

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**System hodnocení pracovníků ve vybrané
manažerské praxi**

Bc. Jana Benešová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Benešová

Projektové řízení

Název práce

System hodnocení pracovníků ve vybrané manažerské praxi

Název anglicky

Employee Performance Evaluation System in the Chosen Management Practice

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané manažerské praxi, tj. návrh procesu hodnocení s užitím kvantitativních metod ve vybraném oddělení fi. Slemovat s.r.o.

Metodika

Metodika: Nejdříve bude vypracována praktická část, ve které bude provedena analýza a sběr informací ve společnosti Slemomat s.r.o. za účelem popisu současného stavu. Bude navržen nový proces hodnocení a odměňování podle výkonu u pracovníků ve vybraném oddělení dané firmy. V návrhu procesu bude užito kvantitativních metod, vícekritériální analýzy variant nebo metod pro měření efektivity, jako operativního nástroje pro korekci variabilní složky mzdy. Vlastní návrhy budou poté užity pro návrh implementace nového systému hodnocení a odměňování, podrobeny diskuzi ve společnosti Slemomat s.r.o. Teoretická část bude vypracována na základě témat užitých v části praktické a na základě vlastního studia odborné literatury.

Harmonogram:

1. Navázání spolupráce s vybranou společností 2/2017
2. Sběr informací ve společnosti: 3/2017 – 6/2017
3. Vyhodnocení sebraných poznatků: 7/2017 – 9/2017
4. Tvorba procesního modelu: 10/2017
5. Vypracování návrhu na užití kvantitativních metod: 10/2017
6. Návrh implementace systému hodnocení: 10/2017
7. Diskuze vlastní návrhů ve společnosti: 11/2017
8. Vypracování literární rešerše 11/2018

Doporučený rozsah práce

60 – 90 stran

Klíčová slova

Procesní modely; Vícekriteriální analýza variant; Hodnocení a odměňování pracovníků; Měření efektivity.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORALÍKOVÁ, M. FEJFAROVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2328-5.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠUBRT, T. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2017

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Systém hodnocení pracovníků ve vybrané manažerské praxi jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 11. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Slevomat.cz, s.r.o. za konzultace a cenné informace, bez kterých by praktická část práce nemohla vzniknout.

Systém hodnocení pracovníků ve vybrané manažerské praxi

Souhrn

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení pracovníků ve vybrané manažerské praxi. Cílem práce je návrh procesu hodnocení s užitím kvantitativních metod ve vybraném oddělení společnosti. První část práce obsahuje teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů, personálního řízení, metod hodnocení a odměňování pracovníků. Dále je popsáno modelování podnikových procesů a metody vícekriteriální analýzy variant. Ve vlastní části práce je představena vybraná společnost a její dosavadní vývoj. Je popsán současný stav hodnocení pracovníků a prostřednictvím metod vícekriteriální analýzy variant je vyhodnocen dosavadní vývoj pracovníků. Na základě výsledků je vytvořen nový proces hodnocení pracovníků a z něj vycházející nový systém odměňování pracovníků. Vlastní výsledky jsou v poslední kapitole podrobeny diskuzi ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: Procesní modely, vícekriteriální analýza variant, hodnocení a odměňování pracovníků, měření efektivity.

Employee Performance Evaluation System in the Chosen Management Practice

Summary

Summary of the diploma thesis deals with the system of employee evaluation in chosen management practice. The aim of the thesis is to propose a process of evaluation using quantitative methods in a selected company division. The first part of the thesis contains theoretical starting points from the field of management resources, personnel management, evaluation methods and remuneration of employees. In addition, is a description of modeling of business processes and methods of multicriteria analysis and variations. The individual part of the work is presented by the selected company and its development. The current state of staff evaluation is described and the experience of workers is evaluated using multi-criteria analysis of the variables. Based on the results, a new employee evaluation process is created and a new employee remuneration system is therefore developed. The final results are discussed in the last chapter in the selected company.

Keywords: Process models, multi-criteria analysis of variations, evaluation and remuneration of employees and measuring efficiency.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.2 Personální řízení v podnicích.....	15
3.2.1 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	17
3.2.2 Odměňování pracovníků.....	20
3.3 Modelování podnikových procesů	22
3.3.1 Podnikové procesy	22
3.3.2 Zlepšování podnikových procesů	23
3.3.3 Business Process Modeling Notation (BPMN)	24
3.4 Vícekriteriální analýza variant	27
3.4.1 Základní pojmy vícekriteriální analýzy variant	27
3.4.2 Metody stanovení vah kritérií	28
3.4.3 Klasifikace úloh vícekriteriální analýzy variant	29
4 Praktická část	31
4.1 Představení společnosti	31
4.1.1 Historie společnosti Slevomat.cz, s.r.o.	31
4.1.2 Současnost společnosti Slevomat.cz, s.r.o.....	33
4.1.3 Organizační struktura společnosti.....	35
4.2 Oddělení Obchod & City management	36
4.2.1 Pracovní týmy a jejich organizační struktura	36
4.2.2 Měsíční cyklus oddělení	39
4.2.3 Zachycení a rozbor procesů oddělení	40
4.3 Hodnocení výkonu City manažerů.....	46
4.3.1 Současný stav hodnocení	46
4.3.2 Vícekriteriální model hodnocení City manažerů.....	47
4.3.3 Posouzení dominance mezi City manažery	48
4.3.4 Posouzení výběru kompromisní varianty mezi City manažery	53
4.4 Vlastní návrh systému hodnocení a odměňování.....	58
4.4.1 Vyhodnocení dosavadního vývoje City manažerů	58
4.4.2 Návrh kvartálního hodnocení.....	59
4.4.3 Návrh měsíčního hodnocení	62
4.4.4 Návrh nového způsobu odměňování.....	67
4.5 Diskuze vlastních výsledků.....	68

5 Závěr.....	71
6 Seznam použitých zdrojů	72
7 Přílohy	75

Seznam obrázků

Obrázek 1	Průběžné zlepšování procesů	23
Obrázek 2	Typy událostí v BPMN	24
Obrázek 3	Úloha a pod-proces dle BPMN	25
Obrázek 4	Kriteriální matice	28
Obrázek 5	Logo společnosti	31
Obrázek 6	Náhled kategorií.....	34
Obrázek 7	Organizační struktura společnosti.....	35
Obrázek 8	Struktura oddělení Obchod & City management.....	37
Obrázek 9	Měsíční cyklus oddělení	39
Obrázek 10	Životní proces nabídky.....	40
Obrázek 11	Iniciace nabídky	42
Obrázek 12	Proces schvalování nabídky	44
Obrázek 13	Proces kvartálního hodnocení	44
Obrázek 14	Proces měsíčního hodnocení	45
Obrázek 15	Návrh kvartálního hodnocení	61
Obrázek 16	Checklist pro kategorii kultura.....	63
Obrázek 17	Checklist pro kategorii adrenalinové zážitky	64
Obrázek 18	Návrh měsíčního hodnocení.....	66

