



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Řízení pracovního výkonu**

**Performance management**

Bakalářská práce

Studijní program: **Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Personální management v průmyslových podnicích**  
Vedoucí práce: **PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.**

**Lucie Vostalová**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**  
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Lucie Vostalová  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Řízení pracovního výkonu  
**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Performance management

### **Zásady pro vypracování:**

- V rámci základních pojmů bude charakterizováno pracovní místo, pracovní výkon a výkonnost a další. V hlavní části budou popsány základní fáze řízení pracovního výkonu a možnosti zvyšování pracovního výkonu. V poslední části bude řízení pracovního výkonu navázáno na další personální činnosti.
- Průzkum ve vybrané organizaci bude začínat popsáním současného stavu ve vybrané organizaci. Dále proběhne dotazníkového šetření, které bude doplněno několika rozhovory pro lepší pochopení současné situace.
- Informace získané z dotazníkového šetření budou vyhodnoceny pomocí tabulek.
- Získané výstupy z dotazníkového šetření budou porovnány s teoretickým přístupem řízení pracovního výkonu.
- Na základě vyhodnocení výsledků šetření budou navržena konkrétní doporučení ke zlepšení systému řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.


**Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.**

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**

.....  


**Termín zadání práce: 5. prosince 2014**

**Termín odevzdání práce: 5. května 2015**


.....  
  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

.....  
  
**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**

.....  


## **Vzor citačního záznamu**

VOSTALOVÁ, Lucie. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 5. května 2015

podpis: .....

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce je řízení pracovního výkonu. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů, popisem procesu řízení pracovního výkonu a jeho návaznosti na další personální činnosti. V rámci návaznosti na další personální činnosti je popsáno hodnocení, motivace, odměňování a vzdělávání pracovníků. Praktická část je zaměřena na analýzu současné situace s následnými doporučeními, které se odvíjejí od dotazníkového šetření, polo-strukturovaných rozhovorů, vlastního pozorování a teoretických přístupů.

## **Klíčová slova**

výkonnost, řízení pracovního výkonu, motivace, hodnocení, vzdělávání, odměňování

## **Abstract**

The subject of this bachelor thesis is performance management. The theoretical part deals with the definition of basic terms, the process of performance management and continuity to other human resources activities. In the context of linking to other human resources activities is described evaluation, motivation, remuneration and learning. The practical part is focused on the analysis of the current situation, followed by recommendations, which are derived from the questionnaire survey, semi-structured interview, own observations and theoretical approaches.

## **Key words**

performance, performance management, motivation, evaluation, learning, remuneration

## Obsah

Úvod.....	3
Teoretická část .....	4
1. Vymezení základních pojmů .....	4
1.1. Historický kontext řízení pracovního výkonu .....	4
1.2. Základní pojmy.....	5
2. Řízení pracovního výkonu .....	7
2.1. Proces řízení pracovního výkonu .....	9
2.2. Metody hodnocení pracovníků .....	15
2.3. Výkonnostní problémy a způsoby zvyšování pracovního výkonu.....	19
3. Návaznost s dalšími personálními činnostmi.....	23
3.1. Odměňování .....	23
3.2. Způsoby motivace pracovníků .....	25
3.3. Vzdělávání a rozvoj.....	27
Praktická část .....	31
4. Analýza současného stavu vybrané organizace .....	31
5. Vyhodnocení průzkumu.....	37
5.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	37
5.2. Vyhodnocení rozhovorů .....	49
5.3. Shrnutí výsledků šetření .....	51
5.4. Navržená doporučení.....	52
Závěr .....	57
Zdroje.....	59
Ostatní zdroje.....	60
Seznam obrázků.....	61
Seznam tabulek .....	61
Seznam grafů .....	61
Seznam příloh .....	62
Seznam zkratk .....	63
Přílohy.....	64

## Úvod

Tématem Bakalářské práce je řízení pracovního výkonu, které je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a manažerských činností. V řízení pracovního výkonu hraje důležitou roli nadřízený pracovník (vedoucí) a jeho podřízení, kteří jsou v rámci celého procesu neustále v kontaktu. Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě, která obsahuje cíle, způsob jejich měření a rozvojové cíle. Nedílnou součástí řízení pracovního výkonu je poskytování průběžné zpětné vazby, která pomáhá předcházet nedostatečnému výkonu. Jelikož jsou v dohodě stanoveny i rozvojové cíle, je důležité nezapomínat na úlohu systematického vzdělávání, které pomáhá výkon zvyšovat. U nových pracovníků pomáhá dosažení požadované úrovně znalostí, dovedností a schopností, které jsou nezbytně důležité pro standardní výkon. Vyhodnocení dosažení cílů je nedílnou součástí procesu řízení pracovního výkonu, které je pak následně provázáno s odměňováním. Vyhodnocení cílů probíhá pomocí hodnotícího rozhovoru, který je předem plánován a jeho účastníci se na něj připravují.

Hlavními prvky řízení pracovního výkonu jsou dohoda, průběžná zpětná vazba, vyhodnocení a jejich provázanost s nejbližšími činnostmi, a to s motivací, odměnou a vzděláváním. Návaznost na další personální činnosti je samozřejmě rozsáhlejší, jelikož lze nalézt souvislosti i například s výběrem pracovníků, péčí o pracovníky, plánováním kariéry a dalšími.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část popisuje základní pojmy, proces řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování, motivaci a vzdělávání pracovníků. Praktická část se zaměřuje na aktuální situaci v organizaci vycházející z analýzy dokumentů a vlastního pozorování, jelikož ve vybrané organizaci pracuji jako sales assistant a některé věci mi z personálního pohledu vadí. V další části proběhne dotazníkové šetření a rozhovory pro zjištění více informací o dané situaci, ze kterých budou navržena doporučení podložená teoretickými poznatky.

Cílem práce je navržení vhodných doporučení, která budou formulována na základě teoretických poznatků načerpaných z literatury a na základě výsledků provedeného šetření. Doporučení budou zaměřena na zvýšení efektivity řízení pracovního výkonu organizace v rámci poboček i s jeho navazujícími personálními činnostmi.

Výzkumné otázky pro provádění průzkum ve vybrané organizaci v praktické části byly stanoveny tři. První zjišťuje, zda stanovené cíle jsou přiměřeně náročné a splnitelné. Druhá, že priority jednotlivých činností nejsou jednotné a třetí, že individuální hodnocení by mělo mít více složek.



## **Teoretická část**

### **1. Vymezení základních pojmů**

#### **1.1. Historický kontext řízení pracovního výkonu**

Smither (1998) uvádí, že v roce 1978 Beer, Ruh, Dawson, McCaa a Kavanagh použili poprvé pojem řízení výkonnosti s vysvětlením, že „*řízení výkonnosti má velký potenciál pro zvýšení výkonnosti organizace jako celku*“ (Smither in Wágnerová, 2008, s. 33).

Koncepce personálního řízení, kterou Armstrong (1999) nazval péče o zaměstnance, se začíná rozvíjet na počátku 20. století. V této době se začínají ve výrobě objevovat složitější technologie, což mění postavení dělníka. Pracovníci musejí být vzdělanější, získávají vyšší odpovědnost a mění se styl řízení. Pracovníci jsou motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu (Armstrong in Vojtovič, 2011, s. 23).

Z Taylorových principů (1947) vědeckého řízení vyplývá, že „*Konkrétní pracovní výkon lidí a jejich postoje k práci určují konečné výsledky výrobního procesu*“ (Taylor in Vojtovič, 2011, s. 24-25). Taylor (1947) se zabýval časovými a pohybovými studii, což vedlo k zavádění pracovních norem. Tyto normy měly zvýšit efektivitu práce a tím i výkonnost. Taylor také poukazyval na to, že vliv na zvyšování výkonu mají i samotní dělníci se svým zájmem na jeho uskutečnění (Taylor in Vojtovič, 2011, s. 26). Na jeho práci navazují i manželé Gilbrethovi (1923), kterým se pomocí racionalizace pohybů podařilo lépe využívat čas, a tím i zvýšit pracovní výkony (Gilbreth, Gilbrethová in Vojtovič, 2011, s. 26).

Zavádění pásové výroby přineslo značný posun v produktivitě práce. U pásové výroby bylo nejdůležitějším faktorem sladění jednotlivých operací, které ovlivňuje produktivitu práce. Zavedení pásové výroby, např. při výrobě automobilů v továrně Forda, znamenalo, že materiál byl přepravován k dělníkům. Cílem přepravy bylo snížení času, kdy se s materiálem nepracuje. V rámci pásové výroby se mění pozice řídicího pracovníka od kontrolora k náročnějším činnostem. Řídicí pracovníci se začínají zabývat organizací a řízením výrobních procesů. Dále se zaměřují na zjišťování zájmů pracovníků, aby se pracovní výkon pracovníků zvýšil (Vojtovič, 2011, s. 32-34).

V druhé průmyslové revoluci začínají vznikat velké průmyslové organizace, a proto se management začíná zajímat o chování pracovníků. Tento zájem vede k úvahám o úloze pracovníka v organizaci (Vojtovič, 2011, s. 35)

Tradiční přístup řízení pracovního výkonu vychází z direktivního řízení a příkazování. Oproti tomu v současném řízení pracovního výkonu vychází ze vzájemně uzavřené dohody, doplňováním potřebných znalostí a dovedností, motivací, vlastním

výkonem a jeho vyhodnocením a následným provázáním na odměňování a vzdělávání pracovníků (Koubek, 2001, s. 190-191).

S řízením pracovního výkonu má souvislost i hodnocení. Původně byl systém hodnocení pracovníků velmi úzce spjat s odměnou za práci (podle výkonu). Jak se později ukázalo, platové ohodnocení nebylo jediným, co ovlivňovalo výkon pracovníka. USA v padesátých letech začala chápat „*pracovní hodnocení jako nástroj motivace a rozvoje*“ (Wágnerová, 2008, s. 9)

Podle Druckera (1995) je organizace úspěšná, jestliže vytváří bohatství a přidanou hodnotu (Drucker in Wágnerová, 2008, s. 9). Gregar (1997) dodává, že pokud chce organizace dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti, je rozvoj výkonnosti jednou ze zásad (Gregar in Wágnerová, 2008, s. 9). Podle Straky (2000) je také pro organizaci důležité dosáhnout trvalé udržitelnosti, než se zabývat jen růstem organizace (Straka in Wágnerová, 2008, s. 9).

## 1.2. Základní pojmy

Než se začneme zabývat pojmy týkající se řízení pracovního výkonu, podíváme se na uchopení pojmu řízení lidských zdrojů a jeho propojení s dalšími personálními činnostmi.<sup>1</sup>

Z hlediska teorie rozlišujeme několik pojmů označující etapy vývoje. **Personální práce/personalistika** se používá jako obecný pojem. **Personální administrativa** je nejstarším pojetím, které mělo za cíl zajištění administrativy týkající se pracovníků. Dalším pojmem je **personální řízení**, které si začalo uvědomovat, že pracovníci jsou zdrojem konkurenční výhody. Vznikaly personální útvary, které se věnovaly pouze organizačním problémům. **Řízení lidských zdrojů** považuje člověka za jádro organizace. Oproti personálnímu řízení se zabývá i dlouhodobými otázkami vývoje organizace (Koubek, 2001, s. 15-16).

Armstrong (2007, s. 27) definuje **řízení lidských zdrojů** jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Pro pochopení celkového kontextu řízení pracovního výkonu je potřeba vyjasnit některé základní pojmy. **Analýza pracovního místa** je sběr informací o pracovním místě s cílem vytvořit popis a specifikace pracovního místa (Koubek, 2001, s. 40).

---

<sup>1</sup> Řízení lidských zdrojů je velmi komplexní pojetí všech personálních činností. Jejich úplné popsání by přesáhlo rozsah bakalářské práce. Ve 3. kapitole bude popsána návaznost na vybrané personální činnosti.

**Pracovní funkce** lze popsat jako pracovní místa, která mají podobnou nebo stejnou náplň práce (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 40).

Dalším důležitým pojmem je **tailoring** neboli šití pracovních míst na míru. Tento přístup k vytváření pracovních míst bere na vědomí, že každý pracovník má různé schopnosti, dovednosti a znalosti. Zavádění tailoringu v organizaci vede k lepším vztahům s nadřízeným, vyšší spokojenosti pracovníka a navíc vede k vyšším pracovním výkonům (Koubek, 2004, s. 12-17).

**Pracovní výkon** lze považovat za dosažení určitého výsledku/cíle (Wágnerová, 2008, s.12). Dle Urbana (2012, s. 14) lze výkon brát i jako dodržování předem dohodnutého chování. Armstrong (2007, s. 415) dodává, že dosažení vysokého výkonu je i kombinací obou dvou za využití schopností, znalostí a dovedností. Koubek (2004, s. 23) říká, že pracovní výkon je také výsledkem odborných schopností, úsilí a vnímáním úkolů. Mayerová (1997, s. 91) stanovuje pro výkon vzorec, který je složen z předpokladů a motivace.

**Pracovní výkonnost** je obecnějším a dlouhodobějším ukazatelem pracovního výkonu (Wágnerová, 2008, s. 12). Výkonnost lze také pokládat za potenciál, který pracovník má, ale nezaručuje dosažení požadovaného výkonu (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 63).

**Řízení pracovního výkonu** je systematický přístup vylepšování pracovního výkonu pracovníků (Armstrong, 2008, s. 413). Řízení pracovního výkonu je i manažerský nástroj, který rozděluje pracovní cíle dle strategického záměru organizace (Wágnerová, 2008, s. 12). Také přispívá k motivaci pracovníků, dodržování hodnot a pracovní týmy tím získávají odpovědnost za zlepšování (Armstrong, 2007, s. 413-415). Koubek (2001, s. 190-191) definuje řízení pracovního výkonu jako přístup, který začíná dohodou mezi nadřízeným a podřízeným o budoucím pracovním výkonu, který je v průběhu sledován a poté vyhodnocen. Tento přístup vede k provázání s odměňováním, vzděláváním a hodnocením.

Další pojem, který byl v předchozí části používán, je **produktivita práce**. Tu lze vyjádřit jako účetní přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance. Produktivita práce se dá vypočítat podle vzorce = [příjmy - (výdaje + režie + odpisy + úroky + personální náklady)]: průměrný počet zaměstnanců (Economia, 2014, online).

**Hodnocení pracovní výkonnosti** probíhá na základě předem stanovených kritérií či cílů, jejichž dosahování je průběžně monitorováno (Wágnerová, 2008, s. 12). Armstrong (2007, s. 416-417) uvádí, že hodnocení pracovní výkonnosti a řízení pracovního výkonu nejsou stejnými pojmy. Hodnocení pracovního výkonu probíhá jednou ročně při

hodnotícím rozhovoru a probíhá shora dolů. Oproti tomu pojem **řízení pracovního výkonu** je založen na průběžném hodnocení výkonu, vzájemném dialogu a zaměřuje se i na hodnoty a chování pracovníka.

Pomocí **motivace** se organizace snaží dosáhnout vyšších výkonů. Existují dva způsoby, kterými může organizace dosáhnout přidané hodnoty. Dlouhodobější a lepší je, když jsou pracovníci motivováni sami sebou. Druhým způsobem je podpora od organizace, která pomocí odměn, stimulů, smysluplné práce, atd. posouvá pracovníky tam, kam potřebuje, tedy k plnění cílů (Armstrong, 2007, s. 219-220).

Dalším důležitým pojmem je **kultura organizace**, kterou Armstrong (2007, s. 257) definuje jako soubor norem, přesvědčení, hodnot, domněnek a postojů, které ovlivňují způsob chování, jednání a vykonávání práce.

## 2. Řízení pracovního výkonu

Bacal (2012, s. 3) definuje řízení pracovního výkonu jako proces vzájemné komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem s ujasněním si základních bodů. Těmito body je očekávání toho, co bude pracovník dělat, jak se pozná, že pracovník vykonává práci dobře, jak dosahování jeho cílů přispěje organizaci, jakým způsobem budou určeny bariéry výkonu a jak budou odstraňovány, jakým způsobem budou společně pracovat na zlepšování výkonu a jak bude probíhat hodnocení.

Řízení pracovního výkonu je jedním z nezbytných procesů řízení lidských zdrojů, jelikož ovlivňuje výsledky organizace (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 62). V současné době nenajdeme mnoho organizací, které by se problematikou řízení pracovního výkonu nezaobíraly. Bohužel najdeme organizace, které ho řídí nedostatečně. Důvodem, proč se organizace problematikou pracovního výkonu zajímají, je vysoká konkurence a udržitelnost společnosti na trhu (Urban, 2012, s. 14).

Přístupy k řízení pracovního výkonu lze rozlišit dva. Prvním je americký přístup, který je založen na direktivním určování norem a cílů výkonu. Oproti tomu evropský přístup je založen na vzájemné participaci nadřízeného a podřízeného pracovníka (Koubek, 2004, s. 9).

Řízení pracovního výkonu je založeno na dlouhodobém zvyšování výkonnosti, rozvoji pracovníků a vede k učící se organizaci (Wágnerová, 2008, s. 54) Senge (1990) ji charakterizoval *„jako organizaci, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení,*

*kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“ (Senge in Armstrong, 2007, s. 450).*

Pokud chce organizace dosahovat optimálních výsledků je potřeba, aby měla nadefinovanou vizi, misi, strategii a konkrétní cíle. Vize je obecná představa žádoucího či cílového stavu, ke které by měla směřovat organizace jako celek (Wágnerová, 2008, s. 31). Pomocí vize si mohou pracovníci představit, jak jejich práce pomáhá organizaci dosáhnout cílů (Fletcher a Williams 1992 in Wágnerová, 2008, s. 35). Řízení pracovního výkonu se snaží tedy propojit podnikové a individuální cíle. Toto propojení vede i k dodržování podnikových hodnot (Armstrong, 2007, s. 413).

Koubek (2004, s. 30) uvádí, že je potřeba myslet na i na horizontální integraci. Horizontální integrace znamená, že je potřeba propojit řízení pracovního výkonu i dalšími personálními strategiemi. Jedná se především o plánování pracovních sil, výběr pracovníků, jejich motivaci, hodnocení, odměňování, vzdělávání a péči o pracovníky.

*„Řízení pracovního výkonu je plánovaný proces, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog“ (Armstrong, 2007, s. 414).* Hlavními účastníky jsou linioví manažeři, kteří poskytují podporu svým podřízeným a mají roli partnera. Řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemné dohodě, ve které jsou stanoveny cíle, ukazatele výkonu a normy výkonu (Armstrong, 2007, s. 414). Koubek (2004, s. 27) dodává, že se objevuje názor, který považuje podřízené za zákazníky manažera, kterým poskytuje svoje služby.

Cílem je zajistit dosáhnouti lepších výsledků (Wágnerová, 2008, s. 33). Dalším cílem je podpora a rozvoj pracovníků, aby byli schopni zastávat náročnější práci (Armstrong, 2007, s. 413). Šikýř (2012, s. 113) shrnuje předpoklady úspěchu na *„rozvoj požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce.“*

V rámci řízení pracovního výkonu se také snaží organizace předcházet výkonnostním nedostatkům, které předchází pocitům z neúspěchu. Předcházením nedostatkům dělá řízení pracovního výkonu úspěšným a účinným (Urban, 2012, s. 14).

Pokud chce organizace používat efektivní management výkonnosti, musí dodržovat čtyři principy: řízení pracovního výkonu je pod záštitou liniových manažerů, sdílení cílů a hodnot organizace, individuální přístup k tvorbě systému a aplikace na všechny pracovníky (Fletcher a Williams 1992 in Wágnerová, 2008, s. 35).

Koubek (2004, s. 90-91) dodává, že důležitou roli zde hraje i styl řízení nadřízených. Změna stylu řízení od direktivního na participativní musí proběhnout v celé organizaci,

a to od shora k nižším úrovním. Nadřízený by měl rozumět a znát práci svých podřízených, umět se vcítit do jejich pozice, pomáhat řešit jejich problémy, poskytovat šance ke zlepšování, motivovat, jít příkladem a být realista.

## 2.1. Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu probíhá ve stále se opakujícím cyklu. Dle Armstronga má cyklus tři kroky, a to: „*Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji, řízení pracovního výkonu během roku a zkoumání a posuzování pracovního výkonu*“ (Armstrong, 2007, s. 419).

Koubek (2004, s. 40-41) dodává, že tento cyklus začíná definováním role pracovníka, která charakterizuje úlohu pracovníka z pohledu, co a jak pracovníci dělají. Profil role je složen ze tří částí. Prvním je účel role neboli očekávání, druhým je seznam základních povinností pracovníka a třetí se zaměřuje na schopnosti, které by měl pracovník mít, aby pracoval efektivně. Definice těchto schopností slouží i jako podklad pro osobnostní rozvoj pracovníka. Definování role v řízení pracovního výkonu je odlišná tím, že nadřízený a pracovník se dohodnou, jakou roli pracovník bude zastávat (Koubek, 2004, s. 55). Armstrong (2007, s. 420) dodává, že profil role určuje dovednosti a schopnosti potřebné k vykonávání práce.

Podle současných trendů se stále více v popisu pracovního místa využívají kompetence. „*Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“ (Hroník, 2007, s. 61). Kompetence vlastně říkají jakým způsobem a čím dosáhnou cílů (pojem „*competency*“). Kompetence lze brát i jako vstupní předpoklad výkonu určité práce (pojem „*competence*“).<sup>2</sup> Kompetence přinášejí rozmanitost, jelikož každý dělá to, co má, ale každý to dělá trochu jiným způsobem. U kompetencí je důležitá provázanost na strategii organizace. Při tvorbě kompetenčního modelu lze použít teorii positioningu, kde jsou tři základní kategorie kompetencí: produktové vůdcovství, zákaznická orientace a provozní dokonalost. Každá kategorie může obsahovat více konkrétních kompetencí. Organizace se zaměří na to, aby vynikla v jedné až dvou kategoriích. V rámci kompetenčních modelů lze zvyšovat výkon pracovníků na základě zvyšování úrovně kompetence (Hroník, 2007, s. 61-73).

Dříve než manažer s podřízeným pracovníkem uzavře dohodu o pracovním výkonu, musí organizace stanovit kolektivní cíle. Kolektivní cíle vycházejí z definované strategie, vize a podnikatelského plánu. Pomocí kaskádovitého procesu jsou určeny individuální cíle, které mají pomoci dosáhnout cíle organizace (Wágnerová, 2008, s. 36). Při kaskádování

---

<sup>2</sup> Dále již pouze kompetence s významem competency.

cílů jsou také určeny cíle jednotlivých týmů či útvarů (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 65). Koubek (2004, s. 30) dodává, že se jedná o vertikální integraci, která nemusí probíhat jen shora, ale může mít i opačný směr. Cíle jsou definovány pomocí dialogu pracovníků a jejich nadřízených. Zde je potřeba dodržet vizi, misi a hodnoty organizace.

Stanovené cíle by měly být tvořeny pomocí metody SMART (specifický, měřitelný, schválený/akceptovatelný, reálný, termínovaný). Lze použít i SMARTER<sup>2</sup>, kde <sup>2</sup> znamená: strategický, smysluplný, dosažitelný, užitečný, podporující tým, posilující a prospěšný (Adair, 2005, s. 10).

Nyní přichází první krok, a to dohoda o pracovním výkonu a rozvoji, která tvoří jakousi základnu a má písemnou formu (Armstrong, 2007, s. 420). Míček (1984) dodává, že dohoda je navíc z psychologického hlediska méně stresující než náhlé úkoly a krátké termíny (Míček in Wágnerová, 2008, s. 36).

V rámci dohody jsou stanoveny cíle a způsoby měření. Herbst (1995) uvádí základní otázky: Čeho?, Proč? a Dokdy? (Herbst in Wágnerová, 2008, s. 37). Dále jsou zde definovány výsledky očekávané od pracovníka (Armstrong, 2007, s. 171). V dohodě jsou dále stanoveny plány osobního rozvoje a způsob podpory od nadřízeného (Armstrong, 2007, s. 420).

Cíle jsou stanovovány během řízeného rozhovoru, během kterého je vhodné dodržovat několik pravidel. Na rozhovor by se měly obě strany náležitě připravit. Nadřízený si zjistí informace pro vytvoření cílů pracovníků z kolektivních cílů, podnikatelského plánu, svých cílů a popisu práce podřízeného. Je vhodné, aby si i podřízený předem připravil vlastní návrh cílů. Když se nadřízený s podřízeným sešli, je potřeba mít dostatek času. Společnou diskusí stanoví cíle, které by měli být SMART (Wágnerová, 2008, s. 37). Harris a DeSimone (1994) uvádí, že cíle je vhodné stanovit náročné, ale reálné, jelikož ty vedou k vyšší výkonnosti (Harris, DeSimone in Wágnerová, 2008, s. 36). Koubek (2004, s. 57) dodává, že při stanovování cílů je důležité se zamyslet nad možnými překážkami, které pracovník nemůže ovlivnit a nad jeho schopnostmi dosáhnout požadovaného výsledku. Společné návrhy si odsouhlasí a poté vyplní formulář/dohodu, kterou oba dva podepíší (Wágnerová, 2008, s. 38). Armstrong (1999) v rámci diskuse doporučuje postupovat dle následujících otázek, které nadřízený případně doplňuje. Otázky se týkají oblastí výsledků, přínosu pracovníka, co udělat pro zlepšení, jak se dané výsledky změní, co potřebuje pracovník k dosažení výsledků, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti bude potřebovat a jak se domnívá, že by je mohl získat (Armstrong in Koubek, 2004, s. 59).

Jelikož stanovování cílů je založeno na vzájemném dialogu, může se stát, že pracovník navrhovaný cíl nadřízeného nechce přijmout. Důvodem může být to, že si pracovník myslí, že cíl je moc náročný či nereálný. Úkolem nadřízeného je přesvědčit argumentací (ne donutit) pracovníka o dosažitelnosti (Koubek, 2004, s. 63-64).

Také je vhodné informovat pracovníka o kolektivních cílech organizace (Wágnerová, 2008, s. 38). Koubek (2004, s. 57) navíc zdůrazňuje, že průběžná informovanost pracovníka o plnění cílů organizace je důležitá, a proto je důležité zabezpečit komunikaci v rámci organizace.

Měření výkonu při dosahování cílů je důležitým prvkem a způsob měření nesmí chybět v dohodě (Armstrong, 2008, s. 421). Měření by mělo být zaměřeno na výsledky, které může pracovník ovlivnit. Dalšími znaky může být objektivita a pocit spravedlnosti (Koubek, 2001, s. 193). Měření výkonu provádíme pomocí kvantifikovatelných výsledků (objem prodeje). Existují však profese, u kterých je měřitelnost složitější. Zde však lze použít porovnání toho, co jsme očekávali a co se skutečně stalo. Je také vhodné nezapomenout na vstupy (schopnosti, dovednosti a chování), které pracovník do své práce přináší (Armstrong, 2008, s. 421).

Další cíle, které jsou v dohodě upraveny, jsou cíle rozvojové. Je potřeba zjistit, jestli má pracovník dostatečné schopnosti pro efektivní plnění pracovních úkolů či jestli mu nechybí nějaké vzdělání. Pokud ano, je potřeba si uvědomit jaké, jak bude vzdělávání probíhat a jak si ověříme jeho účinnost. Manažer si také může položit otázku, jestli může pracovníkovi nějak pomoci (Koubek, 2001, s. 192).

Pro zjištění rozvojových potřeb lze využít subjektivní a objektivní metody. Subjektivní metodou je autofeedback, která může mít formu analýzy klíčových rozhodnutí. Pracovník si zaznamená klíčové rozhodnutí s tím, co by se mělo stát a přibližně po šesti až dvanácti měsících ho porovná s realitou (Hroník, 2007, s. 137-139).

Mezi objektivní metody identifikace lze zařadit identifikaci rozvojových potřeb nadřízeným, která podle mého názoru nejlépe odpovídá řízení pracovního výkonu, jelikož se jedná o rozhovor mezi nadřízeným a pracovníkem. Během diskuse se pohybují po ose může?, zná?, umí? a chce?. Otázka může zjišťuje podmínky, otázka zná se snaží zjistit znalosti a otázka umí se zabývá dovednostmi. Pokud pracovník na předchozí otázky odpověděl ano, chyba je v transferu dovedností či znalostí, nebo v motivaci. Další vhodnou metodu je rozvojový plán, který řeší shodnost či neshodnost mezi reálným výkonem a očekávaným výkonem. Jelikož se jedná o součást řízení pracovního výkonu,



nesmí se opomenout budoucí potřeba pracovníka. Dalšími metodami může být development centre i 360° vazba (Hroník, 2007, s. 139-140).

Důležitou částí ve fázi identifikace je výběr účastníků. V této části by podle mého názoru měla spolupracovat pověřená osoba, která vzdělávání organizuje a manažeři jednotlivých týmů (manažer by měl své podřízené znát nejlépe). Společně by měli stanovit kritéria výběru.

Poté, co je dohoda o pracovním výkonu uzavřena přichází další část, a to řízení pracovního výkonu během roku. Nadřízený vede své podřízené k dosahování cílů stanovených v dohodě, a to jak pracovních tak i rozvojových (Šikýř, 2012, s. 115).

Během této fáze se doporučuje vést dokumentaci, ve které nesmí chybět dohoda o pracovním výkonu. Dokumentace slouží potřebám pracovníka a nadřízeného, ale i personálního oddělení. Personální oddělení potřebuje dokumenty pro hodnocení, vzdělávání, odměňování či pro plánování kariéry. Je vhodné dělat si zápisy z formálních schůzek, kde nadřízený zaznamená plnění cílů (rozvojových i pracovních) či další důležité poznámky. Dokumenty mohou sloužit i jako podklad pro třetí fázi (zkoumání a posuzování pracovního výkonu) (Koubek, 2004, s. 44-49).

Tato fáze je charakteristická průběžným poskytováním zpětné vazby pracovníkům (Šikýř, 2012, s. 115). Hroník (2006, s. 51) uvádí, že zpětná vazba poskytuje kontrolu reality, ve které by zpětná vazba měla být neustálá, dodržovat základní podmínky poskytování zpětné vazby a přicházet z více stran. Základní podmínky obsahují informace o chování pracovníka, jeho popis a přesnou charakteristiku.

Podle Urbana (2012, s. 63-65) lze rozlišit několik druhů zpětné vazby, které lze kombinovat, a to: pozitivní, negativní, obecná, konkrétní, osobní či neosobní. Kladná zpětná vazba chválí pracovníka, oproti tomu negativní zpětná vazba pracovníkovi něco vytýká. Obecná zpětná vazba ve většině případů dává do popředí určité vlastnosti, a tím pracovníkovi naznačuje, že toto chování je stále. Konkrétní zpětná vazba se týká jasně vymezených situací či chování, které má jasné důsledky. Osobní zpětná vazba je pracovníkem brána jako útok na osobu pracovníka, a proto u pracovníka vyvolává záporné emoce a proto ji pracovník odmítá. Charakteristickým typem je zpětná vazba obecná a záporná. Poslední je neosobní zpětná vazba, která porovnává výsledky pracovníka se stanovenými cíli.

V partnerském vztahu nadřízeného a pracovníka jsou řešeny překážky, a pokud se změní situace a je potřeba změnit již stanovené cíle, je nutné opět uzavřít dohodu o pracovním výkonu podle pravidel. Cílem průběžného vyhodnocování je také zvýšení

motivace pracovníka.<sup>3</sup> Pokud jsou v dohodě o pracovním výkonu stanoveny cíle k určitému datu, je potřeba je vyhodnotit k danému dni (Wágnerová, 2008, s. 38). Pokud průběžná zpětná vazba chybí, je zde možnost, že pracovník bude na konci roku překvapen i nemilými zprávami (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 65).

Jak již bylo řečeno, je nutné řízení pracovního výkonu aplikovat na všechny pracovníky, je tedy důležité si uvědomit, že i nadřízení jsou podřízení výše stojícím pracovníkům (Koubek, 2004, s. 80). Z čehož vyplývá, že i nadřízení jsou hodnoceni podle toho, jak svoji funkci vykonávají (Armstrong, 2007, s. 423). Wágnerová (2008, s. 53) uvádí, že tato fáze je spojena i s klasickou manažerskou prací, která nadřízeným pomáhá prohloubit své dovednosti.

Při poskytování zpětné vazby se používají neformální a formální kontakty. Neformální kontakty složí k aktuálnímu zjištění stavu o tom, jak se pracovníkovi daří dosahovat cílů (pracovních i rozvojových). Tato zpětná vazba pomáhá k motivování, hledání příležitostí a řešení problémů. Tímto způsobem nadřízení vedou a pomáhají pracovníkům udržet směr cesty k cíli (Koubek, 2004, s. 82). Pokud nadřízený podává pozitivní zpětnou vazbu, měla by být upřímná, velkorysá a především pravdivá, neměla by být poskytována pouze pro efekt (Adair, 2005, s. 128).

