

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management,
studijní obor: Finanční řízení podniku
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

**HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI A VÝKONNOSTI
PRACOVNÍ SÍLY VE FIRMĚ ALBERT**

Bakalářská práce

Vypracovala: Eva Strachotová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Butora

Zlín 2006

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na hodnocení efektivnosti a výkonnosti pracovní síly ve firmě Albert. V teoretické části uvádím veškeré informace o způsobech, metodách a cílech hodnocení pracovníků. Část je také věnována produktivitě práce, která je s výkony pracovníků v úzké vazbě. Všechny tyto informace slouží jako důležitý podklad pro zpracování praktické části. V praktické části je nejprve představena společnost Albert. Dále následuje hodnocení pracovníků. Další část je věnována analýze pracovní doby, zastupitelnosti a zařízením, která mají vliv na produktivitu práce. Na závěr je pak zhodnocena celková produktivita práce.

Touto cestou bych chtěla poděkovat především Ing. Petru Butorovi a panu manažerovi Milanu Řezníčkovi, kteří mi svými znalostmi a vedením přispěli ke zpracování bakalářské práce.

Vedení organizace, pro kterou jsem zpracovávala bakalářskou práci s názvem „Hodnocení efektivnosti a výkonnosti pracovní síly ve firmě Albert“ a jejíž data byla v práci využita, souhlasí se zveřejněním a zapůjčením práce třetí straně.

Ve Zlíně 30. 11. 2005

.....

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 POJETÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	9
1.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	10
1.1.1 Neformální hodnocení.....	11
1.1.2 Formální hodnocení	11
1.1.3 Využití hodnocení pracovní síly	12
1.1.4 Cíle a výhody hodnocení pracovní síly.....	12
1.1.5 Metody hodnocení.....	15
1.2 PRODUKTIVITA A VLIV FAKTORŮ.....	17
1.2.1 Míra využití - UTILIZATION	19
1.2.2 Míra výkonu – PERFORMANCE	20
1.2.3 Míra kvality – QUALITY	21
1.2.4 Úroveň metody – METHODS	21
II PRAKTICKÁ ČÁST	22
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	23
2.1 DEFINOVÁNÍ CÍLE	25
2.2 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....	25
2.3 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ VÝKONNOSTI A EFEKTIVNOSTI PRACOVNÍ SÍLY ..	26
2.3.1 Vyhodnocení dotazníků	26
2.3.2 Hodnotící metody.....	29
2.3.3 Odměňování zaměstnanců v návaznosti na výsledky hodnocení	29
2.4 VYUŽÍVÁNÍ ČASOVÉHO FONDU A JEHO VLIV NA PRODUKTIVITU PRÁCE	30
2.4.1 Analýza plánování hodin v jednotlivých úsecích.....	31
2.5 ZASTUPITELNOST	38
2.6 STROJE A ZAŘÍZENÍ A JEJICH VLIV NA PRODUKTIVITU PRÁCE	40
2.7 VÝVOJ PRODUKTIVITY.....	42
2.7.1 Denní a týdenní plán	42
2.7.2 Celkový vývoj produktivity za čtvrtletí	43
ZÁVĚR	45
CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ	47
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
SEZNAM TABULEK	50
SEZNAM GRAFŮ	51
PŘÍLOHY	52

ÚVOD

Firma, která chce dosahovat špičkové úrovně nebo alespoň průměrné úrovně výkonnosti, musí pracovat efektivně s lidskými zdroji. Rozhodující je pak využití vzdělanosti i kreativity lidí ve prospěch splnění cílů firmy. Tento proces zahrnuje využití pracovní síly, jejich schopností a dovedností a současně také použití takových nástrojů řízení, které zabezpečí vysokou úroveň a kvalitu výkonu všech pracovníků prostřednictvím účinné motivace a kvalitního řízení všech procesů.

Hodnocení výkonu zaměstnance je nástrojem řízení výkonnosti zaměstnanců, vedení a motivace lidí a nástrojem pro jejich odměňování. Hodnocení pracovníků však bývá často v podnicích podceňováno.

Cílem této bakalářské práce je hodnocení efektivnosti a výkonnosti pracovní síly ve firmě Albert. Hodnocení pracovníků probíhá na základě vypracovaného hodnotícího formuláře. Hlavním cílem hodnocení je zjistit výkony zaměstnanců, jejich silné a slabé stránky. Na základě výsledků hodnocení pak zjistit příčiny vzniku nežádoucích výkonů a navrhnout opatření, jež by zlepšila výkony zaměstnanců a tím přispěla ke zlepšení produktivity práce.

Celá bakalářská práce je rozdělena do dvou částí - na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rovněž dělena do dvou oddílů, na hodnocení pracovníků a produktivitu. V prvním oddíle se zabývám druhy, metodami a cíli hodnocení pracovníků. V druhém oddíle pak faktory ovlivňující produktivitu.

Druhým oddílem je praktická část, která je také rozdělena do jednotlivých oddílů. V první části představím společnost Albert; dále provedu - na základě vypracovaného hodnotícího formuláře - analýzu systému hodnocení efektivnosti a výkonnosti pracovní síly. Další oddíl je věnován analýze odpracovaných hodin, zastupitelnosti a zařízením, které mají vliv na produktivitu práce. Na závěr je pak zhodnocena celková produktivita práce v podniku a vytvořen plán kontroly produktivity.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle. Tradiční přístup k dosahování žádoucího pracovního výkonu se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení.

Řízení pracovního výkonu tedy v sobě integruje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků/manažerů. Nelze totiž zapomínat na to, že individuální dohody či smlouvy o pracovním výkonu se musejí odrážet v odměňování jednotlivých pracovníků a že je nezbytné přesvědčit vedoucí pracovníky o nezbytnosti změny jejich přístupů k řízení lidí a přesvědčit je o efektivnosti tohoto nového přístupu.

Dohoda (smlouva) o pracovním výkonu a jemu odpovídajícím vzdělání a rozvoj pracovníka se promítá do stanovení odměny za dohodnutý výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizace, kde je třeba zajistit, aby si pracovník skutečně mohl osvojit potřebné a dohodnuté znalosti a dovednosti. Dohoda či smlouva tedy obsahuje nejen závazky pracovníka na dané období, ale i závazky organizace a závazky vedoucího pracovníka/manažera, který s pracovníkem dohodu či smlouvu uzavře. **Právě na vedoucího pracovníka klade řízení pracovního výkonu požadavek, zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby týkající se jeho pracovního výkonu.**

Na závěr období dochází k obvyklému formálnímu (viz dále) hodnocení pracovního výkonu pracovníka, ale i s jeho vzděláváním a rozvojem. Avšak i vzdělávání a rozvoj jsou vzájemně provázány s odměňováním pracovníka. Tím, že se dohodnuté úkoly vzdělávání a rozvoje v podstatě stávají součástí pracovních povinností, je logické, že se jejich splnění musí odrazit i v odměňování pracovníka.

1.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnosti zabývající se:

- **zjišťováním** toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- **sdělováním** výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- **hledáním** cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

Ačkoliv v některých jazycích je tato činnost označena jako hodnocení pracovního výkonu, nejde ve skutečnosti jen o hodnocení toho, co je obvykle za výkon považováno (tj. výsledků práce), ale **výkon** je pro účely hodnocení chápán v podstatě širším slova smyslu, tj. jako *jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonané práci a k podmínkám prostředí, v nichž se práce vykonává* (způsobilost pracovníka pro práci na daném pracovním místě a v dané pracovní skupině).

Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje *bezprostřední nadřízený* hodnoceného pracovníka

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na:

- výsledky práce,
- pracovní a sociální chování pracovníka.

V případě, že se zaměří na **výsledky práce**, bude operovat s takovými charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj. – tedy charakteristickými, většinou dobře měřitelnými a objektivně zjištěitelnými.

V případě, že se zaměří na **chování pracovníka**, bude operovat s charakteristikami, jako jsou iniciativa, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodnout, odbornost, píle, kvalita práce, ochota, schopnost spolupracovat, vstřícnost atd. Jak lze vidět budou v tomto případě asi určité problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí. Mnohem obtížněji se pak budou hledat cesty k zlepšení pracovního výkonu. Hodnocení je také snadněji napadnutelné.

V podstatě lze rozlišit **dvě podoby hodnocení pracovníků**:

- neformální hodnocení,
- formální hodnocení.

1.1.1 Neformální hodnocení

Průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformálním hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

1.1.2 Formální hodnocení

Většinou *racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval* a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkajících se jednotlivců i skupin pracovníků.

Zvláštním případem formálního hodnocení je:

příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečné, aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu. [7]

1.1.3 Využití hodnocení pracovní síly

Zlepšení pracovních výkonů

Porovnání úrovně pracovního výkonu (stávajícího i potenciálního), silných a slabých stránek zaměstnance, zpětná vazba může mít snadný motivační efekt při plnění pracovních výkonů a přispívá k lepšímu využití schopností a dovedností zaměstnanců.

Odměňování

Hodnocení pracovních výkonů je nezbytné pro rozhodnutí o zvýšení mzdy, resp. Udělení odměn.

Zjištění potřeby vzdělání

Špatný pracovní výkon může být někdy způsoben nedostatkem v kvalifikaci pracovníka. Dobrý výkon může být na druhé straně známkou nevyužitého potenciálu.

Spravedlivost

Hodnocení pracovních výkonů může zajistit to, že stejnou příležitost rozvoje mají všichni zaměstnanci.

Podpora a stimulace

Hodnocení pracovníků by mělo být konstruktivní a podněcovat všechny zúčastněné strany. Mělo by být považováno za příležitost ke komunikaci, a nikoli za pouhé „soudní stání“, kdy informace jde pouze jedním směrem. Hodnocenému poskytuje informaci o výsledcích jeho práce. Hodnotiteli pak pomáhá při řízení a vedení lidí.

Určení cílů

Hodnocení pracovníků je příležitostí stanovit nebo znovu stanovit cíle.

1.1.4 Cíle a výhody hodnocení pracovní síly

A) CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Zlepšení produktivity, motivace a rozvoje individuálních dovedností

Tyto výsledky lze získat prostřednictvím stanovení cílů, přenosem zpětné vazby a hodnotícím rozhovorem.

Podpora rozhodnutí v oblasti personálního řízení

Funkční postup, zvýšení mzdy, ukončení smluv o pracovním poměru a přesuny jsou velmi obtížné bez informací, které poskytuje systém hodnocení pracovníků, resp. jejich rozvoje.

Hodnocení potenciálu

Shromážděné informace mohou přinést cenné údaje o nevyužitém potenciálu zaměstnanců.

Určení kritérií výběru a vzdělávání

Hodnocení pracovníků umožňuje odhadnout a zlepšit kvalitu nově přijatých zaměstnanců a zhodnotit potřeby vzdělávání současných zaměstnanců.