Seznam tabulek

Tabulka 1	Kritéria hodnocení	19
Tabulka 2	Výše odměny	45
Tabulka 3	Kriteriální matice	48
Tabulka 4	První hodnocené období	49
Tabulka 5	Druhé hodnocené období	50
Tabulka 6	Třetí hodnocené období	51
Tabulka 7	Čtvrté hodnocené období	52
Tabulka 8	Váhy kritérií	53
Tabulka 9	Kriteriální matice I. období.....	54
Tabulka 10	Pořadí variant pro metodu TOPSIS - I. období	54
Tabulka 11	Kriteriální matice II. období	55
Tabulka 12	Pořadí variant pro metodu TOPSIS - II. období	55
Tabulka 13	Kriteriální matice III. období	56
Tabulka 14	Pořadí variant pro metodu TOPSIS - III. období.....	56
Tabulka 15	Kriteriální matice IV. období.....	57
Tabulka 16	Pořadí variant pro metodu TOPSIS - IV. období.....	57
Tabulka 17	Přehled pořadí v jednotlivých obdobích	58
Tabulka 18	Vzdálenost c v jednotlivých obdobích.....	58
Tabulka 19	Fiktivní příklad rozdělení odměny.....	67
Tabulka 20	Nový systém hodnocení.....	68

Seznam grafů

Graf 1	Polygon pro první hodnocené období	49
Graf 2	Polygon pro druhé hodnocené období.....	50
Graf 3	Polygon pro třetí hodnocené období	51
Graf 4	Polygon pro čtvrté hodnocené období.....	52
Graf 5	Trend vývoje City manažerů	59

1 Úvod

Tato práce vznikla na základě potřeby autorky, která v současné době působí na manažerském postu a hledá efektivní způsoby pro hodnocení svých podřízených. Jak uvádí odborná literatura zaměřená na lidské zdroje - lidé jsou nejcennějším zdrojem, které firmy mají a prostřednictvím kterých dosahují konkurenční výhody. Hodnocení zaměstnanců je významnou personální činností, která je prospěšná jak pro společnost, tak pro pracovníky, kterým dává zpětnou vazbu k jejich práci a přínosnosti pro společnost. V současné době, při velmi nízkém procentu nezaměstnanosti v České republice, svádějí firmy mezi sebou navzájem konkurenční boj o zaměstnance a najít novou práci je pro pracovníky mnohem snazší, než tomu bylo v předchozích letech. Firmy by tedy měly usilovat o vytváření co nejlepších podmínek pro udržení pracovníků. Mezi významné činnosti, které mohou přispět k udržení pracovníků, patří právě jejich hodnocení a z něj vycházející odměňování.

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení ve vybraném oddělení společnosti Slevomat.cz, s.r.o. Cílem práce je návrh systému hodnocení s použitím kvantitativních metod. Cíle bude dosaženo prostřednictvím analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, vytvořením procesních modelů, identifikací kritérií pro hodnocení a odměňování zaměstnanců. Na základě podkladů z analýzy prostředí bude vytvořen nový systém hodnocení, který bude vstupem pro korekci variabilní složky mzdy. Výsledky práce budou v konečné fázi podrobeny diskuzi ve vybrané společnosti.

Momentálně probíhá hodnocení ve společnosti pomocí kvartálních rozhovorů, které mohou být ovlivněny subjektivním pocitem hodnotitele i hodnoceného. Přidáním kvantitativních metod do hodnocení by mělo hodnocení objektivizovat a více odrážet dosahovaný výkon pracovníků. Rozšířením hodnocení o kvantitativní metody si autorka slibuje lepší obraz o výkonu jednotlivých členů týmů i komplexně celého týmu a možnosti měření jeho zlepšování.

Přínos práce spočívá v novém systému hodnocení a na něm navázaném odměňování, které bude doporučeno k realizaci ve společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané manažerské praxi – návrh procesu hodnocení s užitím kvantitativních metod ve vybraném oddělení společnosti Slevomat.cz, s.r.o.

Hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím dílčích cílů:

- vymezení teoretických východisek práce,
- analýza a popis současného stavu ve společnosti,
- vytvoření procesních modelů,
- identifikace kritérií pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti,
- diskuze navrženého systému ve společnosti.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první fázi bude nastudována vybraná odborná literatura týkající se oblasti řízení lidských zdrojů, procesního řízení a kvantitativních metod. Následně bude provedena analýza a sběr informací ve zvolené společnosti za účelem popisu současného stavu. Tato činnost bude realizována analýzou podnikových procesů, dokumentů, vlastního pozorování a diskuzí s vedoucími pracovníky společnosti.

Na základě analýzy a sběru dat budou vytvořeny procesní modely a identifikována kritéria pro hodnocení pracovníků. Odvozená kritéria budou použita pro analýzu současného stavu výkonu pracovníků. Mezi metody, které budou využity, patří bodovací metoda, polygon pro hodnocení dominance a metoda TOPSIS. Na základě výsledku bude navržen nový proces s využitím vícekritériální analýzy variant jako operativního nástroje pro korekci variabilní složky mzdy. Vlastní návrhy budou poté užity pro návrh implementace nového systému hodnocení a odměňování a podrobeny diskuzi ve společnosti Slevomat s.r.o.

Teoretická část práce bude vypracována na základě témat užitých v praktické části.

Spolupráce s vybranou společností bude probíhat v únoru 2017. Během následujících čtyř měsíců (březen – červen 2017) budou shromažďovány informace ve vybrané společnosti. Sebrané poznatky budou vyhodnocovány v průběhu července až září 2017. V říjnu 2017 bude vypracován procesní model, návrh na užití kvantitativních metod a implementace systému hodnocení. Diskuze vlastních návrhů ve společnosti a vypracování literární rešerše proběhne v listopadu 2017.

3 Teoretická východiska

Průcha a Veteška (2012) uvádějí, že podnik či jiná organizace může fungovat jen tehdy, disponuje-li materiálními, finančními, informačními a lidskými zdroji. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.