Formální kontakty je vhodné také organizovat i během druhé fáze. Jedná se o předem dohodnutá setkání (individuální i skupinová). Tímto setkáním se mohou nadřízený a pracovník poohlédnout po učiněných pokrocích. Tato setkání by měla mít pozitivní atmosféru. V rámci setkání se účastníci zaměřují na budoucnost, na aspekty ovlivňující výkon a předcházení negativních vlivů na výkon pracovníka. Nadřízený by neměl pracovníka kritizovat. Pro zvýšení motivace je vhodné začít konverzací tím, co se pracovníkovi povedlo. Během formálních setkání se také zaobírají rozvojem pracovníka, motivací, a zda je chování v souladu s hodnotami organizace (Koubek, 2004, s. 81-92).

Formální setkání by se neměla konat v kanceláři nadřízeného. Je vhodnější, aby se konala buď v kanceláři pracovníka či na místě, které nebude vlastní jak nadřízenému, tak i pracovníkovi. Na setkání by se měl připravit jak nadřízený, tak i pracovník. Nadřízený by měl s dostatečným předstihem pracovníkovi oznámit program setkání, a na jaké otázky by se měl připravit. Pracovník by se měl poohlédnout po vlastním výkonu, a co plánuje do budoucnosti. Nadřízený se připraví z podkladů, které má k dispozici, a to například z dohody o pracovním výkonu, z poznámek, které získal z neformálních kontaktů a měl by

---

<sup>3</sup> Metody motivace pracovníků budou popsány ve 3. kapitole.

se také zaměřit na to, jestli se nestaly nějaké změny, které by ovlivnily práci pracovníka (Koubek, 2004, s. 90-100).

Pokud se během období objeví situace či jiné nové požadavky je potřeba dohodu o pracovním výkonu změnit. Nejprve si nadřízený a pracovník stanoví, čeho bylo dosaženo. Poté identifikují problémy, stanoví jejich příčinu a jakým způsobem budou překonány. Jestliže pracovník dosahoval svého výkonu, nadřízený a pracovník hledají příležitosti k dalšímu zlepšení. Dalším krokem je dohodnutí se na nových cílech (pracovních i rozvojových) a domluví se na tom, čím každá strana přispěje (Koubek, 2004, s. 82-83).

Jestliže pracovník nedosahuje požadovaných výkonů, je vhodné dodržet následující postup. Prvním krokem je identifikace problému. Pokud není pracovník schopen svůj výkon směřovat, přebírá tuto odpovědnost nadřízený. Nadřízený identifikuje problém a shodne se na něm s pracovníkem. Dalším krokem je určení příčiny, kde je důležitá analýza problému. Doporučuje se zaměřit se i na vnější příčiny vzniku problému. Třetím krokem je domluvit se na potřebných krocích. Možnosti zlepšení dovedností a schopností, chování, změna postoje, podpora od nadřízeného a vysvětlení cílů. Posledním krokem je poskytování podpory (např. vzdělávání) (Wágnerová, 2008, s. 56-57) a průběžné monitorování a poskytování zpětné vazby pracovníkovi a jeho nasměrování ke schopnosti řídit svůj výkon sám (Jacobs 1989 in Wágnerová, 2008, s. 57).

Poslední fází řízení pracovního výkonu je zkoumání a posuzování pracovního výkonu neboli formální hodnocení. Armstrong (2007, s. 424) uvádí, že poslední fáze vyhodnotí formální a neformální kontakty v průběhu daného období a tím se získá podklad pro vytvoření nové dohody o pracovním výkonu a rozvoji pracovníka. Wágnerová (2008, s. 39) uvádí, že závěrečné vyhodnocení vede ke zlepšení komunikace, odhalení slabých stránek pracovníka a jeho rezerv a k využití jeho potenciálu. Koubek (2004, s. 128-129) dodává, že se jedná o závěrečnou bilanci poskytující celkovou informaci o výkonu pracovníka a může sloužit i jako určení potenciálu.

Zákoník práce, § 110 odstavec 5 říká, že pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a způsobilostí a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

Závěrečné vyhodnocení přináší prospěch jak nadřízenému, podřízenému pracovníkovi tak i organizaci. Nadřízený i pracovník mají příležitost ke společné diskusi nad plánováním a o představách pracovníka. Tím, že nadřízený poskytuje zpětnou vazbu, dochází ke zlepšení jeho manažerských dovedností. Pracovník má díky otevřené diskusi možnost

objasnit své neúspěchy a úspěchy a zjistí, na co se má více zaměřit. Organizace formálním hodnocením zvyšuje šanci dosažení celopodnikových cílů, možnost nasměrovat potenciál pracovníků a získat podklady pro navazující personální činnosti (Wágnerová, 2008, s. 39).

## **2.2. Metody hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovního výkonu může využívat úrovní pracovního výkonu pomocí klasifikace. Jedná se například o slovní, číselnou, grafickou a jejich kombinaci a dalšími metodami, které budou popsány (Koubek, 2012, s. 134). Armstrong (2007, s. 426) dodává, že klasifikace slouží jako indikátor kvality a pomáhá nadřízeným zařadit výkon do jednotlivých kategorií, a díky tomu i informace pro odměňování či jako shrnutí. Navíc klasifikace může motivovat pracovníky k lepším výkonům pomocí otázky: „*Co mohu udělat pro lepší vyhodnocení?*“.

Při využívání klasifikace se doporučuje využívat kladně definované úrovně a podklady, které nadřízeným umožní lepší orientaci k volbě dané úrovně (Armstrong, 2007, s. 427). Koubek (2012, s. 135) k tomuto dodává, že kladné definování lépe vystihuje řízení pracovního výkonu. Dále uvádí, že k nedostatečnému konečnému hodnocení by nemělo docházet kvůli partnerskému vztahu, který se snaží nedostatečnému pracovnímu výkonu předcházet.

V rámci slovní klasifikace se používají například výrazy: vynikající – nadprůměrný – průměrný – dostačující – nedostatečný. Pro lepší zařazení pracovního výkonu do určité úrovně je vhodné vysvětlit, co jednotlivé stupně znamenají. Pro lepší vysvětlení, lze použít vynikající výkon, kterého dosahuje pracovník, který plní nad stanovené standardy a pracuje kvalifikovaným způsobem. Navíc je vhodné využít stupnici pro hodnocení výkonu a schopností (Koubek, 2007, 134-137).

Číselná klasifikace je další formou, a jak již název napovídá, využívá čísel k hodnocení. Jakožto u předchozí slovní klasifikace se doporučuje definovat jednotlivé číselné stupně. Jednotlivé číselné stupně lze zkombinovat i se slovní klasifikací. Další možností je slovní klasifikace s určitým číselným rozmezím (nedostatečný 1-5, dostačující 6-10, průměrný 11-15, nadprůměrný 16-20, vynikající 21-25) (Koubek, 2007, 137-138).

Grafická forma používá zakreslování bodů do úseček či grafů a ve většině případů slouží jako orientační (Koubek, 2007, s. 138). Podle mého názoru lze grafické znázornění využít i pro vytvoření výkonnostní křivky v průběhu času, například za jednotlivé měsíce.

Jako kombinaci lze považovat vytvoření formuláře, který hodnotí několik částí výkonu (množství, kvalita, včasnost a další) a u nich slovní či číselné úrovně. Pokud se využije

číselné stupnice, je možné ji dále využít, například k určení průměru, stanovení váhy k jednotlivým kritériím, a tím k výpočtu váženého průměru. Po vyhodnocení jednotlivých kritérií je možné je zakreslit. Doporučuje se, aby váha kritérií nebyla popsána v hodnotícím formuláři, aby nezkreslila jejich hodnocení. Formulář hodnocení lze použít i pro 360° zpětnou vazbu, která se doporučuje i pro zvýšení objektivitu (Koubek, 2007, s. 138- 142).

Nyní nastává otázka kolik stupňů hodnocení zvolit. V praxi se nejčastěji používají stupnice od tří do šesti stupňů. Třístupňová klasifikace má výhodu v jednoduchosti a nadřazení nemusejí řešit drobné rozdíly mezi dvěmi okrajovými úrovněmi, oproti tomu je nevýhodou směřování hodnocení k průměru (Koubek, 2007, s. 142-143). Hroník (2006, s. 42) dodává, že je vhodné používat třístupňovou klasifikaci u nezkušených hodnotitelů, díky její jednoduchosti. Ve většině případů přináší spíše hrubou orientaci. Hlavní výhoda využití čtyřstupňové klasifikace spočívá v překonání problému tíhnutí ke středu a nadřazený, se tak musí rozhodnout, zda výkon ohodnotí lépe či hůře. Pětistupňová klasifikace se používá nejčastěji. Oproti tomu šestistupňová klasifikace pomáhá ohodnotit pracovníky bez tendence tíhnutí ke středu. Je uváděno, že využít šesti stupňů má větší vliv na motivaci pracovníků (Koubek, 2007, s. 143-145). Hroník (2006, s. 45) dále uvádí i sedmistupňovou klasifikaci, která je používána zřídka, jelikož se ve většině případů zredukuje krajní stupně a vznikne pětistupňová klasifikace. Další, kterou Hroník (2006, s. 45) uvádí je desetistupňová klasifikace, která má problém s diferenciací jednotlivých stupňů. Poslední je stodílná stupnice, která se využívá, pokud má nadřazený přesně určený počet pracovníků pro jednotlivé úrovně výkonu.

Dalšími metodami hodnocení mohou být metody porovnávání pracovního výkonu podle předem stanovených kritérií a následné vytvoření pořadí. Lze také využít metodu párového srovnání, která srovnává každého pracovníka s každým (Hroník, 2006, s. 48).

Dále organizace může využít metodu BARS<sup>4</sup>, která se zaměřuje na hodnocení chování, a které zahrnuje používání správného postupu, přístup k práci a účelnost. BARS využívá pěti až sedmi stupňovou klasifikaci s definicí jednotlivých úrovní pomocí charakteristiky chování. Pro vyhodnocení se používá součet či průměr (aritmetický, vážený). Klasifikační stupnici tvoří nadřazený společně s pracovníkem. Vytváření by mělo dodržovat následující postup: definování pracovních úkolů určitého pracovního místa, vytvoření charakteristik chování pro jednotlivé pracovní úkoly určitého pracovního místa (čím víc, tím líp) a poslední krok vytvoření stupnice (Koubek, 2007, s. 145-149). Vytvoření stupnice je završeno shodou nadřazeného a pracovníka (Koubek, 2001, s. 209-210). Nevýhodou BARS

---

<sup>4</sup> Behaviorally Achnored Ratting Scales

je náročná příprava, oproti tomu mezi výhody patří zvýšení akceptace pracovníky a jednoznačná zpětná vazba (Koubek, 2007, s. 145-149).

Nejvhodnější metodou je podle Koubka (2007, s. 149-150) hodnocení podle stanovených cílů, která je založena na obdobných principech jako řízení pracovního výkonu. Důležitou podmínku, zde hraje charakteristika cílů, které musí být SMART, podnětné a stanovené na základě dohody.

Hodnocení pomocí volného popisu je univerzální metodou a probíhá na základě předem dohodnutého seznamu kritérií pro určité pozice či druhy práce. Využívá se většinou tam, kde je obtížné určit měřitelnost. V rámci řízení pracovního výkonu však nastává problém s porovnáním, jelikož cíle pracovníků jsou individuálně dohodnuté (Koubek, 2007, s. 151-152).

Hodnocení pomocí kritických či klíčových událostí zaznamenává kladné a záporné události během určeného období (Hroník, 2006, s. 61). Koubek (2007, s. 152) dodává, že tyto události tvoří základ pro hodnocení. Hodnocení pomocí klíčových událostí pomáhá nadřízenému i pracovníkovi určit, zda se určité události opakují. Je také důležité, aby charakteristika určitých událostí byla, co nejpřesnější (Hroník, 2006, s. 62). Události si zaznamenává, jak nadřízený, tak i pracovník. Jelikož řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemné spolupráci, dají se klíčové události dobře zaznamenávat (Koubek, 2007, s. 152-153).

Další metodou je 360° zpětná vazba, která využívá hodnocení od několika různých hodnotitelů (Hroník, 2006, s. 66). Hodnotitele znázorňuje obrázek č. 1.



Obrázek č. 1, Zdroje zpětné vazby (Koubek, 2007, s. 120);  označuje dodatečný zdroj zpětné vazby

Koubek (2007, s. 120) doporučuje 360° zpětnou vazbu doplnit o sebehodnocení pracovníka. Armstrong (2007, s. 435-439) uvádí, že 360° zpětná vazba by měla sloužit především k rozvojovým účelům. Odborníci se shodují, že pro realizaci 360° zpětné vazby se používá především forma dotazníků. Podle Armstronga (2007, s. 435) by měli být v dotazníku zahrnuta následující kritéria: „*charakter vedení, řízení lidí, řízení sama sebe, komunikace, vize, organizační dovednosti, rozhodování, odbornost, podnikavost a adaptibilita.*“ Podle Hroníka (2006, s. 67-68) mohou být dotazníky anonymní, částečně anonymní a odkryté. Armstrong (2007, s. 436) uvádí, že anonymita dotazníků je ovlivněna kulturou organizace.

Poslední metoda, která bude popsána je mystery shopping. Jedná se o formu pozorování, která je podložena pozorovacím plánem a záznamovým archem. Mystery shopping je prováděn tajně a pozorovatel je v roli zákazníka (Hroník, 2006, s. 74). Mystery shopping může sloužit i pro účely hodnocení pracovníků, nebo hodnocení úrovně poskytovaných služeb.

Mayerová (1997, s. 93) dodává, že na výkon působí osobní či objektivní faktory, jedním z objektivních faktorů je hodnocení. Uvádí, že pro zhodnocení pracovníka by se měly používat metody hodnotící jak velikost výkonu, tak i kvalitu práce.

Chyby, kterých se nadřízení pracovníci při hodnocení mohou dopustit, jsou následující: přílišná přísnost či shovívavost, tendence hodnotit pracovníky k průměru, hodnotit podle vlastních kritérií či hodnotit podle osobních sympatií, ovlivnění prvním dojmem (halo efekt). Přílišná shovívavost či přísnost znamená, že hodnotitel hodnotí pracovníky pouze

na jedné straně stupnice. Hodnotitel s tendencí k průměru hodnotí všechny pracovníky ke středu a nikoho nedává do popředí. Tendence hodnotit podle vlastních kritérií znamená, že hodnotitel hodnotí to, co pokládá za důležité. Další chybou je halo efekt, kdy se hodnotitel nechá ovlivnit jednou věcí (vzhled, rasou, jedna špatná kategorie chování, atd.) a pod jejím vlivem hodnotí celý výkon (Koubek, 2001, s. 215-216). Už jen samostatná znalost hodnotitelských chyb pomáhá předcházení.

### **2.3. Výkonnostní problémy a způsoby zvyšování pracovního výkonu**

Příčiny výkonnostních problémů lze hledat buď na straně pracovníka, nebo jeho nadřízeného. Příčiny na straně pracovníka mohou být osobní limity či problémy. Osobními limity mohou být nehodící se osobnostní rysy, nedostatečné schopnosti či nedostatek motivace. Jak již bylo popsáno, efektivní řízení pracovního výkonu se nedostatkům snaží předcházet, proto je prevencí výběr správných lidí, vhodným systémem adaptace (zaškolení), včasné poskytnutá zpětná vazba, okamžité řešení problémů, nebo lépe předcházením jejich vzniku a správná motivace. Pokud nadřízený nedodrжуje výše uvedená preventivní řešení, je příčina na jeho straně (Urban, 2012, s. 18-21). Koubek (2004, s. 104) dodává, že příčinou nedostačujícího výkonu může být nevhodný styl vedení, řízení a organizace práce.

Způsoby zvyšování výkonu je vhodné rozdělit do dvou skupiny. První skupinou jsou pracovníci, kteří dosahují požadovaného výkonu a nadřízený se s nimi snaží najít možnosti jejich zlepšení. Druhou skupinou jsou pracovníci, kteří nedosahují požadovaných očekávání a nadřízený jim pomáhá identifikovat problémy a překonat je (Koubek, 2004, s. 104).

Urban (2012, s. 29) uvádí, že pro preventivní řízení pracovního výkonu je vhodné využívat následujících deset kontrolních otázek, které se snaží potenciálním nedostatkům předcházet. Následující otázky znějí jednoduše, a to je možná důvod, proč je nadřízení nevyužívají.

První otázka se týká srozumitelnosti pracovních úkolů. Nejasné vymezení pracovního místa či nejasné zadání jednotlivých pracovních úkolů jsou příčinou špatného plnění. Problém spočívá v tom, že nadřízený o něm nevědí. Popis pracovního místa by měl být pracovníkům k dispozici a sloužit jako zdroj informací a obsahovat i to, co se od pracovníka očekává (Urban, 2012, s. 30-33). Koubek (2004, s. 111) doporučuje, aby nadřízený a pracovník společně prošli popis pracovního místa. Druhou méně závažnou příčinou je zadávání jednotlivých úkolů, kde může dojít k nejasné komunikaci. Další



příčinou může být dojem nadřízeného, že když je úkol jasný jemu, musí být jasný i ostatním, a proto vysvětlení nevěnuje dostatek pozornosti. Poslední příčinou může být i to, že si nadřízený neověřil, že pracovník úkolu rozumí. Je vhodné, aby se nadřízený pracovníka zeptal, aby mu popsal alespoň hlavní kroky (Urban, 2012, s. 34-39).

Další otázka se týká znalosti postupu při řešení problémů či pracovních úkolů. Příčina se většinou nachází ve špatně provedeném zaškolení či strach pracovníků ptát se na správný postup. Za zdroje nesprávného zaškolení může být nesprávný výběr školících osob. Dotyčná osoba sice může danou činnost vykonávat výborně, ale nemusí být schopná ji předat. Dalším problémem může být špatný postup zaškolení, kdy si například pracovník nemůže danou činnost vyzkoušet sám či rychlá demonstrace postupu, která může opomíjet detaily. Vhodné je používat koučování pracovníků, aby pomocí návodných otázek dospěli ke správnému závěru. Předcházet těmto nedostatkům lze provedením kvalitního zaškolení, vytvoření manuálů postupů řešení úkolů či nejčastějších problémů, ptát se pracovníků, jaké kroky budou volit při řešení a vytvořit atmosféru, kde pracovníci své otázky nebudou brát jako obtěžování (Urban, 2012, s. 40-45).

Třetí otázkou je, zda si pracovníci myslí, že předepsaný postup je správný. V tomto případě přicházejí v úvahu dvě možnosti, které mohou způsobit rozpor. První je to, že si pracovník myslí, že daný postup nefunguje a druhý vzniká tím, že si pracovník myslí, že jeho postup je lepší (samozřejmě se může stát, že postup navrhovaný pracovníkem je lepší). Pracovníci se mohou domnívat, že daný postup není správný například z důvodu předchozích zkušeností, vlastního názoru či, že postup není vhodný v jejich podmínkách práce. Řešení tohoto problému je na bedrech nadřízeného, který by své pracovníky měl pomocí argumentace přesvědčit o důležitosti dodržování postupu, uvést jim příklady o tom, že daný postup opravdu funguje. Pokud pracovníci stále postupu nedůvěřují, je vhodné, aby nadřízený poprosil pracovníka o vyzkoušení daného postupu. Při tomto postupu by měl nadřízený převzít odpovědnost za výsledek, a když se pracovníkovi pomocí daného postupu podaří dosáhnout úspěchu, problém je vyřešen. Druhým problémem je, že je pracovník přesvědčen, že jeho postup je lepší. Bohužel pracovníci ve většině případů nemají dostatek informací k vytvoření lepšího pracovního postupu. Je opět na nadřízeném, aby tento problém vyřešil vhodnou argumentací a ptal se pracovníků, jaký postup chtějí zvolit (většina pracovníků je na svůj postup pyšných, a proto ho rádi sdělí). Pokud pracovník nepochopí důvody využívání daného postupu a neví o způsobu, jak by ho nadřízený mohl přesvědčit, doporučuje se, aby nadřízený direktivně zadal postup (Urban, 2012, s. 46-52).

Další otázka se zabývá tím, zda pracovníci znají důvody důležitosti daných úkolů. Nadřízený by měl svým pracovníkům zdůraznit důvody důležitosti plnění. Mělo by se jednat o to, jak daný úkol pomáhá organizaci, jiným oddělením, jeho spolupracovníkům a i jemu samotnému (Urban, 2012, s. 53-55).

Pátá otázka se zabývá tím, jestli pracovníci znají významnost jednotlivých úkolů. Neznalost priority vede k tomu, že se pracovníci více zaměřují na činnosti, které si myslí, že pro ně mají větší význam. Dalším problémem může být častá změna významnosti jednotlivých činností, kvůli které nadřízení ztrácejí svou důvěryhodnost a pracovníci ho pak neberou vážně. Je velmi důležité vysvětlit důvody změny priorit (Urban, 2012, s. 56-59).

Další důležitou otázkou je poskytování zpětné vazby. Je důležité, aby zpětná vazba byla poskytována okamžitě, aby předešla případným problémům. Dalším problémem může být nedostatečná zpětná vazba, která souvisí s tím, že nadřízený neposkytuje pozitivní zpětnou vazbu, a pracovníci tak ztrácejí motivaci. Zpětná vazba by měla být především konkrétní a měla by se zaměřovat na konkrétní chování (Urban, 2012, s. 60-68). Je důležité si uvědomit, že soustředění nadřízených by nemělo směřovat jen ke špatným činnostem, ale i k tomu, jakým způsobem nadřízený může svým pracovníkům pomoci (Arbinger Institut, 2013, s. 180).

Sedmá otázka se zabývá motivací pracovníků. Urban (2012, s. 71-81) vysvětluje, že motivace pracovníků je spjata s odměnou a sankcí, tedy tím, co je příjemné a nepříjemné. Důvodů, proč motivace nefunguje, je několik. Jedním z důvodů může být špatně nastavený systém odměn a sankcí, pracovníci neznají odměny a sankce, pracovníci jsou odměněni i za nesplnění či naopak a nejsou potrestáni za neplnění. Způsoby, jak těmto problémům předcházet, jsou následující: spojit náročnější úkol s odměnou/sankcí, využívat pochvaly a hledat příčiny nízkého výkonu.

Další otázka souvisí s předchozí, jelikož se zajímá o využívání sankcí. Problémy mohou nastat, když se pracovníci trestu nebojí, nebo když jsou pracovníci potrestáni za splnění, nebo když nejsou pracovníkům dávány žádné sankce a nebo když nadřízený trestá pracovníky v nesprávnou chvíli (nepomůže s řešením problému, nemá čas, apod.). Především problémům lze vyvážením trestů a odměn, nadřízení pracovníci by se měli zabývat návrhy, otázkami pracovníků, za projevy pracovních názorů pracovníka nečeká trest, nezvyšovat odměnu pracovníkům s nízkým výkonem a odměnit jejich zlepšení, nezabírají-li klasické sankce, lze použít odebrání některých benefitů (Urban, 2012, s. 82-94).

Předposlední otázka se týká překážek v práci pracovníků. Za překážky lze brát organizační problémy, odporující si instrukce, či nedostatek pravomocí. Aby nadřízený předešel těmto problémům, měl by odstraňovat bariéry, které nemohou pracovníci odstranit sami nebo pracovníkům poskytnout postup, jak ji překonat. Dále by měl řešit organizační, meziútvarové a komunikační neshody. Je opravdu důležité snažit se problémy řešit ještě před tím, než nastanou. Je proto vhodné, aby nadřízený své pracovníky naučil předvídat, co se může stát a jak je popřípadě řešit (Urban, 2012, s. 95-99).

Poslední, desátá otázka, se zajímá, jakým způsobem řeší organizace limity pracovníků a jejich osobní problémy. Osobní problémy vzniklé v rodině či negativní osobní události se mohou projevit ve výkonu pracovníka. Pokud se jedná o závažné problémy (úmrť, řešení právních záležitostí), je vhodné, aby organizace poskytla pracovníkům podporu například poskytnutím nezbytného volna (s či bez náhrady), možnost upravit začátek a konec pracovní doby, tolerance pracovního výkonu. Také se doporučuje vytvořit seznam s kontakty osob, na které se mohou pracovníci obrátit s určitými situacemi. Druhým problémem jsou osobní limity pracovníků, což znamená, že požadavky práce přesahují jejich osobní možnosti. Osobní limity se týkají schopností, vlastností, osobnostních rysů, postojů, projevů chování, atd. Ve většině případů mají stálý charakter a pracovník si je nemůže osvojit. Mnoho nadřízených si osobní limity chybně spojuje s tím, že pracovník něco nezná. To ale může souviset se špatným zaškolením a vedením. Předejít těmto problémům lze výběrem vhodných osob s použitím například assessment centra či testů. Je vhodné, aby nadřízený neuspěchal zařazení neznalosti do osobních limitů a zjistil si všechny přístupně informace a pokusil se pracovníkovi vysvětlit postup (Urban, 2012, s. 100-108). Mayerová (1997, s. 69) dodává, že na výkonnost má vliv i duševní únava, která se nejčastěji projevuje u mladých lidí či začínajících manažerů. Pro předcházení doporučuje zlepšení pracovních vztahů, podmínek práce a objektivitu hodnocení.

Jestliže pracovník nedosahuje požadovaného výkonu, je potřeba, aby si nadřízený s pracovníkem domluvili schůzku a dodrželi následující kroky. Je důležité zjistit problém a jeho příčiny a oboustranně je akceptovat. Dále se musí shodnout na postupu, který pomůže problém překonat či zmírnit a vytvořit podmínky, ve kterých se dohodnutý postup podaří dodržet. Poslední důležitou částí je průběžná zpětná vazba a monitoring postupu a pro pracovníka možnost zjistit vlastní výsledky (Koubek, 2004, s. 107-108).

### 3. Návaznost s dalšími personálními činnostmi

#### 3.1. Odměňování

Koubek (2001, s. 265) definuje odměnu jako způsob kompenzace za práci, a že moderní řízení lidských zdrojů považuje za odměnu i uznání, povýšení, benefity a věci, které nemají peněžní formu. Armstrong (2007, s. 515) uvádí, že účelem odměňování pracovníků je spravedlivá a vhodná odměna, které je utvářena s jejich přínosem k naplnění strategických cílů organizace. Cílem odměňování je uspokojování potřeb.

Odměňování v koncepci řízení pracovního výkonu má dvě úlohy. První se orientuje na budoucnost, jelikož motivuje pracovníky a druhá orientující se na minulost a to způsobem ocenění jejich práce (Koubek, 2004, s. 159).

Zákoník práce rozlišuje mzdu, plat a odměnu z dohod (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti). Plat náleží pracovníkům, kterým je odměna vyplácena od státu, územního samosprávného celku, státního fondu, školská právnická osoba zřízené MTŠMT, krajem nebo dobrovolným svazkem podle školského zákona a příspěvková organizace, jejíž náklady jsou plně zabezpečovány z příspěvků na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů. Ostatním pracovníkům je poskytována mzda (Zákoník práce, §109).

Zákoník práce, v souvislosti s odměňováním, udává organizaci i další podmínky:

- za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty přísluší pracovníkům stejná mzda, plat nebo odměna z dohod (§ 110),
- minimální mzda (§ 111),
- zaručená mzda (§112),
- příplatky za práci přesčas, v noci, ve svátek, v sobotu a neděli a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§114 - § 118) (Zákoník práce, § 110-118).

Minimální mzda je k 1. 1. 2015 stanovena na 9 200 Kč pro 40 hodin/týdně. Zaručená mzda<sup>5</sup> je minimální mzda, která musí být poskytnuta pracovníkovi za 40 hodin/týdně dle 8 kategorií (Zákoník práce, § 111- 112).

V rámci odměňování Armstrong (2007, s. 518) definuje základní peněžní odměnu jako pevně stanovenou sumu peněz za určité pracovní místo, která je určena časovým obdobím (rok, měsíc, týden, hodina). Dalším pojmem je celková odměna, která obsahuje všechny výdělků a výhody pracovníků. Celková odměna rozlišuje transakční odměny (základní mzdu, zásahovou odměnu, zaměstnanecké výhody) a relační, která obsahuje nehmotné odměny (vzdělávání, zážitky z práce) (Armstrong, 2007, s. 518-251).

---

<sup>5</sup> Rozdělení osmi skupin je v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. včetně minimální výše zaručené mzdy.

V rámci celkové odměny byl zmíněn pojem zásluhové odměny, který se objevuje v souvislosti s tím, že pracovník plní cíle organizaci i tím, co do práce vkládá. První podoba zásluhové odměny je pomocí zvýšení základního tarifu, při kterém se využívá zvýšení při dosažení úrovně schopností či dovedností, jelikož ty zvyšují hodnotu pracovníka. Druhá je proměnlivá odměna, kterou pracovník získá za splnění předem stanovených kritérií (Koubek, 2004, s. 159-160).

V rámci řízení pracovního výkonu je charakteristické využívání zásluhového systému odměn napojeného na výkon, schopnosti či jejich kombinaci. Odměňování podle výkonu má následující rysy: struktura mezd/platu umožňující prostor ke zvyšování, výše mzdy/platu je dána klasifikací výkonu a zvyšování mzdy se postupně zpomaluje. Odměna podle výkonu může být také poskytnuta v podobě bonusů/prémii (Koubek, 2004, s. 163).

Odměňování podle schopností se zaměřuje na efektivitu práce pracovníka podle stanovených profilů, ne na výsledky práce. Nevýhodou odměňování podle schopností je jejich měřitelnost. Organizace také může využít odměňování podle znalostí a dovedností, které pracovník získává (Koubek, 2004, s. 166-168).

Další možností je odměňování podle přínosu, který je vlastně kombinací odměn za dosažení výsledků, tak i schopností a dovedností, které pracovníci vyžívají k dosažení cílů. Podle Koubka (2007, s. 171) tento způsob nejlépe odpovídá řízení pracovního výkonu, jelikož se orientuje i na budoucí připravenost pracovníka. Lze využít dva přístupy, přičemž první porovnává přínos jednotlivých pracovníků z pohledu schopností a výsledků. Druhým přístupem je vytvoření klasifikace schopností a výsledků (Koubek, 2007, s. 170-171).

Další formou odměny pro pracovníky může být systém zaměstnaneckých výhod, které organizace poskytuje navíc. Jedná se například o: služební auto, příspěvek do penzijního fondu, stravenky, finanční výpomoc, osobní poradenství, příspěvek na oblečení a spousta dalších (Armstrong, 2007, s. 595).

Armstrong (2007, s. 525) uvádí i možnosti odměn pro pracovníky prodeje. První možností je odměna pomocí pevné mzdy/platu, která je vhodná, pokud jde organizaci o reprezentování značky a úroveň služeb zákazníkům. Další možností je základní plat/mzda plus peněžní provize z objemu prodeje. Zvýšení platu je provázáno s vynaloženým úsilím pracovníka, ale toto provázání může vést k nátlaku na zákazníka. Třetí možností je základní plat/mzda plus bonus za dosažení cílů. Využívá se tam, kde chce organizace dosáhnout vysoké úrovně poskytovaných služeb. Další možností je využití pouze provize z prodeje, nebo využívání dodatečných nepeněžních odměn, které se využívají při potřebě vylepšit současnou metodu odměňování.

### 3.2. Způsoby motivace pracovníků

Motivace pracovníků se může dít vlivem vnitřní či vnější motivace. Při vnější motivaci využívá organizace různých metod (povyšování, pochvala, odměna, atd.). Vnitřní motivace vychází z člověka a motivuje ho k určitému chování, směru jeho cesty (Armstrong, 2007, s. 220-221). Plamínek (2010, s. 14) přikládá vnější motivaci stimulům a vnitřním motivům. Také dodává, že stimuly na pracovníka působí jen po dobu trvání stimulu (Plamínek, 2010, s. 15). Armstrong (2007, s. 219) definuje motivaci jako důvod pro určitou činnost.

Pro motivaci pracovníků je možné využít spousty motivačních teorií. První z nich je Maslowova hierarchie potřeb, kterou znázorňuje obrázek č. 2.



Obrázek č. 2, Hierarchie potřeb (Armstrong, 2007, s. 222), (Forsyth, 2000, s. 16) a (Adair, 2005, s. 119)

Pracovník může přejít k uspokojení vyšší potřeby tím, že uspokojí potřebu nižší (Adair, 2005, s. 119). Forsyth (2000, s. 16) dodává, že pokud se pracovník zaměří na vyšší potřebu a jeho nižší potřeby nejsou uspokojeny, jeho snažení bude neúspěšné.

Další motivační teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie, která rozděluje motivační a hygienické faktory. Mezi motivační faktory patří: úspěch, uznání, povýšení (Adair, 2005, s. 120), odpovědnost a růst (Armstrong, 2007, s. 222). Hygienické faktory, které mohou vést k nespokojenosti, jsou následující: politika společnosti, způsob vedení, kontrola, odměna, postavení, jistota práce a pracovní podmínky (Adair, 2005, s. 121).