System hodnocení pracovníků by měl současně naplňovat všechny čtyři uvedené hlavní cíle. Má-li však tento systém řádně fungovat, musí být základními pravidly **spravedlnost a objektivita**.

B) VÝHODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Pro vedoucího

- Může přesně hodnotit pracovní výkon, resp. produktivitu svých podřízených s využitím metody, které poskytují objektivní, měřitelné výsledky,
- Prostřednictvím analýzy dosaženého (minulého) pracovního výkonu, může navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení budoucího výkonu,
- Umožňuje komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, což neznamená jen lepší pochopení systému hodnocení, ale též sladění vzájemných očekávání a silnější pocit spravedlnosti.

Pro podřízeného

- Může se dozvědět, jaká hodnotící kritéria podnik vůči zaměstnancům uplatňuje a lépe na ně reagovat,
- Může snadněji přizpůsobit svá očekávání očekáváním svých nadřízených a reagovat na ně,
- Dostane návrhy svého nadřízeného na zlepšení pracovních výkonů,
- Může provést hodnocení (kritiku) svého pracovního výkonu (protože je založeno na objektivních informacích).

Pro podnik

- Umožňuje měřit a vyjadřovat potenciál zaměstnanců (v krátkém i dlouhém časovém horizontu),
- Umožňuje upravit vlastní strategii vzdělávání podle skutečných potřeb pracovníků,
- Může dynamizovat svou personální politiku a nabízet lepší podmínky a příležitosti jednotlivcům, kteří si je zaslouží. To může být významným manažerským nástrojem.

Existují v zásadě dvě věci, které lze hodnotit:

- výsledky práce,
- činnosti.

V prvním případě zaměřuje podnik svou pozornost zejména na výstupy, tj. do jaké míry byly splněny pracovní úkoly (např. počet obslužených zákazníků, jejich spokojenost apod.).

Hodnocení činností se zaměřuje na pracovní chování, tj. podnik hodnotí to, co a jak lidé dělají, a nikoli to, jaké jsou výsledky. Jde o chování, které se projevuje např. dodržování nařízení a pravidel, docházkou, ale zahrnuje i takové vlastnosti, jako je spolehlivost, odborné znalosti apod.

Jako **významnější** se však jeví **hodnocení výsledků**, neboť hodnocení chování nevede nutně ke zvýšení produktivity nebo zlepšení pracovních výkonů.

Kladou-li podniky důraz na **výsledky práce**, zjišťují tak větší objektivitu, která v praxi pramení ze snahy vyhnout se subjektivním kritériím. Jsou-li respektovány principy stanovení cílů, pak to, co bude skutečně hodnoceno, budou objektivní, přesné a měřitelné výsledky. Můžeme se tak vyhnout pocitům křivdy, které bývají většinou spojeny s hodnocením které je založeno na kritériích oblíbenosti.

Výběr kritérií hodnocení vyplývá z analýzy pracovního místa a je podmíněn i účelem hodnocení. Kritéria hodnocení musí být vhodná pro každou funkci, neboť se očekává, že se bude měřit stupeň efektivnosti pracovníka. Proto:

- *Hodnocení nám musí umožnit srovnatelnost výsledků*: systém tedy musí umožnit odlišit pracovníky: bez měřitelnosti kritérií je prakticky nepoužitelný,
- *Hodnocení musí poskytovat informace*, které hodnocenému pomohou zlepšit jeho budoucí pracovní výkon,
- *Systém musí být jednoznačný*, tj. hodnocení musí přispívat k upevňování myšlenky souladu mezi výsledky a odměnami. Pouze objektivní systém s dobrou vypovídací schopností může být přijat jak hodnotiteli tak hodnocenými.

1.1.5 Metody hodnocení

Systém hodnocení pracovníků můžeme rozdělit následovně:

- Metody celkového hodnocení,
- Metody založené na objektivních údajích,
- Rozlišující metody,
- Jiné metody.

A) Metody celkového hodnocení

Tyto metody můžeme dělit následujícím způsobem:

- celkové hodnocení,
- metody sestavení pořadí,
- metody nucené volby,
- metody kritických případů.

Všechny tyto metody jsou založeny na subjektivních analýzách, které nezajišťují uspokojivou úroveň přesností a validity. Běžně se stává, že **výsledky** získané některou z uvedených metod **jsou vysoce subjektivní**, což omezuje jejich využitelnost v personálním řízení.

Proto, je-li zaměstnanec hodnocen jako „výborný“, „dobrý“, „přijatelný“, „uspokojivý“, nebo „slabý“ např. z hlediska „iniciativy“, „postoje“ nebo „spolupráce“, je takovéto hodnocení zjevně ovlivněno subjektivním názorem hodnotící strany. Vzniká tedy nutnost řešit otázku, jak hodnocení a hodnotitele objektivizovat.

Tyto metody se obvykle pokoušejí poskytnout všeobecný popis chování zaměstnance a hodnotitel musí zaznamenat jeho nejvíce pozitivní a nejvíce negativní chování (tzv. kritické případy) a zvolit z několika tvrzení to, které se nejlépe hodí na hodnoceného zaměstnance, např. „učí se rychle“ „pracuje pilně“ atd. (nucená volba).

Nejvýznamnější **slabou stránkou těchto metod** je jejich **citlivost na subjektivitu**.

B) Metody založené na objektivních údajích

Těmito metodami lze hodnotit údaje o produktivitě a ukazatele chování, s použitím různých kritérií např. počet obslužených klientů, objem prodeje, počet reklamací, rychlost obsluhy, absence, dodržování pracovních postupů atd.

Tyto metody jsou běžně spojeny s řízením podle cílů a mají dvě základní výhody:

- Umožňují objektivní hodnocení, nemají tedy nevýhody subjektivnějších metod a jsou proto z tohoto pohledu přijatelnější,
- Usnadňují vnímání souvislostí (mezi výsledky, chováním a odměnami) a spravedlivosti.

C) rozlišující metody

Cílem těchto metod je *zprístupnit profil pracovních výkonů*.

- grafické (hodnotící) stupnice,
- popisné stupnice,
- hodnotící stupnice orientované na pracovní chování,
- kontrolní seznamy.

Hodnotící stupnice jsou pravděpodobně nejběžnější ze všech metod hodnocení pracovníků. Často se hodnocení vyjadřuje ve formě grafu (sloupcový, čárový nebo soustava políček, do kterých se zaškrťávají údaje).

Přestože výhodou *grafických hodnotících metod* je jejich **snadnost a rychlost**, **představují řadu rizik**, jako např. citlivost na subjektivní názory hodnotitele, nedostatek pružnosti ve volbě možných odpovědí a riziko standardizace hodnocení (klasifikace) podřízených.

Důležité je také stanovení počtu kritérií, který nesmí být příliš velký. Kritéria musí být srozumitelná a přehledná pro různé hodnotitele.

D) Jiné metody

Můžeme sem zařadit:

- hodnotící rozhovory,
- písemné zprávy (pracovní posudky),
- porovnání se stanovenými cíli,
- hodnotící dotazníky.

Na rozdíl od metod spíše kvantitativních se v této poslední skupině metod **klade důraz na komunikaci, radu nebo jednání.**

Tyto metody přispívají k osobní motivaci a rozvoji prostřednictvím diskuse.

V rozhovoru se tak vedoucí může snažit:

- Informovat pracovníka o tom, co od něho podnik očekává,
- Dát podřízenému jasnou a přesnou představu o jeho pracovním výkonu. Měli by konstruktivně diskutovat o jeho silných a slabých stránkách,
- Pokusit se spolu se zaměstnancem určit správné strategie vedoucí ke zlepšení záležitostí,
- Upevnit mezilidské vztahy a podpořit otevřenou diskusi o pracovních záležitostech,
- Omezit nebo případně odstranit napětí, nesouhlas a nedorozumění, která často vznikají ze špatně připraveného či nevhodně prováděného hodnotícího rozhovoru.[9]

1.2 Produktivita a vliv faktorů

Produktivita je slovo, které se v dnešních podmínkách dostává do každodenního slovníku firem a podniků. Manažeři společností se zabývají produktivitou, protože cítí, že je to reprezentativní indikátor celkové výkonnosti jejich firmy. Všichni se shodnou v jednom, že **produktivita musí neustále stoupat.**

Produktivita práce měří využití pracovní síly. Jejím nejobecnějším vyjádřením je poměr mezi výstupem z procesu a vstupem potřebných zdrojů do procesu.

Obecný vzorec pro výpočet produktivity je následující:

$$P = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}} \quad (1)$$

Výstup může být vyjádřen v jednotkách či objemech jako např. tuny, litry, kusy, výrobky apod. V případě, že vstup nemůže být individuálně definován, může být vyjádřen v peněžních jednotkách.

Vstupy jsou obvykle děleny do několika kategorií jako např. pracovní síly, výrobní zařízení a stroje, materiály či kapitál.

Faktory ovlivňující produktivitu

Produktivita je přímo i nepřímo ovlivňována celým spektrem faktorů vně i mimo podnik. Patří mezi ně například:

- pracovní postupy a metody,
- kvalita strojního zařízení,
- využívání kapitálu,
- úroveň schopností pracovní síly,
- systém hodnocení a odměňování,
- stav infrastruktury (silnice, telefonní síť apod.),
- stav národního hospodářství a ekonomiky.

Toto je však jen neúplný výčet faktorů, které mohou produktivitu ovlivnit. Vedle nich existuje ještě mnoho dalších vlivů, které mohou být v tom nejobecnějším pohledu rozříděny do dvou hlavních skupin – fyzikálních či psychologických.

Fyzikální vlivy v tomto případě rozumíme fyzikální faktory, které mohou produktivitu ovlivnit (např. technologické a materiálové aspekty procesů, využívání času a kapitálu apod.).

Psychologickými faktory rozumíme většinou modely chování zaměstnanců, které ovlivňují produktivitu minimálně stejně velkou měrou jako faktory fyzikální.

Faktory ovlivňující produktivitu rozdělujeme do čtyřech základních oblastí, které umožňují dobře analyzovat úroveň dosažené produktivity, ale i hledat příležitosti pro její zvýšení, patří sem:

- **míra využití** (U – utilization),
- **míra výkonu** (P – performance),
- **míra kvality** (Q – quality),
- **úroveň metod** (M – methods).

Míra využití odpovídá stupni, na jakém jsou vstupy (zdroje) procesů skutečně konvertovány do produktu. Míra výkonu postihuje rychlost a tempo, s jakým je konverze prováděna. Míra kvality zachycuje přesnost a jakost, s jakou je dána činnost dosahována. Úroveň metod postihuje, jako metody a postupy jsou využity.

Pokud chceme vyjádřit působení uvedených faktorů na výslednou produktivitu, je vhodné jako matematický model zvolit *součin všech základních faktorů* ($U \cdot P \cdot Q \cdot M$).