„Pro podniky představují lidské zdroje nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražší zdroj, jenž do značné míry rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011 str. 40)

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější složkou řízení organizace. Vystihuje to význam člověka (lidské pracovní síly) jako nejdůležitějšího výrobního prvku a hnací síly činnosti organizace. (Koubek, 2015)

Armstrong (2007, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako: *„Strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace – pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“*

Oba autoři se shodují v tom, že člověk je nejdůležitějším prvkem organizace a je třeba mu věnovat potřebnou péči a rozvíjet ho.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, str. 41) by měl být kladen důraz při řízení lidských zdrojů na tyto složky:

- zájmy managementu;
- integraci strategie lidských zdrojů do podnikové strategie;
- chápání lidí jako aktiva, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;
- dosahování přidané hodnoty prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Jednotlivé kroky pak směřují k naplnění cíle řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je schopnost organizace úspěšně uskutečňovat vytyčené cíle prostřednictvím svých zaměstanců. Dedouchová (2001) k tomu dodává, že je potřeba řídit lidské zdroje podniku tak, aby zaměstanci byli, co nejlépe využiti a bylo dosaženo co nejvyšší produktivity a souladu zájmů lidí a podniku z krátkodobého a dlouhodobého hlediska.

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 41) nazývají řízení lidských zdrojů jako: „*Podnikatelsky orientovanou filozofii, která se týká řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody.*“

„*Konkurenceschopnost je jedním z projevů hospodářské soutěže a základem pro přežití, případně rozvoj firmy.*“ (Palán, 2002 str. 102).

Z výše uvedených definic lze stanovit závěr, že prostřednictvím řízení lidských zdrojů s důrazem na to, že člověk je nejdůležitějším prvkem organizace, dosahují firmy konkurenční výhody.

3.2 Personální řízení v podnicích

Personální řízení lze definovat ze dvou pohledů. V širším smyslu se jedná o veškeré činnosti vedoucích pracovníků a odborníků, které jsou orientované na člověka. V užším smyslu se jedná o činnosti jednotlivých specializovaných útvarů. V personálním řízení se prolínají dvě funkční oblasti: utváření podmínek v podniku a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků a vlastního vedení pracovníků. (Königová a Horalíková, 2013, str. 2)

Úkol personálního řízení

Hlavním úkolem personálního řízení je umožnit vedení podniku zdokonalovat individuální i společné přínosy pracovníků, prostřednictvím kterých podnik bude dosahovat krátkodobých i dlouhodobých úspěchů. (Kociánová, 2010, str. 13)

Autorky Kociánová (2010), Königová a Horalíková (2013) shodně uvádějí, že je možné tento úkol dále rozčlenit na pět oblastí:

- vytváření funkčního souladu mezi strukturou a počtem pracovních míst a strukturou a počtem pracovníků, aby v každém okamžiku požadavkům na pracovní místo odpovídala způsobilost pracovníka;
- optimální využitování pracovních sil v podniku;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- utváření pracovních týmů, efektivního stylu vedení lidí a příznivých mezilidských vztahů;
- dodržování zákonů v oblasti lidských práv, práce a zaměstnávání lidí.

V organizacích je odpovědnost za personální řízení určena vrcholovému vedení, liniovým vedoucím a personálnímu úvaru (personalistům). Vrcholové vedení společnosti určuje personální strategii a stanovuje zásady pro personální politiku. Liniovní vedoucí odpovídají za vedení lidí a realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými. Personální oddělení poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím i jednotlivým pracovníkům. (Kociánová, 2010)

V rámci personálního řízení jsou prováděny dílčí aktivity, které jsou nazývané personálními činnostmi. Tyto personální činnosti, které jsou zaměřeny na potřeby organizace a člověka v pracovním procesu, lze vyjmenovat následovně:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání, výběr a adaptace;
- interní mobilita;
- organizace práce a pracovní podmínky;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj;
- odměňování a zaměstnanecké výhody;
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj;
- komunikace a informování zaměstnanců. Dvořáková (2012, str. 20)

V rámci řízení lidských zdrojů jako motivační činnosti jsou následující dvě kapitoly (3.2.1 a 3.2.2) zaměřeny na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a odměňování zaměstnanců.

3.2.1 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).“ (Armstrong, 2007, str. 416)

Výkon v rámci hodnocení je chápán jako komplex výsledků práce a pracovního chování zaměstnance. (Kociánová, 2010)

Hodnocení pracovníků slouží k posouzení zaměstnavatele, jaké má pracovníky, jakým způsobem tito lidé pracují a jak přispívají k výsledkům a pověsti společnosti. Z opačné strany pohledu je nutné, aby pracovník věděl, jak je přínosný pro zaměstnavatele a jak je zaměstnavatel spokojen s jeho prací. (Koubek, 2011)

Hroník (2006, str. 13-16) upozorňuje na to, že při hodnocení se nemůžeme zabývat osobnostmi jednotlivých pracovníků, ale pouze tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Pomocí hodnocení jsou koordinovány zájmy zúčastněných stran společnosti (vlastníků, manažerů a podřízených).

Podstatou hodnocení je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování zaměstnanců a podat jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem je zlepšení výkonnosti a pracovního chování a získání podkladů pro možnost osobního rozvoje v organizaci. (Kociánová, 2010)

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení zaměstnanců je významnou personální činností, která je prospěšná jak pro společnost (zná své pracovníky), tak pro pracovníky, kterým dává zpětnou vazbu k jejich práci a přínosnosti pro společnost.

Druhy hodnocení

Kociánová (2010) a Koubek (2011) se shodují v rozdělení hodnocení pracovníků na průběžné, příležitostné a v rámci systematického hodnocení:

- průběžné hodnocení (neformální) – bezprostřední zpětná vazba od nadřízeného v každodenní interakci
- příležitostné hodnocení – provádí se při okamžité potřebě, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka
- systematické hodnocení (formální) – provádí se v pravidelném intervalu podle stanovených kritérií, je standardizované.

Výhody formálního hodnocení spočívají zejména v komplexním poznání pracovníka z hlediska souhrnu jeho znalostí, dovedností a chování. Pomocí hodnocení lze identifikovat silné a slabé stránky pracovníka a efektivně je rozvíjet nebo odstraňovat. Je možno rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka. Hodnocení pomáhá včas rozpoznat potenciální stížnosti a disciplinární problémy. V konečném důsledku přispívá ke zvyšování pracovní morálky ve společnosti. (Koubek, 2011, str. 125)

Hroník (2006) uvádí, že existují v zásadě tři oblasti hodnocení pracovníků – výstup (výkon), vstup (předpoklady = potenciál + způsobilost + praxe) a proces (pracovní chování, přístup). Hodnocení musí být zaměřeno na všechny oblasti, jinak nemůže být efektivní.

Kritéria hodnocení pracovníků

„Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti prodávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace.“ (Pilařová, 2008, str. 41)

Kritéria, která jsou předmětem hodnocení pracovníků, musí odpovídat účelu hodnocení. Požadavky na kritéria jsou pro lepší orientaci zpracovány v tabulce 1. Konkrétně se jedná o požadavky na validitu, objektivitu, nezávislost, účelnost, relevantnost, jednoznačnost a stručnost.