Expektační teorie neboli teorie očekávání patří do teorií zaměřených na proces, do kterých lze zařadit i teorii cíle a spravedlnosti. Podle Armstronga (2007, s. 224) jsou lépe využitelné než Maslowova teorie potřeb. Teorie očekávání vychází z Vroomovy teorie, která se skládá z pojmů valence (hodnota), instrumentalita (přesvědčení návaznosti)

a expektace (pravděpodobnost činnosti povede k výsledku). Armstrong (2007, s. 225) uvádí, že čím vyšší je hodnota a pravděpodobnost získání hodnot (odměn), tím větší úsilí vynaloží pracovník.

Teorie cílů souvisí s řízením pracovního výkonu, jelikož podle Lathama a Locka (1979) stanovení cílů SMART a odsouhlasení cílů pracovníkem a poskytování zpětné vazby vede k vyšší motivaci a výkonu (Latham, Lock in Armstrong, 2007, s. 226).

Další z teorií je Adamsova teorie spravedlnosti, ve které uvádí distributivní a procedurální spravedlnost. Teorie se zaměřuje na vnímání spravedlnosti pracovníků v porovnání s ostatními. V rámci distributivní spravedlnosti vnímají pracovníci to, zda jejich odměna je spojena s jejich přínosem v porovnání s ostatními a v rámci procedurální vnímají spravedlivost organizačních systémů v rámci hodnocení, povyšování apod. (Adams 1965 in Armstrong, 2007, s. 226-227).

Mayerová (1997, s. 68) stanovuje stimuly výkonnostní motivace, kterými jsou: lepší pracovní prostředí, inovace, organizace pracovní doby, zlepšování bezpečnosti a hygieny na pracovišti, lepší metody hodnocení a systém odměňování a plánování kariéry.

Provazník a Komárková (1996) seřadili motivační faktory na základě psychologického vlivu následujícím způsobem: finanční odměna a zaměstnanecké benefity, osobní soulad s obsahem práce, průběžné poskytování zpětné vazby, vztahy v rámci týmu a pracovní podmínky (Provazník, Komárková in Kociánová, 2010, s. 38). Náhlovský (1996) naopak uvádí, co pracovníky demotivuje: boj o moc, nejasnost a špatná komunikace informací, meetingy bez důvodu, nevysvětlení změn (Náhlovský in Kociánová, 2010, s. 39).

Vliv peněz na motivaci je složitý, jelikož pracovníci hodnotu peněz vnímají individuálně a jejich pohled lze rozdělit do pěti kategorií. První kategorie je minimum, které pro pracovníka není motivující. Druhou kategorií je optická většina, což značí odměnu, která je typická pro danou oblast. Pracovník bude mírně motivovaný, ale nebude dosahovat nadstandardních výkonů. Třetí kategorií je průměr, který znázorňuje nadprůměrné ohodnocení, což značí větší motivace pracovníka. Čtvrtou kategorií je nadstandard, který je pracovníkovi poskytnut pouze za vyšší výkon (Bednář, 2013, s. 74-75). Armstrong (2002) dodává, že pokud by se jednalo o trvalé zvýšení odměny, bude působit přibližně tři měsíce (Armstrong in Kociánová, 2010, s. 39). Poslední kategorií je výjimečná míra, která pracovníka motivuje (Bednář, 2013, s. 75).

### 3.3. Vzdělávání a rozvoj

Armstrong (2007, s. 461-462) definuje vzdělávání jako proces zahrnující zlepšení schopností a rozvoj znalostí, dovedností i postojů s cílem získat pracovníky, kteří zvládnou současné a budoucí podmínky práce. Šikýř (2012, s. 146) dodává, že vzdělávání připraví pracovníky na změny, s čímž souhlasí i Koubek (2001, s. 237), který uvádí, že úspěch organizace závisí na její flexibilitě, která je podložena rozvojem schopností. Dále Koubek (2001, s. 244-246) zdůrazňuje důležitost systematického vzdělávání, které v organizaci probíhá v opakovaných cyklech. Systematické vzdělávání organizaci přináší spousty výhod:

- kompetentní pracovníci po celou dobu,
- zvyšování pracovního výkonu,
- v průměru nižší náklady na vzdělávání,
- vyšší účinnost vzdělávání,
- sociální jistota práce je vyšší,
- lepší pracovní vztahy.

Podle Koubka (2001, s. 245-246) se proces vzdělávání skládá z následujících kroků: Identifikace potřeb vzdělávacích potřeb<sup>6</sup>, plánování/designování vzdělávací aktivity, realizace vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání. U systematického vzdělávání se do vyhodnocení vzdělávání zahrnuje i hodnocení účinnosti a způsobů vzdělávání.

V rámci identifikace potřeb Hroník (2007, s. 144) doporučuje nejprve „*Definovat cíle, jejichž dosažení odstraní mezeru nebo se zaměří na rozvoj žádoucím směrem.*“ Šikýř (2012, s. 149) v rámci identifikace doporučuje využívat analýzu pracovního místa a hodnocení pracovníků. Hroník (137-140) uvádí metody subjektivní a objektivní identifikace potřeb a využití development centra.

Druhou fází je plánování vzdělávací aktivity, která má za cíl vytvořit plán vzdělávání zahrnující: cíl, účastníky, metody vzdělávání, lektora, místo, čas, způsob vyhodnocení, technické požadavky, a to vše za dodržení nákladů (Šikýř, 2012, s. 149).

Po fázi realizace by pracovníci měli převést nabyté znalosti a dovednosti do praxe. Je důležité, aby to udělali v následujícím týdnu, protože jinak se o to většina nepokusí. Pro transfer lze použít: úkol, sdílení s kolegy, hraní rolí či vypracování projektu. Na transfer by měl dohlédnout nadřízený (Hroník, 2007, s. 174-175).

Poslední částí vzdělávání pracovníků je vyhodnocení, které je prováděno za účelem posouzení účinnosti (Armstrong, 2007, s. 507). Jelikož cílem vzdělávání pracovníků je

---

<sup>6</sup> Identifikace vzdělávacích potřeb již byla popsána v podkapitole proces řízení pracovního výkonu.



zvýšení jejich výkonu (Hroník, 2007, s. 176). Podle Armstronga (2007, s. 508) lze vyhodnocení zjednodušeně charakterizovat jako porovnání stanovených cílů se skutečnými výsledky. V rámci procesu vyhodnocení lze použít i dotazník spokojenosti (Hroník, 2007, s. 179).

Metody a formy vzdělávání Koubek (2001, s. 251) rozděluje na metody při výkonu práce („*on the job*“) a ty mimo místo výkonu práce („*off the job*“). Barták (2008, s. 55) i Koubek (2001, s. 252-254) se shodují na následujících metodách při výkonu práce, a to instrukce při výkonu práce, koučink, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Shodují se i na metodách „*Off the job*“ jakými jsou například: přednáška, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, e-learning/m-learning, simulace, hraní rolí, AC/DC.

Instruktaž při výkonu práce se především využívá při zaškolování (Koubek, 2001, s. 252). Šikýř (2012, s. 151) uvádí, že pracovník pozoruje a napodobuje pracovníka, který jej učí.

Asistování podle Koubka (2001, s. 253) je charakteristické tím, že pracovníkovi pomáhá zkušenější pracovník. Pracovní postup se učí do doby, než zvládne práci vykonávat samostatně.

Pověření úkolem je prověření schopnosti zvládnout zadaný úkol, při kterém je sledován (Koubek, 2001, s. 253).

Jednou z dalších metod „*On the job*“ je rotace práce, která může probíhat v rámci firmy i oddělení. Pracovník si při ní vyzkouší úkoly jednotlivých částí organizace i pozic (Koubek, 2001, s. 253). Šikýř (2012, s. 151) dodává, že rotace práce má vliv na přizpůsobivost a kvalifikaci pracovníka.

Koučování je přístup, který lze podle Koubka (2001, s. 252) charakterizovat jako neustálou pomoc k dosažení na požadovaný výkon podle potřeb jednotlivce. Urban (2012, s. 43-44) dodává, že koučování využívá návodných otázek, které pracovníkovi pomohou nalézt správné řešení. Whimore (2009, s. 19-25) uvádí, že cílem koučování je podání vyššího výkonu na základě jejich skrytého potenciálu.

Mentoring je podle Šikýře (2012, s. 151) charakteristický tím, že odborník radí a předává zkušenosti pracovníkovi, který si osvojuje dovednosti, požadované chování a znalosti.

V rámci counsellingu se jedná o obousměrné konzultování a ovlivňování, které vede ke zlepšení vztahu nadřízeného a pracovníka (Koubek, 2001, s. 253).

Poslední metodou při výkonu práce jsou pracovní porady, během kterých si pracovníci rozšíří obzor, jelikož se dozví i o problémech jiných pracovníků (i z jiných oblastí) a problémech organizace (Koubek, 2001, s. 254). Adair (2005, s. 16) uvádí pět typů schůzí: informativní (sdílení informací), poradní (shromáždění názorů), schůze „*rady*“ (hledání řešení), schůze výboru (hlasování) a vyjednávací (rozhodnutí při vyjednávání).

Metoda, která se nachází jak v metodách při výkonu práci, tak i mimo ni je e-learning (Šikýř, 2012, s. 150). Podle Armstronga (2007, s. 481) může být elektronické vzdělávání kombinováno i s ostatními metodami vzdělávání. Hroník (2007, s. 124-125) uvádí, že standardizovaný kurz má za účel odstranění nedostatku. Dále může sloužit pro povinná školení, školení týkající se zboží či pro oživení znalostí (Hroník, 2007, s. 198).

První z metod „*Off the job*“ je přednáška, při které lektor jednostranně zprostředkovává fakta a teorii. Přednášku je možné spojit i s diskusí (seminář), při které jsou pracovníci zapojeni (Koubek, 2001, s. 254).

Při demonstrování lektor demonstruje pracovní postup v modelových či reálných podmínkách (Šikýř, 2012, s. 152). Koubek (2001, s. 255) dodává, že je zde kladen důraz na praktické využití, a že demonstrování se více zaměřuje na dovednosti.

Případová studie podporuje týmovou spolupráci, jelikož pracovníci hledají řešení modelových či reálných problémů (Šikýř, 2012, s. 152). Oproti tomu Koubek (2001, s. 255) uvádí, že případová studie je řešena jednotlivci či malými skupinami a workshop pokládá za variantu případové studie, kde pracovníci pracují v týmech komplexněji na řešení problému. Koubek (2012, s. 152) bere brainstorming také jako variantu případové studie, kdy pracovníci navrhnou řešení problému. Když všichni pracovníci navrhnou řešení, proběhne diskuse, při které hledají nejvhodnější varianty řešení. Adair (2005, s. 56) doporučuje při brainstormingu dodržovat Osbornova pravidla:

- nápady nehodnotit hned,
- volnost nápadů,
- čím více nápadů, tím lépe,
- spojovat a zdokonalovat nápady.

Během hraní rolí jsou pracovníkům přiřazeny určité role s cílem osvojit si povahu sociální role a jejich vhodných vlastností při vyjednávání a střetech (Koubek, 2001, s. 256).

Simulace probíhá, tak že pracovníci obdrží určitý scénář a během určité doby musí učinit určitá rozhodnutí. Metoda se využívá u nadřazených (Koubek, 2001, s. 256).

Development centre lze také využít ke vzdělávání pracovníků. Pracovníci plní různé úkoly a řeší problémy vyskytující se v praxi. Pro jejich řešení již existuje správné řešení a pracovník si ho pak rovnou může zkontrolovat (Koubek, 2001, s. 256).

### **Vzdělávání v rámci adaptace**

Hroník (2007, s. 130) uvádí, že systematické vzdělávání v rámci adaptace je důležité, jelikož organizace po novém pracovníkovi chtějí standardní výkon. Koubek (2001, s. 180-181) dodává, že adaptace se snaží urychlit proces nedostatečného výkonu. Adaptaci lze rozdělit na pracovní a sociální adaptaci. Z hlediska vzdělávání pracovníků bude popsána pracovní adaptace, která chce osobní předpoklady dostat na úroveň potřebnou dle požadavků pozice (Bedrnová, Nový et al, 2009, s. 519).

Vzdělávání nových pracovníků lze rozdělit na tři oblasti: celoorganizační, pobočková a na pracovní pozici. Celoorganizační orientace se zaměřuje na sdělení základních informací o organizaci, kterými by měl disponovat každý pracovník bez ohledu na jeho pozici. Pobočková orientace se týká seznámení pracovníka s chodem pobočky. Poslední orientace na pracovní pozice se týká přímo výkonu činnosti pracovníka (Koubek, 2001, s. 182).

Kociánová (2010, s. 134-136) doporučuje pro efektivitu adaptace vytvořit plán, který obsahuje základní body, které pracovníkovi naznačují, co vše bude muset zvládnout či co už zvládnul. Tento plán pomáhá i nadřízenému, který tak nezapomene na některé základní body. Plán adaptace (pro vyšší efektivitu) by měl být tvořen na míru. Plán adaptace by měl být naplánován po dnech s jasně zadaným cílem.

Pro zaškolení lze využít různé metody vzdělávání, které jsou uvedeny výše. Záleží na typu práce, který má nový pracovník vykonávat.

## Praktická část

### 4. Analýza současného stavu vybrané organizace

Vybraná organizace byla založena v roce 1975 v Německu, kde organizace otevřela své první pobočky. Vybraná organizace má pobočky s dámským oblečením ve více než 26 zemích s více jak 600 pobočkami. V České republice organizace působí od roku 1998 a provozuje zde 51 poboček (Vybraná organizace, 2015a, online).

Misí organizace je navrhování outfitů pro sebevědomé a moderní ženy, které se chtějí oblékat stylově, osobitě, žensky a elegantně (Vybraná organizace, 2015b, online). Organizace chce zákaznicím nabídnout kombinovatelné outfity a doplňky pro různé příležitosti pomocí multikanálového<sup>7</sup> prodeje (Vybraná organizace, 2015c).

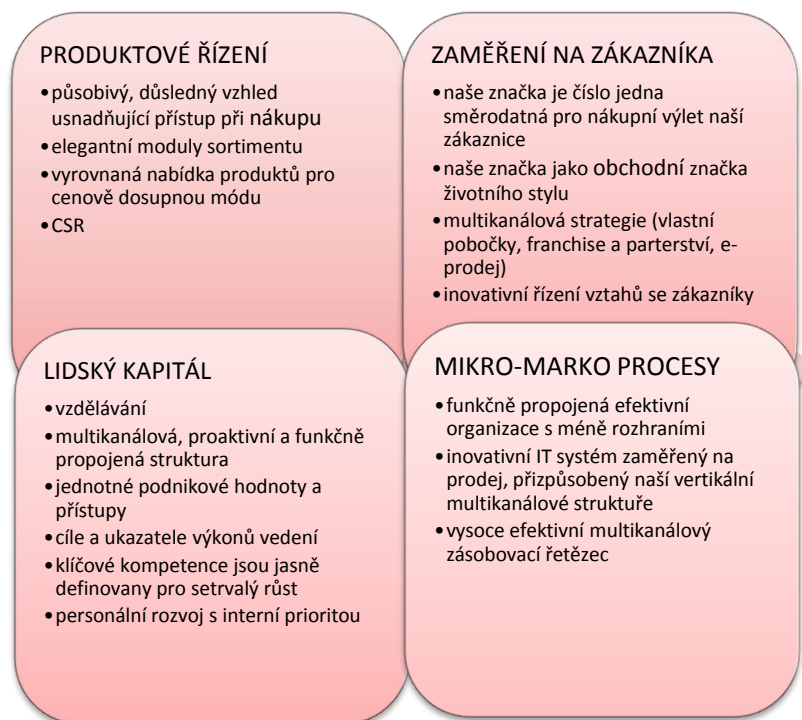
Organizace se intenzivně zaměřuje na zákaznice a snaží se jim při nákupu dopřát kontakt s vyškolenými zaměstnanci, kteří mají vytvořit příjemnou atmosféru a 100% servis. Servis v rámci organizace znamená, že každý, kdo vstoupí do pobočky, bude pozdraven, získá informace o produktech, bude jim poskytnut servis na kabinkách a doplňkový prodej na pokladně, a to vše v příjemné atmosféře a podle módních trendů (Vybraná organizace, 2015d, online).

Vizí organizace je dosáhnout tržby 500 miliónů eur s 50 miliónovým ziskem a 5 000 eur čistého prodeje na m<sup>2</sup>. V rámci vize a mise organizace stanovila Strategii Mise 5, kterou znázorňuje příloha č. 1. (Vybraná organizace, 2015c).

Celopodnikové cíle jsou definovány ve čtyřech kategoriích: produkt, zákaznice, lidský kapitál a mikro – marko procesy. Jednotlivé cíle pro rok 2015 znázorňuje obrázek č. 3 (Vybraná organizace, 2015c).

---

<sup>7</sup> Multikanálový prodej znamená provázání prodejních kanálů. Využití poboček a internetového objednávání domů či na pobočku a sociálních sítí.



Obrázek č. 3, Podnikové cíle, (Vybraná organizace, 2015c)

Cíle pro pobočku se stanovují celkem tři. Prvním z cílů je R-1<sup>8</sup>, který je stavem z loňského roku a na základě něhož jsou pracovníci odměňováni. Dalším z cílů je target, který se stanovuje na základě prognóz, a je buď nižší nebo vyšší než R-1. Posledním je BIA<sup>9</sup> cíl, který si stanovuje nadřizený s pracovníkem (Vlastní pozorování).

Organizační struktura v rámci České republiky je znázorněna v příloze č. 2. Počet pracovníků v České republice: 1 area manager (AM), 4 distrikt manageři (DM), 1 merchandiser, 45 shop managerů (SM), 30 assistant shop managerů (ASM) a 270 sales assistantů (SA), a to vše v 45 pobočkách. Pobočka je tvořena SM, ASM a několika SA. Area manager je vždy jeden pro konkrétní zemi. Centrála je v Polsku, odkud přichází většina informací. Centrála přímo komunikuje s pobočkami prostřednictvím e-mailu a ve výjimečných situacích přes telefon. Účetnictví a personální činnosti jsou prováděny pomocí externí agentury (outsourcingem). Pozice merchandisera je zastávána pouze jedním pracovníkem pro celou Českou republiku. Merchandiser jezdí po pobočkách a kontroluje dodržování směrnic. Česká republika je rozdělena do 4 distriktů: South, East, West a Moravia (Vybraná organizace, 2005), (E-mail, 2015, online)<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> R-1 znamená, že cíl se rovná stavu z předchozího roku.

<sup>9</sup> Zkratka BIA znamená Business improvement area, čili obchodní oblasti zlepšení.

<sup>10</sup> E-mailová komunikace je v příloze č. 6.

## Řízení pracovního výkonu

Jak již bylo popsáno, řízení pracovního výkonu podle Koubka (2004, s. 40-41) začíná definováním role pracovníka. SM má za účel řízení a vývoj image prodejny, pracovníků a výsledků. Dalším účelem jeho role je prezentace vybrané organizace, její kultura a zesilování vztahů se zákazníky. Hlavní úkoly, které SM realizuje je zabezpečení servisu, aktivního prodeje, čistoty a bezpečnosti. Dále je zodpovědný za rozvoj pracovníků, správnou prezentaci kultury, dodržení uspořádání pobočky dle směrnic a prezentaci propagačních materiálů. Z hlediska strategického pohledu by měl upevnit pozici pobočky vzhledem ke konkurenci. Schopnosti potřebné pro efektivitu jsou definovány jako kompetence: odborné, osobní, sociální, interkulturní, v rámci podnikání a vůdčí (Vybraná organizace, 2010a, s. 3).<sup>11</sup>

Účel pozice, seznam úkolů a kompetence ASM jsou stejné jako u SM, s rozdílem, že ASM působí jako podpora a zástup SM v případě jeho nepřítomnosti (Vybraná organizace, 2010a, s. 1).

Účelem pozice SA je realizovat úkoly prodeje a prezentace kultury vybrané organizace. Mezi úkoly patří: aktivní obsluha zákazníka, budování vztahu se zákazníkem a péče o něj. Odpovědnost za čistotu a prezentaci zboží. Kompetence SA jsou odborné, osobní, sociální, interkulturní a v rámci podnikání (Vybraná organizace, 2010a, s. 2).

V rámci vybrané organizace existuje metodika BIA rozhovorů, která přibližně odpovídá koncepci řízení pracovního výkonu. BIA rozhovor se skládá z úvodní části, roční bilance, ročního plánu, profesní představy a očekávání, vyhodnocení výsledků a kompetencí. Bohužel stanovení cílů v rámci BIA rozhovoru je pouze formalitou a není spojen se systémem odměňování, který se řídí prémiovým řádem a který je pro všechny pracovníky stejný. Pokud pracovník nesplní cíl BIA, dostane negativní zpětnou vazbu, ale až při dalším BIA rozhovoru. Navíc pracovníkovi není poskytována zpětná vazba o průběhu plnění BIA cíle. Před započítáním BIA rozhovoru si nadřízený pracovník připraví profil pozice (účel pozice, rozsah úkolů a kompetence). Pracovníci na různých úrovních mají mít různou intenzitu. Kompetence jsou zde odborné, osobní, sociální, interkulturní,

---

<sup>11</sup> Osobní kompetence: motivace, iniciativa, kreativita, empatie, sebeovládání a schopnost řešit konflikty

Sociální kompetence: otevřenost, důvěryhodnost, loajalita a komunikativnost

Interkulturní kompetence: schopnost integrace, interkulturní myšlení a konání

Kompetence v rámci podniku: orientace na zákazníka, hodnoty organizace, syntetické myšlení, zodpovědnost a využívat příležitosti

Vůdčí kompetence: pracovníci, zaměření na cíle, delegování a kontrola, odpovědnost za rozhodnutí, připravenost na změny a řízení projektů

v rámci podnikání a vůdčí (pouze u nadřízených pracovníků). V rámci roční bilance se řeší dosažení cílů stanovených při předchozím BIA rozhovoru a hodnotí se podle číselné škály s popisem. Druhou částí bilance jsou kompetence (jaké pracovník má) a určení rozvojových cílů. U rozvojových kompetencí se navíc uvádí silné a slabé stránky jednotlivé kompetence. Opět je využita číselná stupnice s popisem. Třetí částí bilance je vyhodnocení absolvovaných školení. Zde se řeší, jakým způsobem se práce po školení zlepšila, čeho bylo dosaženo a co bylo možné využít v praxi. V ročním plánu je stanoveno maximálně 6 cílů, u nichž jsou charakterizovány prostředky a termín. Na základě předchozích informací se zde dále vyplní: kompetence k rozvoji, jazykové schopnosti a potřebná školení. Třetí částí jsou profesní představy a očekávání, která se zabývá ohodnocením spolupráce v rámci řízení pracovního výkonu. Další otázka se týká toho, co daného pracovníka zajímá a za co by chtěl převzít odpovědnost. Vyhodnocení výsledků a kompetencí je poslední částí BIA rozhovoru. Zde je celkové shrnutí předchozích informací, a zda je pracovník ve vhodné pozici, případně navržení nové pozice. BIA rozhovor by se měl dělat v následujícím pořadí: AM → DM, DM→ASM/SM, ASM/SM→SA (Vybraná organizace, 2009).

Vybraná organizace využívá americký přístup k řízení pracovního výkonu, jelikož stanovuje cíle jednostranně (Koubek, 2004, s. 9).

Způsob měření výkonu vychází z údajů, které zaznamenává informační systém (IS) umístěný v pokladně. IS zaznamenává několik informací, a to: index – průměrný počet kusů na jeden nákup, hodnotu – průměrná hodnota jednoho nákupu v Kč, celkový obrat v Kč, celkový počet výměn v Kč, club - % nových registrací do věrnostního klubu a počet bonů/účtenek. IS navíc zaznamenává tyto informace u jednotlivých pracovníků (Vlastní pozorování).

Každý den ráno pracovník z IS vygeneruje report o výsledcích z předchozího dne. V reportu vidí pracovníci celkové výsledky své pobočky i výsledky ostatních poboček ze svého distriktu. Pracovníci zde naleznou informace o obratu, indexu, hodnotě, počtu účtenek a návštěvnost. U každé z předešlých skupin je stav předchozího dne, stav předchozího roku (R-1), stav probíhajícího měsíce a stav za celý rok (Vlastní pozorování). Report je zobrazen v příloze č. 3.

Dále se dle výsledků z IS zaznamenává výkon jednotlivých pracovníků, který je zanášen do tabulek sdílených pomocí cloudového úložiště. U každého pracovníka se eviduje jeho individuální: index, hodnota, obrat, club, počet bonů. Evidence výsledků

probíhá jednou týdně. Navíc je na konci měsíce vytvořen souhrnný report (Vlastní pozorování). Tabulka evidence individuálních výsledků je v příloze č. 4.

Z předchozích informací vyplývá, že zpětná vazba o výkonu pobočky je poskytována každý den a informace o individuálních výsledcích jednou za týden. Nyní však vyvstává problém, zda mají všichni pracovníci k výsledkům přístup či jakým způsobem jim jsou výsledky předávány.

### **Hodnocení**

Vybraná organizace hodnotí pracovníky podle stanovených cílů, kterou uvádí Koubek (2007, s. 149-150), což odpovídá koncepci řízení pracovního výkonu. Dále organizace využívá metody porovnání uváděnou Hroníkem (2006, s. 48), a to u porovnávání výsledků jednotlivých poboček a jednotlivých pracovníků v rámci pobočky. Všechny tyto informace generuje IS systém z pokladny a ASM/SM je zadá do evidence individuálních výsledků (Vlastní pozorování).

Organizace od roku 2014 využívá i hodnocení pomocí mystery shoppingu, kterou uvádí Hroník (2006, s. 74). Mystery shopping je zde využíván pro účely hodnocení úrovně služeb, ale jelikož se ví, kdy mystery shopping probíhal, dal by se využít i pro účely hodnocení pracovníků. Organizace zatím tuto možnost nevyužila. Záznamový arch mystery shoppingu je v příloze č. 5.

Dalším hodnotícím ukazatelem je procento ztrát z inventury. Pokud je inventura do 0,99 %, vše je pořádku. Inventura vyšší jak 1 % má poté vliv na prémiový systém (Vybraná organizace, 2015e, s. 3).

### **Systém odměňování**

SM, ASM a SA mají fixní a variabilní složku platu. Variabilní složka platu je složena z měsíčních, čtvrtletních a ročních prémie. Variabilní složka platu se týká pouze pracovníků, kteří mají pracovní smlouvu. Měsíční prémie neboli prémie za servis je vypočítávána na základě navýšení hodnoty bonu (průměrná hodnota jednoho nákupu) a počtu účtenek. Prémie je pracovníkům vyplácena, pokud je navýšení alespoň 1% oproti loňskému roku. Každá ze složek může činit maximálně 4% z celkového hrubého platu. Měsíční prémie může být krácena na základě výsledku inventury. Pokud je procento inventury 1-1,49 %, měsíční prémie se krátí o polovinu. Je-li inventura více jak 1,5 %, měsíční prémie jsou nulové (Vybraná organizace, 2015e). Čtvrtletní a roční prémie se týkají obratu. Čtvrtletní prémie je vyplácena jednou za čtvrtletí pokud pobočka překročí obrat z loňského roku. Procento překročení obratu odpovídá procentu prémie do výše 5 % z hrubého platu (bez příplatků a prémie) čtvrtletnímu platu. Roční prémie se také týká



překročení obratu loňského roku. Z ročních prémie jsou odečteny čtvrtletní prémie. Celkový součet prémie z obratu smí za rok činit maximálně 10 % z ročního hrubého platu (bez příplatků a prémie). Prémie jsou poskytovány na základě výsledků pobočky jako celku (Vybraná organizace, 2010b). Tento systém odměňování podle Armstronga (2007, s. 525) vede k vysoké úrovni služeb. Následující tabulka č. 1 ukazuje modelovou situaci výpočtu prémie.

Typ úvazku	Hrubý měsíční plat	Prémie za servis 8 %	Čtvrtletní prémie 5 %	Roční prémie 10 %
20 h/týdně	8 200 Kč	656 Kč	1 640 Kč	3 280 Kč
40 h/týdně	16 400 Kč	1 312 Kč	3 280 Kč	6 560 Kč

Tabulka č. 1, Modelová situace výpočtu prémie (Vlastní výpočet, 2015)

Pracovníci mají možnost využít možnost nákupu oblečení s rabatem 30 % a 50 %. Další zaměstnaneckou výhodou jsou stravenky, které jsou ale poskytovány až od úvazku na 25 hodin/týdně (Vlastní pozorování).

### Motivační systém

Vybraná organizace využívá vyhlašování soutěží tzv. challenge. Příkladem může být soutěž s prodejem nových voňavek, kdy jedna pobočka z distriktu, která prodá nejvíce ks voňavek za určité období získá poukaz na nákup v hodnotě 650 Kč do předem vybraného obchodu (Vybraná organizace, 2015e). Zde může nastat problém, pokud se na challenge zaměříme z pohledu teorie očekávání, kterou popisuje Armstrong (2007, s. 224-225). Jestliže pobočka A prodá každý den v průměru 10 voňavek a pobočka B pouze 2 voňavky za první týden soutěže. Úsilí pracovníků pobočky B se sníží, jelikož pravděpodobnost získání odměny bude nízká dle teorie očekávání. Dalším příkladem soutěže může být „jarní beatle“ o wellness víkend pro celou pobočku. Za jednotlivé ukazatele jsou přiděleny body a podle nich se vybere vítěz pro celou Českou republiku. Ukazateli jsou: index, hodnota, obrat, mystery shopping (Vybraná organizace, 2015g).

Z hlediska Herzbergovy dvoutaktové teorie motivace (Adair, 2005, s. 119) je jako motivační faktor uvedeno povýšení. Bohužel vybraná organizace tento motivační faktor nevyužívá, jelikož do uvolněných pozic ASM/SM a dalších řídicích pozic využívá personální agenturu, což znamená, že vybraná organizace nepovyšuje (Vlastní pozorování).

## Vzdělávání

Vzdělávací aktivity probíhají z interních zdrojů, kdy školí SM, DM či merchendazer. Celý proces vzdělávání není mířen přímo na SA, nýbrž skrze vzdělávání nadřízených (SM/ASM) jsou jednotlivým pobočkám předávány informace, rozšiřovány jejich dovednosti a kompetence (E-mail, 2015, online)<sup>12</sup>. Vzdělávání SA patří do hlavních úkolů SM a ASM (Vybraná organizace, 2010a).

## 5. Vyhodnocení průzkumu

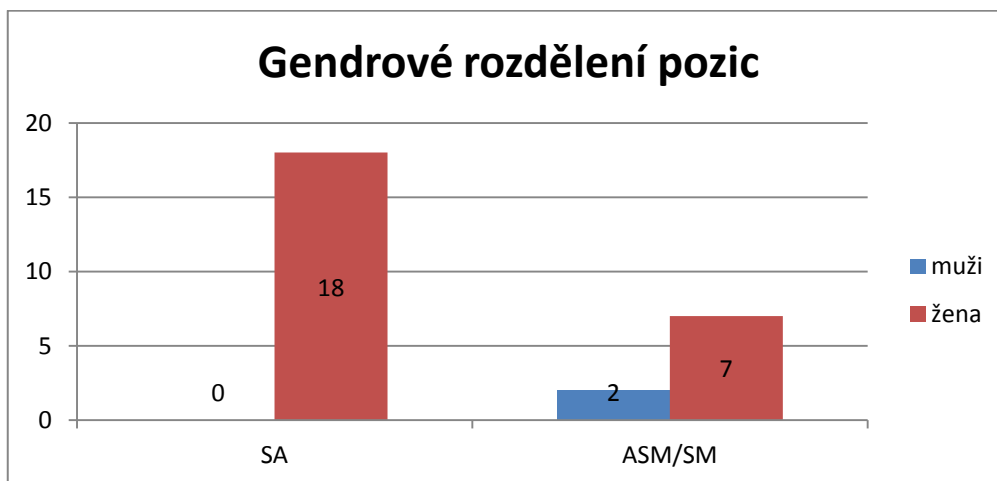
### 5.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vzor dotazníku je v příloze č.7. Výzkumné otázky pro dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory jsou stanoveny následující:

- Stanovené cíle jsou přiměřeně náročné a splnitelné
- Priority jednotlivých činností nejsou jednotné
- Individuální hodnocení by mělo mít více složek

Dotazníkové šetření bylo zadáno 35 respondentům a jeho návratnost byla 27 v jednom z distriktů v rámci České republiky. Procento návratnosti dotazníkového šetření je 77,14 %.