Tvar součinu potom napovídá, že **na cestě k vyšší produktivitě není možné podcenit ani jeden z těchto faktorů, protože i výjimečné výsledky v případě dvou nebo tří faktorů ještě firmám nezaručují nejvyšší produktivitu.**

1.2.1 Míra využití - UTILIZATION

Využití pracovní síly

Zabývejme se tedy nejprve problematikou využití vstupů na příkladě pracovní síly. *Souhrnná pracovní doba* (doba oficiální pracovní doby – týden či měsíc) je rozdělena na dobu, kdy je *čas využit k práci a na prostoje*.

Prostoje jsou zapříčiněny buď samotnými pracovníky (např. neplánované a zbytečné přestávky) nebo neefektivním managementem.

Vícepráce je zbytečná práce skutečně prováděná pracovníkem (např. nedostatečná kvalifikace či zaškolení, špatný technologický postup, špatně seřizené nástroje, oprava zmetků apod.).

Zbytek času je *produktivní práce*.

Z praktických zkušeností i studií vyplývá, že tam kde nedocházelo či nedochází ke zvyšování produktivity, nedosahuje využití pracovní síly často ani 50 %.

Využití strojů

Přísně vzato by měly být stroje k dispozici 24 hodin denně mimo čas potřebný pro jejich plánovanou preventivní údržbu. Příčiny ztracené kapacity můžeme opět rozdělit mezi pracovníky a formu řízení s větším důrazem na špatné plánování a prostoje.

Zmetky reprezentují *neproduktivní využití strojů* a zařízení a proto i zbytečný nárůst nákladů, které mohou být často zcela eliminovány. Zdroje zmetkovitosti mohou být např.: špatné seřízení stroje, nevhodný materiál, nízká kvalifikace, nesprávná funkce strojů apod.

1.2.2 Míra výkonu – PERFORMANCE

Tato míra hodnotí *jak rychle a jakým tempem je práce provedena*. Rychlost je samozřejmě důležitým faktorem, protože čím dříve je provedena nějaká práce, tím vyšší je produktivita. Velkou roli v tomto případě hraje výkon strojů a výkon pracovníků.

Výkon pracovníků

Výkon pracovníka se měří množstvím energie uvolněné v dané časové jednotce. V centru zájmu by měl vždy stát člověk – pracovník. Čím modernější a progresivnější technika a metody se používají, tím větší význam získává právě personál, protože míra využití i výkonu strojů a zařízení stoupá úměrně s jeho kvalifikací. *Kvalifikovaní pracovníci představují* na druhé straně i *potenciál strategické pružnosti a vyšší flexibility podniku*.

Donucení pracovníků k vysokému výkonu pracovníků se ukázalo jako již nereálné, proto je třeba jít cestou zajišťování podmínek pro práci lidí tak, aby mohli vysoký výkon podávat a vést je takovým způsobem, aby vysokých výkonů chtěli sami dosahovat.

Pokud je nutné postavit pracovníky při zvyšování produktivity do centra pozornost, musíme definovat jejich vazby k ostatním složkám podniku.

- Lidé x práce
- Lidé x nástroje (zařízení)
- Lidé x lidé

Vazbou mezi lidmi a prací lze pokládat za základní problémový okruh psychologie práce, který má mnoho rozměrů. Jedním z nich je motivace pracovníků.

Při analýze **vazeb mezi člověkem a strojním zařízením** se objevují následující problémové oblasti, které determinují výkonnost nejen jednotlivých pracovníků, ale i celé organizace.

- Optimální rozdělení úloh mezi člověka a strojní zařízení
- Vzájemná vazba mezi lidmi a technikou
- Spolehlivost lidí jako obsluhy technického zařízení

Při projektování dělby úloh mezi pracovníky a stroje *je nutné zohlednit silné a slabé stránky obou stran*. Při řešení problematiky interakce mezi lidmi a technikou je potřebné vzít v úvahu např. reakční čas pracovníka, formu příjmu, transformace a výstup informací o stavu strojního zařízení.

Spolehlivost pracovníka je pak ovlivněna faktory, jako je únava, estetické řešení pracoviště či ergonomické řešení strojů a nástrojů.

S ohledem na ostatní faktory lze konstatovat, že **aktivizace lidského potenciálu je základním zdrojem pro zvyšování produktivity**

1.2.3 Míra kvality – QUALITY

Jestliže není *práce provedena přesně a kvalitně*, je následně odmítnuta a produktivita tak utrpí. Je proto důležité udržet rovnováhu mezi rychlostí a kvalitou. Míra kvality je měřena prostřednictvím různých aktivit zahrnutých do problematiky „řízení jakosti“, které zahrnuje kontrolu shody či neshody produktů s definovanými vzory apod.

1.2.4 Úroveň metody – METHODS

Čtvrtým faktorem jsou *používané metody a pracovní postupy, organizace práce i pracovní prostředí*. Jestliže umíme využívat čas, pracujeme s dobrým výkonem a naše produkty jsou jakostní, ale nebudeme práci provádět na základě produktivních pracovních metod, bude výsledná produktivita výrazně nižší proti produktivitě, kterou bychom mohli dosáhnout.[11]

II PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Roku 1887 položil Albert Heijn základ společnosti, která nese jméno Královský Ahold – Royal Ahold.

Ahold Czech Republik, a.s.



Ahold Czech Republik, a.s. je českou dceřinou společností nadnárodní společnosti Královský Ahold se sídlem v holandském Zaandamu. Společnost Ahold Czech Republic byla založena v roce 1991, původně pod názvem Euronova, a.s., a na český trh vstoupila mezi prvními maloobchodními řetězci. Svůj první supermarket společnost otevřela v témž roce v Jihlavě. Její síť moderních supermarketů Albert a hypermarketů Hypernova spolehlivě pokrývají celou Českou republiku.

Předmět podnikání:

- obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- řeznictví a uzenářství,
- prodej drogistického zboží,
- mlékárenství,
- pekařství,
- mlynářství ...

Základní kapitál: 6 242 680 000 Kč

Akcie: 624 268 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč

Počet prodejen: 239 Albertů, 52 Hypernov

Počet zaměstnanců: 13 000

Počet zákazníků: 145 648 000 ročně

Podíl nepotravinového zboží na obratu: 5-6% v Albertech

30% v Hypernovách

Privátní značky: Albert, Hypernova, Euro Shopper, A-selection, Novaline...

Orgány společnosti:

Statutární orgán – představenstvo:

Předseda představenstva: Jacobus Eugene Quirinus Maria Boalen

Místopředseda představenstva: Adriaan Frank Rijksen

Člen představenstva: Tomasz Szewczyk

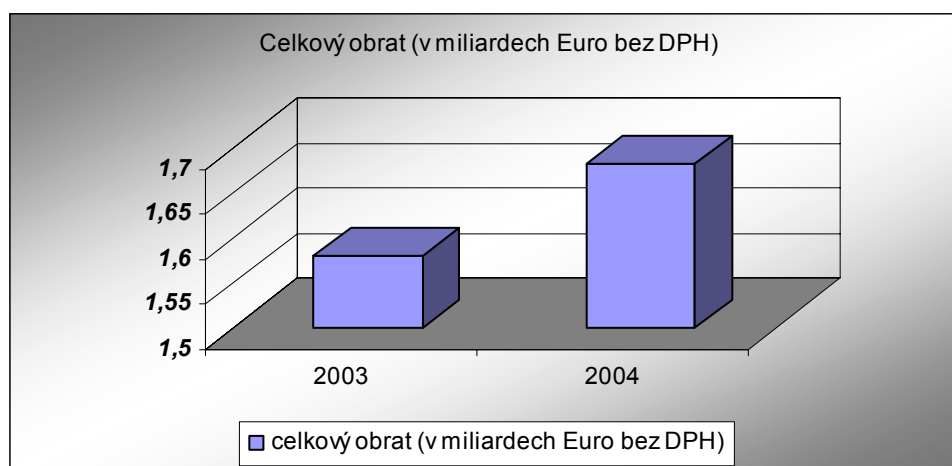
Dozorčí rada:

Předseda: Jahannes Gerhardus Andreae

Členové: Ing. Jiří Jindra, JUDr. Sáša Navrátilová



Graf 1 Průměrný počet zaměstnanců. Zdroj: Interní.



Graf 2 Celkový obrat (v miliardách Euro bez DPH. Zdroj: Interní.

V lednu 2003 vznikla společnost Ahold Central Europe, která sdružila síly sesterských společností AHOLD Czech Republic, AHOLD Polska a AHOLD Reatil Slovakia. Nyní prodejní síť ACE zahrnují ve střední Evropě přes 430 supermarketů Albert a hypermarketů Hypernova.

2.1 Definování cíle

Cílem této bakalářské práce je hodnocení efektivnosti a výkonnosti pracovní síly ve firmě Albert. Hodnocení pracovníků probíhá na základě vypracovaného hodnotícího formuláře. Hlavním cílem hodnocení je zjistit výkony zaměstnanců, jejich silné a slabé stránky. Na základě výsledků hodnocení pak zjistit příčiny vzniku nežádoucích výkonů a navrhnout opatření, která by zlepšila výkony zaměstnanců a tím přispěla k zlepšení produktivity práce.

2.2 Projektové řešení

Tato část textu obsahuje všechny konkrétní kroky, které jsou nutné k dosažení vytýčeného cíle. Základním krokem řešení projektu je provedení hodnocení výkonu pracovníků. V první fázi jsou na základě hodnotícího formuláře zjištěny a vyhodnoceny výkony všech zaměstnanců. Ve druhé fázi následují kroky, které by měli přispět v konečné fázi ke zlepšení výkonu pracovní síly, ale taky ke zvýšení produktivity práce.

2.3 Analýza systému hodnocení výkonnosti a efektivnosti pracovní síly

Analýzu systému hodnocení výkonnosti a efektivnosti pracovní síly jsem prováděla na základě vyplněných dotazníků (viz příloha 1).

Hodnocení se týkalo všech zaměstnanců prodejny. Takže se zde vyskytly všechny věkové kategorie, stejně jako všechny možné funkce na prodejně (hlavní pokladní, pokladní, administrátorka, skladník, prodavač, pekař).