Tabulka 1 Kritéria hodnocení

Požadavek na kritérium	Specifikace kritéria
Validita	Kritérium musí měřit, co má být měřeno.
Objektivita	Různí hodnotitelé by měli při použití daného kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku.
Nezávislost	Jedno kritérium nesmí vycházet z druhého.
Účelnost	Odpovídá nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka.
Relevance	Kritérium odpovídá specifickým charakteristikám práce.
Jednoznačnost	Kritérium musí být srozumitelné a nesporné.
Stručnost	Počet kritérií by neměl být příliš velký.

Zdroj: vlastní zpracování (2017) dle Kociánová (2010, str. 149)

Metody hodnocení pracovníků

Je mnoho různých metod hodnocení pracovníků. Většinou je využívána kombinace více metod. Koubek (2011, str. 132) uvádí ve své publikaci tři metody, které jsou vhodné pro malé a střední firmy: hodnocení podle stanových cílů, hodnocení na základě plnění norem a hodnocení pomocí stupnice.

Hroník rozděluje metody hodnocení podle oblastí, které hodnocení pokrývají. Jedná se o metody zaměřené na minulost (co se již událo), metody zaměřené na přítomnost (zhodnocení aktuální situace) a metody zaměřené na budoucnost (předpověď toho, co se může stát). Hroník (2006, str. 54)

Kociánová (2010, str. 150–152) kromě tří metod, které uvádí Koubek (2011), doplňuje metody hodnocení o volný popis (písemné hodnocení pracovníka podle předem stanovených bodů), hodnocení na základě kritických případů a metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků (střídavé porovnávání, párové porovnávání a povinné rozdělení).

Hroník (2006) s Kociánovou (2010) se shodují, že významnou metodou, kterou používá většina společností, je hodnotící rozhovor. Hroník nazývá tento rozhovor jako motivačně-hodnotící.

Hodnotící rozhovor

„Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti (nároky na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníka. Cílem je bilance uplynulého období a diskuze vztahující se k následujícímu období.“ (Kociánová, 2010, str. 153)

Hodnotící rozhovor slouží především jako nástroj řízení, kontroly, usměrňování a motivování spolupracovníků. Jedná se o pravidelně se opakující, formální a komplexní pohovor, při kterém hodnotitel a hodnocený vzájemně konfrontují své názory, přesvědčení a postoje ke vztahům ke spolupracovníkům, silné a slabé stránky podřízeného, jeho úspěchy i chyby. (Vymětal, 2008)

Hodnotící pohovor je dle výše uvedených definic nástrojem nadřízeného pro pravidelně se opakující zpětnou vazbu k výkonu podřízeného, který má formální strukturu.

Mezi další metody hodnocení pracovníků patří checklist (dotazník s otázkami, které se vztahují k chování pracovníka a odpovědi na otázky jsou zpravidla ano/ne), metoda BARS, assessment a development centra a metoda posuzování úrovně kompetencí (CBI). (Kociánová, 2010, str. 152)

3.2.2 Odměňování pracovníků

„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce.“ (Kociánová, 2010, str. 160)

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením,

realizací a udržování systémů odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007, str. 515)

Mzda a složky odměňování

Odměnou za práci je mzda, kterou lze definovat jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci. Mzda je stanovena v pracovní smlouvě a poskytuje se podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (Königová a Horalíková, 2013, str. 50)

Dle Šikýře (2014, str. 122) mzdu zaměstnance obvykle tvoří:

- základní složka mzdy (zaručená, pevná), která oceňuje hodnotu práce – její složitost, odpovědnost a namáhavost;
- příplatky (vycházející ze zákona, smlouvy či vnitřního předpisu);
- pohyblivá (variabilní) složka mzdy, v rámci které zaměstnavatel oceňuje nadstandardní pracovní výkon. Může ji například tvořit osobní ohodnocení, provize a prémie.

Celková odměna tedy zahrnuje všechny nástroje, které má společnost k dispozici a mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojení pracovníků. Celkovou odměnu lze definovat jako vše, čeho si zaměstnavatel cení na pracovnících. (Kociánová, 2010, str. 161)

Cíle řízení odměňování

Armstrong (2009) uvádí následující cíle řízení odměňování:

- odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli společnosti a hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správně věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

3.3 Modelování podnikových procesů

V této kapitole budou nejdříve definovány základní pojmy procesního řízení, uvedeny důvody pro zlepšování podnikových procesů a představena Business Process Modeling Notation.

3.3.1 Podnikové procesy

„Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ (Svozilová, 2011, str. 14) Hovoříme-li o podnikovém procesu, lze ho definovat jako: „souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnných výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ (Řepa, 2007, str. 1)

Šmída (2011) definuje proces jako: *„organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ (Šmída, 2001, str. 29)*

„Popisování procesů je činností, při níž shromažďujeme a zaznamenáváme informace o sledech pracovních činností a jejich vzájemných vztazích, výkonných procesních rolích, podpůrných systémech procesu a nástrojích, časových, výkonnostních a kvalitativních parametrech, které má proces plnit.“ (Svozilová, 2011, str. 14)

Podstatou procesů jsou tedy související činnosti, které spotřebovávají vstupy a transformují je na výstupy s hodnotou pro zákazníka. Mohou probíhat v podniku (podnikový proces) nebo v rámci spolupráce s ostatními organizacemi (mezipodnikový proces).

„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ (Šmída, 2001, str. 30)

3.3.2 Zlepšování podnikových procesů

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011, str. 19)

Zlepšování podnikových procesů je v současné době nezbytné pro udržení firmy na trhu. Pokud zákazník neobdrží to, co očekává, může se obrátit na jinou konkurenční firmu. Proto mnoho firem začíná pracovat s podnikovými procesy, které se ve firmě odehrávají a na jejich průběžném zlepšování. V obrázku 1 je zachycen proces průběžného zlepšování procesů. (Řepa, 2017, str. 15-16)

Obrázek 1 Průběžné zlepšování procesů



Zdroj: (Řepa, 2007, str. 16)

Svozilová (2011, str. 26) uvádí výčet předpokladů, které by měly procesy v organizaci splňovat, aby pomohly organizaci v naplňování její strategie:

- souvislost s potřebami a strategickými cíli podniku;
- bezchybnost v navržení, aby pokryly obvyklé scénáře a nadměrně nezatěžovaly úkony řízení;
- flexibilita – pružné reakce na změny prostředí a mimořádné situace;
- zaměřenost na výkon, kvalitu výstupů i efektivitu v celém cyklu, aby využívaly všech přidělených zdrojů (materiální i intelektuální).