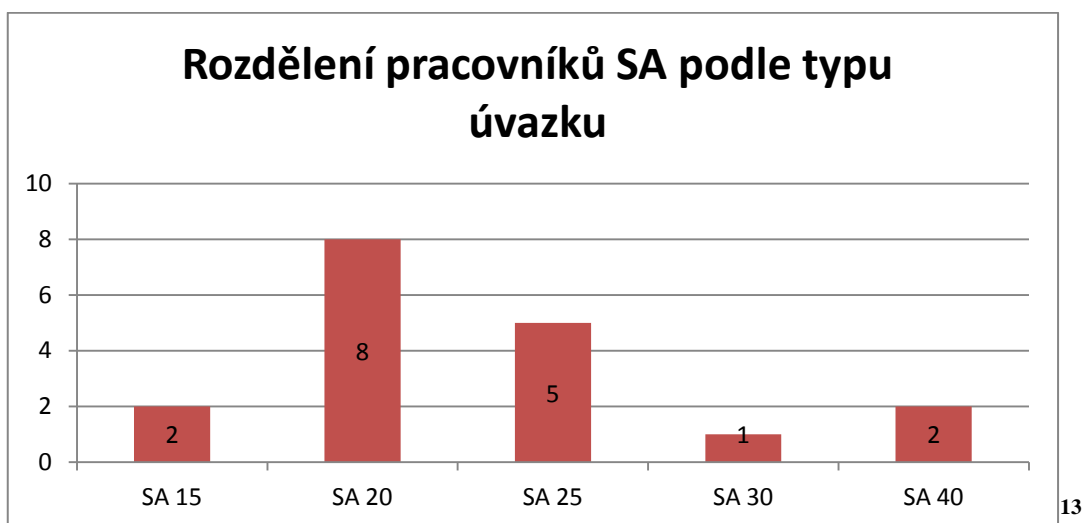
Otázka č. 1 z dotazníkového šetření se zabývala zjištěním pohlaví a otázka č. 2 pozicí (SA či ASM/SM). Šetření se zúčastnilo 25 žen a 2 muži. Následující graf č. 1 znázorňuje gendrové rozdělení pozic. Z grafu je zřejmé, že 92,6 % pozic je obsazeno ženami.



Graf č. 1, Gendrové rozdělení pozic (Vlastní šetření, 2015)

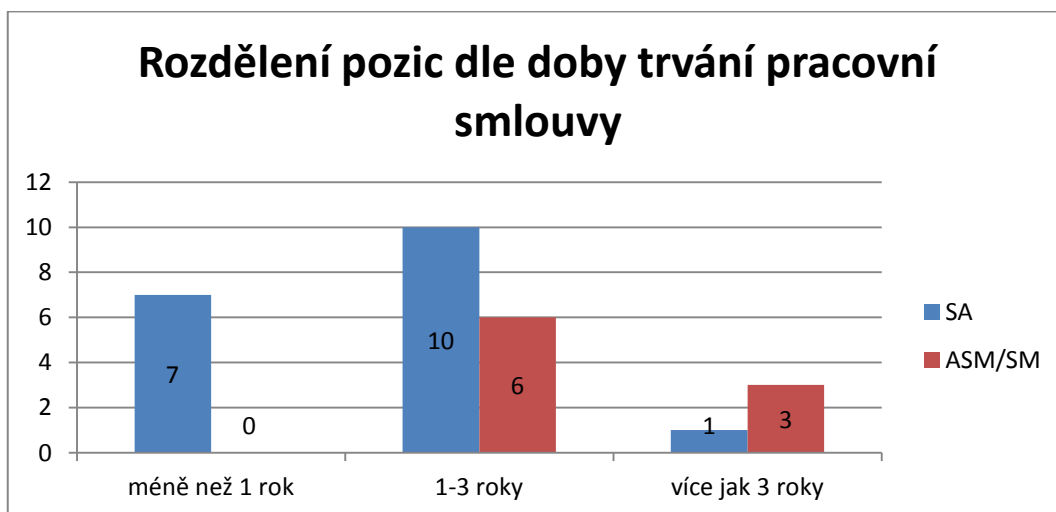
<sup>12</sup> E-mailová komunikace je v příloze č. 6.

Podotázka otázka č. 2 zjišťovala, na jaký typ úvazku jsou pracovníci SA zaměstnáni. Graf č. 2 ukazuje, že většina pozic SA pracuje na zkrácené typy úvazků. Z vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že se ve většině případů jedná o studentky vysoké školy.



Graf č. 2, Rozdělení pracovníku SA podle typu úvazku (Vlastní šetření, 2015)

Otázku č. 3: „Jak dlouho u organizace pracujete?“ znázorňuje graf č. 3. Rozdělení pozic dle doby trvání pracovní smlouvy, odpovídá mojí zkušenosti, že většina SA je studentkami vysoké školy, jelikož doba studia jsou 3 roky.

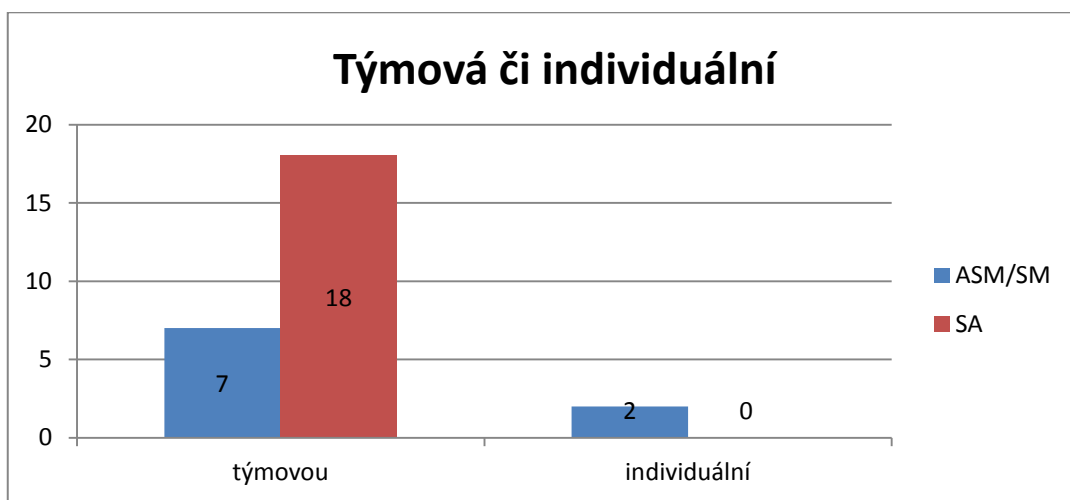


Graf č. 3, Rozdělení pozic dle doby trvání pracovní smlouvy (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 4 zjišťuje, zda se jedná o práci týmovou či individuální. Spolupráce v rámci vzorového servisu je jeden z důležitých faktorů. Pracovník na prodejní ploše pozdraví zákazníci, pomůže zákazníci vybrat oblečení a informuje ji o materiálu a akcích.

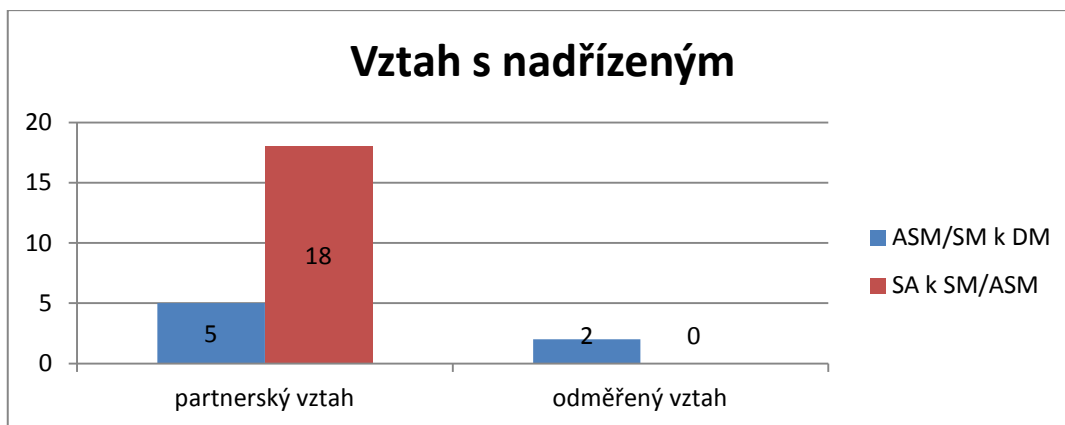
<sup>13</sup> Číslo za SA určuje počet hodin za týden.

Již na prodejní ploše by měl být navázán kontakt se zákazníci, a to kladením otevřených otázek. Pracovník č. 2 je na kabinách a nosí jiné velikosti a další produkty, které by dotvořily kompletní outfit. Pracovník č. 2 dále poskytuje zákaznici objektivní názor na to, zda je zkoušený produkt vhodný a jaké jsou aktuální módní trendy. Zákaznici utvrzuje při výběru pozitivy. Pozitivy mohou být výhody materiálu, délka, střih a další. Dále zákaznici nabízí doplňkové služby: rezervace zboží, možnost odložení na pokladně, zkracování kalhot, dárkové krabičky a další. Pracovník č. 3 je na pokladně a provádí doplňkový prodej (šátek, bižuterie, basicové tričko) a registruje do klubu (Vybraná organizace, 2014). Je zajímavé, že 18 % ASM/SM si myslí, že se jedná o práci individuální, jak znázorňuje graf č. 4.



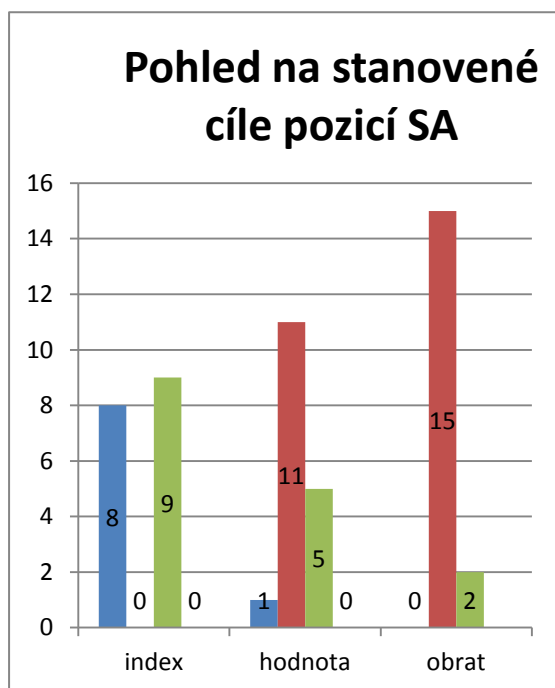
Graf č. 4, Týmová či individuální (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 5 se zabývá vztahem nadřízeného a pracovníka. Zda je vztah s nadřízeným partnerský, je důležitou otázkou z pohledu koncepce řízení pracovního výkonu, která je založena na partnerském vztahu (Armstrong, 2007, s. 414). Jelikož pracovníci ve většině případů mají partnerský vztah s nadřízeným, je jedna z podmínek řízení pracovního výkonu splněna, což popisuje graf č. 5.

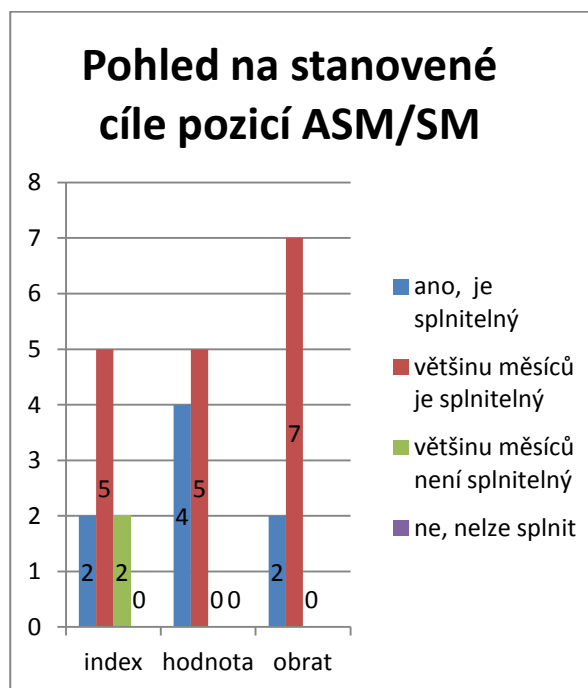


Graf č. 5, Vztah s nadřízeným (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 6: „Jaký je Váš názor na stanovené cíle, měla 3 podotázky zaměřené na index, hodnotu a obrat. Otázka měla za úkol, zjistit náročnost stanovených cílů. Graf č. 6 znázorňuje pohled SA, ze kterého lze vidět, že splnění indexu je téměř pro polovinu splnitelné stále a pro téměř polovinu je příliš náročný. Hodnota a obrat jsou stanoveny přiměřeně náročné. Graf č. 7 znázorňuje pohled pozic ASM/SM, který se liší v pohledu na index, který je pro ně také přiměřeně náročný. Hodnota je podle téměř poloviny splnitelná bez problémů a pro další část je přiměřeně náročná.



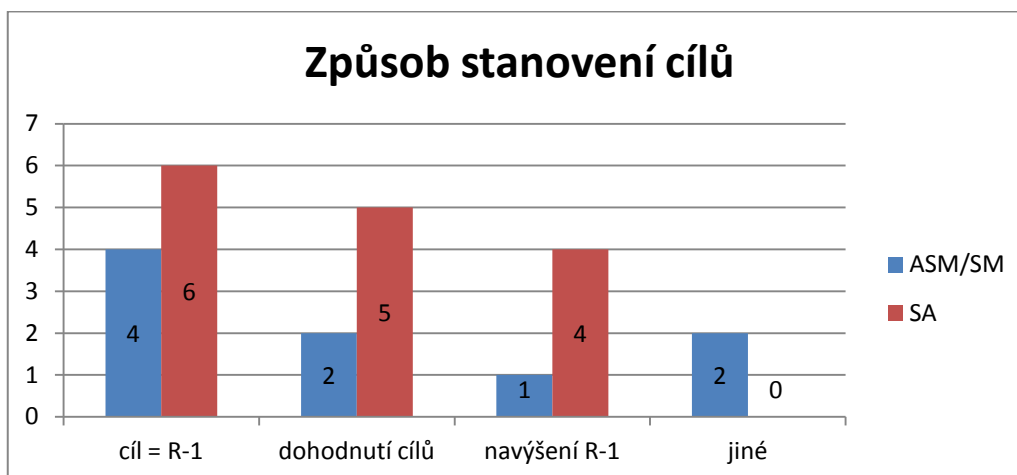
Graf č. 6<sup>14</sup>, Pohled na stanovené cíle pozicí SA (Vlastní šetření, 2015)



Graf č. 7, Pohled na stanovené cíle pozicí ASM/SM (Vlastní šetření, 2015)

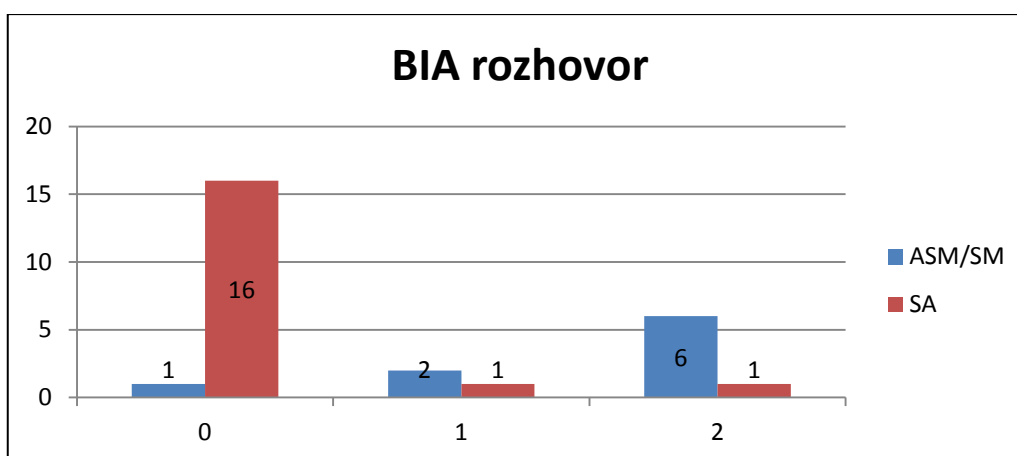
<sup>14</sup> Legenda grafu č. 7 je platná i pro graf č. 6

Otázka č. 7 se zabývala stanovením preferovaného způsobu stanovení cílů, jejichž vyhodnocení znázorňuje graf č. 8. Necelých 30 % SA a 22 % ASM/SM by preferovalo způsob stanovení cílů dohodou (tedy BIA rozhovorem), což je jeden ze základních prvků řízení pracovního výkonu. Druhou nejoblíbenější volbou bylo stanovení cílů na základě R-1. Tato preference může být způsobena tím, že pracovníci vědí, že tento stav v loňském roce splnili a je pro ně tedy reálný.



Graf č. 8, Způsob stanovení cílů (Vlastní šetření, 2015)

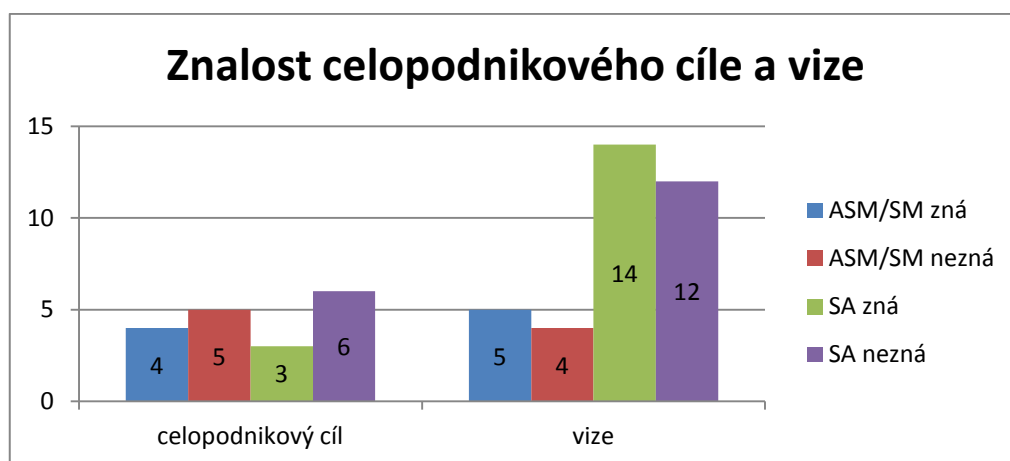
Otázka č. 12 řešila počet absolvovaných BIA rozhovorů. Téměř 90 % SA nezažilo BIA rozhovor, což značí, že BIA rozhovor ASM/SM se svými pracovníky nedělají. Počet BIA rozhovorů, který zažili SA a ASM/SM znázorňuje graf č. 9.



Graf č. 9, BIA rozhovor (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 8 a 9 se zabývala znalostí vize a celopodnikového cíle. Vizi a celopodnikový cíl by měl znát každý pracovník, aby věděl, jak jeho práce pomáhá organizaci. Bohužel u podotázky č. 8.1. odpověděli pouze 2 respondenti ze 7 (obrat 5 000 eur na m<sup>2</sup> a produkt, zákaznice, lidské zdroje, procesy) a u podotázky č. 9.1. odpovědělo 7

respondentů z 19 (uspokojení potřeb zákaznice; přední hráč na poli zaměřením na zákaznice; kousky oblečení, které podtrhnou ženskost a jsou módní; přiblížení se dražším značkám a jednotný koncept, oslovit více lidí; perspektivní servis, merchandising a kvalitní zákaznický servis). Z odpovědí na otázky 8.1. a 9.1. lze vyvodit nejednotnost odpovědí. Důvodem může být to, že pracovníci ASM/SM nedělají BIA rozhovor s SA, kde by se podle teorie řízení pracovního výkonu měli pracovníci seznámit s vizí, misí, celopodnikovými cíli a strategií. Znalost či neznalost celopodnikového cíle a vize znázorňuje graf č. 10.



Graf č. 10, Znalost celopodnikového cíle a vize (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 10 se týkala informovanosti<sup>15</sup>, kterou znázorňuje následující tabulka č. 2. Informovanost pracovníků, podle mého názoru, není dostačující, především u připravovaných akcí a změnách. Hodnoty informovanosti jsou zprůměrovány.

	ASM/SM	SA
<b>O připravovaných akcí</b>	3,66	3,61
<b>O změnách</b>	3,22	2,55
<b>O kolekcích</b>	4	3,44
<b>O organizaci</b>	4,6	4,11

Tabulka č. 2, Informovanost pracovníků (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 11 měla zjistit priority jednotlivých činností. AM stanovil priority/důležitost jednotlivých činností viz tabulka č. 3 s následujícím dodatkem. Vybalit

<sup>15</sup> Škála hodnocení informovanosti: **1**– informace se ke mně dostanou na poslední chvíli a nejsou kompletní **2**– informace jsou ve většině případů nekompletní **3**– Občas znám informace, které jsou kompletní **4**– informace jsou ve většině případů kompletní a s předstihem **5**– informace jsou kompletní a vždy s předstihem.

nové zboží a atraktivně ho prezentovat v rámci týdenních směrnic<sup>16</sup> a naplnit znění zákona o cenách. Obsluha zákazníka stojí vždy na prvním místě, ale dobrý SM by měl být schopen naplánovat směny pracovníků tak, aby byl poskytnut dobrý servis zákazníkovi a realizovány veškeré činnosti (E-mail, 2015, online)<sup>17</sup>.

	Body	Pořadí
Servis zákazníkům	5	1.
Zboží	3	2.
Cenovka (slevy)	1	3.
Přestavba (směrnice)	3	2.
Rychlá obsluha na pokladně	3	2.

Tabulka č. 3, Stanovení priorit jednotlivých činností (E-mail, 2015, online)

Výsledky dotazníkového šetření jsou zprůměrovány do tabulky č. 4. U SM/ASM se priority jednotlivých činností shodují v poskytování servisu. U ASM/SM a SA se výrazně liší přestavba (směrnice), kterou mají až na posledním místě.

	ASM	Pořadí	SA	Pořadí	Celkové pořadí
	/SM				
Servis zákazníkům	4,7	1.	4,2	1.	1.
Zboží	2,6	3.	2	4.	3.
Cenovka (slevy)	2,2	4.	2,1	3.	4.
Přestavba (směrnice)	2,2	4.	2	4.	5.
Rychlá obsluha na pokladně	3,3	2.	2,5	2.	2.

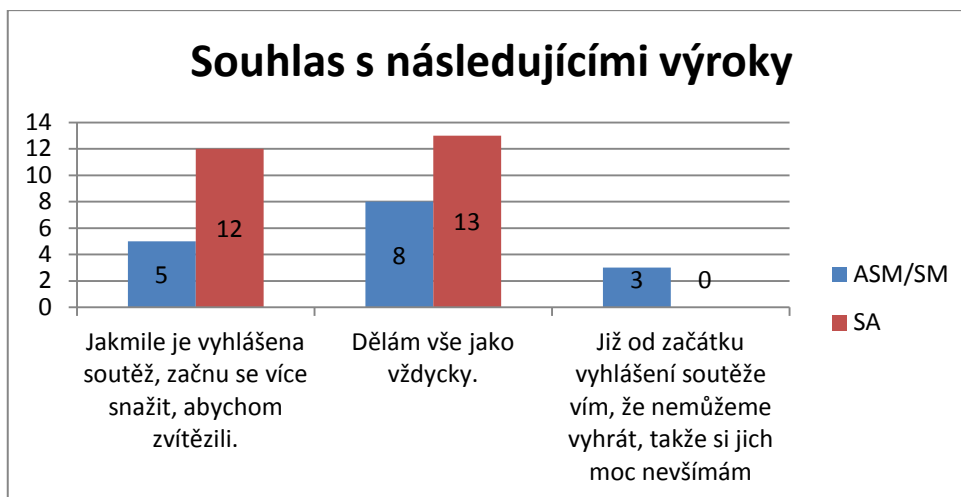
Tabulka č. 4, Vyhodnocení priorit jednotlivých činností (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 13 měla zjistit souhlas či nesouhlas s výroky uvedenými v grafu č. 11. Z grafu č. 11 o soutěžích tzv. challengů plyne, že ze začátku se pracovníci snaží více, ale v podstatě dělají vše jako vždy.

<sup>16</sup> Směrnice stanovují místo pro každý kousek oblečení v rámci pobočky.

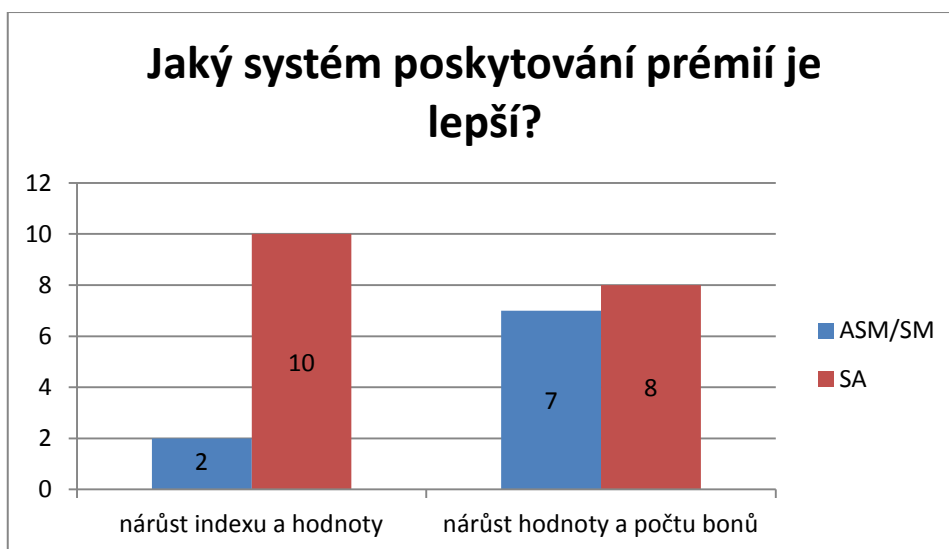
<sup>17</sup> E-mailová komunikace je v příloze č. 6.





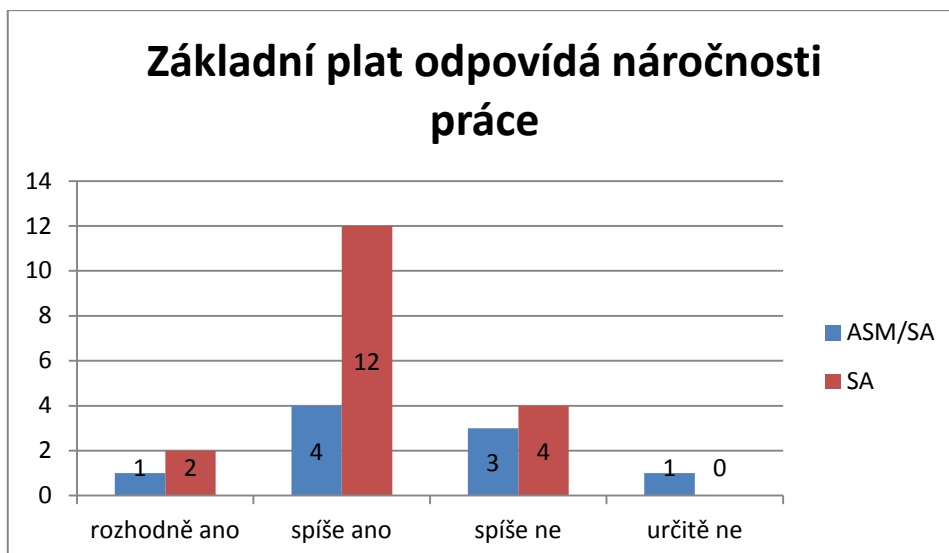
Graf č. 11, Souhlas s následujícími výroky (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 15 zjišťovala, který systém poskytování prémie je podle názoru pracovníků lepší. Nový systém poskytování prémie (nárůst hodnoty a počtu bonů) je zaveden od 1. 1. 2015, což možná vede některé pracovníky na pozici SA k nedůvěře, jak znázorňuje graf č. 12.



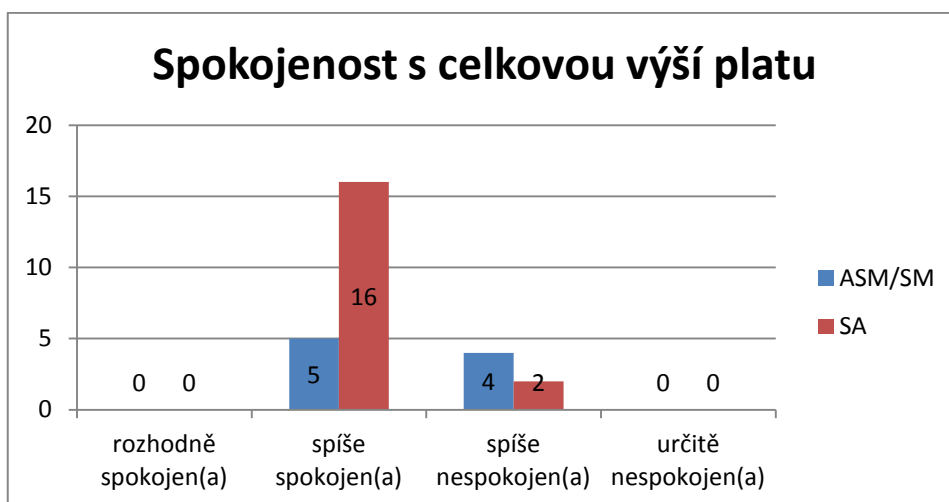
Graf č. 12, Jaký systém poskytování prémie je lepší? (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 14 se zabývala spokojeností se základním platem z pohledu náročnosti práce (psychické a fyzické). Z grafu č. 13 lze vidět většinovou spokojenost.



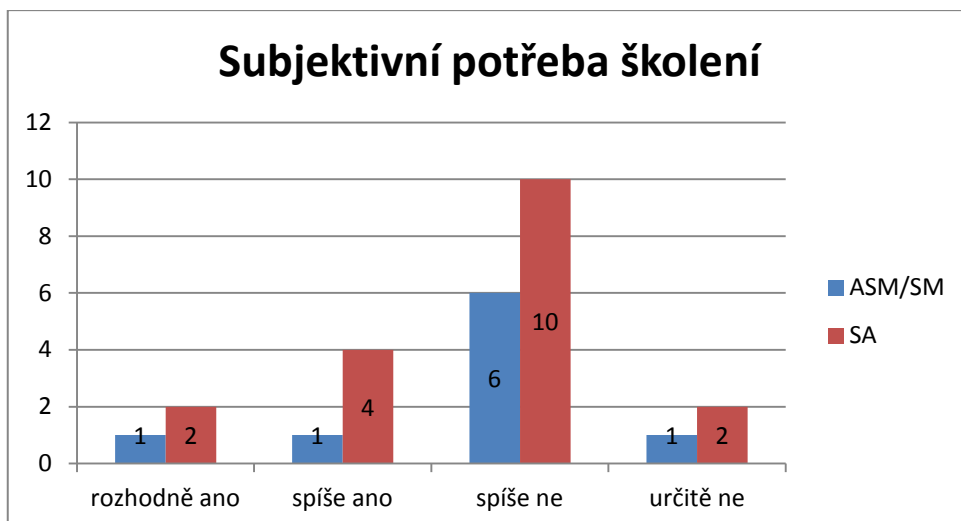
Graf č. 13, Základní plat odpovídá náročnosti práce (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 16, znázorněná v grafu č. 14, se zabývala spokojeností s celkovou výší platu (základní + variabilní), kde lze u SA vidět spokojenost, ale u ASM/SM je polovina spokojena a polovina nespokojena.



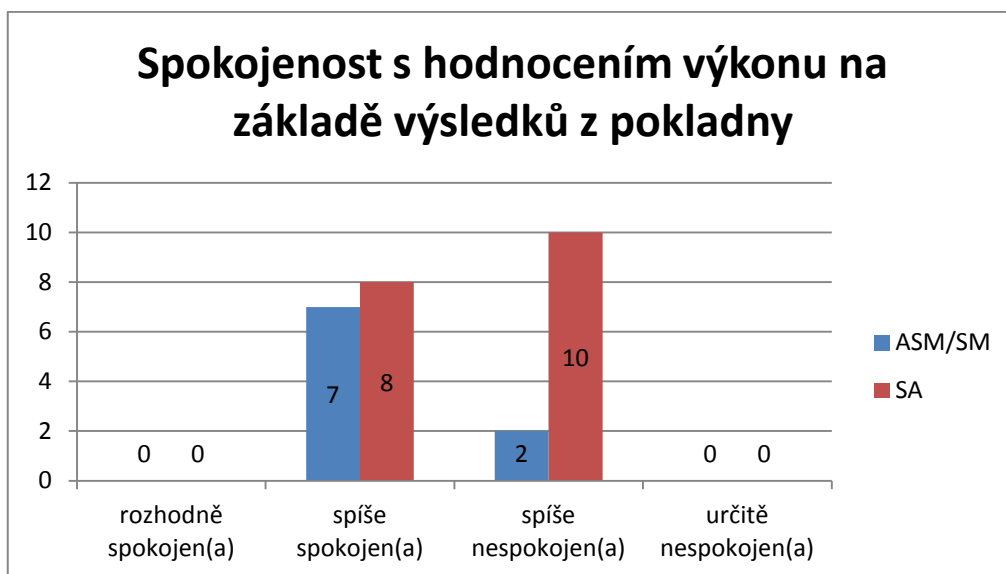
Graf č. 14, Spokojenost s celkovou výší platu (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 17, chtěla zjistit, zda mají pracovníci potřebu školení. Většina pracovníků nemá potřebu účastnit se školení, jak znázorňuje graf č. 15. Pracovníci, kteří by potřebovali školení na pozicích ASM/SM, by ocenili školení o novinkách ve firmě a způsobech motivace pracovníků. Naopak SA by rádi absolvovali školení o stylistice a přestavbě (směrnících). Bohužel většina pracovníků nemá zájem o školení, přičemž rozvoj a vzdělávání napomáhá zvýšení pracovního výkonu.