2.3.1 Vyhodnocení dotazníků

A) ADAPTABILITA

Těžko se přizpůsobuje, odmítá přijímat změny	2 %
Adaptace trvá delší dobu, někdy se neumí vypořádat se změnami ve své práci	6 %
Dobře se přizpůsobuje neodmítá změny, výsledky jeho práce jsou dobré kvality	42 %
Přizpůsobuje se rychle, dobře reaguje na změny, dokáže již řešit náročné úkoly	34 %
Rychlé a bezproblémové zapracování, přichází již s vlastními nápady	16 %

B) VÝKON PŘI PRÁCI

Neplní požadavky, velmi pomalý	3 %
Ne vždy plní požadavky	12 %
Plní požadavky	45 %
Často překračuje požadavky, má stabilní výkony	34 %
Dosahuje výsledků vysoké kvality	6 %

C) KVALITA PRÁCE

Nedostatečná, často dělá chyby	4 %
Výsledky jeho práce jsou průměrné kvality, občas dělá chyby	13 %
Jeho výsledky jsou dobré kvality, chybí jen občas	52 %
Jeho výsledky jsou velmi dobré, pečlivá práce	30 %
Vždy vynikající, spolehlivý, je na sebe náročný	1 %

D) SAMOSTATNOST PŘI PRÁCI

Je zcela nesamostatný, stále potřebuje pomoc	6 %
Potřebuje občas pomoc dokonce i při plnění běžných úkolů	18 %
Běžné úkoly řeší sám, občas očekává detailní pokyny od svého nadřízeného	54 %
Je samostatný, radu vedoucího očekává jen v mimořádných případech	19 %
Je zcela samostatný, je schopen dobře si organizovat svou práci sám	3 %

E) PRACOVNÍ A ODBORNÉ ZNALOSTI

Má nedostatky jak v odborných, tak i v praktických znalostech	3 %
Ve znalostech jsou určité mezery, má zájem o zdokonalení	22 %
Má již přiměřené znalosti a vědomosti v oboru	40 %
Má dobré znalosti a zkušenosti v oboru, dovede jich využít	26 %
Má velmi dobré zkušenosti a vynikající vědomosti v oboru	9 %
Znalost sortimentu – schopnost poradit zákazníkovi, znalost promoci	84 %
Znalost reklamačního řádu	78 %
Znalost záručních lhůt u čerstvých potravin	60 %
Dodržování interních procedur – plán produkce, objednávkové systémy	82 %
Znalost procedur a postupů při odpisu a likvidaci zboží	74 %
Schopnost provádět efektivně a korektně kontinuální inventury	95 %
Pracovní flexibilita – schopnost pracovat na více úsecích	40 %

F) ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

Nedostatečný přístup k zákazníkovi, neochota, nezájem pomoci a poradit	0 %
Přiměřený přístup k zákazníkovi občasné nedostatky	18 %
Přiměřený přístup k zákazníkovi, přiměřené vystupování zájem, ochota	59 %
Velmi dobrý přístup k zákazníkovi	16 %
Přístup k zákazníkovi je na vysoké profesionální úrovni	7 %
Komunikace se zákazníky – vstřícnost, ochota řešit zákaznické požadavky, příjemné chování k zákazníkům	85 %
Profesionální řešení zákaznických stížností – asertivní chování, vstřícnost, snaha vždy uspokojit požadavky zákazníka	43 %
Řídí se heslem „Náš zákazník, náš pán“	91 %
Prezentace zboží – dodržování FIFO, tisk cenovek, schopnost založení a prezentace zboží na akčním čele, použití percony ¹	52 %
Kontrola cen promočního zboží	92 %

G) SCHOPNOST KOMUNIKACE

Je spíše nekomunikativní, práce s informacemi mu činí potíže	16 %
Pracuje jen se základními informacemi, bez zpětné vazby	21 %
Je schopen rozlišit důležité informace od méně důležitých a pracovat s nimi	49 %
Je schopen aktivně využívat informací, nemá problémy s komunikací	10 %
Souvisle hovoří o daném problému získané informace předává svým kolegům	4 %
Je schopen komunikovat v rámci týmu na prodejně	62 %
Je schopen pracovat s informacemi – změna procedur, novinky, promoční akce	74 %
Je schopen naslouchat zákazníkům, kolegům a nadřízeným	90 %
Je schopen správně komunikovat se zákazníkem	93 %

¹ Přístroj umožňující snímání čárového kódu

H) SMYSL PRO SPOLUPRÁCI

Odmítá týmovou práci, nedokáže se začlenit do kolektivu	2 %
Dává přednost samostatné práci, týmové práci se vyhýbá	10 %
Práci v kolektivu se nebrání, začíná být členem týmu	68 %
Vítá práci v týmu, zlepšuje se tak efektivnost výkonu	16 %
Je velmi dobrý člen týmu, má důležitou a aktivní roli v týmu	4 %
Svou prací jde příkladem	31 %
Pomáhá ostatním	48 %
Spolupráce v rámci týmu na uspokojení požadavků zákazníků	63 %

I) SPOLEHLIVOST

Dodržuje stanovené časy nástupu	98 %
Dodržuje příchody z přestávek	98 %
Ochota pomoci při výjimečných situacích	90 %

J) BEZPEČNOST POTRAVIN A HYGIENA

Pravidelně kontroluje záruční doby (data spotřeby)	78 %
100% dodržuje všechny hygienické předpisy – čistota, mytí rukou, používání hygienických pomůcek při práci	98 %
Udržuje své pracoviště v čistém a organizovaném stavu	95 %

K) PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE

Pracovník je schopen určit priority ve své práci	62 %
Pracovník pracuje efektivně bez zjevných ztrátových časů	49 %

L) INICIATIVA A OSOBNÍ PŘÍSTUP

Snaha o zefektivňování pracovních procesů (prezentace svých návrhů nadřazeným)	40 %
Je loajální a dodržuje pravidla firmy	80 %

M) OSOBNÍ VZHLED – UPRAVENOST PRACOVNÍHO ODĚVU

Upravenost pracovního oděvu (oděv je vždy čistý), jmenovka (vždy řádně používána)	98 %
---	------

N) OSOBNÍ KVALITY

Ukazuje zájem a pracuje na sebevzdělávání	40 %
Má chuť se učit novým věcem	50 %

Vyhodnocení výsledků hodnocení výkonu zaměstnanců

Z výsledků hodnocení vidíme, že většina zaměstnanců splňuje pracovní požadavky a výsledky. Jen malé množství zaměstnanců pak překračuje míru pracovních nároků a dosahuje vynikajících výsledků. Jsou zde však i zaměstnanci, které sice splňují základní požadavky ale v řadě oblastí je jejich výkon při práci nedostačující.

Hodnocení pracovního výkonu má více významů. Například umožňuje lepší využívání schopností a znalostí pracovníka, umožňuje jeho přiměřené ohodnocení se zřetelem k jeho kvalitám, je jistým podkladem pro plán kariérového růstu a pracovníkovi umožňuje seznámit se s pohledem nadřízených na jeho činnost a případně odstraňovat nedostatky v práci.

Ovšem samotné hodnocení pracovního výkonu je často „kamenem úrazu“. Pro nadřízené to někdy bývá ztráta času, kritizují formální přístup, pro podřízené to může být – při neobjektivním hodnocení – i určitý strašák, ohrožující jejich existenci.

2.3.2 Hodnotící metody

Manažer prodejny by měl provádět hodnocení zaměstnanců pravidelně, alespoň však 1x do roka. Hodnotitel (manažer prodejny) by měl používat, při hodnocení výkonnosti svých podřízených, hodnotící formulář, který je součástí přílohy č. 1.

Vedle tohoto formálního hodnocení může dále manažer prodejny iniciovat neformální hodnotící pohovory se zaměstnancem, vedoucí k prodiskutování jeho výkonu v dané pozici.

2.3.3 Odměňování zaměstnanců v návaznosti na výsledky hodnocení

Na základě výsledků hodnocení může být mzda zaměstnance, jehož výsledky hodnocení dosahují vysokých hodnot, upravena. Zaměstnanci může být zvýšen na základě hodnocení základní měsíční plat, resp. základní hodinová sazba. Tuto úpravu umožňují normy společnosti Ahold CZ v návaznosti na výsledky hodnotícího formuláře.

Počet bodů	Hodnocení	Výsledek hodnocení	Navýšení platu
0 – 200	nevyhovující	Nedosahuje očekávaného standardu práce	0
201 – 260	podprůměrný	Splňuje základní požadavky, ale v některých oblastech jsou nutná zlepšení	0 – 200
261 – 320	průměrný	Splňuje pracovní požadavky a výsledky	200 – 400
321 – 270	dobrý	Překračuje míru pracovních požadavků a výsledků	400 – 600
370 - 400	vynikající	Vždy překračuje míru pracovních nároků a dosahuje vynikajících výsledků	600 - 800

Tab. 1 Návrh na zvýšení platu. Zdroj: vlastní.

2.4 Využívání časového fondu a jeho vliv na produktivitu práce

Jedním z faktorů, který ovlivňuje podstatnou mírou produktivitu práce, je čas. Stejně tak hraje čas (vyjádřený pomocí odpracovaných hodin) důležitou roli i při výpočtu produktivity práce v této společnosti. Pro výpočet produktivity práce je pak používán následující vztah:

$$produktivita = \frac{tržba}{čas} \quad (2)$$

Aby tedy docházelo k zvyšování produktivity práce je nutné minimalizovat celkový počet odpracovaných hodin zaměstnanců, avšak s tím předpokladem, že nenastane situace, kdy na pracovišti bude minimální možný počet zaměstnanců, kteří však nebudou schopni zabezpečit poskytování služeb na 100 %.

Oddělení	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota	neděle
administrativa	16,0	16,0	16,0	8,0	8,0		
pokladny	48,0	50,0	54,5	49,0	68,0	29,0	23,0
mléko	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	5,0	
koloniál	9,5	11,5	7,5	13,0	13,5		3,0
lahůdky	21,0	20,5	25,5	25,0	30,0	18,5	11,5
pečivo	12,5	13,5	11,5	11,5	14,0	12,5	11,0
ovoce, zelenina	12,5	12,5	12,5	12,5	11,5	7,0	7,0

Tab. 2 Docházka zaměstnanců. Zdroj: Interní.

2.4.1 Analýza plánování hodin v jednotlivých úsecích

Při analýze plánování hodin jsem zjistila, že v úsecích (pečivo, zelenina a ovoce, lahůdky, maso a uzenina, mléčné a drogistické zboží), kde zpravidla pracuje jeden maximálně však 3 zaměstnanci, je 100% využití pracovní doby. Nelze tedy snižovat za žádných okolností množství odpracovaných hodin, popřípadě pracovníků. Snižování by mohlo vést k tomu, že zaměstnanci v daných sektorech by nezvládali rozsah práce nebo by snížení mohlo být v rozporu se zákoníkem práce.

V úseku pokladny však nedocházelo k 100 % využití pracovní síly, proto taky bylo nutné zavést opatření, která by upravila množství odpracovaných hodin v tomto úseku.

Plánování hodin zaměstnanců u pokladen

Při plánování hodin zaměstnanců u pokladen jsem vycházela především z vývoje tržeb v jednotlivých dnech.