Smyslem modelování procesů je vytvořit abstrakci procesu, který poskytuje porozumění všem jeho činnostem, souvislostmi mezi těmito činnostmi a rolmi reprezentovanými schopnostmi lidí a zařízení zapojených do daného procesu. Pro abstrakci modelu se nejčastěji využívají grafické modely, které jsou prostředkem k řešení problémů podnikových procesů. (Janíček a Marek, 2013, str. 551–552)

Model by měl dle Janíčka a Marka (2013, str. 552) splňovat následující předpoklady:

- jednoznačně formulovat různé vztahy mezi aktivitami;
- umožňovat snadné změny a aktualizace všeho, co je předmětem modelování;
- být podporou pro plánování zdrojů a předpokládaných nákladů;
- tvořen jednoduchými prvky, které při sdružování tvoří komplexnější procesy;
- umí zaznamenat problémové situace v procesu.

3.3.3 Business Process Modeling Notation (BPMN)

BPMN je standardem pro grafickou reprezentaci procesů, které probíhají ve firmě, v diagramech, a jeho doplňkem je Business Process Modeling Language (BPML). Cílem notace je srozumitelné popsání procesů pro člověka při zachování flexibility a rozsahu.

Základním diagramem BPML je Diagram podnikového procesu, který se skládá z dílčích elementů, kterými jsou: událost, činnost, brána, sekvenční tok, tok zprávy, asociace, bazén a dráha. Elementy mají definované základní grafické symboly. (Řepa, 2011, str. 125)

Událost

Událostí je jakákoli událost v procesu - začátek a konec činnosti, změna stavu objektu, přijetí zprávy apod. Cílem je popsat souvislosti pořadí nebo načasování činnosti v procesu. Rozlišují se tyto události: počáteční, koncová a mezikrok. Grafické zobrazení událostí je uvedeno v obrázku 2.

Obrázek 2 Typy událostí v BPMN



Zdroj: vlastní zpracování v Bizagi dle Řepa, 2011, str. 130

Počáteční událost je událost, kterou proces začíná a je spojena s podnětem procesu, což může být pravidlo nebo čas. **Koncová událost** je událost, kterou proces končí a je spojena s výsledkem procesu. Může to být zpráva nebo chyba. **Mezikrok** je významná událost v průběhu procesu, například časová lhůta nebo očekávané zprávy v rámci procesu. (Řepa, 2011, str. 130)

Činnost

Jako činnost v BPMN je označena aktivita, která je vykonávána v rámci procesu. Je základem chování systému. V procesním modelu jsou rozlišovány tři druhy činností – procesy, pod-procesy a úlohy. Procesy jsou složené činnosti, které uskutečňují konkrétní práci v podniku. Jednotlivý proces je zobrazen v samostatném bazénu. Procesy se dále mohou členit na pod-procesy. Pod-procesy jsou složené činnosti, které jsou součástí jiného procesu. V grafickém zobrazení jsou uzavřené (zaoblený obdélník se symbolem +, který skrývá details průběhu procesu). Úloha je základní činnost procesu, která se v diagramu znázorňuje zaobleným obdélníkem. (Řepa, 2011, str. 132) Grafické znázornění úlohy a pod-procesu je v obrázku 3.

Obrázek 3 Úloha a pod-proces dle BPMN



Zdroj: vlastní zpracování dle Řepa, 2011, str. 132

Brána

Brána (Gateway) v grafickém zobrazení procesu znázorňuje místo, kde se scházejí či rozcházejí různé větve procesu. Větve mohou být alternativní nebo paralelní. V BPML je možné modelovat všechny typy primitivních logických větvení OR, XOR a AND. Grafickým znázorněním je diamant. (Řepa, 2011, str. 132)

Toky

Toky lze dělit na sekvenční toky a tok zpráv. **Sekvenční tok** určuje sled událostí a jejich pořadí v rámci procesu. Znázorňuje se šipkou, která vede od zdrojového objektu k cílovému objektu (události, činnost nebo uzly). **Tok zprávy** zachycuje přenos zprávy od jedné entity procesu k jiné entitě procesu (mezi bazény). Symbolem je přerušovaná šipka. (Řepa, 2011, str. 133)

Asociace

Asociace je zobrazována tečkovanou čarou. Slouží k připojení informace nebo objektu k entitě procesu. Konkrétně se využívá k připojení komentáře k činnosti nebo toku procesu, nebo ke znázornění dokumentů, které jsou činnostmi v procesu využívány. (Řepa, 2011, str. 133)

Bazén a dráha

Tyto dílčí elementy slouží pro zvýraznění úhlu pohledu jednotlivých entit v popisech procesů. Bazén je souhrnem procesů, které zahrnují vnitřek podniku. Dělí se na jednotlivé dráhy, které představují jednotlivé účastníky (aktéry, organizační jednotky a další zahrnuté entity). Mezi bazény a dráhami bazénu jsou vyjadřovány činnosti pomocí posílaných zpráv. (Řepa, 2011, str. 133)

3.4 Vícekriteriální analýza variant

Jak vybrat jednu nebo více variant z množiny přípustných řešení a její realizaci, řeší teorie a model vícekriteriální analýzy variant. Na rozhodovatele je kladen důraz, aby při výběru varianty postupoval maximálně objektivně. V modelech vícekriteriální analýzy variant je určena konečná (diskrétní) množina m variant, která je hodnocena podle n kritérií. Cílem modelu je najít variantu hodnocenou co nejlépe, kompromisní nebo případně seřadit varianty od nejlepší po nejhorší či vyloučit neefektivní varianty. (Šubrt, 2011, str. 162).

3.4.1 Základní pojmy vícekriteriální analýzy variant

Varianty

Varianty jsou konkrétní rozhodovací možnosti, které jsou předmětem vlastního rozhodování. Varianty musí být realizovatelné a smysluplné. (Šubrt, 2011, str. 163)

Kritérium

Kritéria se dělí na kvalitativní (subjektivní) a kvantitativní (objektivně ověřitelné údaje). Jsou východiskem pro hodnocení variant. Kritéria musí splňovat tyto požadavky: nezávislost, rozsah, ale zároveň jejich počet nesmí být příliš rozsáhlý, neboť to by mohlo způsobit nepřehlednost problému. (Šubrt, 2011, str. 163)

Podle povahy kritéria jsou kritéria rozlišována na maximalizační a minimalizační. U maximalizačních kritérií rozhodovatel vychází z toho, že nejlepší varianta má nejvyšší hodnotu. U minimalizačních kritérií je nejlepší variantou varianta s nejnižší hodnotou. Je doporučeno používat kritériální matici, kde jsou všechna kritéria maximalizační, nebo minimalizační povahy. Obvykle jsou používány dva způsoby převodu kritérií:

- vynásobení celého sloupce kritériální matice hodnotou -1 , transformace $y'_{ij} = -y_{ij}$;
- vypočtení hodnot, které určují zlepšení oproti nejhorší kritériální hodnotě, transformace $y'_{ij} = y_{ij} - \max(y_{ij})$. (Šubrt, 2011, str. 164)

Kriteriální matice

Je-li hodnocení variant dle kritérií kvantifikováno, je možné údaje uspořádat do kriteriální matice Y , kde prvek y_{ij} vyjadřuje hodnocení i -té varianty j -tého kritéria. Kriteriální matice je uvedena v obrázku 4. V matici $Y = (y_{ij})$ sloupce odpovídají kritériím a řádky hodnoceným variantám. (Šubrt, 2011, str. 163)

Obrázek 4 Kriteriální matice

$$Y = \begin{matrix} & f_1 & f_2 & \dots & f_n \\ \begin{matrix} a_1 \\ a_2 \\ \dots \\ a_m \end{matrix} & \begin{pmatrix} y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1n} \\ y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{m1} & y_{m2} & \dots & y_{mn} \end{pmatrix} \end{matrix}$$

Zdroj: upraveno dle Šubrt, 2011, str. 163

3.4.2 Metody stanovení vah kritérií

„Váha kritéria je obecná hodnota z intervalu $\langle 0;1 \rangle$, která vyjadřuje relativní důležitost tohoto kritéria v porovnání s kritérii ostatními. Součet vah všech kritérií je roven jedné.“ (Šubrt, 2011, str. 165)

Prvním krokem analýzy modelu vícekriteriální analýzy variant je určení vah kritérií. Stanovují se preferenční vztahy mezi variantami v závislosti na cílech celé analýzy. Nejpoužívanějšími metodami jsou: metoda pořadí, metoda Fullerova trojúhelníku, bodovací metoda a Saatyho metoda. (Šubrt, 2011)

Metoda pořadí

Metoda pořadí stanovuje váhy kritérií z ordinální informace o preferencích kritérií. Tato metoda se používá zejména, když důležitost kritérií hodnotí více expertů. Každý za sebe jednotlivě seřadí kritéria od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejvíce důležité kritérium je ohodnoceno n body ($n =$ počet kritérií), druhé kritérium obdrží $n-1$ body až nejméně důležité kritérium obdrží 1 bod. Pokud jsou některá kritéria stejně důležitá, obdrží body podle průměrného pořadí. Nakonec jsou sečteny body u jednotlivých kritérií a vyděleny celkovým počtem bodů, které experti rozdělili mezi všechna kritéria. Suma kritérií se poté musí rovnat jedné. (Šubrt, 2011)

3.4.3 Klasifikace úloh vícekriteriální analýzy variant

Úlohy vícekriteriální analýzy variant lze klasifikovat podle cíle řešení úlohy a podle typu informace, kterou má rozhodovatel o preferencích mezi kritérii a variantami k dispozici. Tato informace může být nominální, ordinální, nebo kardinální. V případě, že není k dispozici žádná informace, tak neexistuje informace o preferencích kritérií. Nominální informace je vyjádřena pomocí aspiračních úrovní kritérií. Rozděluje varianty podle příslušného kritéria na akceptovatelné a neakceptovatelné. Ordinální informace vyjadřuje uspořádání kritérií podle důležitosti nebo uspořádání variant dle hodnocení kritériem. Kardinální informace má kvantitativní i kvalitativní charakter a vyjadřuje, o kolik či jak moc je jedno hodnocení lepší než druhé. (Šubrt, 2011)

Metody výběru kompromisní varianty můžeme rozdělit dle typu vyžadované informace následovně:

- metody nevyžadující informaci o preferenci kritérií – bodovací metoda a metoda pořadí;
- metody vyžadující aspirační úroveň kritérií – konjunktivní a disjunktivní metoda a metody bazické varianty;
- metody vyžadující ordinální informaci – lexikografická, ORESTE, permutační;
- metody vyžadující kardinální informaci – maximalizace užitku (metoda váženého součtu), minimalizace vzdálenosti od ideální varianty (TOPSIS) a preferenční relace (metoda AHP). (Šubrt, 2011)

TOPSIS

Metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) hodnotí varianty dle jejich vzdálenosti od ideální a bazální varianty. Cílem metody je vybrat variantu, která má nejbližší k ideální variantě. (Šubrt, 2011)

Šubrt (2011, str. 192-193) uvádí následující postup pro výpočet pomocí metody TOPSIS:

1. krok – konstrukce normalizované kriteriální matice $R = (r_{ij})$ podle vzorce

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^p y_{ij}^2}} \quad (1)$$

Sloupce matice R jsou po této normalizaci vektory jednotkové délky.

2. krok – výpočet normalizované vážené kriteriální matice $W = (w_{ij})$ dle vztahu

$$w_{ij} = v_j r_{ij} \quad (2)$$

Určení ideální varianty H s hodnocením (h_1, \dots, h_m) a bazální variantu D s hodnocením (d_1, \dots, d_m) vzhledem k hodnotám W.

3. krok – vypočtení vzdálenosti jednotlivých variant od ideální varianty

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - h_j)^2} \quad (3)$$

a od bazální varianty

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - d_j)^2} \quad (4)$$

4. krok – výpočet relativních ukazatelů vzdáleností jednotlivých variant od bazální varianty podle vzorce

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad (5)$$

Hodnoty ukazatelů se pohybují mezi 0 a 1, přičemž hodnotu 0 nabývá bazální varianta (d_i^-) a hodnotu 1 ideální varianta (d_i^+).

5. krok – varianty se seřadí postupně podle hodnot c_i a potřebný počet variant s nejvyššími hodnotami ukazatele jsou považovány za řešení problému.

Pomocí metody TOPSIS je možné najít řešení, které se nejvíce blíží ideální variantě. Seřadíme-li hodnoty c_i od největších hodnot po nejmenší hodnoty, je řešením rozhodovacího problému varianta s nejvyšší hodnotou.

4 Praktická část

Praktická část práce je zaměřena na proces hodnocení členů týmů ve vybraném oddělení společnosti Slevomat, s.r.o. Nejdříve bude popsán vývoj společnosti, její zaměření a organizační struktura. Autorka práce ve společnosti pracuje na pozici Team leadera City manažera a vzhledem k jejímu začlenění v organizační struktuře bude práce zaměřena na lokální tým City manažerů.

4.1 Představení společnosti

V této kapitole je představena historie společnosti Slevomat.cz, s.r.o., portfolio nabízených služeb, organizační struktura a oddělení City managementu.