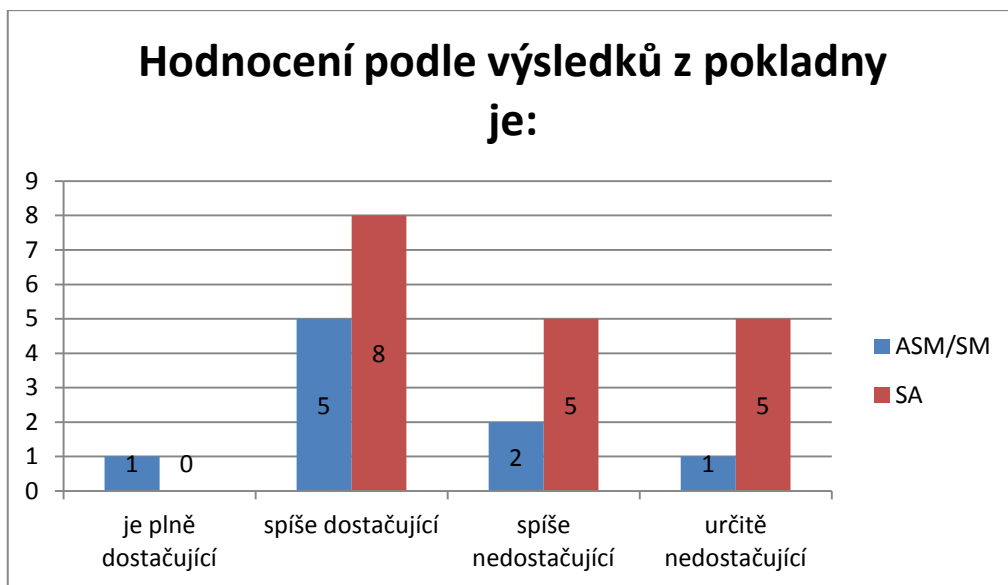
Graf č. 15, Subjektivní potřeba školení (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 18 zjišťovala spokojenost s hodnocením výkonu podle výsledků z pokladny. ASM/SM jsou s výsledky z pokladny spíše spokojeni, ale u SA je to téměř na půl, jak znázorňuje graf č. 16.



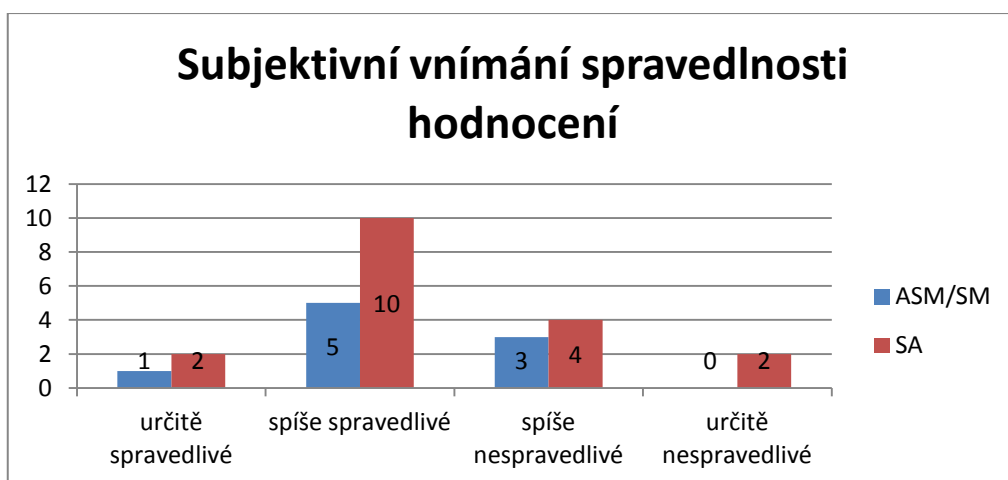
Graf č. 16, Spokojenost s hodnocením výkonu na základě výsledků z pokladny (Vlastní šetření, 2015)

Následující výsledky v grafu č. 17 jsou podle mého názoru překvapující, jelikož výsledky z pokladny jsou tvrdá data a neberou v úvahu chování k zákazníkům a způsob servisu, který je jim poskytován. Otázka č. 19 měla za úkol zjistit dostatečnost hodnocení na základě výsledků z pokladny. Podle ASM/SM je hodnocení na základě výsledků z pokladny spíše dostačující a u SA se opět téměř jedná o poměr 50:50. Přičemž necelých 30 % SA ho považuje za určitě nedostačující.



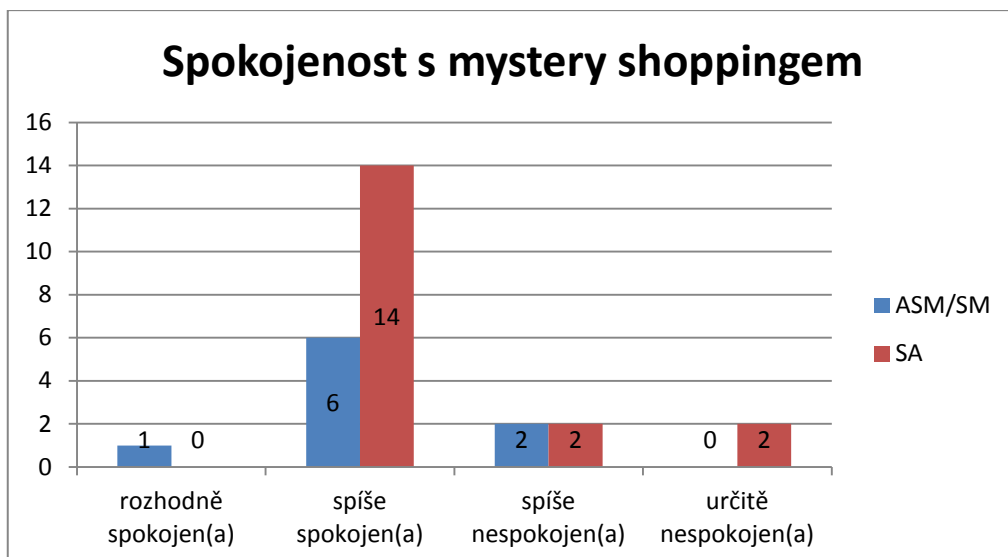
Graf č. 17, Hodnocení podle výsledků z pokladny je: (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 22 zjišťovala spravedlivost současného hodnocení. Z grafu č. 18 vyplývá, že pracovníci považují hodnocení za spravedlivé. Výsledky otázky č. 22 jsou zajímavé, neboť výsledky se počítají osobě, která obsluhuje na pokladně, přičemž 70 % práce vykoná pracovníka na kabinkách. Takže spravedlnost výsledků je spíše z pohledu celé pobočky.



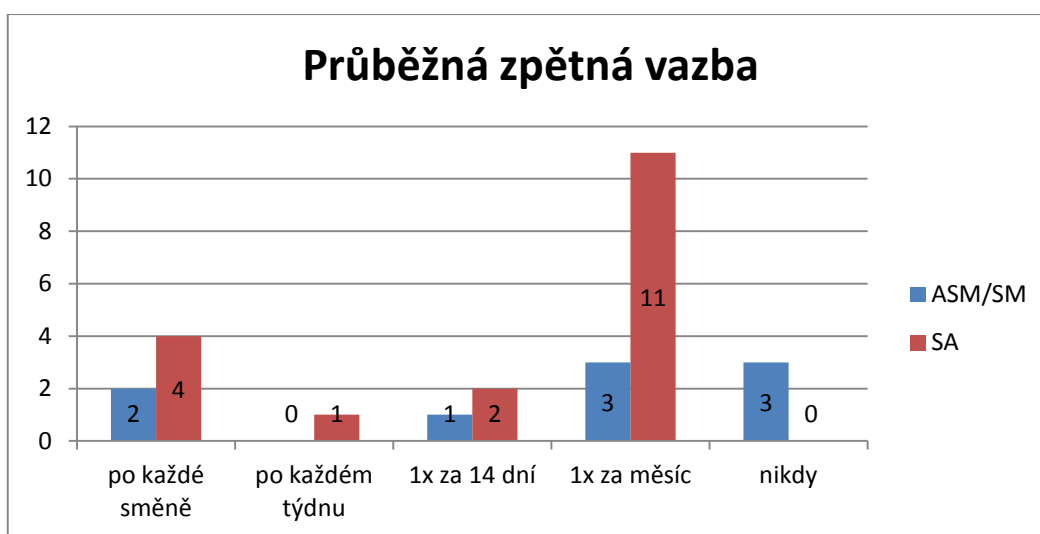
Graf č. 18, Subjektivní vnímání spravedlnosti hodnocení (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 20 zjišťovala spokojenost s hodnocením mystery shoppingu, jak znázorňuje graf č. 19. Jelikož spíše spokojenost s mystery shoppingem byla celkem vysoká, mohly by být výsledky hodnocení použity pro individuální hodnocení pracovníků.



Graf č. 19, Spokojenost s mystery shoppingem (Vlastní šetření, 2015)

Otázka č. 21, znázorněná v grafu č. 20, zjišťovala frekvenci individuální průběžné zpětné vazby. Myslím si, že je opravdu alarmující, že 33 % ASM/SM nedostává žádnou průběžnou zpětnou vazbu. Přičemž většina SA dostává individuální zpětnou vazbu 1x za měsíc, ale podle mého názoru by průběžná zpětná vazba měla být alespoň 1x za 14 dní.



Graf č. 20, Průběžná zpětná vazba (Vlastní šetření, 2015)

Poslední otázka č. 23 hodnotila efektivitu zaškolování „nováčků“. Z grafu č. 21 vyplývá, že téměř polovina ASM/SM si myslí, že zaškolování je spíše neefektivní. Jako návrhy na zlepšení bylo v podotázce č. 23.1. uvedeno: více času, zaškolení pověřenou osobou či školení přidat do kompetencí SA. SA se s návrhy ASM/SM shodují v návrhu s více času a dále navrhují: školící materiály či prodejnu na zaškolování, přičemž jejich pohled na efektivitu je opačný.



Graf č. 21, Efektivita zaškolování (Vlastní šetření, 2015)

## 5.2. Vyhodnocení rozhovorů

Polo-strukturovaný rozhovor, jehož hlavní otázky jsou v příloze č. 8, byl proveden se 3 SA a 2 ASM/SM, které jsou přepsané v příloze č. 9.

Pozice SA a ASM/SM se v otázce č. 1 a otázce č. 1 a) shodují v aktivní obsluze zákazníka a péče o zákazníka. Z hlediska popisu role pracovníci nezmiňují prezentaci kultury. Jedna z pracovníků uvádí i další činnosti: vybalování zboží, knogování (zabezpečení) zboží. Tyto činnosti lze zařadit pod prezentaci zboží. Pozice ASM/SM mezi své hlavní činnosti zařazují organizaci pobočky, plánování administrativy, směrnice, vedení a motivace pracovníků. Také nezmiňují zabezpečení prezentace správné kultury, dále nezmiňují rozvoj pracovníků. Motivace pracovníků SA chybí v popisu role pracovníka.

Z otázky č. 2 a), která zjišťovala současný stav řízení pracovního výkonu, lze vyvodit špatně nastavený systém komunikace, který se zaměřuje pouze na nedostatečný výkon, přičemž se vybraná organizace nesnaží pracovníkům pomoci se zlepšit. Jedna z pracovníků ASM/SM uvádí, že finanční ohodnocení by mělo být lepší a vybraná organizace by se měla více zaměřit na budování týmu.

Otázka č. 3 potvrdila předchozí tvrzení, že většina pracovníků SA jsou studenti pracující na zkrácený pracovní poměr.

Otázka č. 4 se u pracovníků SA zaměřovala na doporučení pro plánování směn. Doporučení, které je pro pracovníky tím hlavním, je lepší rozplánování směr o víkendech, které není rovnoměrné. Dále si pracovníci stěžují na délku směn, kdy vyšší úvazky mají pouze delší směny a kratší většinou jen mezisměny (13-18). ASM/SM plánují směny různě, někteří plánují, tak aby prodejna byla vykrytá na pauzy a jiní dle situace (prodloužený víkend, vánoční období, akce, atd.).

Další otázka č. 5 a její podotázky zjišťovaly znalost jednotlivých cílů (R-1, target a BIA). Znalost cíle R-1 je pracovníkům známa, ale z targetem je to horší, jelikož pracovníci netuší, jakým způsobem je stanovován, jen odhadují, že se jedná o navýšení R-1. Pracovníci se shodují, že R-1 je pro ně nejlepší způsob stanovení cílů. ASM/SM navíc k cíli R-1 navrhuje úpravy, protože nebere v úvahu všední den, víkend či nějakou akci. Důvodem proč není BIA rozhovor prováděn s pracovníky je SA je nedostatek času či vysoká fluktuace pracovníků v pozicích SA. Kdyby se BIA stal cílem, za který by byly poskytovány prémie, pracovníci příliš nevítají, pouze jedna z ASM/SM a SA si myslí, že by to stálo za vyzkoušení.

Otázka č. 6 se zaměřovala na vzdělávání a rozvoj pracovníků, kde panuje jednoznačná shoda, že pracovníci nejsou rozvíjeni ani vzděláváni. Jedna z pracovníků to dává za vinu nové organizaci přestavby prodejny dle směrnic. Prodejna musí být sestavena dle směrnic a není zde žádný prostor pro kreativitu. ASM/SM uvádí, že pokud je nějaký nedostatek, věnuje mu pozornost a pomáhá pracovníkovi SA s nápravou. Pracovníci se shodují, že na průběžné vzdělávání by se vybraná organizace měla více zaměřit.

Otázka č. 7 a její podotázky se zabývaly poskytováním zpětné vazby a hodnocením. Zpětná vazba, která je pracovníkům poskytována se ve většině případů zaměřuje pouze na nedostatečný výkon a špatné výsledky, což pracovníky demotivuje. I způsob předávání je dosti neosobní, jelikož je pouze písemnou formou (e-mail, tabulky). Jedna z ASM/SM uvádí, že pokud je již zpětná vazba předána osobně, je řečena mezi řečí. Mystery shopping pracovníci hodnotí pozitivně, problém ale spočívá v objektivitě. Z pohledu objektivit pracovníci hodnotí metodu mystery shoppingu negativně, jelikož podle pracovníků může probíhat v okamžiku, kdy se z provozních důvodů není možné zákazníci věnovat. Návrh, že by mystery shopping hodnotil individuální výkon pracovníci SA nevítají, ale pracovníkům ASM/SM by nevadil. Pracovníci SA si myslí, že způsob hodnocení by měl být změněn a navrhuje hodnotit výsledky týmu jako celku či změnit pohled na hodnocení. Hodnocení chování a přístup k práci pracovníci neodsuzují, pracovníci SA se jen bojí, jakým způsobem by to probíhalo. Obavy jsou: každý pracovník má jiný osobní přístup, nedostatek času pro hodnocení chování z pohledu nadřízeného.

Poslední otázka č. 9 se zabývala zaškolováním pracovníka, kterému podle jedné pracovníce SA není věnována taková pozornost jako v minulosti. Pracovníci SA by uvítali jasnější instrukce. Pracovníci ASM/SM, kteří mají zaškolování zabezpečit také uvádějí, že novým pracovníkům je věnováno pouze pár dní a pak se musí nový pracovník na vše ptát. Pracovníci ASM/SM navíc uvádějí, že check list existuje, ale nepoužívá se pracovníky SA,

spíše u ASM/SM. Pro nové pracovníky jsou připraveny informace: o vybrané organizaci, materiálech, jak vypadá aktivní servis, jak vypsát reklamaci, jak číst z etiket.

### **5.3. Shrnutí výsledků šetření**

Z provedeného šetření (dotazníků a polo-strukturovaných rozhovorů) lze vyvodit následující závěry. Pracovníci jsou spokojeni s cílem R-1 a je pro ně stanovován tím nejlepším způsobem. Direktivní stanovování cílů je americkou koncepcí řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 9). Ohledně řízení pracovního výkonu během roku neboli poskytování průběžné zpětné vazby nejsou pracovníci spokojeni, jelikož se jedná pouze o negativní zpětnou vazbu, přičemž zpětná vazba je nejčastěji poskytována 1x za měsíc. Z hlediska dotazníkového šetření je zaškolení spíše efektivní, ale dle provedených polo-strukturovaných rozhovorů lze vyvodit nedostatečnou pozornost, která je novým pracovníkům věnována. Z dotazníkového šetření vyplynula nepotřeba školení/vzdělávání, ale dle polo-strukturovaných rozhovorů pracovníci považují větší zaměření na vzdělávání za důležité. Poslední částí řízení pracovního výkonu je formální hodnocení. Metodu mystery shoppingu pracovníci vítají, ale vadí jim objektivita, přičemž z dotazníkového šetření jsou pracovníci spíše spokojeni s tímto hodnocením. S hodnocením na základě výsledků z poklady, jsou pracovníci ASM/SM spíše spokojeni, přičemž polovina SA je spíše spokojena a druhá spíše nespokojena. Pracovníci by uvítali změnu systému hodnocení či jeho doplnění.

Vyhodnocení stanovených výzkumných otázek bylo provedeno na základě dotazníkového šetření a rozhovorů. První výzkumná otázka zjišťovala, zda stanovené cíle jsou přiměřeně náročné a splnitelné. Odpověď, která potvrzuje výzkumnou otázku je: většinu měsíců je splnitelný. Výkyv se nacházel u pozicí SA u indexu, kde je pro téměř polovinu většinu měsíců nesplnitelný a pro druhou polovinu splnitelný všechny měsíce. U pozicí ASM/SM je přiměřená náročnost rozporuplná u hodnoty, která je pro téměř polovinu splnitelná vždy a pro druhou polovinu přiměřeně náročná.

Druhá výzkumná otázka se zaměřila na priority jednotlivých činností, které jsou nejednotné. Pro vyhodnocení je použito sestavení priorit AM a jeho dodatek. Z hlediska vyhodnocení dotazníkového šetření se priority shodují, že servis je na prvním místě a rozdílný pohled lze nalézt v představě, kterou pracovníci pokládají s cenovkou za nejméně důležité činnosti. Z hlediska vyhodnocení rozhovorů, je zřejmé, že stav pracovníků na směnu ASM/SM není plánován dle priorit přestavba, cenovka či zboží, ale



jen pro vykrytí prodejny či predikce návštěvnosti. Predikce návštěvnosti je důležitá pro poskytování nejdůležitější priority – servis zákazníkům.

Třetí výzkumná otázka chtěla zjistit, zda by individuální hodnocení mělo mít více složek. U pozicí SA je většinová spíše nespokojenost s hodnocením na základě výsledků z pokladny a podle většiny je nedostačující. Zajímavé je, že většina pracovníků SA ho považuje za spravedlivé. V polo-strukturovaných rozhovorech se pracovníci shodují, že by uvítaly změnu či doplnění systému hodnocení. Z těchto výsledků se dá konstatovat, že výzkumná otázka je u pozice SA potvrzena. Z hlediska pozicí ASM/SM se jedná o opačný jev, kdy většina je spokojena s hodnocením na základě výsledků z pokladny a pro většinu je tento způsob spíše dostačující. Většina tento způsob považuje za spravedlivý. I z rozhovorů vyplynul názor, že hodnocení by se mohlo změnit. Podle výsledků průzkumu lze pohled na doplnění systému hodnocení potvrdit, i když ne na 100 %.

#### **5.4. Navržená doporučení**

První doporučení se týká aktualizace pracovní pozice ASM a SM, kde by bylo vhodné mezi hlavní činnosti doplnit motivaci pracovníků.

Dále by se vybraná organizace měla rozhodnout, jakým způsobem chce stanovovat cíle pro jednotlivé pobočky. Pokud chce aplikovat evropskou teorii řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 9), měla by se v rámci BIA rozhovoru stanovit cíle pro jednotlivé měsíce s ASM a SM pobočky. Předtím, než by se sešel DM s ASM/SM, měli by ASM a SM stanovit cíle BIA pro každý měsíc s pracovníky SA (minimální hranice pro stanovení cílů by byl R-1). Pozice ASM/SM by měli být již informováni o celopodnikovém cíli, aby věděli, jakým způsobem se ubírat. Podle průměru stanovených cílů BIA by měli DM s ASM/SM stanovit cíl pro pobočku na jednotlivé měsíce, samozřejmě s ohledem na celopodnikový cíl a strategii organizace. Pokud vybrané organizaci vyhovuje současný způsob stanovování cílů, měla by určovat pouze jeden cíl, buď R-1 či target. Jelikož z dotazníkového šetření vyšel lépe cíl R-1, měl by to být tento cíl. Cíl, který si organizace zvolí, by měl být navázaný na systém odměňování.

Další doporučení se týká poskytování zpětné vazby, která by měla být realizována jednou týdně. Jelikož stejně ASM či SM zpracovávají report o výsledcích z pokladny jednotlivých pracovníků za týden, stačilo by ho každý týden vytisknout a dát na nástěnku v zázemí pobočky. Další částí zpětné vazby by byly jednoměsíční informace, které by pracovníkům navrhovaly, na co si dát příští měsíc pozor či v čem se zlepšit a také informaci o tom, v čem se již zlepšili. Poskytování průběžné zpětné vazby je jedním ze

základních prvků řízení pracovního výkonu. Vybraná organizace by měla více poskytovat pozitivní zpětnou vazbu, jelikož pozitivní zpětná vazba má vliv na motivaci pracovníků (Urban, 2012, s. 60-68).

Hodnotící rozhovor by vybraná organizace měla realizovat jednou za rok, vždy s nadřazeným pracovníkem. Pokud si vybraná organizace zvolí způsob stanovování cílů pomocí BIA rozhovorů, měla by ho realizovat v rámci nich. V případě, že vybraná organizace zůstane u původního systému stanovování cílů, realizovala bych ho v lednu. V rámci hodnotícího rozhovoru bych vyhodnotila výsledky z pokladny a využila hodnocení pomocí metody BARS<sup>18</sup>, která by doplnila současný způsob hodnocení. Složky hodnotící jednotlivé chování a klasifikační stupnice, by měly být tvořeny ve spolupráci s pracovníky. Vybraná organizace by proto měla navrhovaný záznamový arch probrat s pracovníky a dle potřeb poupravit navrhovaný záznamový arch (Koubek, 2007, s. 145-149). Než proběhne hodnocení pomocí metody BARS, měl by ASM/SM dát SA k seznámení, aby se pracovníci mohli připravit. Jelikož v rámci vybrané organizace probíhá mystery shopping, a spokojenost s ním je celkem vysoká, využila bych ho i pro hodnocení pracovníků v rámci metody BARS, kde by report z mystery shoppingu sloužil jako podklad pro hodnocení.

Pokud se vybraná organizace rozhodne zůstat u stanovování cílů jednostranně, nechala bych prémieový systém stejný. Jestliže se organizace rozhodne využívat BIA rozhovorů pro stanovení cílů, bude zde potřeba udělat menší změnu, kterou znázorňuje tabulka č. 5. Výše prémie v % je procento z hrubé měsíční mzdy.

Procento splnění BIA cíle	90%-99 %	100% -115%	115 % a více
Výše prémie v %	2 %	4 %	5 %
Výše prémie v Kč u SA 20 hod./týdně	164 Kč	328 Kč	410 Kč
Výše prémie v Kč u SA 40 hod./týdně	328 Kč	656 Kč	820 Kč

Tabulka č. 5, Prémie za BIA cíle (Vlastní návrh, 2015)

<sup>18</sup> Záznamový arch BARS je uveden v příloze č. 10.

V rámci zaměstnaneckých benefitů bych změnila poskytování stravenek, jako volitelnou možnost pro všechny typy úvazků. Dále bych zavedla osobní odměnu, která by se poskytovala na základě výsledků metody BARS.

Z hlediska soutěží tzv. challengů by vybraná organizace měla věnovat vyšší pozornost informovanosti o výsledcích. Dále by se soutěž měla zaměřit na to, aby motivace pracovníků podávat vyšší výkon než obvykle neskončila po několika dnech/týdnech od vyhlášení, jak vyplynulo z otázky č. 13 dotazníkového šetření. Organizace by se také měla zaměřit na motivační faktory dle Herzbergovy teorie, a to: zvyšováním odpovědností (delegování), uznáním, povyšováním pracovníků SA do pozic ASM/SM (Armstrong, 2007, s. 222). Pokud by organizace využila stanovování cílů pomocí BIA rozhovorů a využívala doporučení ohledně poskytování zpětné vazby a hodnocení pomocí metody BARS, využívala by tak motivační teorie cílů, která zvyšuje výkonnost a motivaci pracovníků (Latham, Lock 1979 in Armstrong, 2007, s. 226).

Další doporučení se týká vzdělávání pracovníků, které je uvedeno v podkapitole 3.3. Vzdělávání a rozvoj, kde autoři konstatují, že rozvoj a vzdělávání je podklad, který pracovníkům pomůže flexibilně reagovat na podmínky práce s cílem zvýšit výkonnost. Důraz na interní vzdělávání pracovníků kladou i dva celopodnikové cíle (interní rozvoj a zvyšování úrovně kompetencí). Zjištění rozvojových potřeb by vybraná organizace měla provádět v rámci BIA rozhovoru či hodnotícího rozhovoru, kde teorie doporučuje použít metodu identifikace rozvojových potřeb nadřizovaným. Nevýhodou této metody je, že se zaměřuje na současnost, proto bych i doporučila vytvoření rozvojového plánu, který se zabývá i budoucností (Hroník, 2007, s. 139-140). Vybrané organizaci bych dále doporučila provádět vyhodnocení vzdělávacích aktivit, aby věděla, co příště udělat lépe a dosáhla tak systematického vzdělávání pracovníků. Další úkol, který by podle Hroníka (2007, s. 174-175) měl zajistit ASM/SM do 7 dnů od vzdělávání, je transfer znalostí a dovedností do praxe. Pro transfer bych doporučila hraní rolí a jako další krok konkrétní aplikaci na zákazníci a poté následní sdílení se spolupracovníky, což povede k vyjasnění nedostatků. Transfer je jednou z nejdůležitějších fází vzdělávání, jelikož když pracovník nabyté dovednosti a znalosti nepřevede do praxe, jeho výkon se nezlepší. Dle šetření by pracovníci přivítali školení týkající se stylingu, módních trendů či připravovaných kolekcí. Školení o módních trendech a připravovaných kolekcí 2x za rok, a to vždy před sezónami (jaro-léto, podzim-zima). Toto školení by mělo probíhat v rámci distriktů či krajů, a to ve dvou cyklech, kvůli provozu poboček, které jsou otevřeny každý den až na 3-5 dnů během roku. Dva cykly zajistí, že průběh školení nebude pod časovým tlakem.

Další doporučení se týká zaškolování/adaptace pracovníků, a to plánování individuálních adaptačních plánů, jak doporučuje Kociánová (2010, s. 134-136). Na základě rozdílu mezi individuálními předpoklady a požadavky pozice. Tento rozdíl by měl být ASM/SM schopen posoudit ze zkušební směny, která je rozhodující pro přijetí. Jako podklad by měl být použit check list, který dle uskutečněných rozhovorů existuje, ale u pracovníků SA se nepoužívá. Check list/individuální plán adaptace navíc poslouží i ostatním pracovníkům v případě, kdy na směně není ASM/SM a pobočku má nestarost SA. SA budu vědět, co nový pracovník umí a co ještě ne.

Dle Koubka (2001, s. 180-181) se adaptace snaží dostat výkon pracovníka na standardní úroveň, což znamená, že nový pracovník pro organizace není výnosný, jako již adaptovaný pracovník. Jelikož většina SA jsou studenti, kteří pracují od 15 do 30 hodin/týdně. Pokud by vybraná organizace přijímala studenta do pozice SA, mohla by snížit mzdové náklady tím, že by pracovníka zaměstnala na dohodu o provedení práce, která by pokryla zkušební dobu. Výhodou je, že by organizace za pracovníka v době, kdy nepodává standardní výkon, neplatila sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem<sup>19</sup>. Po vyčerpání 300 hodin by pracovníkovi změnil typ úvazku na zkrácený pracovní poměr či dohodu o pracovní činnosti. Modelová situace porovnávající pracovníka na pracovní poměr/dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce na 20 hodin/týdně a hrubým platem 8 200 Kč/měsíčně je uveden v tabulce č. 6. Celkové mzdové náklady při zaškolování pracovníků by se vybrané organizace snížily o 3 515 Kč. Ušetřené mzdové náklady by vybraná organizace mohla věnovat do zaškolování pracovníka.

Typ úvazku	Sociální pojištění		Zdravotní pojištění		Daň po slevách	Celkem k výplatě	Mzdové náklady organizace
	Pracovník	Zaměstnavatel	Pracovník	Zaměstnavatel			
<b>Pracovní poměr</b>	533 Kč	2 788 Kč	504 Kč	738 Kč	-	7 163 Kč	11 715 Kč
<b>Dohoda o provedení práce</b>	-	-	-	-	-	8 200 Kč	8 200 Kč.

Tabulka č. 6, Porovnání platu/odměny dle typu úvazku (Měšec, 2015, online) a (Idnes, 2015, online)

<sup>19</sup> Tento přístup lze použít pouze pro typ úvazku 20 hod./týdně, jelikož když hrubý plat přesáhne 10 000 Kč, musela by vybraná organizace také odvádět sociální a zdravotní pojištění.

Vybraná organizace by měla více informovat pracovníky o celopodnikových cílech, vizi, misi a strategii. Pro způsob informování bych zvolila e-learningový kurz, který se pro tento účel hodí. V rámci e-learningu by měla vybraná organizace vysvětlit přínos jednotlivých poboček aneb Jak mohou svou prací přispět k celopodnikovým cílům a vizi. Vybraná organizace by se také měla více věnovat informovanosti pracovníků o připravovaných akcích a změnách, kde pracovníci získávají někdy úplně a někdy neúplně informace.

Poslední doporučení pro vybranou organizaci se týká plánování směn, které by ASM/SM měli plánovat dle činností, které bude potřeba udělat. Pracovníci ASM/SM znají den přestavby dle směrnic, jelikož je každý týden ve stejný den. Vybraná organizace by měla ASM/SM informovat o příchodu slev, alespoň 14 dní předem, aby pracovníci mohli případně doplnit stav pracovníků na směnu. Z hlediska plánování směn by ASM/SM měli být spravedliví v rozdělování víkendových směn, které by měly být rovnoměrně rozdělené.

## Závěr

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na koncepci řízení pracovního výkonu. Je zde popsán proces řízení pracovního výkonu, který se skládá ze tří základních prvků: dohoda, průběžná zpětná vazba a vyhodnocení. Z hlediska řízení pracovního výkonu se práce zabývá i problémy, které mohou snižovat výkonnost. Dále jsou zde popsány způsoby hodnocení pracovníků. Poslední kapitola teoretické části se zabývá návazností na další personální činnosti, z nichž jsou popsány: odměňování, motivace a vzdělávání.

Řízení pracovního výkonu začíná definováním role pracovníka a poté následuje dohoda nadřízeného a pracovníka, která probíhá v partnerském vztahu. V rámci dohody se stanovují pracovní i rozvojové cíle pro následující období. V dohodě nesmí chybět způsob měření dosaženého výkonu. Stanovené cíle by měly být SMART a přiměřeně náročné. Druhá část řízení pracovního výkonu se zaměřuje na poskytování neformální průběžné zpětné vazby a také formálními schůzkami pro vyhodnocení průběhu dosahování cílů, motivací pracovníka a pomáhání mu při překonávání překážek. Pokud se výrazně změní podmínky, je potřeba uzavřít další dohodu. Poslední částí řízení pracovního výkonu je formální vyhodnocení, které je navázáno na další personální činnost odměňování. Pro formální hodnocení jsou popsány metody, které mohou být pro formální hodnocení použity.

