady vynaložené na pracovníky, kteří by kontrolovali počet dodaného zboží z centrálních skladů aktuální výši takto vzniklých škod?**

*Myslím si, že ano, náklady na pracovníka by byly určitě vyšší.*

**14. Jsou i na této pobočně obchodního řetězce AHOLD pracovníci, kteří zastupují určitého výrobce či dodavatele a popřípadě jaké jsou jejich povinnosti?**

*Ano, jsou i u nás tito pracovníci. Jejich povinnosti jsou podle mého názoru stejné, všichni mají za úkol doplňovat, porovnávat zboží a kontrolovat u něj datum spotřeby.*

**15. Máte skutečný přehled o jejich vykonané práci či čase stráveném na prodejně?**

*V současné chvíli určitě ne!*

**16. Proč není zboží právě těchto značek odděleno od ostatního zboží, které mají na starosti zaměstnanci této prodejní jednotky?**

*Při současném systému to není možné, ale zavádíme nový systém, kde plánujeme toto zboží oddělit podle jednotlivého pracovníka a zboží, které má na starosti.*

**17. Je možné ušetřit čas jednotlivým zaměstnancům této prodejny tím, že by nemuseli zboží konkrétních značek vybalovat?**

*Ano, je to jisté.*

**18. Domníváte se, že všichni zaměstnanci v tomto obchodě mají jasně vymezené úkoly, zodpovědnost i pravomoc?**

*Ano, myslím si, že úkoly zaměstnanci mají jasně zadané a záleží jen, jak k nim jednotliví pracovníci přistupují.*

**19. Výkon pracovníků na úseku pokladen je průběžně hodnocen, proč tomu není i na ostatních úsecích?**

*Hodnocení, například pracovníků, kteří například vybalují zboží, by nebylo spravedlivé. Hodnocení pracovníků, například v obsluhovaném úseku, ani nevím, jak by bylo možné provést.*

**20. Je možné pracovníky, kteří mají za úkol doplňování zboží, hodnotit za počet vybalených palet?**

*Podle mě by to nebylo objektivní.*

### 9.8.5 Rozhovor s vedoucím pracovníkem C

- 1. Souhlasíte se současným přidělením úseků jednotlivým Teamu Leaderům, kdy pouze dva pracovníci zodpovídají za většinu prodejny?**

*Ano, souhlasím.*

- 2. Pokud ne, jaké by podle Vás bylo lepší rozdělení jednotlivých úseků?**

-----

- 3. Který úsek či více úseků je možné přidělit pouze jednomu pracovníkovi tak, aby je mohl co nejlépe a nejefektivněji řídit?**

*Jak jsem již uvedl, s velikostí současných úseků souhlasím. Podle mého názoru by bylo potřeba ještě jednoho zaměstnance navíc, který by uměl základní věci k vedení ze všech úseků.*

- 4. Jak je podle Vás možné ovlivnit rychlost odbavení zákazníků u pokladen?**

*Domnívám se, že plánovaný počet pokladních je v pořádku.*

- 5. Mohl by pomoci vyšší počet pokladních na pokladnách v daný den?**

*Vyšší počet pokladních by nic nezměnil.*

- 6. Lze ovlivnit výkonnost pokladní obsluhy, popřípadě jak?**

*Ano, lze ovlivnit, přísnějším výběrem pracovníků.*

- 7. Proč je pro prodejní jednotku důležitý Total Shrink?**

*Je potřeba ke sledování ztrát na prodejně. Podle mého názoru, ale není zcela objektivní. Total Shrink je rozdělen na jednotlivé úseky a následně sčítán, ale také se především porovnávají úseky mezi sebou, kde se srovnává například úsek ovoce a zelenina a non-food.*

- 8. Může výše slev, které nejsou zadány centrálně významně ovlivnit výši Total Srinku?**

*Ano, slevy určitě ovlivní jeho výši.*



**9. Kdo provádí slevy na této prodejně a kdo je za jejich výši zodpovědný?**

*Slevy provádí jednotliví pracovníci a zodpovědní jsou vedoucí úseků.*

**10. Na úseku suchých potravin a non-foodu, by mohl slevy provádět pouze jeden pracovník, jenž by za výši slev měl plnou zodpovědnost. Domníváte se, že by to podle vašeho názoru vedlo přinejmenším ke zpřehlednění, popřípadě snížení výše slev v tomto Hypermarketu?**

*Toto opatření není potřeba, protože je možné zpětně dohledat konkrétního zaměstnance, který slevy provedl. Jen je potřeba vědět, u kterého konkrétního výrobku byla sleva uskutečněna.*

**11. V současné chvíli se při příjmu zboží z centrálních skladů neprovádí kontroly dodaného množství zboží. Proč tomu tak je?**

*Netuším, podle mého názoru by se provádět měly.*

**12. Na nedodané zboží z centrálního skladu není možné provést reklamaci. Souvisí tato skutečnost s tím, že se neprovádí kontroly při příjmu zboží z těchto skladů?**

*Ano, protože když se neprovede kontrola, tak není možné dokázat, že zboží opravdu chybí. Skutečně všechny nedodané výrobky se zjistí až při inventuře.*

**13. Přesáhly by náklady vynaložené na pracovníky, kteří by kontrolovali počet dodaného zboží z centrálních skladů aktuální výši takto vzniklých škod?**

*Domnívám se, že by náklady na zaměstnance určitě nebyly vyšší než takto vzniklé škody. Mohl by tuto práci vykonávat i pracovník na zkrácený úvazek.*

**14. Jsou i na této pobočně obchodního řetězce AHOLD pracovníci, kteří zastupují určitého výrobce či dodavatele a popřípadě jaké jsou jejich povinnosti?**

*Ano, jsou u nás i tito pracovníci. Za úkol mají prezentaci konkrétního zboží na prodejně a vše s tím spojené.*

**15. Máte skutečný přehled o jejich vykonané práci či čase stráveném na prodejně?**

*Ne, nemáme.*

**16. Proč není zboží právě těchto značek odděleno od ostatního zboží, které mají na starosti zaměstnanci této prodejní jednotky?**

*Domnívám se, že to bude nejspíš špatným systémem zvoleným při vybalování zboží.*

**17. Je možné ušetřit čas jednotlivým zaměstnancům této prodejny tím, že by nemuseli zboží konkrétních značek vybalovat?**

*Ano, čas by to našim zaměstnancům zajisté ušetřilo a také mnoho starostí.*

**18. Domníváte se, že všichni zaměstnanci v tomto obchodě mají jasně vymezené úkoly, zodpovědnost i pravomoc?**

*Myslím si, že úkoly i pravomoc mají určitě vymezenou, ale nejsou si toho všichni vědomi, například toho, že mají zaměstnanci i v obsluhovaném úseku hmotnou zodpovědnost.*

**19. Výkon pracovníků na úseku pokladen je průběžně hodnocen, proč tomu není i na ostatních úsecích?**

*V obsluhovaném úseku jsou pracovníci hodnoceni průběžně prostřednictvím zadaných úkolů a času, do kterého musí vše stihnout.*

**20. Je možné pracovníky, kteří mají za úkol doplňování zboží, hodnotit za počet vybalených palet?**

*Ano, myslím si, že je to možné.*