4.1.1 Historie společnosti Slevomat.cz, s.r.o.

Slevomat.cz, s.r.o. (dále jen Slevomat nebo společnost) je původně česká společnost, která byla založena společenskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným dne 13. 5. 2010, a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku 18. 6. 2010. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Logo společnosti je v obrázku 5. (Slevomat.cz, s.r.o., 2011)

Obrázek 5 Logo společnosti



Zdroj: online, dostupné z <https://www.slevomat.cz/loga>

Slevomat jako první online slevový portál v České republice zahájil svou činnost 12. 4. 2010 a dal tak vzniknout celému online slevovému trhu v České republice. Na jeho počátku stál zakladatel Tomáš Čupr, Romana Sudová a Petr Bartoš. První nabídka, která byla v prodeji, byl voucher v kavárně Mamma Coffee ve Vodičkově ulici. Nabídka byla nastavena tak, že se sleva aktivuje až ve chvíli, kdy ji zakoupí 100 zákazníků. Aby se sleva aktivovala, musel si ji sám zakladatel 73krát zakoupit. Nabídka, která Slevomat zviditelnila a upevnila její

místo na trhu, byl víkendový pobyt v Hotelu Dvořák v Českém Krumlově, jejíž obrat byl milion Kč. (Mareš, 2017)

Již tři dny po spuštění Slevomatu byli zakladatelé osloveni společností Miton Investments s tím, že by se na projektu chtěla podílet. Nakonec po vyjednávání získala společnost Miton Investments 40% podíl ve společnosti Slevomat. (Kalouš, 2014)

V roce 2012 se společnost rozhodla aktivně podílet na získávání a následném prodeji zboží zákazníkům přes portál společnosti. Za tímto účelem založila dceřinou společnost SG Logistic, s.r.o., která nakupovala zboží za účelem dalšího prodeje zákazníkům Slevomatu. K zajištění logistiky byl založen sklad a kamenná provozovna v Myšák Gallery ve Vodičkově ulici v Praze, kde si zákazníci mohli nejen vyzvednout zboží, ale i se osobně obrátit na zákaznickou podporu společnosti. (Slevomat.cz, s.r.o., 2012)

Společnost v roce 2013 pokračovala v trendu dynamického růstu, který započal v minulých letech. Dle obratu v jednotlivých kategoriích, ve kterých společnost zprostředkovávala prodej, se vyprofilovaly jako nejúspěšnější následující kategorie: cestování, zboží a lokální služby. Tyto kategorie tvořily jádro obratu společnosti. Díky dobře zvolené obchodní strategii se tento rok stal historicky prvním, kdy společnost vykázala kladný hospodářský výsledek. (Slevomat.cz, s.r.o., 2013)

Během následujícího roku vsadila společnost u cestování a lokálních služeb na inspirativnost nabízených nabídek, aby měl zákazník k dispozici vždy důkladně vybranou pestrou směs nabídek. Dále se zaměřila na vylepšení zákaznického servisu, zavedla systém veřejného hodnocení nabídek, testovače slev, věrnostní program, unikátní garanci spokojenosti zákazníka, rychlé nákupy pomocí zapamatovatelné platební karty, zajištění kompletní logistiky dodání zboží zákazníkovi bez nutnosti uplatňovat voucher u dodavatele, mobilní aplikaci a rozšířila možnosti osobního odběru zboží. (Slevomat.cz, s.r.o., 2014)

Tyto inovace se staly hybnou silou, díky které si Slevomat vybudoval svou pozici jedničky na trhu. Celkově již na Slevomatu nakoupilo více než milion zákazníků, prodalo se téměř šest milionů voucherů, s nimiž zákazníci ušetřili více než čtyři miliardy korun. (Holý, 2014)

V roce 2015 společnost vykázala vyšší tržby než v roce 2014, a to i přes to, že byla ukončena činnost dceřiné společnosti SG Logistic, s.r.o. Toto rozhodnutí přineslo výrazný pokles v objemu zprostředkovaných prodejů v oblasti módy a drogerie. Pokles byl vykompenzován díky koncentraci na lokální segmenty a cestování. Společnost v tomto roce splatila zbývající část ztrát minulých let investovanou do začátku společnosti v její rané fázi. (Slevomat.cz, s.r.o., 2015)

“Z hromadného nakupování se slevou se stal trend, kterému Slevomat dominuje nejen v kategorii cestování, ale také v gastronomii a dalších službách,” řekla ředitelka společnosti Marie Havlíčková. Od svého založení se tak Slevomat vyvinul v jednu z největších společností v oblasti e-commerce¹ a výrazně tak udává trendy. (Holý, 2015)

4.1.2 Současnost společnosti Slevomat.cz, s.r.o

Od roku 2016 se společnost transformuje ze slevového portálu do značky spojené s inspirativním obsahem. Tuto strategii podpořila rozsáhlá marketingová investice do offline kampaní a televizní reklamy. Z průkopníka hromadného nakupování nárazových akcí se Slevomat proměnil v rozsáhlý katalog cestování a volnočasových aktivit s každodenním výběrem z více než 2500 odlišných nabídek.

Mise Slevomatu: *„Naší misí je poskytovat lidem kvalitní, na míru přizpůsobenou inspiraci pro volný čas, s minimem překážek na cestě k jejich zážitkům.“*

Vize společnosti do následujících pěti let je stát se jedinečnou destinací pro všechny, kteří hledají inspiraci pro trávení svého volného času. Na této cestě jsou důležité tři pilíře, které jsou nyní jádrem činností všech zaměstnanců ve společnosti: inspirace návštěvníků (naplnění potřeb zákazníků společnosti), personalizace obsahu (relevantní obsah pro každého zákazníka) a zjednodušení nákupu (nejkratší a nejpříjemnější cesta k zážitkům).

O tom, že je Slevomat finančně stabilní firma se silným tržním postavením, svědčí i prodej Slevomatu britské investiční skupině Secret Escapes, který se uskutečnil v srpnu 2017. Secret Escapes je jedním z předních světových online prodejců luxusních dovolených a

¹ E-commerce je pojem, který se používá k označení obchodních transakcí, které probíhají prostřednictvím internetu a dalších elektronických prostředků. (Adaptic, 2017)

působí v 21 zemích po celém světě. Prodej má oběma firmám umožnit sdílení firemního know-how a přinést posílení tržního postavení. (Holý, 2017)

Portfolio nabízených služeb

Portál je provozován přes doménu www.slevomat.cz. Hlavními kategoriemi, na které se společnost zaměřuje, jsou: cestování, restaurace a bary, krása a relaxace, zábava, móda, zboží, praktické služby a rodina a děti. Náhled kategorií je možné vidět v horní části obrázku 6. Každá kategorie se člení do dalších podkategorií, aby si zákazník co nejjednodušeji mohl najít nabídku, která ho zajímá. V poslední době tyto kategorie ještě rozšířily charitativní nabídky, jejichž zakoupením zákazník přispívá různým neziskovým organizacím, např. Klokánek, Moudrá sovička nebo Tilia.