V rámci motivace jsou popsány základní motivační teorie, které mohou být použity při druhé části řízení pracovního výkonu. V této části probíhá i rozvoj a vzdělávání pracovníků, kde jsou popsány metody vzdělávání a cyklus vzdělávání: identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace a následné vyhodnocení. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá již v první části řízení pracovního výkonu, a to v dohodě. Realizace a transfer probíhají v druhé části řízení pracovního výkonu. V rámci návaznosti je také popsáno odměňování pracovníků, které by mělo být navázáno na podaný výkon a cíle stanovené v dohodě.

Cílem bakalářské práce bylo navržení konkrétních doporučení, která pomohou zvýšit efektivitu řízení pracovního výkonu i s jeho navazujícími personálními činnostmi. Navržená doporučení jsou obsažena v kapitole 5.4. Navržená doporučení. Navržená doporučení jsou podložena provedeným průzkumem a teoretickými poznatky.

K průzkumu ve vybrané organizaci byla použita analýza interních materiálů, dotazníkové šetření a vlastní pozorování, které bylo doplněno rozhovory pro lepší pochopení současné situace. Rozhovory pomohly k upřesnění výstupů z dotazníkového

šetření. Dotazníkové šetření a rozhovory byly provedeny v jednom ze čtyř distriktů v rámci České republiky.

Pro dotazníkové šetření a rozhovory byly stanoveny tři výzkumné otázky: 1. Stanovené cíle jsou přiměřeně náročné a splnitelné, 2. Priority jednotlivých činností nejsou jednotné, 3. Individuální hodnocení by mělo mít více složek. První výzkumná otázka byla z většiny potvrzena, jelikož u pozic SA se nacházel výkyv u indexu a u pozic ASM/SM u hodnoty. Druhá výzkumná otázka byla z poloviny vyvrácena, jelikož výkyv se nacházel pouze u přestavby (směrnic), jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Z hlediska rozhovorů se výzkumná otázka z poloviny potvrdila, jelikož plánování stavu pracovníků na směnu není plánováno dle toho, jaké činnosti bude potřeba danou směnu splnit. Třetí výzkumná otázka je potvrzena z hlediska pozic SA, ale vyvrácena z hlediska pozic ASM/SM.

Mezi hlavní doporučení, které by vybraná organizace měla realizovat, jsou následující. Vybraná organizace by měla stanovovat pouze jeden cíl. Z hlediska řízení pracovního výkonu by se mělo jednat o BIA cíl, který je stanoven dohodou mezi nadřízeným a pracovníkem. Další důležité doporučení se týká hodnocení pracovníků, jelikož využívání pouze výsledků z pokladny není dostačující, a proto by bylo vhodné zařadit do hodnocení metodu BARS. Z hlediska zlepšení pracovního výkonu by se vybraná organizace měla zaměřit i na vzdělávání SA, jelikož SA jsou pracovníci, kteří poskytují servis zákaznicím, a tím zvyšují tržby vybrané organizace.

S vybranou organizací by bylo vhodné nadále spolupracovat a pomoci jí navržená doporučení realizovat. Po zavedení se zaměřit na spokojenost pracovníků se zavedenými změnami, pokud se vybraná organizace rozhodne alespoň některá z doporučení realizovat. Další oblasti, na které by bylo vhodné se dále zaměřit, by byl způsob náboru a výběru pracovníků, sjednocení adaptace a zavedení koncepce plánování následovnictví do vedoucích pozic (ASM/SM).

## Zdroje:

- ADAIER, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BACAL, Robert. *Manager's guide to Performance management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, c2012, xiii, 209 p. ISBN 978-0-07-177254-9.
- BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 55 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva & NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Vydání 3., rozšířené a doplněné (dotisk). Praha: Management Press, 2009. 798 stran. ISBN 978-807261-169-0.
- Economia, a.s., *Hospodářské Noviny iHNed* ISSN 1213-7693. [online]. [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 127 s. ISBN 80-722-6386-2.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 192 s., ISBN 978-80-247-1457-8
- IDNES. [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: [http://kalkulacky.idnes.cz/cr\\_kalkulator-ciste-mzdy-2015.php?mzda=8+200%2C00&f\\_zlava\\_poplatnik=1&f\\_invalidita=1&f\\_ztp=1&f\\_priprava=2&f\\_deti=0&f\\_deti\\_ztp=0](http://kalkulacky.idnes.cz/cr_kalkulator-ciste-mzdy-2015.php?mzda=8+200%2C00&f_zlava_poplatnik=1&f_invalidita=1&f_ztp=1&f_priprava=2&f_deti=0&f_deti_ztp=0)
- INSTITUT, Arbinger a [z anglického originálu ... přeložili Jiří Petrů a Daniela REISCHLOVÁ]. *Leadership a sebeklam: jak se dostat ven z krabice : kniha, která mění životy a transformuje celé společnosti*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2013. ISBN 978-807-2524-235.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.



- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-726-1033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- MĚŠEC. [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy/>
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.
- Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 7. 6. 2006. ISSN 1211-1244

### **Ostatní zdroje:**

- Aktivní prodej*. Vybraná organizace, 2014.
- BACKSTAGE*. Vybraná organizace, 2015c.
- BIA rozhovor*. Vybraná organizace, 2009.
- Evidence individuálních výsledků*. Vybraná organizace, 2015h.
- Jarní beatle*. Vybraná organizace, 2015f.

- Organizační struktura.* Vybraná organizace, 2005.
- Challenge - vůně.* Vybraná organizace, 2015e.
- Popis pozice.* Vybraná organizace, 2010a.
- Prémiový řád.* Vybraná organizace, 2010b.
- Prémiový řád.* Vybraná organizace, 2015e.
- Report.* Vybraná organizace, 2015g.
- VYBRANÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2015-03-11]b. Dostupné z: <http://world.vybranaorganizace.com/cz/firma/o-nas/fakta-cisla/>
- VYBRANÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2015-03-11]a. Dostupné z: <http://world.vybranaorganizace.com/cz/firma/o-nas/historie/>
- VYBRANÁ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2015-03-11]d. Dostupné z: <http://world.vybranaorganizace.com/cz/firma/o-nas/kym-jsme/>
- Záznamový arch mystery shoppingu.* Vybraná organizace, 2015i.

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1, Zdroje zpětné vazby .....	18
Obrázek č. 2, Hierarchie potřeb .....	25
Obrázek č. 3, Podnikové cíle .....	32

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1, Modelová situace výpočtu prémie .....	36
Tabulka č. 2, Informovanost pracovníků .....	42
Tabulka č. 3, Stanovení priorit jednotlivých činností .....	43
Tabulka č. 4, Vyhodnocení priorit jednotlivých činností .....	43
Tabulka č. 5, Prémie za BIA cíle .....	43
Tabulka č. 6, Porovnání platu/odměny dle typu úvazku.....	55

### **Seznam grafů**

Graf č. 1, Gendrové rozdělení pozic .....	37
Graf č. 2, Rozdělení pracovníku SA podle typu úvazku .....	38
Graf č. 3, Rozdělení pozic dle doby trvání pracovní smlouvy .....	38
Graf č. 4, Týmová či individuální.....	39

Graf č. 5, Vztah s nadřízeným .....	40
Graf č. 6, Pohled na stanovené cíle pozicí SA .....	40
Graf č. 7, Pohled na stanovené cíle pozicí ASM/SM .....	40
Graf č. 8, Způsob stanovení cílů .....	41
Graf č. 9, BIA rozhovor .....	41
Graf č. 10, Znalost celopodnikového cíle a vize.....	42
Graf č. 11, Souhlas s následujícími výroky .....	44
Graf č. 12, Jaký systém poskytování prémie je lepší?.....	44
Graf č. 13, Základní plat odpovídá náročnosti práce .....	45
Graf č. 14, Spokojenost s celkovou výší platu.....	45
Graf č. 15, Subjektivní potřeba školení .....	46
Graf č. 16, Spokojenost s hodnocením výkonu na základě výsledků z pokladny .....	46
Graf č. 17, Hodnocení podle výsledků z pokladny je:.....	47
Graf č. 18, Subjektivní vnímání spravedlnosti hodnocení.....	47
Graf č. 19, Spokojenost s mystery shoppingem.....	48
Graf č. 20, Průběžná zpětná vazba.....	48
Graf č. 21, Efektivita zaškolení .....	49
 <b>Seznam příloh</b>	
Příloha č. 1, Strategie Mise 5 .....	64
Příloha č. 2, Organizační struktura .....	65
Příloha č. 3, Report .....	66
Příloha č. 4, Evidence individuálních výsledků.....	67
Příloha č. 5, Záznamový arch mystery shoppingu.....	68
Příloha č. 6, E-mailová komunikace s AM.....	81
Příloha č. 7, Dotazník .....	83
Příloha č. 8, Otázky k polo-strukturovaným rozhovorům .....	88
Příloha č. 9, Přepsané polo-strukturované rozhovory.....	89

**Seznam zkratk**

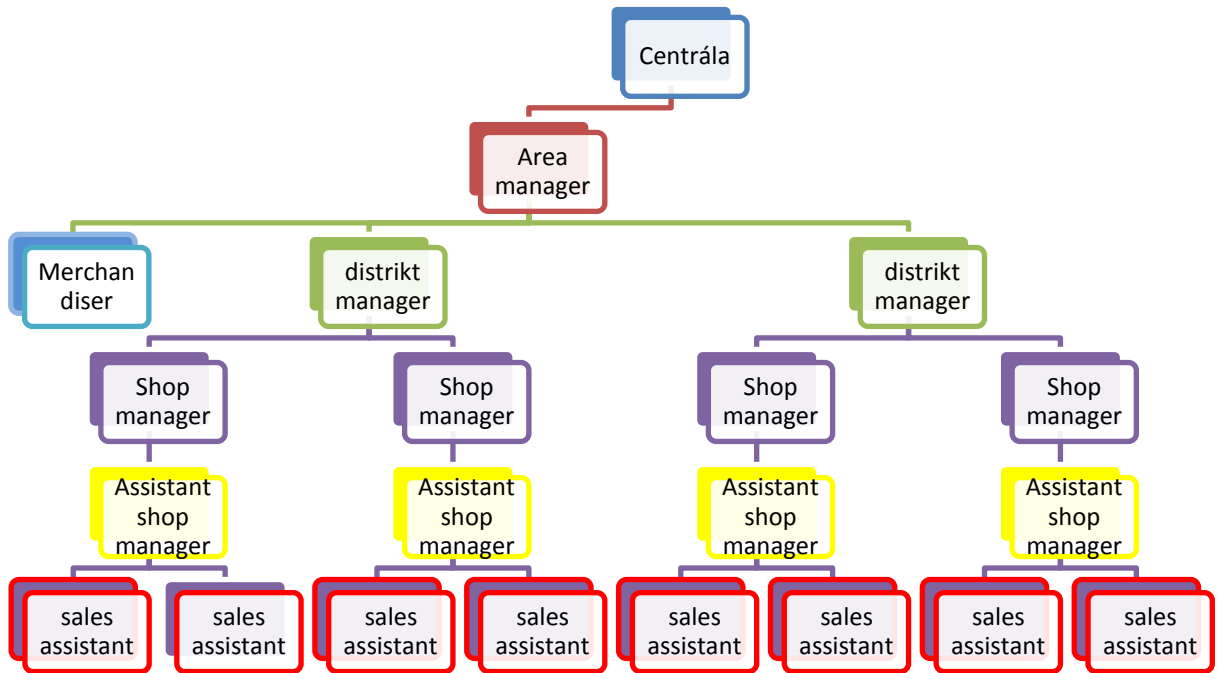
BARS	Behaviorally anchored rating scales
SA	Sales assistant
ASM	Assistant shop manager
SM	Shop manager
DM	Distrikt manager
AM	Area manager
R-1	Cíl stavu z předchozího roku
BIA	Business improvement area
IS	Informační systém

Příloha č. 1, Strategie Mise 5



(Vybraná organizace, 2015c)

Příloha č. 2, Organizační struktura



(Vybraná organizace, 2005)

Příloha č. 3, Report

CZ-SOUTH / CZ / EAST RETAIL

Saturday 28 Feb 2015		TD in cost (1% = 1000 of cash less follow-up)				Visitors/Shop/Day			Conversion Rate			TD / Receipt			Pcs / Receipt			Receipts			Sales Price		
	Y	Y-1	Y-1 L.L.	Budget	Y	Y-1	Y-1 L.L.	Y	Y-1	Y-1	Y	Y-1	Y-1 L.L.	Y	Y-1	Y-1 L.L.	Y	Y-1	Y-1 L.L.	Y	Y-1	Y-1 L.L.	
CZ-SOUTH	677 498	470 910	421 177	+61%, +44%	1 407	1 370	+3%	10.9%	8.3%	+2.8pt	899.7	811.5	+11%	1.73	1.71	+1%	753	519	+45%	520.8	474.3	+10%	
██████████	128 369	76 198	55 770	+130%, +59%		795			8.4%		828.2	832.4	-1%	1.59	1.81	-2%	165	87	+121%	521.8	516.4	+1%	
██████████	114 644	73 103	66 616	+72%, +57%		1 775			5.0%		932.1	748.5	+25%	1.80	1.70	+9%	123	89	+38%	518.8	441.2	+18%	
██████████	161 612	121 950	134 290	+26%, +33%	914			18.4%			962.0	987.4	-3%	1.76	1.97	-11%	188	136	+24%	548.0	501.1	+9%	
██████████	122 865	75 121	55 099	+123%, +64%	1 024	656	+20%	13.6%	8.6%	+4.9pt	883.9	744.8	+19%	1.70	1.55	+9%	139	74	+89%	520.5	479.1	+9%	
██████████	150 009	124 538	109 402	+37%, +28%	1 790	1 884	-5%	9.4%	8.1%	+1.3pt	892.9	715.0	+25%	1.80	1.61	+12%	166	153	+10%	496.7	444.7	+12%	
Current week 30/1/15																							
CZ-SOUTH	2 299 601	2 457 592	2 390 963	-4%, -6%	1 220	1 461	-17%	9.4%	9.3%	+0.2pt	794.6	738.5	+8%	1.56	1.67	-6%	2 894	3 237	-11%	507.9	441.8	+15%	
██████████	348 850	298 182	289 818	+20%, +17%		642			10.1%		756.7	743.1	+2%	1.55	1.68	-8%	461	390	+18%	489.3	441.8	+11%	
██████████	415 744	460 597	411 339	+1%, -10%	560	1 775		12.4%	5.0%		812.0	721.8	+13%	1.58	1.69	-7%	512	570	-10%	514.5	427.1	+20%	
██████████	459 697	507 845	516 003	-11%, -9%	804			11.2%			848.7	793.9	+7%	1.81	1.71	+6%	541	650	-17%	527.2	465.3	+13%	
██████████	440 802	479 140	481 032	-4%, -8%	891	1 025	-13%	10.3%	10.3%	+0.1pt	797.1	730.6	+9%	1.56	1.56	0%	563	631	-12%	512.0	467.6	+9%	
██████████	634 508	711 828	712 472	-11%, -11%	1 548	1 898	+23%	8.9%	8.7%	+0.2pt	767.2	715.3	+7%	1.54	1.70	-10%	827	996	-17%	488.0	419.8	+19%	
Current Month 01/02/2015 - 28/02/2015																							
CZ-SOUTH	8 907 971	9 358 064	9 216 306	-3%, -8%	1 146	1 293	-11%	8.7%	8.7%	0.0pt	728.5	715.1	+2%	1.57	1.65	-5%	12 228	12 888	-5%	465.2	433.3	+7%	
██████████	1 369 545	1 160 264	1 142 304	+26%, +18%		570			10.5%		957.9	955.2	+0%	1.56	1.81	-3%	1 991	1 867	+19%	441.9	426.2	+4%	
██████████	1 595 085	1 714 562	1 636 715	-3%, -7%	844	1 086	+22%	9.2%	6.0%	-1.2pt	732.7	749.1	-2%	1.59	1.72	-8%	2 177	2 185	0%	460.3	434.4	+6%	
██████████	1 912 527	2 000 856	1 991 630	-4%, -4%	792			11.1%			778.1	741.5	+5%	1.61	1.67	-4%	2 456	2 096	+18%	483.6	444.6	+9%	
██████████	1 572 455	1 813 207	1 795 057	-12%, -13%	792	880	-10%	10.2%	10.1%	+0.0pt	698.2	720.6	-3%	1.54	1.63	-6%	2 252	2 491	-10%	454.9	442.2	+3%	
██████████	2 468 399	2 669 115	2 650 599	-7%, -8%	1 605	1 725	-13%	8.0%	8.0%	0.0pt	733.8	668.9	+7%	1.54	1.63	-5%	3 350	3 656	-11%	476.4	421.9	+13%	
YTD 01/01/2015 - 28/02/2015																							
CZ-SOUTH	19 741 806	20 541 088	19 861 046	-1%, -4%	1 266	1 433	-12%	9.2%	8.9%	+0.3pt	646.7	628.5	+3%	1.59	1.67	-5%	30 528	31 660	-3%	406.9	376.9	+8%	
██████████	2 793 701	2 425 798	2 415 681	+16%, +15%	2 283	617	+148%	5.7%	11.5%	-7.3pt	607.2	575.8	+5%	1.55	1.60	-3%	4 601	4 197	+10%	390.5	360.3	+8%	
██████████	3 584 139	3 778 160	3 591 407	0%, -5%	1 229	1 086	+22%	8.0%	6.0%	-1.2pt	625.0	642.9	-3%	1.61	1.74	-8%	6 735	5 588	+3%	388.0	368.7	+5%	
██████████	4 473 159	4 377 043	4 322 145	+5%, +2%	872			12.9%			693.9	645.5	+8%	1.61	1.57	-3%	6 541	6 696	-2%	423.9	386.2	+10%	
██████████	3 455 622	3 996 956	3 808 136	-9%, -14%	874	963	-8%	10.9%	10.5%	+0.4pt	624.2	637.2	-2%	1.59	1.67	-5%	5 536	5 976	-7%	392.3	380.5	+3%	
██████████	5 435 185	5 983 131	5 723 677	-5%, -9%	1 639	1 821	-10%	8.4%	8.1%	+0.3pt	668.8	625.9	+7%	1.57	1.65	-4%	8 115	9 145	-11%	426.7	380.2	+12%	

(Vybraná organizace, 2015g)

Příloha č. 4, Evidence individuálních výsledků

JMENO, PŘÍJMENÍ	POČET NÁKUPŮ	OBRAT	HODNOTA BONU	INDEX	KLUB VSTUP %	KLUB VSTUP - počet
Prodejna celkem	793	405 499,00 Kč	511	1,53	15,25%	45
██████████	158	90 220,00 Kč	571	1,56	27,45%	14
██████████	210	105 335,00 Kč	502	1,6	16,88%	13
██████████	102	49 438,00 Kč	485	1,51	15,79%	6
██████████	91	41 050,00 Kč	451	1,45	9,38%	3
██████████	129	63 750,00 Kč	494	1,43	4,92%	3
██████████	100	53 402,00 Kč	534	1,53	16,67%	6
Prodejna celkem	731	3 744 009,00 Kč	512	1,57	23,00%	62
██████████	108	60 575,00 Kč	561	1,6	28,00%	15
██████████	160	83 195,00 Kč	520	1,47	31,00%	18
██████████	203	96 555,00 Kč	476	1,63	22,00%	19
██████████	volno					
██████████	189	94 908,00 Kč	502	1,54	16,00%	7
██████████	71	38 775,00 Kč	546	1,62	18,00%	5
Prodejna celkem	861	556183,5	646	1,59	14,36%	29
██████████	208	134328,5	646	1,56	3,23%	1
██████████	88	60971	693	1,6	16,67	2
██████████	nemocná	nemocná	nemocná	nemocná	nemocná	nemocná
██████████	14	8527	609	1,78	-	-
██████████	136	85160	626	1,59	14	8
██████████	141	93459	663	1,74	18,19	10
██████████	204	131069	642	1,54	14,85%	8
Prodejna celkem	1035	629 586,00 Kč	608,3	1,65	19,01%	96
██████████	11	8 891,00 Kč	493 Kč	1,61	30,00%	3
██████████	189	128 683,00 Kč	681 Kč	1,87	13,83%	13
██████████	217	129 672,00 Kč	598 Kč	1,58	14,43%	14
██████████	254	229 530,00 Kč	584 Kč	1,63	23,08%	45

(Vybraná organizace, 2015h)



Příloha č. 5, Záznamový arch mystery shoppingu

Obszar obserwacji	osagniete	Zmiana
<b>Totalnie</b>		
<b>INTERIÉR/PROSTŘEDÍ    ENVIRONMENT</b>		
2. Jak vypadala výloha prodejny?    What is your impression of the shop's window display?		
3. Jak vypadalo oblečení v prodejně?    How are the clothes displayed in the shop?		
<b>PRVNÍ DOJEM    FIRST IMPRESSION</b>		
6. Poznali jste ihned prodavače po vstupu do prodejny?    Could you easily identify the sales attendances when you entered the store?		
7. Prodavačka nosila cedulku se jménem?    Was the sales assistant wearing a name tag?		
9. Byl jste zhlédnut do 30 sekund od vstupu do prodejny (byl navázán zrakový kontakt, byl jste uvítán nebo přišel k vám prodavač)?    Did you receive attention within 30 seconds after entering the department? (Eye contact, a hello, a sales person approaching you)		
10. Přišel k vám prodavač a navázal rozhovor? Všimněte si zejména toho, jak prodavač začal rozhovor a okomentujte to níže. (Pokud do 5 minut k vám prodavač nepřišel, měli byste s ním sami navázat kontakt).    Did a salesperson approach you and start a conversation? Note especially how the salesperson started the conversation and comment on this below. (If a member of staff has not actively approached you within 5 minutes, you should seek contact with a salesperson yourself.)		
<b>PRODEJ    SELLING</b>		

<p>13. Kládli vám prodavač „otevřené“ otázky, aby lépe poznal vaše preference (otevřené otázky jsou ty, které začínají slovy: „kdy“, „kde“, „jak“, „kdo“, „co“ a „proč“, a nelze na ně odpovědět pouze pomocí „ano“ nebo „ne“)?    Did the salesperson ask you any open questions to find out more about your requirements? (Open questions begin with words like “when”, “where”, “how”, “who”, “what” and “why”, and cannot be answered by merely saying “yes” or “no”.)</p>		
<p>14. Cítili jste angažovanost prodavače a říkal vám různé nabídky / kládli otázky ohledně dotazovaného výrobku/výrobků?    Did the sales attendant give you different proposals concerning the product/products in question?</p>		
<p>15. Pomohl vám prodavač vybrat vhodnou velikost oblečení/obuvi (může to probíhat jak v hlavní části prodejny, tak i ve zkušební kabince)?   Did the salesperson help you find a size that fitted you? (This can be done both out on the shop floor and in the fitting room.)</p>		
<p>16. Uvedl prodavač výhody/přednosti výrobku, který nabízel (např. zmínil se, že daný plášť je teplý, pochází z nejnovější kolekce, barva je módní v této sezóně a že tato barva vám sluší)?    Did the salesperson explain the advantages/benefits of the product that she showed? (For example, did she say that a particular coat was warm, that it was a new arrival, that it was the right colour this summer, this colour looks very good on you...?)</p>		
<p>17. Byl vám nabízen další produkt na prodejní ploše (vázaný/další prodej)?    Where you offered to buy something else in sales room? (Additional sales)</p>		
<p>18. Pozval vás prodavač do zkušební kabinky?    Did the sales attendant invite you to the fitting room?</p>		

ZKOUŠECÍ KABINKA    FITTING ROOM		
<p>23. Byl v kabince pořádek, byla čistá (vypadala čistě a uspořádaně, v kabinkách nebyly zanechány věšáky nebo oblečení)?    Was the fitting room in a tidy and orderly condition? (I.e. did it feel fresh, neat and clean, with no hangers or garments left on the hooks?)</p>		
<p>24. Asistoval vám prodavač při zkoušení oblečení (např. kontroloval, jak vám to jde, ptal se, zda se může podívat a poradit vám s případným výběrem jiné velikosti nebo jiného druhu oblečení, nebo upravoval na vás oblečení tak, aby lépe sedělo)?    Did the salesperson assist you when you tried the garment on? (For example, did she follow up and inquire how it was going, ask if she could take a look and assist you by fetching another size or style of garment, or by adjusting the garment so that it would sit well on you?)</p>		
<p>25. Ptal se vás prodavač na vaše dojmy/pocity ohledně zkoušeného výrobku? (Např.: „Jak se cítíte ve zkoušené bundě?“)    Did the sales attendant ask you about your impression about the product you tried on? (For example how do you feel in this jacket?)</p>		
<p>26. Nabízel a ukazoval vám prodavač ještě jiné oblečení v kabince (Další/vázaný prodej)?    Did the salesperson suggest and show you new garments in the fitting room? (Additional sales.)</p>		
U POKLADNY    CASH DESK		
<p>30. Byl na pokladním pultu pořádek? Nebyly na něm nebo kolem něj hromady oblečení, papírů nebo krabic na podlaze?    Was the cash desk tidy? No piles of clothes lying on the desk or around it, no paper or boxes on the floor?</p>		

<p>31. Řekl prodavač při placení u pokladny (při balení oblečení do tašky) kladné a pobízející komentáře ohledně vašeho nákupu (např. „Budete v tom vypadat skvěle“, „Podařilo se vám koupit nejlepší rifle v našem obchodě!“ atp.)?    Did you receive any words of encouragement concerning your purchase when you were at the cash desk (words dropped into the carrier bag)? (For example, “This is going to look really great on you,” “You’ve really managed to get the nicest pair of jeans in the shop,” etc.)</p>		
<p>32. Byl vám nabízen nákup dalšího výrobku, např. slunečních brýlí, doplňků nebo nákupního kupónu / dárkové karty (Vázaný/ další prodej)?    Where you offered to buy something else? For example sun glasses, accessories or gift vouchers? (Additional sales)</p>		
<p>33. Zeptal se vás prodavač, zda máte klientskou kartu Orsay?    Did the sales attendant ask if you had a Orsay Club Card? Only PL and CZ</p>		
<p>34. Nabídl vám prodavač klientskou kartu Orsay    Did the sales offer you to sign up for the Orsay Club Card ? Only PL and CZ</p>		
<p>35. Oceňujete tón hlasu prodavače u pokladny jako zdvořilý a srdečný (Usmíval se na vás prodavač, když jste spolu mluvili atp.)?    Did you experience a pleasant and cheerful tone at the cash desk? (Did the salesperson chat with you and smiled at you, etc.?)</p>		
<p>36. Rozloučili jste se při odchodu zdvořilostní frází (např. “Na shledanou, přeje vám krásný den!”, “Přijďte zase” atp.)?    Did you get any farewell greeting? (For example, “Goodbye, have a nice day,” “Welcome back,” etc.)</p>		

VRÁCENÍ    RETURN		
41. Uvítal vás prodavač?    Did the sales attendant greet you when you arrived at the cash desk?		
42. Zeptal se vás prodavač na důvod vrácení zboží?    Did the sales attendant ask the reason for returning the goods?		
43. Navrhl vám prodavač náhradou nákup jiného zboží nebo nákupního bonu / dárkové karty?    Did the sales attendant suggest another product or did he/she suggest the purchase of a gift coupon? Or asked if you wanted another/similar product instead of the money back?		
44. Byl proveden proces vrácení vhodným a bezproblémovým způsobem?    Was the return purchased handle in an efficient and smooth way?		
45. Rozloučili jste se nějakým zdvořilostním pozdravem (např. „Na shledanou, přejeme vám pěkný den!“, „Přijďte zase“ atp.)?    Did you get any farewell greeting? (For example, “Goodbye, have a nice day,” “Welcome back,” etc.)		

VŠEOBECNÉ INFORMACE || GENERAL INFORMATION


INTERIÉR/PROSTŘEDÍ || ENVIRONMENT

Pytanie	Odpowiedz	Punkty	Maksymalne punkty	Procent
1. Jaký byl váš první dojem z interiéru prodejny? Jak fungovalo topení, byl tam pořádek, a jak hlasitě hrála hudba?    How was your first impression regarding the interior of the shop? How was the heating, the tidiness and the music level?				
2. Jak vypadala výloha prodejny?    What is your impression of the shop's window display?				
3. Jak vypadalo oblečení v prodejně?    How are the clothes displayed in the shop?				
4. V měřítku od jedna (1) do deseti (10), kde 1 je nejnižší a 10 nejvyšší známka, jak oceňujete první dojem z interiéru/prostředí?    On a scale from one (1) to ten (10), where 1 is the lowest and 10 is highest, how would describe your first impression regarding the environment?				

5. Okomentujte svůj první dojem z interiéru/ prostředí: vůně, úroveň topení, hudbu, uspořádání oblečení a oblečení do výlohy. || Comment on your first impression regarding the environment. The smell, the heating, the music and the tidiness of the garments and clothes on display.

Suma:

PRVNÍ DOJEM || FIRST IMPRESSION

Pytanie	Odpowiedz	Punkty	Maksymalne punkty	Procent
6. Poznali jste ihned prodavače po vstupu do prodejny?    Could you easily identify the sales attendances when you entered the store?				
7. Prodavačka nosila cedulku se jménem?    Was the sales assistant wearing a name tag?				
8. Na kterém místě se nacházel první prodavač, kterého jste potkali po vstupu do prodejny?    Where was the first salesperson when you entered the shop?				
9. Byl jste zhlédnut do 30 sekund od vstupu do prodejny (byl navázán zrakový kontakt, byl jste uvítán nebo přišel k vám prodavač)?    Did you receive attention within 30 seconds after entering the department? (Eye contact, a hello, a sales person approaching you)				
10. Přišel k vám prodavač a navázal rozhovor? Všimněte si zejména toho, jak prodavač začal rozhovor a okomentujte to níže. (Pokud do 5 minut k vám prodavač nepřišel, měli byste s ním sami navázat kontakt).    Did a salesperson approach you and start a conversation? Note especially how the salesperson started the conversation and comment on this below. (If a member of staff has not actively approached you within 5 minutes, you should seek contact with a salesperson yourself.)				
11. V měřítku od jedna (1) do deseti (10), kde 1 je nejnižší a 10 nejvyšší známka, jak oceňujete první dojem z uvítání?    On a scale from one (1) to ten (10), where 1 is the lowest and 10 is highest, how would you grade the first impression regarding the greeting?				

<p>12. Komentáře: (Zde můžete popsat, kdy k vám prodavač přišel a co řekl, aby navázal rozhovor. Např. pokud se zeptala/zeptal „Mohu nějak pomoci?“, napište tuto otázku právě zde do pole komentářů.)    Comments: (Here you can describe how the salesperson approached you and which words she used to start the conversation. For example, if she asked, “Can I be of assistance?” – then write that question here in the comments field.)</p>	
--	--

Suma:

PRODEJ || SELLING

Pytanie	Odpowiedz	Punkty	Maksymalne punkty	Procent
<p>13. Kládí vám prodavač „otevřené“ otázky, aby lépe poznal vaše preference (otevřené otázky jsou ty, které začínají slovy: „kdy“, „kde“, „jak“, „kdo“, „co“ a „proč“, a nelze na ně odpovědět pouze pomocí „ano“ nebo „ne“)?    Did the salesperson ask you any open questions to find out more about your requirements? (Open questions begin with words like “when”, “where”, “how”, “who”, “what” and “why”, and cannot be answered by merely saying “yes” or “no”.)</p>				
<p>14. Cítil jste angažovanost prodavače a říkal vám různé nabídky / kládí otázky ohledně dotazovaného výrobku/výrobků?    Did the sales attendant give you different proposals concerning the product/products in question?</p>				
<p>15. Pomohl vám prodavač vybrat vhodnou velikost oblečení/obuvi (může to probíhat jak v hlavní části prodejny, tak i ve zkušební kabině)?    Did the salesperson help you find a size that fitted you? (This can be done both out on the shop floor and in the fitting room.)</p>				
<p>16. Uvedl prodavač výhody/přednosti výrobku, který nabízel (např. zmínil se, že daný plášť je teplý, pochází z nejnovejší kolekce, barva je módní v této sezóně a že tato barva vám sluší)?    Did the salesperson explain the advantages/benefits of the product that she showed? (For example, did she say that a particular coat was warm, that it was a new arrival, that it was the right colour this summer, this colour looks very good on you...?)</p>				
<p>17. Byl vám nabízen další produkt na prodejní ploše (vázaný/další prodej)?    Where you offered to buy something else in sales room? (Additional sales)</p>				



18. Pozval vás prodavač do zkoušecí kabinky?    Did the sales attendant invite you to the fitting room?				
19. Kdo ukončil obchodní rozhovor? Vy nebo prodavač? Popište situaci    Who ended the conversation? The sales attendant or the customer? Please describe the situation?				
20. V měřítku od jedna (1) do deseti (10), kde 1 je nejnižší a 10 nejvyšší známka, jak oceňujete proces prodeje?    On a scale from one (1) to ten (10), where 1 is the lowest and 10 is highest, how good was the selling process/work?				