Z počátku jsem však využila, při zjišťování nutného počtu zaměstnanců u pokladem, množství položek, které zákazníci nakoupí. Od tohoto postupu jsem však ustoupila, vzhledem k tomu, že zde působila řada faktorů, které v konečném důsledku měli značný vliv na plánování hodin. Jednalo se především o používání automatických vah na pokladnách, o zákazníky, kteří zpomalovali výkony zaměstnanců u pokladen...

Analýza vývoje tržeb

Abych mohla zhodnotit využívání času (odpracované hodiny), využila jsem nejdříve analýzu tržeb, která je součástí tabulky č. 3.

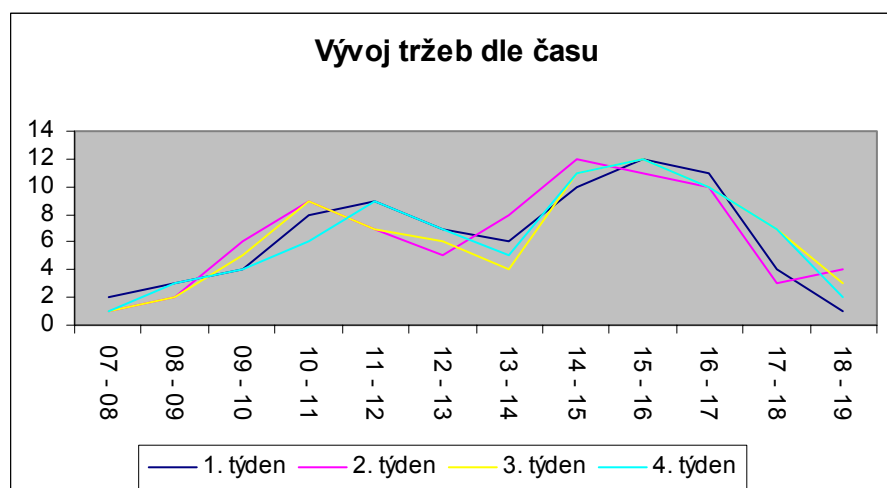
Analýzu tržeb jsem prováděla za dobu 8 týdnů. A to tak, že jsem analyzovala společně stejné dny jednotlivých týdnů.

Pro lepší orientaci jsem využila číselných hodnot 1–12, které simulují výši jednotlivých tržeb za určitý časový horizont, s tím že číslo 1 je nejnižší dosahovaná tržba v daném dnu a číslo 12 pak hodnota nejvyšší.

Důsledkem využití číselných hodnot, by se mohlo stát, že hodnota 3 v prvním týdnu, nemusí odpovídat hodnotě 3 ve druhém týdnu. Hodnoty jsou však stanoveny v rozmezí, takže hodnota 3 odpovídá např. tržbě 10.000 - 25.000 (± odchylky, které při plánování hodin nemají podstatný vliv)

ČAS	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden	7. týden	8. týden
07 - 08	2	2	1	3	2	1	1	3
08 - 09	3	1	2	2	1	4	2	2
09 - 10	5	6	5	4	6	6	3	6
10 - 11	8	9	9	6	7	8	8	9
11 - 12	9	7	7	9	8	10	6	8
12 - 13	7	5	6	7	5	5	5	7
13 - 14	6	8	4	5	4	7	7	4
14 - 15	10	12	11	11	11	11	9	11
15 - 16	12	11	12	12	10	12	12	12
16 - 17	11	10	10	10	12	9	11	10
17 - 18	4	3	7	7	9	3	10	5
18 - 19	1	4	3	1	3	2	4	1

Tab. 3 Vývoj pondělních tržeb dle času. Zdroj: vlastní.



Graf 3. Vývoj tržeb dle času. Zdroj: vlastní.

Vyhodnocení vývoje tržeb:

Z hodnocení může vidět, že nejvyšších tržeb jsou v době od 14 hodin do 17 hodin, což je ovlivněno nákupem lidí, kteří se vrací z práce. Další vysoké tržby se potom objevují v době od 10 hodin do 12 hodin, který jsou ovlivněny nákupem důchodců a lidí mající odpolední směny.

V době od 7 hodin do 9 hodin jsem zaznamenala téměř nejvyšší počet zákazníků v rámci dne, ale nízké tržby, důsledek nízké tržby je zapříčiněn vlivem nákupu zákazníků z řad studentů.

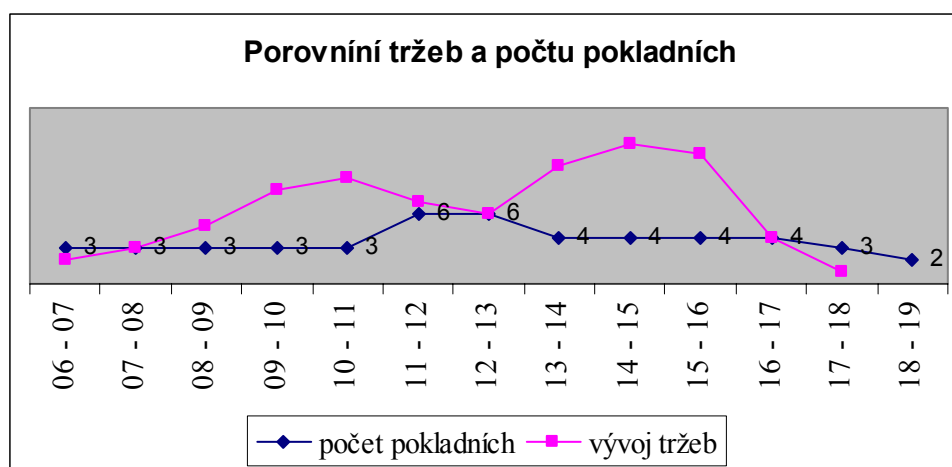
Z vyhodnocení tržeb můžeme vidět doby, kdy dochází k růstu či poklesu tržeb a na základě těchto informací pak můžeme plánovat hodiny zaměstnanců (pokladních).

Jak můžeme vidět na grafu č. 3. vývoj tržeb dle času, tržby v jednom dni např. v pondělí jsou téměř identické (\pm menší odchylky), jako tržby stejného dne následujícího týdne. Proto jsem jako základ při plánování hodin pokladních využila právě tržby.

Analýza skutečné pracovní doby v úseku pokladny

Pokladní	06 - 07	07 - 08	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19
Kovaříková M.	1	1	1	1	1	1	1	1					
Čermáková B.	1	1	1	1	1	1	1						
Kolaříková V.	1	1	1	1	1	1	1						
Remešová J.									1	1	1	1	
Matouchová J.						1	1	1	1	1	1		
Talašová L						1	1	1	1	1	1	1	1
Plášková A.						1	1	1	1	1	1	1	1
Jakubíková R.	Student (pracuje na dohodu, jen 20 hodin)												
Talašová J.	volno												
Talašová Z.	dovolená												
Remešová G.	mateřská dovolená (pracuje na dohodu, jen 20 hodin)												
Celkem hodin	3	3	3	3	3	6	6	4	4	4	4	3	2

Tab. 4 Pracovní doba zaměstnanců. Zdroj: vlastní.



Graf 3 Porovnání tržeb a počtu pokladních v čase. Zdroj: vlastní

Vyhodnocení analýzy

Jak můžeme z grafu vidět dochází při plánování hodin zaměstnanců pokladen k značným výkyvům v oblasti porovnání dat s tržbami.

Jak už bylo řečeno v době od 14 hodin do 17 hodin jsou nejvyšší tržby, takže i počet pokladních by v těchto hodinách byl měl být nejvyšší. Naopak v době od 7 hodin do 9 hodin se vyskytují tržby nejnižší z toho důvodu by měl být počet pokladních omezen.

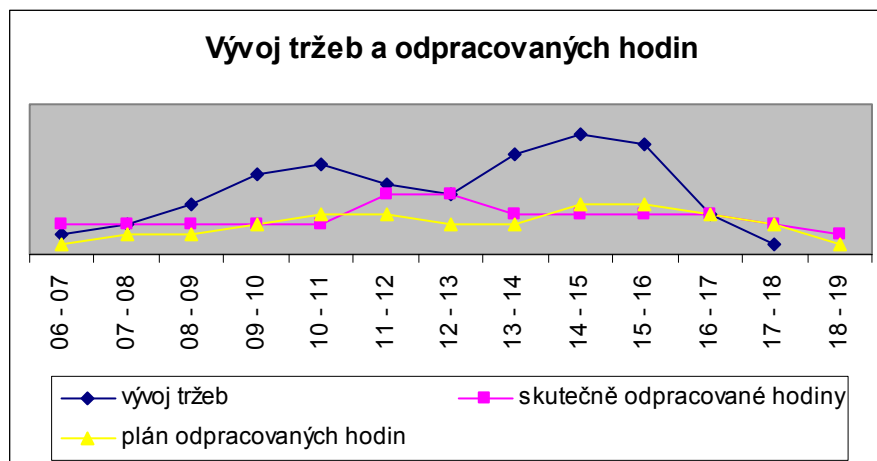
Jak vidíme hodiny pracovníků u pokladen nejsou plánovány v závislosti na tržbách, takže dochází k tomu, že v době kdy nejsou až tak vysoké tržby je na pracovišti zaměstnáno velký počet zaměstnanců aniž by to bylo nutné.

Návrh pracovní doby

Z předcházející analýzy jsme zjistili, že při dosavadním plánování hodin se nevycházelo z žádného faktoru, který ovlivňuje množství odpracovaných hodin v daném úseku (v pokladnách). Hodin byly plánované jen tak, aby každá zaměstnanec pracující u pokladen splnil stanovený týdenní počet odpracovaných hodin, tím dochází k plýtvání času, ale především ke zvyšování nutných nákladů.

Pokladní	06 - 07	07 - 08	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19
Kovaříková M.	1	1	1	1	1	1							
Čermáková B.					1	1	1	1	1	1	1		
Kolaříková V.		1	1	1	1	1	1	1	1				
Remešová J.			1	1	1	1	1	1	1	1			
Matouchová J.									1	1	1	1	
Talašová L									1	1	1	1	
Plášková A.								1	1	1	1	1	1
Celkem hodin	1	2	3	3	4	4	3	4	6	5	4	3	1

Tab. 5 Plán pracovní doby. Zdroj: vlastní.



Graf 4 Vývoj tržeb a odpracovaných hodin

Zhodnocení návrhu plánu pracovní doby

Jak můžeme vidět z grafu vývoje tržeb a odpracovaných hodin křivka plánu hodin se nám podstatně změnila vzhledem ke skutečnému stavu odpracovaných hodin kopíruje v zásadě plán vývoje tržeb, což bylo mým cílem.

Výsledky návrhu pracovní doby

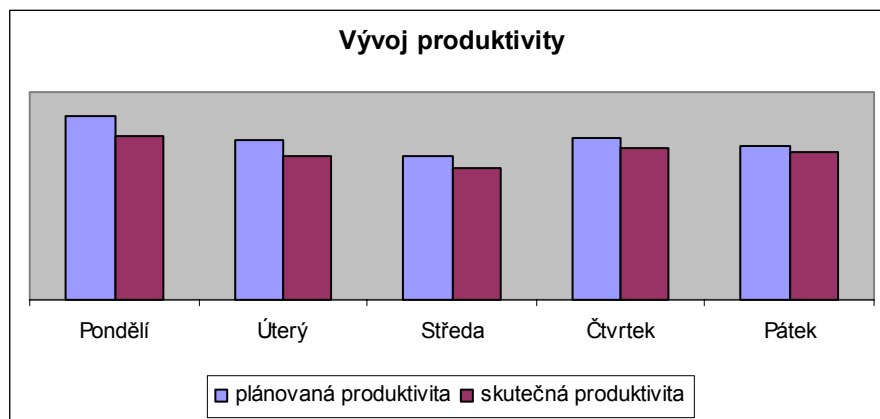
Při plánování hodin byl snížen v daném dni celkový počet odpracovaných hodin u pracovníků pracujících v úseku pokladen ze stávajících 48 na 43 hodin.

Toto snížení počtu odpracovaných hodin má pak vliv na produktivitu práce, která se zvýšila o 11,6 %. A rovněž došlo ke snížení nákladů vynaložených na hrubé mzdy zaměstnanců.

I když byl snížen počet odpracovaných hodin o 5 hodin v příslušném dni (úprava se týkala dne pondělí), nepřineslo toto snížení hodin žádné negativní důsledky ve výkonu pracovníků. Rovněž stavy zaměstnanců nebyly tímto snížením dotknuty (to taky nebylo mým cílem, i když je to jeden z nejlehčích způsobů jak zvýšit produktivitu práce), snížení se týkalo především přesčasových hodin, které v tomto sektoru byly časté, ale ne vždy nutné.

pokladny		Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
obrat	skutečnost	159 639	144 699	145 030	149 747	203 358
hodiny	plán	43	45	50	46	65
	skutečnost	48	50	55	49	68
	realizace plánu	45	45	50	46	65
produktivita	plán	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
	skutečnost	3 326	2 894	2 661	3 056	2 991
	plán v %	106%	92%	83%	93%	89%
	skutečnost v %	95%	83%	76%	87%	85%

Tab. 6 Produktivita v úseku pokladny. Zdroj: vlastní.



Graf 5 Vývoj produktivity. Zdroj: vlastní.

2.5 Zastupitelnost

Z výsledků hodnocení výkonu pracovníků vyplývá, že *flexibilita pracovníků na pracovišti je velmi nízká*. Rovněž výsledky odborných a pracovních znalostí nevykazují nijak přesvědčivých výsledků. Proto je taky nutné, abychom zjistili veškeré schopnosti a znalosti, ale také slabé a silné stránky jednotlivých pracovníků. K tomu nám poslouží následující tabulka.

„3“ – **plně kvalifikovaný** – znamená, že zaměstnanec je plně kvalifikovaný k vykonávání dané činnosti, vzhledem k jeho zkušenostem je v ní schopen trénovat ostatní a může v ní být příkladem.

„2“ – **kvalifikovaný** – znamená, že zaměstnanec již má dostatečné znalosti, avšak jeho rezerva spočívá v plné využitelnosti jeho znalostí a pracovních schopností.

„1“ – **nekvalifikovaný** – znamená, že zaměstnanec je nekvalifikovaný, ale splňuje všechny předpoklady k tomu, aby byl pro danou činnost vyškolen a poté ji vykonával

„0“ – **zcela nekvalifikovaný** – znamená, že zaměstnanec neovládá danou činnost a navíc u nejsou předpoklady k jejímu vykonávání, ani po proškolení a tréninku.

Tabulka flexibility taktéž slouží k identifikaci potřeb s cílem zabezpečit zvýšenou zastupitelnost v rámci oddělení nebo mezi odděleními v době dovolených, nemoci a v období, kdy je počet zákazníků a obrat vyšší než průměrný (např. před svátky).

Legenda: 3 Plně kvalifikovaný		Pokladna			Maso - uzenina			Sklad			Pečivo			Mléčné			Ovoce - zelenina		
		Remešová	Matouchová	Kovaříková	Marečková	Novosadová	Hlavicová	Němcová	Žáček	Čermák	Kašpárková	Hornáková	Šenovská	Skrečková	Lekešová	Talašová	Vránová	Kašpárková	Smetanová
Znalost sortimentu	ovoce – zelenina	2	3	2	1	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	3	3	3
	Uzeniny - lahůdky	2	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2
	Maso	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2
	Pečivo	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2
	Koloniál	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2
	Non food	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1
Znalost objednávek	ovoce – zelenina	1	3	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	3	1	1	3	3	2
	Uzeniny - lahůdky	1	1	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1
	Maso	1	1	1	3	3	3	3	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2
	Pečivo	1	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	2	1	1	2	2	1
	Koloniál	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2
	Non food	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1
Znalost provozu	Výkup lahví	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
	Doplňování regálů	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
	Příprava nové promoce	1	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1
	Obsluha mycího stroje	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1
	Obsluha grilu	1	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1
	Obsluha nářezového stroje	1	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
	Obsluha pece	1	1	1	3	2	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1
	Obsluha pokladny	3	3	3	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2
	Příjem zboží	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
	Příprava škod a slev	2	2	1	3	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3
Úprava zeleniny	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	
PC	Práce percon	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
	Plánování směn	3	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
	Práce na PC	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
Flexibilita pracovníka		58%	63%	62%	69%	63%	64%	86%	69%	48%	69%	56%	54%	72%	57%	60%	63%	57%	54%

Tab. 7 Zastupitelnost. Zdroj: vlastní.

Výsledky zastupitelnosti

Z výsledků tabulky vidíme flexibilitu jednotlivých pracovníků, která se pohybuje v rozmezí od 48 % do 72 %. (při zjišťování jsem hodnotila všechny zaměstnance, pro ukázkou jsem uvedla maximálně 3 z každého oddělení) Celková hodnota flexibility nám byla však známa už z hodnocení výkonu pracovní síly, zde jsme se snažila blíže specifikovat jednotlivé činnosti, které zaměstnanec buď ovládá nebo ne.

Výsledkem zjištění jsou pak oblasti ve kterých je nutno zaměstnance jednotlivých úseků proškolit a to tak aby byla zvýšena jejich flexibilita (možnost práce na více úsecích).

Jedná se například o proškolení pracovníků pracujících v úseku uzenin v oblasti manipulace s pecí, kterou používají pracovníci úseku pečiva na výrobu vlastního pečiva. Stejně tak by se měli zaškolit pracovníci úseku pečiva pro možnost manipulace s grilem.

Rovněž by i pracovníci pokladen měli být proškoleni a to tak aby každá pracovníce byla plně kvalifikovaná alespoň v jednom úseku na prodejně...

Rozhodně i znalosti v oblasti používání personálního počítače nejsou valné. Je potřeba proto provést školení, které by zaměstnance seznámilo blíže s programem APLS, který je v této společnosti používán v různých formách komunikace, jak s odběrateli tak zákazníky atd.

2.6 Stroje a zařízení a jejich vliv na produktivitu práce

Zaměstnanci používají řadu strojů a zařízení, které mají za úkol ulehčovat a zrychlovat práci, ale především zvyšovat jejich výkonnost a působit tak kladně na produktivitu práce. Ne všechny umožňují max. výkon pracovníků. Uvedla jsem tedy několik příkladů a doporučení jak zvýšit výkony zaměstnanců a tím i celkových výsledků firmy.

POLOAUTOMATICKÝ NÁŘEZOVÝ KRÁJEČ– jedná se o kráječ, který používají zaměstnanci úseku uzenina pro přípravu uzenin a sýrů.

Výhody: Urychluje práci zaměstnancům, především tím, že není zapotřebí jejich účasti při procesu krájení.

Nevýhody: Jedná se o poloautomat, tím pádem po dokončení krájení (automatické) musí zaměstnanec např. uzeninu přeložit na balicí přístroj, jednotlivé zabalené kusy převést na váhu a v poslední fázi ocenit zboží.

Nevýhody kráječe přinášejí nežádoucí účinky na výkon pracovníků, protože jednotlivé úkony prováděné zaměstnanci při porcování uzenin a sýrů zaberou čas zhruba 1/3 jejich pracovní směny.

Doporučení

Vzhledem k tomu, že se jedná o tak časově náročnou činnost doporučila bych společnosti, aby zvážila nákup nového přístroje, který veškeré tyto úkony provádí za zaměstnance sám. Pracovník musí na počátku jen vložit připravenou uzeninu do nářezového stroje a další činnosti jsou již prováděny automaticky.

STOLY NA PEČIVO – jedna z možností uložení pečiva pro prezentaci na prodejně.

Výhody: Umožňují uložení velkého množství pečiva, zpravidla slouží pro nebalené pečivo

Nevýhody: V jednotlivých boxech je prezentováno více druhů pečiva, které nejsou od sebe odděleny. Může proto dojít k tomu, že cena nemusí odpovídat příslušnému pečivu (příčinu způsobují zákazníci)

Doporučení

Abychom se tedy vyvarovali záměně, doporučila bych firmě, aby k jednotlivým cenám pečiva přiložila rovněž obrázek daného sortimentu. Tím pak nebude docházet k záměně ceny a příslušného druhu pečiva.

ELEKTRONICKÉ POKLADNY


Nevýhody: Pokladna, která je umístěna v sektoru INFO musí být vždy otevřena, to je jedna z podmínek. Odkládací plocha této pokladny je velmi krátká (prodloužení není z technických důvodů možné), pracovníce pokladny musí tedy vyčkat než zákazník si zboží odebere a pak teprve může obsluhovat dalšího. Dochází ke zpomalování jejího výkonu a to se pak negativně odráží na celkových výsledcích prodejny.

Doporučení

Doporučila bych firmě, aby provedla reorganizaci prodejny a to tak aby info-pokladna byla umístěna v jiné části úseku pokladen. Změna umístění info-pokladny by umožnila využití jiné pokladny (na prodejně celkem 5 pokladen), která má dělený odkládací prostor.