<p>21. Popište, jak probíhala analýza vašich preferencí/očekávání a jak oceňujete znalosti prodavače ohledně výrobku (např. vysvětlil prodavač rozdíl mezi konkrétními výrobky, jak oceňujete jeho znalosti ohledně výrobku, tj. materiál/látka, ze kterého je vyroben, pokyny ohledně praní/čištění).    Describe how the requirement analysis worked and how you experienced the salesperson's knowledge. (For example, whether the salesperson explained the difference between the different products and how you experienced the salesperson's product knowledge, like fabric and laundry advice.)</p>				
---	--	--	--	--

Suma:

ZKOUŠECÍ KABINKA || FITTING ROOM

Pytanie	Odpowiedz	Punkty	Maksymalne punkty	Procent
<p>22. Oceňujete tón hlasu prodavače doprovázejícího vás v kabince jako zdvořilý a srdečný (prodavač s vámi hovořil atp.)?    Did you experience a pleasant and cheerful tone from the sales attendant in the fitting room? (Did the salesperson chat with you, etc.?)</p>				
<p>23. Byl v kabince pořádek, byla čistá (vypadala čistě a uspořádaně, v kabinkách nebyly zanechány věšáky nebo oblečení)?    Was the fitting room in a tidy and orderly condition? (I.e. did it feel fresh, neat and clean, with no hangers or garments left on the hooks?)</p>				

	Právně	Průběh	Punkty	máximální punkty	Procent
24. Asistoval vám prodavač při zkoušení oblečení (např. kontroloval, jak vám to jde, ptal se, zda se může podívat a poradit vám s případným výběrem jiné velikosti nebo jiného druhu oblečení, nebo upravoval na vás oblečení tak, aby lépe sedělo)?    Did the salesperson assist you when you tried the garment on? (For example, did she follow up and inquire how it was going, ask if she could take a look and assist you by fetching another size or style of garment, or by adjusting the garment so that it would sit well on you?)	...				
24A. Pokud jste označili „Ne“, popište, co dělal prodavač když jste si zkoušeli oblečení	Co dělal prodavač když jste si zkoušeli oblečení				
25. Ptal se vás prodavač na vaše dojmy/pocity ohledně zkoušeného výrobku? (Např.: „Jak se cítíte ve zkoušené bundě?“)    Did the sales attendant ask you about your impression about the product you tried on? (For example how do you feel in this jacket?)	...				
26. Nabízel a ukazoval vám prodavač ještě jiné oblečení v kabině (Další/vázaný prodej)?    Did the salesperson suggest and show you new garments in the fitting room? (Additional sales.)	...				
27. Informoval vás prodavač o možnosti odložení pro vás zkoušené věci (její rezervace)?    Did the sales attendant inform you that you could put aside the clothing garment (make a reservation)?	...				
28. V měřítku od jedna (1) do deseti (10), kde 1 je nejnižší a 10 nejvyšší známka, jak jste spokojeni s obsluhou ve zkoušecí kabině?    On a scale from one (1) to ten (10), where 1 is the lowest and 10 is highest, how happy are you with the fitting room experience?	...				
29. Komentáře: (Popište, jak si prodavač poradil s obsluhou v kabině, např. vzal věci, které jste si už vyzkoušeli, jak dlouho jste čekali na návrat prodavače do kabinky).    Comments: (Describe how the salesperson handled the fitting room scenario; e.g. whether she removed garments which you had tried on, how long you had to wait before she returned to the fitting room)	Komentáře: (Describe how the salesperson handled the fitting room scenario; e.g. whether she removed garments which you had tried on, how long you had to wait before she returned to the fitting room)				
<b>Suma:</b>					

U POKLADNY || CASH DESK

Pytanie	Odpowiedz	Punkty	Maksymalne punkty	Procent
30. Byl na pokladním pultu pořádek? Nebyly na něm nebo kolem něj hromady oblečení, papírů nebo krabic na podlaze?    Was the cash desk tidy? No piles of clothes lying on the desk or around it, no paper or boxes on the floor?				
31. Řekl prodavač při placení u pokladny (při balení oblečení do tašky) kladné a pobízející komentáře ohledně vašeho nákupu (např. „Budete v tom vypadat skvěle“, „Podařilo se vám koupit nejlepší rifle v našem obchodě!“ atp.)?    Did you receive any words of encouragement concerning your purchase when you were at the cash desk (words dropped into the carrier bag)? (For example, “This is going to look really great on you,” “You’ve really managed to get the nicest pair of jeans in the shop,” etc.)				
32. Byl vám nabízen nákup dalšího výrobku, např. slunečních brýlí, doplňků nebo nákupního kupónu / dárkové karty (Vázaný/ další prodej)?    Where you offered to buy something else? For example sun glasses, accessories or gift vouchers? (Additional sales)				
33. Zeptal se vás prodavač, zda máte klientskou kartu Orsay?    Did the sales attendant ask if you had a Orsay Club Card? Only PL and CZ				
34. Nabídl vám prodavač klientskou kartu Orsay    Did the sales offer you to sign up for the Orsay Club Card ? Only PL and CZ				
35. Oceňujete tón hlasu prodavače u pokladny jako zdvořilý a srdečný (Usmíval se na vás prodavač, když jste spolu mluvili atp.)?    Did you experience a pleasant and cheerful tone at the cash desk? (Did the salesperson chat with you and smiled at you, etc.?)				
36. Rozloučili jste se při odchodu zdvořilostní frází (např. “Na shledanou, přejeme vám krásný den!”, “Přijďte zase“ atp.)?    Did you get any farewell greeting? (For example, “Goodbye, have a nice day,” “Welcome back,” etc.)				
37. V měřítku od jedna (1) do deseti (10), kde 1 je nejnižší a 10 nejvyšší známka, jak velmi jste spokojeni s obsluhou u pokladny?    On a scale from one (1) to ten (10), where 1 is the lowest and 10 is highest, how happy are you with the treatment at the cash desk?				

38. Okomentujte situaci u pokladny a ukončení prodeje (popište, jak probíhal skutečný prodej a ukončení prodeje.) || Comments on the cash desk and the conclusion of the sale: (Describe how the actual purchase was carried out and how you experienced the conclusion of the sale.)

Suma: -----

#### CELKOVÝ DOJEM || OVERALL IMPRESSION

Pytanie	Odpowiedz	Punkty	Maksimalne punkty	Procent
39. V měřítku od jedna (1) do deseti (10), kde 1 je nejnižší a 10 nejvyšší známka, jak velmi jste spokojeni s návštěvou této prodejny?    On a scale from one (1) to ten (10), where 1 is the lowest and 10 is highest, how happy are you with this visit?				
40. Komentáře. Popište své poznatky z návštěvy a rady, které byste chtěli sdělit obsluze prodejny.    Comments. Describe your total experience at this visit, and write some advices you would like to give this store.				

Suma: ---

#### VRÁCENÍ || RETURN

Pytanie	Odpowiedz	Punkty	Maksimalne punkty	Procent
41. Uvítal vás prodavač?    Did the sales attendant greet you when you arrived at the cash desk?				
42. Zeptal se vás prodavač na důvod vrácení zboží?    Did the sales attendant ask the reason for returning the goods?				
43. Navrhl vám prodavač náhradou nákup jiného zboží nebo nákupního bonu / dárkové karty?    Did the sales attendant suggest another product or did he/she suggest the purchase of a gift coupon? Or asked if you wanted another/similar product instead of the money back?				
44. Byl proveden proces vrácení vhodným a bezproblémovým způsobem?    Was the return purchased handle in an efficient and smooth way?				
45. Rozloučili jste se nějakým zdvořilostním pozdravem (např. „Na shledanou, přejeme vám pěkný den!“, „Přijďte zase“ atp.)?    Did you get any farewell greeting? (For example, “Goodbye, have a nice day,” “Welcome back,” etc.)				
46. V měřítku od jedna (1) do deseti (10), kde 1 je nejnižší a 10 nejvyšší známka, jak velmi jste byli spokojeni s provedením procesu vrácení zboží?    On a scale from one (1) to ten (10), where 1 is the lowest and 10 is highest, how happy are you with the return?				

47. Komentáře ohledně procesu vrácení (popište, jak byl proveden a jak oceňujete proces vrácení zboží. Popište celkový dojem o manažerovi provádějícím proces vrácení zboží. Chovala/choval se k vám mile a zdvořile, chovala/choval se k vám profesionálně?) || Comments on the return: (Describe how the return was carried out and how you experienced it. Also describe the general impression of the manager handling the return. Was he/she pleasant and nice, did you get a professional treatment by him/her.)

Suma:

Suma Totalna

(Vybraná organizace, 2015i)

Příloha č. 6, E-mailová komunikace s AM

Lucko, dobrý večer,  
odpovědi v textu níže.

*S pozdravem / Best regards*

**TOMÁŠ NOVOTNÝ** | Area Manager CZ/SK [tomas.novotny@vybranaorganizace.com](mailto:tomas.novotny@vybranaorganizace.com)  
[www.vybranaorganizace.com](http://www.vybranaorganizace.com)



Please take care of the environment, print only if necessary

Dne 6. března 2015 15:49 <[vostalovalucka@seznam.cz](mailto:vostalovalucka@seznam.cz)> napsal(a):

Dobrý den Tomáši,

Ještě bych Vás ráda poprosila o odpovědi na pár otázek:

- Jaká je vize společnosti **Je zformulovaná v rámci tzv. Mission 5 (která měla být komunikována shop managerem celému týmu po Saison meetingu v červnu 2014!!!).** Nicméně popisuje cesty a způsoby, jak docílit do roku 2018 čistý obrat 500 milionu EUR /5.000 EUR obrat na m2 (samozřejmě v průměru za všechny prodejny Orsay). Nicméně nemohu nezmínit jasně definovanou DNA naší společnosti (kterou by měl znát KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC NAZPAMĚŤ!): **"THE FAVOURITE INTERNATIONAL RETAIL BRAND FOR JULIA, MAKING HER DESIRE FOR FEMININE FASHON AFFORDABLE"**

- Záchytné body strategie společnosti - **strategie (horizont 3 let) stojí na 4 pilířích (PRODUCT-VERTICAL EXCELENNCE-STORE OPERATION & MULTICHANNEL - BRAND. Každý tento pilíř má své definované cíle.**

- Jaká je kultura organizace (stačí základní hodnoty): upřímně, to je spíše otázka pro zaměstnance V bodech: 1) Jsme prozákaznický orientováni 2) klademe důraz na týmovou práci 3) rovněž v popředí je produkt jako takový (vnímáme se jako fast fashion retailer) 4) jsme otevřeni novým výzvám, nyní zejména integrace nového vnímání fenoménu multichannel (propojení a koexistence více prodejních/komunikačních kanálů - kamenný obchod+e-shop+sociální média)

- Počet pracovníků v jednotlivých pozicích (SM, ASM, SA): 45 SM , ASM: 30, SA: 270

- Vyplnění otázky č. 10, abych měla řešení potvrzené od Vás Servis zákazníkům 5, Zboží 3, Cenovka (slevy)1, Přestavba (směrnice)3, Rychlá obsluha na pokladně, když se utvoří fronta 3 , ovšem při způsobu takovéto distribuce bodů nelze mluvit o ideálním řešení. Co je důležitější, vybalit nové zboží a ukázat jej zákazníkovi (a vydělat peníze) nebo toto zboží atraktivně prezentovat v rámci týdenních směrnic nebo naplnit znění zákona o cenách a neklamání zákazníka nekorektní cenou? Samozřejmě obsluha zákazníka stojí na prvním místě, ale dobrý shop manager s adekvátním počtem smluvních hodin (což většina prodejen disponuje) je schopen naplánovat personál, respektive činnosti tak, aby byl poskytnut dobrý servis zákazníkovi a realizovány veškeré činnosti.

Velice děkuji za spolupráci a přeji příjemný víkend Nemáte zač, snad Vám to pomůže.  
Tomáš N.

Lucie Vostalová

Legally required information for business correspondence:  
[world.vybranaorganizace.com/legal](http://world.vybranaorganizace.com/legal)

České vysoké učení technické v Praze  
Masarykův ústav vyšších studií  
„Řízení pracovního výkonu“

V Praze 12. 3. 2015

Vážené dámy a pánové,

obracím se na Vás jako studentka ČVUT v rámci průzkumu, jehož výsledky budou použity pro účely bakalářské práce na téma řízení pracovního výkonu, což znamená porovnání teorie s praxí a navržení případných zlepšení.

Věřím, že pochopíte přínos této akce a dotazník vyplníte. Možnosti, které v dotazníku odpovídají Vaší situaci, prosím, zaškrtněte či vyplňte dle zadaných požadavků. Toto dotazníkové šetření je **anonymní**. Případné připomínky a dotazy můžete zasílat elektronicky na [vostalovalucka@seznam.cz](mailto:vostalovalucka@seznam.cz) nebo telefonicky na 736 147 639.

Děkuji Vám za Vaši námahu a čas věnovaný vyplnění rozsáhlého dotazníku.

S pozdravem a poděkováním za spolupráci

Lucie Vostalová  
Studentka

1. Jste  
 Muž  
 Žena
  
2. Pracujete jako  
 SA → na úvazek.....hodin/týdně  
 ASM, SM
  
3. Jak dlouho u organizace pracujete:  
 Méně než 1 rok  
 1-3 roky  
 Více jak 3 roky
  
4. Jedná se podle Vás o práci:  
 Týmovou  
 Individuální
  
5. Jak vnímáte vztah se svým SM (pokud je Vaše pozice ASM, SM – Jak vnímáte vztah se svým DM)?  
 Partnerský (pomáhá mi řešit problémy, jedná se mnou jako se sobě rovným)  
 Odměřený (problém raději řeším s kolegy, jde o vztah nadřízený-podřízený)



6. Jaký je Váš názor na stanovené cíle

6.1. index

- Ano, index je splnitelný  
 Většinu měsíců je splnitelný  
 Většinu měsíců není možné splnit index  
 Ne, index nelze splnit

6.2. hodnota

- Ano, hodnota je splnitelná  
 Většinu měsíců je hodnota splnitelná  
 Většinu měsíců není možné splnit hodnotu  
 Ne, hodnotu nelze splnit

6.3. obrat

- Ano, obrat je splnitelný  
 Většinu měsíců je obrat splnitelný  
 Většinu měsíců není možné splnit obrat  
 Ne, obrat nelze splnit

7. Co byste preferovali?

- Stanovení cílů na základě loňského roku (R-1 = cíl)  
 Dohodnutí cílů mezi DM/AM a SM  
 Stanovení cílů s navýšením oproti loňskému roku  
 Jiné .....

8. Celopodnikový cíl v rámci České republiky, mi je?

- Zním  
 Neznám

8.1. Pokud je Vám znám, jaký

je.....

9. Vize společnosti, mi je?

- Známa  
 Neznáma

9.1. Pokud je Vám známa, jaká

je.....

10. Zhodnoťte Vaší informovanost v následujících případech. Pro ohodnocení využijte následující škálu 1-5, kdy: *1- informace se ke mně dostanou na poslední chvíli a nejsou kompletní 2- informace jsou ve většině případů nekompletní 3-Občas znám informace, které jsou kompletní 4-informace jsou ve většině případů kompletní a s předstihem 5-informace jsou kompletní a vždy s předstihem*

- O připravovaných akcích  
 O změnách  
 O kolekcích  
 O organizaci (rozpis směn, denní plán)

11. Rozdělte 15 bodů do následujících činností podle jejich důležitosti; 1 – nejméně, 5 nejvíce (body můžete rozdělit i na půl body, např. 1,5)

- |                      |   |
|----------------------|---|
| <input type="text"/> | Servis zákazníkům                                 |
| <input type="text"/> | Zboží   |
| <input type="text"/> | Cenovka (slevy)                                   |
| <input type="text"/> | Přestavba (směrnice)                              |
| <input type="text"/> | Rychlá obsluha na pokladně, když se utvoří fronta |

12. Kolikrát jste zažil(a) BIA rozhovor?

.....

13. Zhodnoťte, zda souhlasíte s následujícími výroky ohledně soutěží mezi pobočkami:

ANO NE

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Jakmile je vyhlášena soutěž, začnu se více snažit, abychom zvítězili.                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Dělám vše jako vždycky.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Již od začátku vyhlášení soutěže vím, že nemůžeme vyhrát, takže si jich moc nevšímám. |

14. Základní plat odpovídá náročnosti práce (fyzické i psychické)?

- Rozhodně ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Určitě ne

15. Od 1.1.2015 se změnil systém poskytování prémie za servis, který byl podle Vás lepší?

- Nárůst indexu a hodnoty  
 Nárůst hodnoty a počtu bonů

16. S celkovou výší platu (základní + prémie) jsem:

- Rozhodně spokojen(a)  
 Spíše spokojen(a)  
 Spíše nespokojen(a)  
 Určitě nespokojen(a)

16.1 Je-li Vaše odpověď spíše/určitě nespokojen(a) – Co by Vaši spokojenost zvýšilo?

.....  
.....

17. Chtěl(a) či potřeboval(a) byste nějaké školení?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

17.1. Pokud rozhodně/spíše ano – Na co by se mělo školení zaměřit?

.....  
.....

18. S hodnocením mého pracovního výkonu podle výsledů z pokladny jsem:

- Určitě spokojen(á)
- Spíše spokojen(á)
- Spíše nespokojen(á)
- Určitě nespokojen(á)

19. Hodnocení na základě výsledků z pokladny:

- Je plně dostačující
- Spíše dostačující
- Spíše nedostačující
- Určitě nedostačující

20. S hodnocením, které probíhalo na základě mystery shoppingu, jsem?

- Určitě spokojen(á)
- Spíše spokojen(á)
- Spíše nespokojen(á)
- Určitě nespokojen(á)

21. Jak často dostáváte zpětnou vazbu ohledně Vašeho (individuálního) výkonu?

- Po každé směně
- Po každém týdnu
- 1x za 14 dní
- 1 x za měsíc
- Nikdy

22. Současné hodnocení je:

- Určitě spravedlivé
- Spíše spravedlivé
- Spíše nespravedlivé
- Určitě nespravedlivé

23. Způsob, jakým jsou „nováčci“ zaškolování je?

- Efektivní
- Spíše efektivní
- Spíše neefektivní
- Neefektivní

23.1. Pokud spíše efektivní/neefektivní či neefektivní – Co by podle Vás pomohlo/Co by se mělo zlepšit?

.....

.....

## Příloha č. 8, Otázky k polo-strukturovaným rozhovorům

1. Popis role- jaký je účel Vaší role? Vaše hlavní činnosti a kompetence?
  - a. Jak vypadá vzorový servis?
2. Jak si myslíte, že by mělo vypadat řízení pracovního výkonu?
  - a. A jaká je skutečnost?
3. Všimla jsem si, že hodně pracovníků pracuje na zkrácený typ úvazku, jsou to studenti?
  - a. Mají pracovní smlouvu či dohodu?
4. Pro ASM/SM: Jak plánujete stav pracovníků?
5. Jaký je podle Vás rozdíl mezi cílem, cílem BIA, targetem a stavem R-1?
  - a. Jak se stanovuje target?
  - b. Jaký „cíl“ je podle Vás stanovován tím nejlepším způsobem?
  - c. Pro ASM/SM: Proč neprovádíte BIA rozhovor s pozicemi SA?
  - d. Co kdyby se stal BIA cíl tím hlavním?
6. Pro SM/ASM – Jak řešíte rozvoj/vzdělávání svých pracovníků? Pro SA – Jakým způsobem jsou rozvíjeny Vaše schopnosti, dovednosti a kompetence?
  - a. Myslíte, že je potřeba se více zaměřit na vzdělávání?
7. Co si myslíte o způsobu zpětné vazby během měsíce?
  - a. Jak je Vám předávána?
  - b. A co mystery shopping, splnil Vaše očekávání? Jaký je Váš názor na objektivitu mystery shoppingu?
    - i. Jak byste se díval na to, kdyby mystery shopping hodnotil i individuální pracovní výkon?
  - c. Jak byste ohodnotil(a) hodnocení na základě výsledků z pokladny?
    - i. Vy osobně jste spokojen, jaké máte individuální výsledky?
  - d. Je podle Vás potřeba změnit systém hodnocení či do něj něco doplnit?
  - e. Co kdyby se zavedlo hodnocení, které by se zaměřovalo na chování, přístup k práci?
8. Jak Vám pomáhá nadřízený? Např. když se objeví nějaký problém.
  - a. Objevili se v posledních 3 měsících nějaké překážky či problémy? Pokud ano- jak byly řešeny?
9. Jakým způsobem zaškolujete nového pracovníka?
  - a. Je určen nějaký seznam, který určuje, zda už umí vše, co potřebuje?

## Rozhovory s SA 1

### 1. Popis role- jaký je účel Vaší role? Vaše hlavní činnosti a kompetence?

Myslím si, že účel mojí role je uspokojit potřeby zákaznice. Co se týká činností, tak to bude: vybalit a zabezpečit zboží, udržovat prodejnu srovnanou a čistou, dělat servis zákazníkům, pokladna a sní spojený doplňkový prodej a úklid prodejny.

#### a. Jak vypadá vzorový servis?

Zákaznice musí být pozdravena, zeptat se jí, jestli něco nepotřebuje a pomoci jí tyto věci najít. Pokud nic nehledá a šáhne po nějakém kousku, tak jí informovat o složení a výhodách. Když se zákaznice dostane do kabinky, měla by jí být přinesena případně jiná velikost a další kousky, které by se jí mohly hodit a to takové, které dotvoří celkový outfit. Když z kabinky odchází, odebrat jí věci, které si brát nebude. Když dojena na pokladnu, tak ji informovat o akcích (třeba 3 za cenu 2), ale to by měla udělat i slečna na kabinkách. Na pokladně by jí měl být nabídnut nějaký doplňkový produkt (třeba šátek, pásek, bižuterie atd.).

#### Takže by se dalo říci, že vzorový servis je rozdělen na 3 části?

Jo, to by šlo.

### 2. Jak si myslíte, že by mělo vypadat řízení pracovního výkonu?

Mělo by se nějak pracovníkům pomáhat s tím, aby se neustále zlepšovali. Mít nějaké meetingy, kde by se řešili problémy.

#### a. A jaká je skutečnost?

Myslím si, že mi nikdo nepomáhá, aby se zlepšila. Na meetingu se mi připadá, že se řeší hlouposti.

#### A co považujete za hlouposti?

Například, jakým způsobem logovat, navěšovat kalhoty atd. Tyto informace by mi měl manažer či jeho zástupce sdělit během směny.

### 3. Všimla jsem si, že hodně pracovníků pracuje na zkrácený typ úvazku, jsou to studenti?

Jo, to jsou. U nás na pobočce je manažer a jeho zástupce na plný úvazek a my SA jsem všechny studentky, až na jednu holčičku.

#### a. Mají pracovní smlouvu či dohodu?

Všichni máme pracovní smlouvu, což mě docela štve, jelikož jsem chtěla dohodu o pracovní činnosti, aby mi nestrhávali sociální a zdravotní, když ho platí za mě stát, ale to prý bohužel nejde.

#### Byl Vám sdělen důvod, proč to nejde?

Nebyl, podle mě se jedná spíše o organizační problém.

### 4. Pro ASM/SM: Jak plánujete stav pracovníků? Pro SA: Máte nějaká doporučení, jak by měl ASM/SM plánovat směny?

To mám, podle mě bychom měli pracovat o víkendech tak, aby každý pracoval 2 víkendy v měsíci, a to tak, že když mám jen sobotu či neděli, nemůžu stejně nikam jet. Takže když už jdu víkend, tak bych měla jít oba dva dny. Někdy také nechápu, proč jsme na prodejně ve 4, s tím, že čtvrtá přijde od 15,00 do 20,00.

### 5. Jaký je podle Vás rozdíl mezi cílem BIA, targetem a stavem R-1?

BIA stav jsem měla možnost stanovit jen jednou, ale nevím k čemu to bylo. Cíl R-1 mě zajímá nejvíc, jelikož když ho splníme, tak mám prémie. Target je většinou vyšší než stav R-1. Víím jen to, že se snažíme splnit oba dva, abychom nedostaly vynadáno.

#### A jak probíhal ten jeden BIA rozhovor?

Měli jsme meeting, seděli v kroužku a manažer nám řekl, jaký index a hodnotu jsme měli loňský rok a pak se zeptal, jaký si myslíme, že bude tento rok. Jelikož v té době jsem u firmy byla asi 2 měsíce, moc jsem netušila, takže jsem řekla, co říkali ostatní.

**Nic jiného jsem v rámci BIA neřešili?**

Určitě ne.

**a. Jak se stanovuje target?**

To vůbec nevím.

**b. Jaký „cíl“ je podle Vás stanovován tím nejlepším způsobem?**

Asi R-1, loni jsme splnili 10 měsíců z 12.

**c. Co kdyby se stal BIA cíl tím hlavním?**

Nějak si to nedovedu představit, ale proč ne.

**6. Pro SM/ASM – Jak řešíte rozvoj/vzdělávání svých pracovníků? Pro SA – Jakým způsobem jsou rozvíjeny Vaše schopnosti, dovednosti a kompetence?**

Poslední rok nijak. Předloni jsem zažila školení na servis, bohužel jeho organizace nebyla dobrá, což mě dost mrzelo.

**A co bylo špatně na organizaci?**

Asi 2 hodiny nám tam vyprávěli o vlastnostech materiálů a servis nám vysvětlovali asi v 45 minutách. Pak jsme byli na prodejně asi 8 lidech a měli jsme si zkoušet situace, ale jelikož školitelé (2 DM a 1 SM) šli na kafičko, tak jsme nevěděli, jestli je to takhle ok.

**a. Myslíte, že je potřeba se více zaměřit na vzdělávání?**

Mě osobně by se líbilo školení na stylistiku, a to tak, aby mi někdo ukázal i třeba jen na fotkách, co s čím se dá nakombinovat.

**7. Co si myslíte o způsobu zpětné vazby během měsíce?**

Mohla by být lepší, sice se každý týden mohu podívat na výsledky indexu, hodnoty, obratu a klubu do počítače, ale podle mě to není úplně ta pravá zpětná vazba.

**a. Jak je Vám předávána?**

**b. A co mystery shopping, splnil Vaše očekávání? Jaký je Váš názor na objektivitu mystery shoppingu?**

Po prvním mystery shoppingu jsem byla nespokojená, dopadli jsme totiž špatně, ale ty další už byly v pohodě. **A co objektivita?** Když jsem si četla hodnocení z mystery shoppingu, překvapilo mě, že nám strhla body za to, že čekala na kabinku. Myslím si, že by osoba měla přijít alespoň 2 a podle toho napsat hodnocení, to by pak podle mě bylo objektivní.

**i. Jak byste se díval(a) na to, kdyby mystery shopping hodnotil i individuální pracovní výkon?**

Nevím, zda bych to uvítala.

**A z jakého důvodu?**

Tak když ta paní, co hodnotí, přijde v době, kdy jsem například na prodejně sama a mám frontu na kase, tak přece nemůžu dělat servis. To jsem pak ráda, že stihu hlídat prodejnu.

**Stává se často, že jste na prodejně sama?**

Občas se stává, například když někdo onemocní, není zde nikdo, kdo zastane jeho směny.

**c. Jak byste ohodnotil(a) hodnocení na základě výsledků z pokladny?**

Myslím, si že spíše hodnotí výkon týmu či směny na pobočce. To, že je problém, když někdo má špatné výsledky, ale nemusí být jeho vina, prostě byl na pokladně a směnu měl s někým, kdo nedělá dobrý servis či jí přijde několik výměn, který taky index sníží. A to hlavně po víkendu.

**i. Vy osobně jste spokojen, jaké máte individuální výsledky?**

Jak který měsíc. Například předminulý měsíc jsem měla nejlepší výsledky, ale minulý jsem byla nejhorší. Přitom dělám vše stále stejně.

**d. Je podle Vás potřeba změnit systém hodnocení či do něj něco doplnit?**

Určitě by to bylo dobře, když se hodnotilo jinak.

- e. **Co kdyby se zavedlo hodnocení, které by se zaměřovalo na chování, přístup k práci?**

To zní dobře, alespoň bych měla pocit, že firmu zajímám.

- 8. Jak Vám pomáhá nadřízený? Např. když se objeví nějaký problém.**

Když mám nějaký problém, tak to řeším spíš s kolegyněmi či ASM.

- a. **Objevili se v posledních 3 měsících nějaké překážky či problémy? Pokud ano- jak byly řešeny?**

Teď mě nic nenapadá.

- 9. Jakým způsobem zaškolujete nového pracovníka?**

No, většinou jí řeknou, jak navěšovat, knogovat, rovnat, naučí jí s pokladnou a pak jí řeknou, že děláme servis. Servis jí vysvětlí, že nosíme jiné velikosti, hledáme, co zákaznice potřebuje a tím to podle mého pohledu končí, ale já mám pouze 3 směny týdně, takže když se někdo školí, vím tam polovinu.

- a. **Je určen nějaký seznam, který určuje, zda už umí vše, co potřebuje?**

O ničem takovém jsem neslyšela, ale asi by to bylo vhodné.

## **Rozhovor s SA 2**

- 1. Popis role- jaký je účel Vaší role? Vaše hlavní činnosti a kompetence?**

- a. **Jak vypadá vzorový servis?**

Myslím, že kompetence jsou u SA téměř nulové. Hlavní činnost je oslovování zákazníků za účelem pomoci jim ve výběru zboží či doporučení dalšího zboží k jejich nákupu. Dále to je obsluha pokladny a s tím spojený doplňkový prodej. Činnost, která se neoznačuje jako hlavní, ale které je pro správný chod prodejny nezbytná je vybalování a knogování nového zboží, roznos zboží od kabiněk zpět na své místo a následné srovnávání zboží na prodejně, které probíhá po celý den.

- 2. Jak si myslíte, že by mělo vypadat řízení pracovního výkonu?**

- a. **A jaká je skutečnost?**

Myslím, že by se mělo diskutovat o špatném i dobrém výkonu. Vedení Orsay uplatňuje bohužel jen jednu stranu a to tu, že informuje o špatných výsledcích. Určitě to k nějakému „výkonu“ vede, ale nemyslím si, že je to správná cesta.

- 3. Všimla jsem si, že hodně pracovníků pracuje na zkrácený typ úvazku, jsou to studenti?**

- a. **Mají pracovní smlouvu či dohodu?**

Ano většina pracovníků jsou studenti, kteří si takto přivydělávají ke studiu. Pracují na zkrácený úvazek.

- 4. Máte nějaká doporučení pro plánování směn?**

To nemám, se směnami jsem vždy spokojena.

- 5. Jaký je podle Vás rozdíl mezi cílem, cílem BIA, targetem a stavem R-1?**

Vůbec netuším.

- a. **Jak se stanovuje target?**

Taky netuším.

- b. **Jaký „cíl“ je podle Vás stanovován tím nejlepším způsobem?**

Myslím si, že nejlepší by bylo srovnávat s loňským rokem, avšak zároveň kontrolovat celkové tržby na trhu.

- c. **Co kdyby se stal BIA cíl tím hlavním?**

Nedovedu si to představit.

- 6. Pro SM/ASM – Jak řešíte rozvoj/vzdělávání svých pracovníků? Pro SA – Jakým způsobem jsou rozvíjeny Vaše schopnosti, dovednosti a kompetence?**



**a. Myslíte, že je potřeba se více zaměřit na vzdělávání?**

Nijak – nic není rozvíjeno. Ano myslím si, že se měla být realizována různá školení, která pomohou jak vzdělávacím požadavkům, tak zvýší motivaci a spokojenost zaměstnanců.

**7. Co si myslíte o způsobu zpětné vazby během měsíce?**

Myslím, že je neadekvátní. Jsou vyzdvíženy pouze špatné výsledky.

**a. Jak je Vám předávána?**

Pomocí emailů a tabulek.

**b. A co mystery shopping, splnil Vaše očekávání? Jaký je Váš názor na objektivitu mystery shoppingu?**

Myslím si, že mystery shopping je dobrá metoda. Zároveň však nikdy nemůže být zcela objektivní, protože hodnocení vytváří pouze jeden jedinec, který má svůj individuální názor. O tom to však je, každá zákaznice si o značce Orsay tvoří individuální názor, který by měl být co nejlepší.

**i. Jak byste se díval na to, kdyby mystery shopping hodnotil i individuální pracovní výkon?**

Nejsem si jistá, zdali by měl hodnotitel takové kompetence a znalosti pracovní náplně, aby to mohl vůbec hodnotit.

**c. Jak byste ohodnotil (a) hodnocení na základě výsledků z pokladny?**

Myslím si, že spíše odráží pracovní schopnosti kolegyně, která je na kabinkách.

**i. Vy osobně jste spokojen, jaké máte individuální výsledky?**

Ano.

**d. Je podle Vás potřeba změnit systém hodnocení či do něj něco doplnit?**

Myslím, že by ani nepotřeboval změnit, jako změnit náhled na něj.

**e. Co kdyby se zavedlo hodnocení, které by se zaměřovalo na chování, přístup k práci?**

Nemyslím, že by to bylo správné, každý má právo pracovat dobře, ale mít svůj osobní přístup k této práci.