2.7 Vývoj produktivity

2.7.1 Denní a týdenní plán

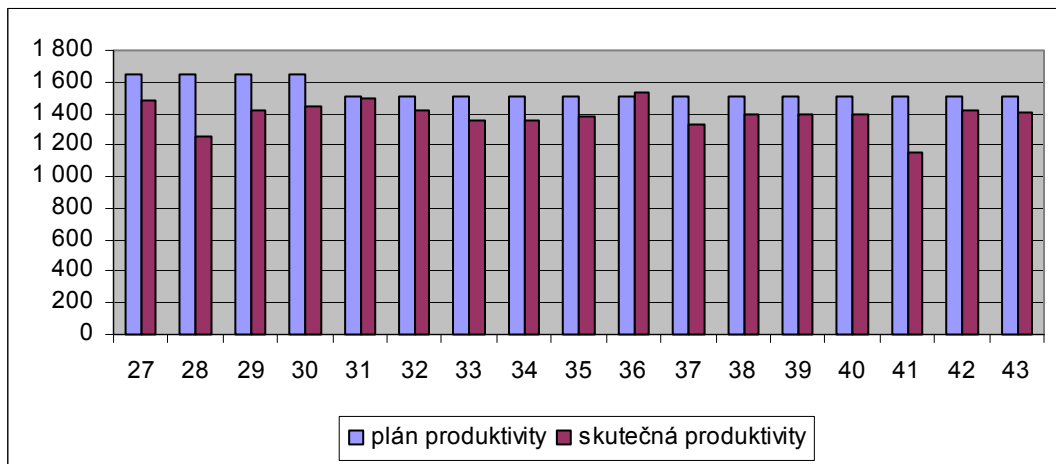
			DENNÍ A TÝDENNÍ PLÁN					týden :
			pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	
prodej a zákazníci	plán	denní prodej	180 000	190 000	190 000	180 000	220 000	
		týdenní prodej	180 000	370 000	560 000	740 000	960 000	
	skutečnost	denní prodej	204 109	188 735	203 487	182 631	237 284	
		týdenní prodej	204 109	392 844	596 331	778 962	1 016 246	
		zákazníci den	1 593	1 524	1 692	1 570	1 754	
		zákazníci týden	1 593	3 117	4 809	6 379	8 133	
		průměrný nákup/den	128	124	120	116	135	
hodiny a produktivita	plán	hodiny/den	140	150	150	140	155	
		hodiny/týden	140	290	440	580	735	
		produktivita	1 286	1 267	1 267	1 286	1 419	
		kum. hodiny	23 553	23 703	23 853	23 993	24 148	
		kum. produktivita	1 134	1 135	1 135	1 135	1 141	
	skutečnost	hodiny/den	169	168	157	158	166	
		hodiny/týden	169	337	494	651	817	
		produktivita	1 211	1 123	1 296	1 160	1 434	

Tab. 8 Denní a týdenní plán produktivity. Zdroj: vlastní.

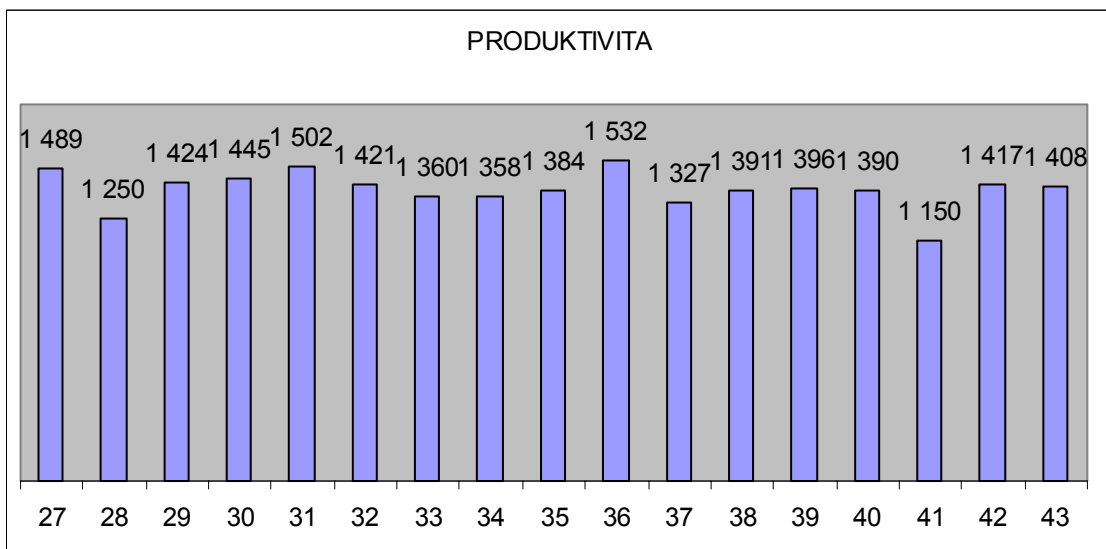
2.7.2 Celkový vývoj produktivity za čtvrtletí

		OBRAT		HODINY		PRODUKTIVITA PRÁCE	
		plán	skutečnost	plán	skutečnost	plán	skutečnost
3. ČTVRTLETÍ	27	1 010 000	1 276 151	747	857	1 644	1 489
	28	1 170 000	1 230 790	894	985	1 644	1 250
	29	1 210 000	1 241 421	905	872	1 644	1 424
	30	1 250 000	1 276 223	885	883	1 644	1 445
	31	1 190 000	1 351 674	893	900	1 510	1 502
	32	1 250 000	1 284 796	907	904	1 510	1 421
	33	1 241 000	1 291 678	890	950	1 510	1 360
	34	1 250 000	1 175 642	920	866	1 510	1 358
	35	1 268 000	1 136 151	950	821	1 510	1 384
	36	1 170 000	1 318 670	910	861	1 510	1 532
	37	1 140 000	1 172 002	875	883	1 510	1 327
	38	1 180 000	1 205 986	920	867	1 510	1 391
39	1 120 000	1 182 056	900	847	1 510	1 396	
4. ČTVRTLETÍ	40	1 050 000	1 174 598	900	845	1 510	1 390
	41	1 130 000	1 162 750	960	1011	1 510	1 150
	42	1 020 000	1 214 697	910	857	1 510	1 417
	43	995 000	1 192 449	915	847	1 510	1 408

Tab. 9 Vývoj produktivity za čtvrtletí. Zdroj: vlastní.



Graf 6 Srovnání vývoje produktivity. Zdroj: vlastní



Graf 7 Vývoj produktivity od 27. týdne do 43. týdne. Zdroj: vlastní.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo hodnocení efektivnosti a výkonnosti pracovní síly ve firmě Albert.

Téma bakalářské práce bylo vybráno firmou a to z toho důvodu, že hodnocením výkonu pracovníků je ve firmě věnována malá pozornost.

Celou bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě oblasti: teoretickou část a praktickou část.

V teoretické části jsem se zabývala druhy, metodami a cíli hodnocení výkonu pracovníků. Zde jsem taky zahrnula oblast týkající se produktivity práce, která úzce souvisí s výkony pracovníků.

V praktické části jsem nejprve hodnotila výkony zaměstnanců. V další části jsem se zabývala zlepšením výkonu pracovní síly a vlivem faktorů na produktivitu práce.

Hodnocení efektivnosti a výkonnosti pracovní síly jsem prováděla na základě vypracovaného formuláře. Zde jsem zhodnotila nejen výkony a kvalitu práce jednotlivých zaměstnanců, nýbrž i jejich odborné a pracovní znalosti, komunikační schopnosti, adaptabilitu atd. Z výsledků vyplynulo, že většina zaměstnanců splňuje pracovní požadavky. Jen malé množství zaměstnanců pak překračuje míru pracovních nároků a dosahuje vynikajících výsledků. Jsou zde však i zaměstnanci, kteří sice splňují základní požadavky, ale v řadě oblastí je jejich výkon při práci nedostačující.

Na základě výsledků hodnocení výkonnosti pracovní síly bych firmě doporučila, aby této oblasti věnovala pozornost. Tím se vyhne nežádoucím účinkům, které se mohou objevit v případě, že negativní výkony zaměstnanců nejsou včas zjištěny a následně odstraněny.

Jedním z faktorů, ovlivňující produktivitu práce, je čas. Aby tedy docházelo ke zvyšování produktivity práce, provedla jsem analýzu pracovních hodin. Z výsledků vyplynulo, že v úseku pokladen dochází k překračování hodin. Při plánování hodin jsem vycházela z vývoje tržeb za jednotlivé dny. Mým cílem bylo, aby vývoj tržeb a vývoj počtu pokladních v daném časovém intervalu byl totožný. V konečné fázi plánování byl snížen celkový počet odpracovaných hodin u pracovníků pracujících v úseku pokladen ze stávajících 48 hodin za den na 44 hodin. Toto snížení počtu odpracovaných hodin mělo pak vliv na produktivitu práce, která se zvýšila o 11,6 %.

Dále jsem z tabulky flexibility blíže vyhodnotila silné a slabé stránky zaměstnanců. Na základě výsledků jsem navrhla opatření týkající se zlepšení výkonů zaměstnanců (školení v oblasti manipulace s pecí, používání percony atd.).

Firmě bych také doporučila, aby zvážila reorganizaci prodejny a nákup nového zařízení, aby bylo možno maximalizovat výkony zaměstnanců.

CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ

Das Thema „Bewertung der Arbeitseffektivität und der Arbeitskraftleistungsfähigkeit“ arbeitete ich in der Firma Albert AG, die eine Tochtergesellschaft der Firma Ahold ist und die in Holland siedelt, aus.

Im praktischen Teil beschäftigte ich mich mit der Leistungsbewertung der Arbeiter. Im zweiten Teil beschäftigte ich mich dann damit, wie man die Leistung der Arbeitskraft verbessern kann und wie groß ist der Einfluss der Leistung auf die Arbeitsproduktivität.

Die Bewertung der Arbeitskraft führte ich auf Grund eine ausgearbeiteten Formulars durch. Dort wertete ich nicht nur die Leistung und die Arbeitsqualität der einzelnen Arbeiter auf, sondern auch ihre Fach- und Arbeitskenntnisse, Kommunikationsfähigkeit, Adaptabilität usw.

Aus den Ergebnissen wurde klar, dass die meisten Arbeitnehmer die Arbeitsforderungen und Ergebnisse erfüllen. Nur die Minderheit der Arbeitnehmer übersteigt das Maß der Arbeitsansprüche und erreicht die ausgezeichnete Erfolge. Hier sind aber auch solche Arbeitnehmer, die zwar die Grundforderungen erfüllen, aber unter verschiedenen Umständen ist ihre Arbeitsleistung unzureichend.

Einer der Faktoren, die stark die Arbeitsproduktivität beeinflussen, ist die Zeit. Außerdem spielt die Zeit (die in den abgearbeiteten Stunden ausgedrückt ist) eine wichtige Rolle auch bei der Berechnung der Arbeitsproduktivität in diese Firma.

Damit also zu der Erhöhung der Arbeitsproduktivität kommen konnte, ist es nötig, die Gesamtzahl der abgearbeiteten Stunden von Arbeiter zu minimalisieren.

Bei der Analyse der Stundenplanung stellte ich fest, dass in der Kassenabteilung nicht zu der hundertprozentigen Ausnutzung der Arbeitskraft kommt. Deshalb wurde auch nötig, solche Maßnahme einzuführen, die die Menge der verschwundenen Stunden in dieser Abteilung regulieren können.

Bei der Stundenplanung für die Arbeitnehmer, die an der Kasse arbeiten, kann ich vor allem von der Erlösentwicklung in den einzelnen Tagen. Ich bemühte mich darum, dass die Erlösentwicklung und die Entwicklung der Kassiererinzahl einen gleichen Kurvencharakter hatten.

In der Planungsschlussfolgerung wurde die Gesamtzahl der abgearbeiteten Stunden bei den Arbeitern, die in der Kassenabteilung arbeiten, von den derzeitigen 48 auf 44 Stunden reduziert.

Diese Zahlreduktion der abgearbeiteten Stunden beeinflusste dann die Arbeitsproduktivität, die um 11,6% steigerte. Gleicherweise kam es zu der Senkung den Kosten, die auf den Bruttolohn der Arbeiter aufgewandt wurden.

Weiter schul ich eine Tabelle der Flexibilität. Das Ziel diese Tabelle ist die Sicherung der erhöhten Vertretarbeit in der Abteilung – das gilt für die Urlaubszeit, für die Krankheit und für die Zeit, wo der Umsatz größer als normalerweise ist. Aus dieser Tabelle sind auch die starken und schwachen Seiten der einzelnen Arbeiter im Rahmen der Fach- und Arbeitskenntnisse zu lesen.

Zum Schluss gab ich die Gesamtentwicklung der Produktivität der Arbeitskraft in der Firma an.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BLACKBURN, J. *Závod s časem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 245 s. ISBN 80-85605-34-1
- [2] FIALOVÁ, H. *Malý ekonomický výkladový slovník*. 6. vyd. Praha: A plus, 2000. 198 s. ISBN 80-902514-3-9
- [3] JELÍNEK, J. *Ekonomická encyklopedie 2*. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1984. 742 s.
- [4] JÍLEK, J. *Příručka statistiky pro hospodářské pracovníky*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství technické literatury, 1976. 472 s.
- [5] KAHLE, B. a kol. *Praktická personalistika* 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9
- [6] KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 67 s. ISBN 80-7261-033-3
- [8] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9
- [9] MARQUES, C. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1996. 275 s. ISBN 80-7259-256-3
- [10] MAŠÍN, I. a kol. *Cesty k vyšší produktivitě*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1996. 251 s. ISBN 80-86952-36-1
- [11] MAŠÍN, I. a kol. *Nové cesty k vyšší produktivitě*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2000. 311 s. ISBN 80-902235-6-7
- [12] MILOŠ, L. a kol. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X
- [13] SATTES, I. a kol. *Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen*. 1. vyd. Zürich: Hochschulverlag, 1995. 195 s. ISBN 3-7281-2089-8
- [14] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Návrh na zvýšení platu. Zdroj: vlastní.</i>	30
<i>Tab. 2 Docházka zaměstnanců. Zdroj: Interní.</i>	31
<i>Tab. 3 Vývoj pondělních tržeb dle času. Zdroj: vlastní.</i>	32
<i>Tab. 4 Pracovní doba zaměstnanců. Zdroj: vlastní.</i>	34
<i>Tab. 5 Plán pracovní doby. Zdroj: vlastní.</i>	35
<i>Tab. 6 Produktivita v úseku pokladny. Zdroj: vlastní.</i>	37
<i>Tab. 7 Zastupitelnost. Zdroj: vlastní.</i>	39
<i>Tab. 8 Denní a týdenní plán produktivity. Zdroj: vlastní.</i>	42
<i>Tab. 9 Vývoj produktivity za čtvrtletí. Zdroj: vlastní.</i>	43

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Průměrný počet zaměstnanců. Zdroj: Interní.</i>	24
<i>Graf 2 Celkový obrat (v miliardách Euro bez DPH. Zdroj: Interní.</i>	24
<i>Graf 3 Porovnání tržeb a počtu pokladních v čase. Zdroj: vlastní</i>	34
<i>Graf 4 Vývoj tržeb a odpracovaných hodin</i>	36
<i>Graf 5 Vývoj produktivity. Zdroj: vlastní</i>	37
<i>Graf 6 Srovnání vývoje produktivity. Zdroj: vlastní</i>	44
<i>Graf 7 Vývoj produktivity od 27. týdne do 43. týdne. Zdroj: vlastní.</i>	44

PŘÍLOHY

DOTAZNÍK (k systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců)	
Jméno a příjmení:	
Oddělení:	Funkce:

A) ADAPTABILITA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající
Těžko se přizpůsobuje, odmítá přijímat změny	Adaptace trvá delší dobu, někdy se neumí vypořádat se změnami ve své práci	Dobře se přizpůsobuje neodmítá změny, výsledky jeho práce jsou dobré kvality	Přizpůsobuje se rychle, dobře reaguje na změny, dokáže již řešit náročné úkoly	Rychlé a bezproblémové zapracování, přichází již s vlastními nápady

B) VÝKON PŘI PRÁCI

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající
Neplní požadavky, velmi pomalý	Ne vždy plní požadavky	Plní požadavky	Často překračuje požadavky, má stabilní výkony	Dosahuje výsledků vysoké kvality

C) KVALITA PRÁCE

<input type="checkbox"/> nevyhovující	<input type="checkbox"/> podprůměrný	<input type="checkbox"/> Průměrný	<input type="checkbox"/> dobrý	<input type="checkbox"/> vynikající
Nedostatečná, často dělá chyby	Výsledky jeho práce jsou průměrné kvality, občas dělá chyby	Jeho výsledky jsou dobré kvality, chybuje jen občas	Jeho výsledky jsou velmi dobré, pečlivá práce	Vždy vynikající, spolehlivý, je na sebe náročný

D) SAMOSTATNOST PŘI PRÁCI

<input type="checkbox"/> nevyhovující	<input type="checkbox"/> podprůměrný	<input type="checkbox"/> Průměrný	<input type="checkbox"/> Dobrý	<input type="checkbox"/> vynikající
Je zcela nesamostatný, stále potřebuje pomoc	Potřebuje občas pomoc dokonce i při plnění běžných úkolů	Běžné úkoly řeší sám, občas očekává detailní pokyny od svého nadřízeného	Je samostatný, radu vedoucího očekává jen v mimořádných případech	Je zcela samostatný, je schopen dobře si organizovat svou práci sám

E) PRACOVNÍ A ODBORNÉ ZNALOSTI

<input type="checkbox"/> nevyhovující	<input type="checkbox"/> podprůměrný	<input type="checkbox"/> Průměrný	<input type="checkbox"/> dobrý	<input type="checkbox"/> vynikající
Má nedostatky v odborných i praktických znalostech	Ve znalostech jsou určité mezery, má zájem o zdokonalení	Má již přiměřené znalosti a vědomosti v oboru	Má dobré znalosti a zkušenosti v oboru, dovede jich využít	Má velmi dobré zkušenosti a vynikající vědomosti v oboru

Znalost sortimentu – schopnost poradit zákazníkovi, znalost promocií

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Znalost reklamačního řádu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Znalost záručních lhůt u čerstvých potravin

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Dodržování interních procedur – plán produkce, objednávkové systémy

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Znalost procedur a postupů při odpisu a likvidaci zboží

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Schopnost provádět efektivně a korektně kontinuální inventury

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Pracovní flexibilita – schopnost pracovat na více úsecích

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

F) ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající
Nedostatečný přístup k zákazníkovi, neochota, nezáměr pomoci a poradit	Přiměřený přístup k zákazníkovi občasné nedostatky	Přiměřený přístup k zákazníkovi, přiměřené vystupování zájem, ochota	Velmi dobrý přístup k zákazníkovi	Přístup k zákazníkovi je na vysoké profesionální úrovni

Komunikace se zákazníky – vstřícnost, ochota řešit zákaznické požadavky, příjemné chování k zákazníkům

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Profesionální řešení zákaznických stížností – asertivní chování, vstřícnost, snaha vždy uspokojit požadavky zákazníka

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Řídí se heslem „Náš zákazník, náš pán“

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Prezentace zboží – dodržování FIFO, tisk cenovek, schopnost založení a prezentace zboží na akčním čele

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Kontrola cen promočního zboží

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

G) SCHOPNOST KOMUNIKACE

<input type="checkbox"/> nevyhovující	<input type="checkbox"/> podprůměrný	<input type="checkbox"/> Průměrný	<input type="checkbox"/> dobry	<input type="checkbox"/> vynikající
Je spíše nekomunikativní, práce s informacemi mu činí potíže	Pracuje jen se základními informacemi, bez zpětné vazby	Je schopen rozlišit důležité informace od méně důležitých a pracovat s nimi	Je schopen aktivně využívat informací, nemá problémy s komunikací	Souvisle hovoří o daném problému získané informace předává svým kolegům

Je schopen komunikovat v rámci týmu na prodejně

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

Je schopen pracovat s informacemi – změna procedur, novinky, promoční akce atd.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

Je schopen naslouchat zákazníkům, kolegům a nadřízeným

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

Je schopen správně komunikovat se zákazníkem

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

H) SMYSL PRO SPOLUPRÁCI

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající
Odmítá týmovou práci, nedokáže se začlenit do kolektivu	Dává přednost samostatné práci, týmové práci se vyhýbá	Práci v kolektivu se nebrání, začíná být členem týmu	Vítá práci v týmu, zlepšuje se tak efektivnost výkonu	Je velmi dobrý člen týmu, má důležitou a aktivní roli v týmu

Svou práci jde příkladem

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

Pomáhá ostatním

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

Spolupráce v rámci týmu na uspokojení požadavků zákazníků

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

I) SPOLEHLIVOST

Dodržuje stanovené časy nástupu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

Dodržuje příchody z přestávek

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

Ochota pomoci při výjimečných situacích

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobrá	vynikající

J) BEZPEČNOST POTRAVIN A HYGIENA**Pravidelně kontroluje záruční doby (data spotřeby)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

100% dodržuje všechny hygienické předpisy – čistota, mytí rukou, používání hyg. pomůcek při práci

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Udrzuje své pracoviště v čistém a organizovaném stavu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

K) PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRÁCE**Pracovník je schopen určit priority ve své práci**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Pracovník pracuje efektivně bez zjevných ztrátových časů

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

L) INICIATIVA A OSOBNÍ PŘÍSTUP**Snaha o zefektivňování pracovních procesů (prezentace svých návrhů nadřízeným)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Je loajální a dodržuje pravidla firmy

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

M) OSOBNÍ VZHLED – UPRAVENOST PRACOVNÍHO ODĚVU**Upravenost pracovního oděvu (oděv je vždy čistý), jmenovka (vždy řádně používána)**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

N) OSOBNÍ KVALITY**Ukazuje zájem a pracuje na sebevzdělávání**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

Má chuť se učit novým věcem

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nevyhovující	podprůměrný	Průměrný	dobry	vynikající