**8. Jak Vám pomáhá nadřízený? Např. když se objeví nějaký problém.**

Myslím si, že se snaží to řešit, jak nejlépe umí, ale zároveň se nechce zapojit do konfliktů.

**9. Jakým způsobem zaškolujete nového pracovníka?**

Na prvních směnách je mu ukázáno vše, co by měl umět. Následné týdny probíhá doučování a kontrola.

**a. Je určen nějaký seznam, který určuje, zda už umí vše, co potřebuje?**

Nevím o něm.

### **Rozhovor s SA 3**

**1. Popis role- jaký je účel Vaší role? Vaše hlavní činnosti a kompetence?**

V současné době je má současná role značně omezena. Hlavní náplň je především věnovat se zákaznicím na celé prodejní ploše, pokladna, otevírání/uzavírání prodejny, sepisování reklamací, provádění výměn (nutné je o výměně informovat druhou osobu), vyřizování krejčovského servisu. V minulosti byla možnost podílet se na merchandising při přestavbách, oblékání bust a sestavování doplňkových stěn. V současné době, kdy chodí přesně definované směrnice, které musejí být striktně dodrženy, tato možnost osobního rozvoje zcela odpadla, což je velká škoda, protože to tlumí tvořivost každého člena.

**a. Jak vypadá vzorový servis?**

U servisu záleží také na tom, kde přesně se zákaznice nachází. Pokud se jedná o prodejní plochu, kdy zaregistrujeme, že zákaznice se delší dobu rozhlíží po prodejně, zpravidla tím nepřímou signalizuje, že má konkrétní přání. V tomto okamžiku je vhodné zákaznici přímo oslovit a pomocí otevřených otázek zjistit konkrétní představu. Nicméně tuto možnost není vždy možné přímo aplikovat, protože záleží na množství zákaznic na prodejně a stejně tak

na aktuální činnosti, kterou pracovník vykonává. Servis u kabin je vnímán jako jeden z nejdůležitějších. Je nezbytné udržovat pořádek v kabinách, odebírat zboží od zákaznic a udržovat kontakt se zákaznicemi přes závěs. Zde se zákaznicím nabízí možnost objektivního názoru na jednotlivé artikly, na vhodnou velikost, doplnění dodatečných artiklů, informace o složení materiálů a jeho výhod nebo nevýhod. Hlavními zásadami v oblasti servisu je milé vystupování, aby se zákaznice cítily příjemně, klást otevřené otázky a působit přístupně.

## **2. Jak si myslíte, že by mělo vypadat řízení pracovního výkonu?**

### **a. A jaká je skutečnost?**

Odmítla odpovědět.

## **3. Všimla jsem si, že hodně pracovníků pracuje na zkrácený typ úvazku, jsou to studenti?**

Zpravidla ano. Pro firmu jsou mladí lidé atraktivní, jelikož jsou hodně energičtí a časově flexibilní. Pokud projevují zájem o toto zaměstnání, zároveň se očekává, že se mimo jiné zajímají i o módu.

### **a. Mají pracovní smlouvu či dohodu?**

Firma nenabízí jinou možnost než pracovní smlouvu.

## **4. Máte nějaká doporučení pro plánování směn?**

Osobně bych upřednostnila lepší rozplánování víkendových směn. V době kdy jsem do firmy nastoupila, chodili jsme 2 víkendy a 2 volné. Také rozplánování směn v týdnu bylo lepší, jelikož jsme chodili krátké i dlouhé směny.

## **5. Jaký je podle Vás rozdíl mezi cílem, cílem BIA, targetem a stavem R-1?**

Stav R-1 jsou výsledky minulého roku. Target je navýšený R-1, aspoň dříve to tak bylo. Cíl BIA je cíl stanovený při BIA pohovoru s vedoucími jednotlivých prodejen. Podnikové cíle jsou pak rozděleny na produkt, zákaznice, lidský kapitál a mikro, makro procesy.

### **a. Jak se stanovuje target?**

V minulých letech se vždy navyšoval určitým procentem předešlý rok. Jak je to v současné době přesně netuším.

### **b. Jaký „cíl“ je podle Vás stanovován tím nejlepším způsobem?**

Osobně se mi líbí sledování minulého roku. Je to cíl, na jehož základě jsou udělovány odměny a zároveň v sobě skrývá pocit úspěchu. Protože pokud dojde k jeho překonání, znamená to, že jsme překonali vlastní loňský úspěch.

### **c. Co kdyby se stal BIA cíl tím hlavním?**

Myslím si, že to v dané firmě není příliš proveditelné. Já osobně o BIA cílem nebývám informována.

## **6. Pro SA – Jakým způsobem jsou rozvíjeny Vaše schopnosti, dovednosti a kompetence?**

Musím říct, že v současné době se mi nezdá, že by mé schopnosti a dovednosti byly jakýmkoliv způsobem rozvíjeny. Spíše naopak. Jak už jsem zmínila výše, řada věcí vyplývá přímo ze směrnic a není zde možnost žádné výjimky. V minulosti jsem od vedoucích prodejny dostávala pravidelně možnost sestavovat jednotlivé stěny, shopy a doplňkové stěny a následně mi bylo vysvětleno, co jsem udělala dobře a co špatně. Tím jsem se neustále učila nové věci a rozvíjela se. Byla jsem připravena i na situaci, že na prodejně nebude odpovědný pracovník a přestavba bude spočívat pouze na mně. To teď už neplatí, protože pokud si nevím s něčím rady, tak nakouknu akorát do směrnic. Je tím do značné míry potlačována tvořivost.

### **a. Myslíte, že je potřeba se více zaměřit na vzdělávání?**

Jednoznačně. V současné době mi přijde, že vše dělají pouze vedoucí nebo zástup a nikdo jiný už nemá ani potřebu, ani chuť se vzdělávat a učit. Stejně tak by bylo dobré zaměřit se na důraznější zaučování při nástupu nových zaměstnanců.

## **7. Co si myslíte o způsobu zpětné vazby během měsíce?**

Myslím si, že zpětná vazba je pro pracovníky na všech pozicích důležitá, rozhodně pro mě určitě. Nicméně ne v takové formě, v jaké se mi nyní dostává. E-maily typu, že jsme nejhorší region atd, které postrádají jakoukoliv formu pozitivní motivace, která by dokázala „nakopnout“, už osobně ani neregistruji, protože ve mně vždy probouzejí spíše opačný efekt.

### **a. Jak je Vám předávána?**

Od přímého nadřízeného se jedná o ústní podání. Od vyšších nadřízených pak především elektronicky.

### **b. A co mystery shopping, splnil Vaše očekávání? Jaký je Váš názor na objektivitu mystery shoppingu?**

Věčná otázka. Myšlenka mystery shoppingu je určitě dobrá. Ale ve skutečnosti se na výsledcích nemusí ukázat, jak to v dané prodejně skutečně probíhalo nebo denně probíhá. Možná se zákazníci neměli, kdo věnovat, protože přišla v okamžiku, kdy byl personál zcela vytížen dalšími zákazníky nebo jinými povinnostmi, které nesly odklad. Nebo naopak se fiktivní zákaznice objeví na prodejně v okamžiku, kdy je možné se jí věnovat více než jindy. Každopádně mystery shopping by měl být vždy objektivní. Taky asi záleží na samotné smlouvě, kterou firma s poskytovatelem služby uzavřela (např. jestli fiktivní zákaznice sleduje, jak se pracovníci věnují jí osobně nebo jestli sleduje, jak se věnují ostatním). Taky si myslím, že by bylo dobré, kdyby každá prodejna měla svou fiktivní zákaznici, tím by bylo možno sledovat vývoj a zlepšování mnohem důkladněji.

### **i. Jak byste se díval na to, kdyby mystery shopping hodnotil i individuální pracovní výkon?**

To by nebyl dobrý nápad, jelikož pracujeme v týmu. Pokud by se sledoval individuální výkon, mohlo by docházet k častějším konfliktům. Jako tým si navzájem pomáháme, spolupracujeme a motivujeme.

### **c. Jak byste ohodnotil(a) hodnocení na základě výsledků z pokladny?**

Naprosto s ním nesouhlasím. Jsou to výsledky, které nevykazují nic o daném člověku, který se právě na pokladně vyskytuje. Čísla nevypovídají nic konkrétního, není na nich vidět, jak pracovník jedná se zákazníky ani jak probíhá vzájemná komunikace.

### **i. Vy osobně jste spokojen, jaké máte individuální výsledky?**

Abych byla upřímná, tak svoje individuální výsledky moc nesleduji. Spíše se snažím, abychom večer plnili cíle nebo se jim snažili co nejvíce přiblížit. Zároveň sleduji, aby bylo během dne splněno, co největší množství úkolů a prodejna byla připravena na další den s minimem restů.

### **d. Je podle Vás potřeba změnit systém hodnocení či do něj něco doplnit?**

Nesledovala bych, jak si vedou jednotlivci, ale jak si vede tým jako celek v rámci pracovního dne, týdne, měsíce. Přece jenom nejsme skupina individualistů, kteří se navzájem porovnávají. Jsme tým a jako tým bychom měli pracovat a na základě toho být hodnoceni.

### **e. Co kdyby se zavedlo hodnocení, které by se zaměřovalo na chování, přístup k práci?**

Myšlenka je to dobrá, ale vzhledem k množství zákazníků a povinností to asi není proveditelné. Jediný, kdo by to mohl objektivně hodnotit, je přímý nadřízený, ale i ten má svých pracovních povinností až dost.

## **8. Jak Vám pomáhá nadřízený? Např. když se objeví nějaký problém.**

Osobně si myslím, že se přímý nadřízený snaží vycházet vstříc a každému, kdo se ocitne v nepříjemné situaci pomoc.

### **a. Objevili se v posledních 3 měsících nějaké překážky či problémy? Pokud ano- jak byly řešeny?**

O žádných nevím.

## **9. Jakým způsobem zaškolujete nového pracovníka?**

Samotný proces zaškolování má na starosti spíše vedoucí nebo zástup, ale samozřejmě pokud nový zaměstnanec potřebuje cokoliv vědět, tak nemám problém poradit nebo vysvětlit. Ale řekla bych, že zaškolování chybí určitý řád nebo jakýsi podpůrný materiál, podle kterého by se postupovala. Alespoň tak to v současné době vnímám. Dřívě bylo procesu zaškolování věnovaná mnohem větší pozornost a důraz. Např. se automaticky poskytovaly podklady o servisu, o merchandisingu, barvách, materiálech a jejich údržbě atd. To byla teorie, na které se stavělo. Pak následovalo samotné zaučování na prodejně. Místa, která byla vnímána jako nejslabší, si následně vyžadovala větší důraz a spoluúčast všech členů. Např. pokud se u pracovníka ukázalo, že je nejistý v oblasti servisu u kabin, tak tam byl s někým, kdo v něm naopak vynikal, aby se co nejvíce otrkal, nebál se a získal určitý vzor.

### **a. Je určen nějaký seznam, který určuje, zda už umí vše, co potřebuje?**

Nevím, jak to v současné době přesně probíhá. Řekla bych, že to bude spíše záležet na vedoucích a asi i na přijatém úvazku. Jiné nároky asi budou na úvazek 15.hod/týdně a nebo u plného úvazku. I když každý pracovník bez ohledu na úvazek by měl umět vše.

## **Rozhovor s ASM/SM 1**

### **1. Popis role- jaký je účel Vaší role? Vaše hlavní činnosti a kompetence?**

Zajištění obchodu, tak jak má, aby vše fungovalo, připravenost zboží, plánování povinností zaměstnanců, seznámení je s denním plánem, zajištění administrativy (banka, výsledky, týdenní Info.

#### **a. Jak vypadá vzorový servis?**

Zákaznice je v kabině a my se jí snažíme pomoci, najít jiné podobné kousky, které hledá, zjistit, co chce, donést jí i další kousky oblečení.

### **2. Jak si myslíte, že by mělo vypadat řízení pracovního výkonu?**

Nejdůležitější je komunikace, stanovit způsob informování, tak aby to vyhovovalo všem, jelikož všechny zaměstnance nevidíme každý den. Pozorovat pracovníky a dávat jim zpětnou vazbu. Plánovat směny tak, aby slabší pracovníci mohly pozorovat ty lepší, a tak zlepšit jejich výkon.

#### **a. A jaká je skutečnost?**

Je jiná. Komunikace není vhodně nastavená. Každý jede sám na sebe. Komunikace není vhodně nastavená. Na meetingu se řeší nedůležité věci a připadá mi, že je jen proto, aby se využil budget na jídlo.

### **3. Všimla jsem si, že hodně pracovníků pracuje na zkrácený typ úvazku, jsou to studenti?**

#### **a. Mají pracovní smlouvu či dohodu?**

Ano, mají pracovní smlouvu.

### **4. Pro ASM/SM: Jak plánujete stav pracovníků?**

Mělo by se to plánovat podle toho, kolik je zboží, práce, jestli budou slevy. Plánování směn je v současné době tak, aby prodejna byla vykrytá. Měl by se stanovit nějaký pracovník na pohotovosti, aby když je moc práce či někdo onemocní, aby se vše stihlo.

#### **Měla byste nějaké doporučení, jak plánovat směny?**

Když má někdo málo hodin, tak ho stanovit jako pracovníka v pohotovosti, aby to eventuálně mohl dohnat.

### **5. Jaký je podle Vás rozdíl mezi cílem, cílem BIA, targetem a stavem R-1?**

BIA vyšší cíl než byl vloni, aby firma vydělala víc než za poslední 2 roky. Navýšit cíl (target) proti loňsku.

#### **a. Jak se stanovuje target?**

Navyšují o 12 % oproti loňskému roku.

**b. Jaký „cíl“ je podle Vás stanovován tím nejlepším způsobem?**

Porovnat předešlé roky do reálných možností, jelikož zaměstnance vyšší cíle demotivují. U cíle R-1 je problém v tom, že se jedná o přesné datum oproti loňsku a nebere v potaz to, že vloni byla například nějaká akce.

**c. Pro ASM/SM: Proč neprovádíte BIA rozhovor s pozicemi SA?**

Lenost, není čas. Mohlo by se dělat shrnutí je na meetingu, nebo formou dotazníku, který by vyplnili. Stejně by to chtělo provádět rozhovor, abychom zjistili, co je trápí. Někteří to totiž podle mě nevyplní do dotazníku. Osobní kontakt by byl lepší.

**d. Co kdyby se stal BIA cíl tím hlavním?**

Nechápu, jak to myslíte.

**Myslím to tak, že by se na BIA pohovoru stanovili cíle pro jednotlivé měsíce (cíl, index, hodnota, obrat) a na základě jejich splnění by byly poskytovány odměny.**

Stálo by to za úvahu a vyzkoušet (třeba na půl roku), jaký by to mělo efekt. Ve finále by to bylo lepší. Stanovit cíl za jeden měsíc. Proč ne. I zaměstnance by to nakoplo.

**6. Pro SM/ASM – Jak řešíte rozvoj/vzdělávání svých pracovníků?**

Teď nic neprobíhá a ani snad nikdy neprobíhalo. Jediné školení, které bylo se zaměřilo na servis, ale ve skutečnosti šlo o školení o materiálech a jejich vlastnostech.

**a. Myslíte, že je potřeba se více zaměřit na vzdělávání?**

Určitě, všem by to hodně dalo.

**7. Co si myslíte o způsobu zpětné vazby během měsíce?**

Tento způsob, je na bodě mrazu, nikdo nikdy neví, za co to je, jak hodnocení probíhá. Například na nástěnce máme vyhlášenou soutěž o nejlepší index, hodnotu, ale akorát víme, kdo je na prvním místě, ale co z toho? To už nikdo neví.

**a. Jak je Vám předávána?**

Nedostávám žádnou zpětnou vazbu. **Vůbec nikdy?** Někdy ano, ale vždy je to mezi řečí.

**b. A co mystery shopping, splnil Vaše očekávání? Jaký je Váš názor na objektivitu mystery shoppingu?**

Hlavní nápad je dobrý, jelikož pracovníci nevědí, kdo to je. Je to neobjektivní a neřeší, co musí zaměstnanec dělat. Například se řeší, že nejde net a ty to řešíš a když jte na prodejnu ve dvou a je fronta na kase, tak se servis prostě nedělá. Je divné, že na každou prodejnu chodí jiný hodnotící, takže k nám může přijít někdo, kdo řeší to, co jiný hodnotící nehodnotí. Je to narychlo udělaný, aby nás vystrašili, takový z toho mám pocit.

**Co by měli udělat, aby to bylo víc objektivní?**

Stanovit 2-3 lidí, co si to projdou nanečisto v rámci distriktu, aby zjistili, co se dělá. Přijít pak v různé dny, jelikož záleží na tom, jestli přijdou o víkendu či ve všední den. Poté by měli hodnotit, jestli se to oproti minule zlepšilo.

**i. Jak byste se dívala na to, kdyby mystery shopping hodnotil i individuální pracovní výkon?**

Proč ne, klidně. Pokud bychom z toho něco měli, protože teď když je hodnocení špatné, dostaneme vynadáno, ale když dosáhneme dobrých výsledků, nikdo to neřeší. Muselo by to být navázáno na odměnu. Zaměstnanci by mohli být více motivovaní.

**c. Jak byste ohodnotil(a) hodnocení na základě výsledků z pokladny?**

Neobjektivní. Záleží na době, kdy jste na pokladně. Když nemáte kvalitního člověka na kabinkách, je v háji. Ten mystery by byl lepší, jelikož popisuje reálnou situaci.

**A co kdyby výsledky z pokladny hodnotili výkon týmu na směně?**

Je to jiné, když se bude hodnotit celý tým, je to OK.

**i. Vy osobně jste spokojen, jaké máte individuální výsledky?**

Nejsem s nimi spokojená. **Proč?** Není to objektivní a pobořuje to lidi v týmu proti tobě.

**d. Je podle Vás potřeba změnit systém hodnocení či do něj něco doplnit?**

Vyzkoušela bych něco jiného. Hodnocení celého týmu v daný den by bylo dobrý.

**e. Co kdyby se zavedlo hodnocení, které by se zaměřovalo na chování, přístup k práci?**

To by bylo dobrý, něco by to přineslo, pocit na zlepšení a zdokonalení v týmu.

**8. Jak Vám pomáhá nadřízený? Např. když se objeví nějaký problém.**

SM – když potřebuji, tak pomůže, ale musí mít náladu.

**a. Objevili se v posledních 3 měsících nějaké překážky či problémy? Pokud ano- jak byly řešeny?**

Přístup DM. **A jak to bylo řešeno?** Podala jsem výpověď.

**9. Jakým způsobem zaškolujete nového pracovníka?**

První den je zkušební, zjistí, jak to chodí a my ho pozorujeme, je-li tam kontakt s lidmi a pak je hozen do vody. Jo a je naučen na pokladně. Není na směně navíc, ale za klasického pracovníka. Dříve tu byla zaškolovací prodejna, kdy byl navíc a ostatní na něj měli čas. Pracovník dostane školící materiály ale ty si čte o pauzách.

**a. Je určen nějaký seznam, který určuje, zda už umí vše, co potřebuje?**

Je check list, ve školících materiálech jsou body, které odškrtaávají, když to už umí.

**A je tam stanovený přesný popis, co dělat na kolikáté směně?**

Myslím, že je to tam určeno časově jako do 14 dnů. Ale Check list jsem měla v době, kdy jsem nastupovala do práce já a od té doby jsem to neviděla využívat.

## **Rozhovor s ASM/SM 2**

**1. Popis role- jaký je účel Vaší role? Vaše hlavní činnosti a kompetence?**

Vedení, motivace pracovníků, plánování směn, kancelářské věci, merchandising. To je asi vše.

**a. Jak vypadá vzorový servis?**

Navázat kontakt se zákaznící, pozdravit jí, nabídnout jí na prodejní ploše pomoc a jiný kousek. Poté jí pozvat do kabinky, stát u kabinky a vytrvat, dokud zákazník bere, tak nabízet dokud neřekne ne. Odvést ke kase, když má víc věcí, udělat doplňkový prodej. Pokud je cizinec, tak tax free, pochválit věci a popřát pěkný den.

**2. Jak si myslíte, že by mělo vypadat řízení pracovního výkonu?**

Finančně by nám měli polepšit a myslím že bychom měli mít dobrý tým, aby si pracovníci nedělali problémy, a abych nechtěla víc než je náplň práce, pokud něco navíc potřebuji, tak formou soutěže, nešlapat po nich. Taková škola hrou. Podat takovým stylem, aby to chtěli.

**a. A jaká je skutečnost?**

Nadřízený vždycky chtějí víc než je náplň kohokoliv z nás za směšné peníze a málo kdo z šéfů umí jednat s pracovníky. Málo kdo umí motivovat. Každý komu by nabídli o 1000 Kč víc, odejde.

**3. Všimla jsem si, že hodně pracovníků pracuje na zkrácený typ úvazku, jsou to studenti?**

Ano, jsou zde 3.

**a. Mají pracovní smlouvu či dohodu?**

Pracovní smlouvu.

**4. Pro ASM/SM: Jak plánujete stav pracovníků?**

Nejprve se podívám na požadavky, pak jestli je prodloužený víkend, je-li po výplatě, jaká je doba (vánoce). Jestli jsou akce. Ke konci týdne st, čt, pá – navýšit odpoledne.

**5. Jaký je podle Vás rozdíl mezi cílem, cílem BIA, targetem a stavem R-1?**

Pokud splním loňský rok, tak mám prachy. Target ne, spíše BIA. Neprožívám target ani BIA.

**a. Jak se stanovuje target?**

To nevím. Ale počkej podle návštěvnosti, podle předchozí doby (například pokles turistů). Většinou je, ale víc.

**b. Jaký „cíl“ je podle Vás stanovován tím nejlepším způsobem?**

Asi R-1.

**c. Pro ASM/SM: Proč neprovádíte BIA rozhovor s pozicemi SA?**

Není čas. A nemyslím si, že je to tak důležité. Fluktuace je tak častá/vysoká, že se nemyslím, že je to tak podstatné.

**d. Co kdyby se stal BIA cíl tím hlavním?**

My jsme ho zatím plnili, ale teď si nejsem jistá, jelikož nám to navýšili o 4 melouny.

**6. Pro SM/ASM – Jak řešíte rozvoj/vzdělávání svých pracovníků?**

Nováčky – club, reklamace, materiály, barvy, etikety, kasa. Jak to funguje na kabinách, rozdělení prodejny plochy, zlevňování, vybalování, knogování. Základ s čím může fungovat každý den. Tak první 2 dny, a pak se ptá. Na stále pracovníky vůbec – pouze když je problém se zákazníkem, nebo když to smí řešit jen vedoucí.

**a. Myslíte, že je potřeba se více zaměřit na vzdělávání?**

Práce by byla zábavnější. Školení – nová sezóna, každému by představili celou kolekci. Alespoň třeba přehlídky. Módní trendy, i holky by to bavilo, a taky by se jim lépe radilo. Bylo by to lehčí v servisu. Jedno za 3 měsíce, z jakých materiálů bude kolekce, jak to nosit a sladit.

**7. Co si myslíte o způsobu zpětné vazby během měsíce?**

Je špatně nastavená.

**a. Jak je Vám předávána?**

Jedná se o pojeb. Když se něco posere, mám to před nosem třeba týden, ale chvála není slyšena.

**A jak je předávána?**

E-mail, telefon.

**b. A co mystery shopping, splnil Vaše očekávání? Jaký je Váš názor na objektivitu mystery shoppingu?**

Myslím si, že by to nemělo být bráno jen od jednoho člověka, třeba 10 mystery během jednoho týdne. Jinak nemůžeme brát názor jednoho člověka. Jako projekt je to dobrý, neodsuzuji to. S tím, jak jsme dopadly, jsem spokojená.

**i. Jak byste se díval na to, kdyby mystery shopping hodnotil i individuální pracovní výkon?**

Nevadilo, bylo by mi asi jedno, jak dopadnu. Nikdo není celou dobu usměvavý a milý. Nevadilo by mi to, i kdyby cokoliv individuálně napsali.

**c. Jak byste ohodnotil(a) hodnocení na základě výsledků z pokladny?**

DM hodně na čísla, dlouho mu posíláme výsledky (týdenní, měsíční). Jedna holka měla vždycky nejhorší výsledky o dost, ale ona makala nejvíc ze všech, ani jsem nedořekla a už to dělala, takže výsledky není to důležité. Holka, které měla výborné výsledky z pokladny – byla povýšena. Není to vše. To jak hodnotí DM, není objektivní, měl by někdy přijít podívat, když o tom nevíme, aby viděl, jak holky fungují.

**i. Vy osobně jste spokojen, jaké máte individuální výsledky?**

Já jsem v kumulu spokojená i s tím co fyzicky dělám. Mám čisté svědomí.

**d. Je podle Vás potřeba změnit systém hodnocení či do něj něco doplnit?**

Nevím, asi bych nic nedoplňovala.

**e. Co kdyby se zavedlo hodnocení, které by se zaměřovalo na chování, přístup k práci?**

Bylo by to lepší, DM by se měl víc podívat na prodejny, jak funguje běžný den a kdo co dělá.

**8. Jak Vám pomáhá nadřízený? Např. když se objeví nějaký problém.**

DM – ne, ale SM pomáhá v podstatě, asi by se nerozkrájel, ale pomáhá.

**a. Objevili se v posledních 3 měsících nějaké překážky či problémy? Pokud ano- jak byly řešeny?**

Ano, spoustu. Odchodem.

**9. Jakým způsobem zaškolujete nového pracovníka? (viz otázka č. 6)**

**a. Je určen nějaký seznam, který určuje, zda už umí vše, co potřebuje?**

Existuje školící papír. Tam jsou činnosti, které má umět. Je check listina. Je to pro všechny činnosti. Pro vedoucí je to dopodrobna a tam si i odškrťává. Ale všichni nováčci před nástupem dostanou materiály, kdy se dozvědí základní informace.



## Záznamový arch metody BARS pro SA

### Kategorie hodnocení

- Aktivní obsluha zákazníka
- Budování vztahu se zákazníci
- Přístup k práci
- Čistota prodejny
- Presentace zboží

Pro hodnocení bude využita čtyřstupňová klasifikační stupnice:

1. Nedostačující plnění kritéria: Plnění kritéria nevyhovuje požadovaným standardům.
2. Uspokojivé plnění kritéria: Jedná se o lehce podprůměrné plnění standardů.
3. Průměrné plnění kritéria: Jedná se o průměrné plnění standardů.
4. Dostačující plnění kritéria: Jedná se o lehce nadprůměrné plnění standardů.
5. Vynikající plnění kritéria: Kritérium je plněno dle stanovených standardů.

### Popis chování u jednotlivých dimenzí

1. Aktivní obsluha zákazníka

Popis chování	Hodnocení
Pracovník pomáhá zákaznicím s výběrem.	
Pracovník zná a dokáže informovat zákaznici o výhodách a nevýhodách materiálů.	
Pracovník informuje zákaznici o probíhajících akcích.	
Pracovník pomáhá zákaznici dotvořit outfit.	
Pracovník nosí zákaznici potřebné velikosti, dle jejich požadavků.	
Pracovník nabízí doplňkové služby (zkracování kalhot, dárková krabička).	
Pracovník si všimne každé zákaznice a pozdraví ji.	
Pracovník na pokladně zákaznici nabízí doplňkové zboží (pásek, šátek, basicová trička).	
<b>Celkem bodů</b>	

## 2. Budování vztahu se zákazníci

Popis chování	Hodnocení
Pracovník je k zákaznici upřímný, a dokáže jí říct, že toto není to pravé.	
Pracovník si pamatuje stálé zákaznice, a když přijdou, informuje je o novém zboží.	
Pracovník nabízí zákaznicím služby (hledání velikosti na jiné prodejně, rezervace, objednávka).	
<b>Celkem bodů</b>	

## 3. Přístup k práci

Popis chování	Hodnocení
Je-li požádán, zůstane v práci déle.	
Onemocní-li spolupracovník, nemá problém vzít některé směny navíc.	
Svědomitě se věnuje své práci, jen když to dovoluje situace, tak se baví se spolupracovníky o mimopracovních věcech.	
Příchod na směnu je s dostatečným předstihem.	
<b>Celkem bodů</b>	

## 4. Čistota prodejny

Popis chování	Hodnocení
Pracovník zametá/vysává/vytírá i pod stoly.	
Pracovník na pokladně udržuje pokladnu čistou a uklízí jí během dne průběžně.	
Když se provádí velký úklid prodejny, čistí police, kabinky i tyče od prachu.	
Pokud jsou kabinky plné prachu či se někde něco rozlije, pracovník to bez vyzvání uklidí.	
<b>Celkem bodů</b>	

## 5. Presentace zboží

Popis chování	Hodnocení
Pracovník rovná prodejnu během dne, aby zboží bylo prezentováno přehledně.	
Pracovník zákaznicím prezentuje zboží podle jejich typu (kalhoty jinak než trička).	
Pokud je na prodejně spadlé zboží na zemi, sebere ho.	
Pracovník umí zboží prezentovat, tak aby si jej zákaznice vyzkoušela.	
<b>Celkem bodů</b>	

kategorie	Bodů celkem	Maximum bodů
Aktivní obsluha zákazníka		
Budování vztahu se zákazníci		
Přístup k práci		
Čistota prodejny		
Presentace zboží		

### Záznamový arch metody BARS pro ASM/SM

#### Kategorie hodnocení

- Zabezpečení servisu a aktivního prodeje
- Zabezpečení čistoty a bezpečnosti
- Rozvoj a vzdělávání pracovníků
- Uspořádání pobočky dle směrnic a prezentace propagačních materiálů
- Vedení pracovníků, jejich motivace a delegování

Pro klasifikaci bude využita čtyřstupňová klasifikační stupnice:

1. Nedostačující plnění kritéria: Plnění kritéria nevyhovuje požadovaným standardům.
2. Uspokojivé plnění kritéria: Jedná se o lehce podprůměrné plnění standardů.
3. Průměrné plnění kritéria: Jedná se o průměrné plnění standardů.
4. Dostačující plnění kritéria: Jedná se o lehce nadprůměrné plnění standardů.
5. Vynikající plnění kritéria: Kritérium je plněno dle stanovených standardů.

### Popis chování u jednotlivých dimenzí

#### 1. Zabezpečení servisu a aktivního prodeje

Popis chování	Hodnocení
Na prodejně je počet pracovníků v takové výši, aby zde byl alespoň 1 pracovník na kabinkách.	
ASM/SM objednává s předstihem potřebné materiály (tašky, dárkové krabičky).	
ASM/SM informuje pracovníky o probíhajících akcích před nástupem na směnu.	
<b>Celkem bodů</b>	

#### 2. Zabezpečení čistoty a bezpečnosti

Popis chování	Hodnocení
ASM/SM kontroluje večerní úklid a upozorňuje pracovníka na nedostatky.	
ASM/SM pravidelně školí pracovníky o BOZP.	
ASM/SM zajišťuje provedení úklidu zázemí 2x týdně.	
ASM/SM kontroluje velký úklid prodejny.	
ASM/SM udržuje pořádek v materiálech.	
ASM/SM zajišťuje dostatek hygienických potřeb.	
<b>Celkem bodů</b>	

#### 3. Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Popis chování	Hodnocení
ASM/SM poskytuje pracovníkům průběžnou zpětnou vazbu.	
ASM/SM demonstruje správný postup.	
ASM/SM školí nového pracovníka, tak aby za 2 měsíce podávat standardní výkon.	
ASM/SM dává tipy pro prodej.	
ASM/SM dává pracovníkům k dispozici materiály o kolekcích.	
<b>Celkem bodů</b>	

#### 4. Uspořádání prodejny dle směrnic a prezentace materiálů

Popis chování	Hodnocení
ASM/SM má prodejnu dle směrnic max. do 2 dnů od příchodu směrnic.	
ASM/SM dodržuje outfity figurín, i když už zboží není k dispozici.	
Zboží na stolech je prezentováno dle směrnic.	
ASM/SM prezentuje slevové akce ve výloze dle pokynů.	
<b>Celkem bodů</b>	

#### 5. Vedení pracovníků, jejich motivace a delegování

Popis chování	Hodnocení
ASM/SM zveřejňuje v pravidelných intervalech výsledky soutěží tzv. challengů.	
ASM/SM deleguje pracovníky v tvorbě směrnic (např. tvoření doplňkových stěn).	
ASM/SM ví, co motivuje jeho pracovníky a vytváří na jejich základě vnitropobočkové soutěže.	
ASM/SM ví, jaký styl vedení má zvolit u konkrétních pracovníků.	
<b>Celkem bodů</b>	

kategorie	Bodů celkem	Maximum bodů
Zabezpečení servisu a aktivního prodeje		
Zabezpečení čistoty a bezpečnosti		
Rozvoj a vzdělávání pracovníků		
Uspořádání prodejny dle směrnic a prezentace materiálů		
Vedení pracovníků, jejich motivace a delegování		