Obrázek 6 Náhled kategorií

The screenshot shows the Slevomat website interface. At the top, there is a navigation bar with categories: Všechny nabídky, Dárky, Cestování, Restaurace a bary, Krása a relaxace, Zábava, Móda, Zboží, Rodina a děti, Praktické, Exclusive. Below the navigation bar, there is a location filter for 'Praha a okolí' and sorting options: Nejnovější, Nejlevnější, Dnes končí, Poprvé na Slevomatu. A section titled 'MOHLO BY VÁS ZAJÍMAT' features several offers:

- Menu pro 2 se steakem či kachními prsíčky a víno**: 790 Kč, 4,4/5 rating, Vila Kajetánka, Praha - Břevnov, 2 osoby.
- Delikátní sušené klobásy přímo z Francie**: 109 Kč, 4,7/5 rating, Pravá Klobása, Praha - Staré Město.
- 4* relax: wellness, dobré jídlo + 1 noc zdarma**: 4 290 Kč, 4,1/5 rating, Hotel Morris **** - Nový Bor, Severní Čechy, 2 osoby, 3 dny.
- D degustační menu s rybou i zvěřinou pro dva**: 899 Kč, Speciálně pro zákazníky Slevomatu, U Dobré Myšlenky, Praha - Nové Město, 2 osoby.
- Vstup do muzea voskových figurín Grévin**: Image of a museum.
- Odpočinek na úrovni v privátním wellness pro dva**: Image of a spa.
- Jakýkoli sladký koblížek a káva od Mr. Donut**: Image of donuts.
- Image of a person holding a gun**: Part of an offer.

Zdroj: Slevomat [online]. [cit. 2017-09-26]

V následující kapitole je popsána organizační struktura společnosti a jednotlivé pracovní role oddělení, na které je práce zaměřena.

4.1.3 Organizační struktura společnosti

Plochá organizační struktura společnosti je zobrazena v obrázku 7. Skládá se z vedení společnosti a jednotlivých oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího. Ve vedení společnosti stojí výkonná ředitelka Marie Havlíčková.

Obrázek 7 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Zmíněné role lze definovat následujícím způsobem. Oddělení Obchod & city management zajišťuje dodávku a zpracování nabídek, které jsou prezentovány na stránkách společnosti. Oddělení Lidských zdrojů zabezpečuje řízení lidských zdrojů ve společnosti – plánování a nábor nových pracovníků, vzdělávání a rozvoj současných zaměstnanců. Zákaznická péče odpovídá na dotazy zákazníků po telefonu i mailu a získává od nich zpětnou vazbu. Oddělení Marketingu se stará o propagaci a reklamu prodáváných služeb a zboží. IT & Product zajišťuje bezproblémové fungování interního systému, správy webových stránek a vývoje nových produktů. Finanční oddělení zabezpečuje finanční toky společnosti a svěřený rozpočet. V posledním oddělení Business intelligence jsou prováděny analýzy za účelem pochopení chování zákazníka a jeho udržení.

Z důvodu zaměření práce na proces hodnocení členů týmu City managerů nebudou detailně popsána všechna oddělení společnosti, ale pouze oddělení Obchodu & city managementu.

4.2 Oddělení Obchod & City management

Obchodní oddělení zajišťuje plynulý přísun nabídek, které jsou po zpracování prezentovány na webových stránkách společnosti. Za prezentaci nabídek si společnost účtuje provizi, která tvoří tržbu společnosti. City management zpracovává dokumentaci a připravuje nabídky k prezentaci směrem k veřejnosti.

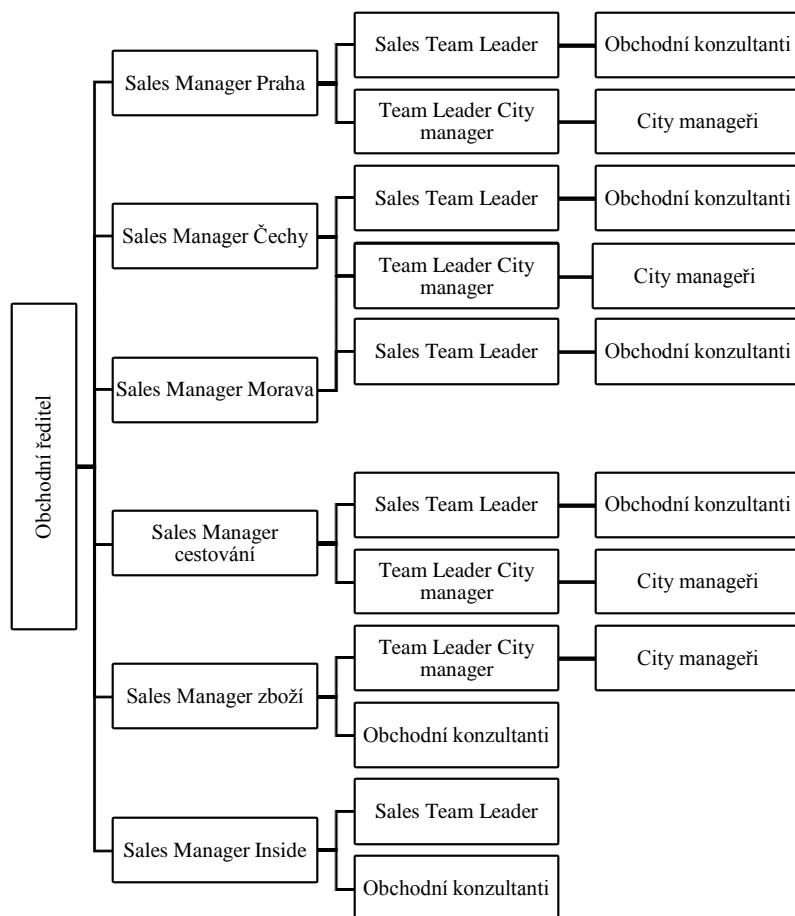
4.2.1 Pracovní týmy a jejich organizační struktura

Oddělení tvoří šest týmů:

- Tým Praha – přináší lokální zážitky a služby v Praze a jejím okolí zejména z oblasti gastronomie, zábavy a wellness. Jedná se o lokální tým.
- Tým Čechy – přináší lokální zážitky a služby v Plzni, Českých Budějovicích, Karlových Varech, Hradci Králové, Pardubicích a okolí zejména z oblasti gastronomie, zábavy a wellness. Jedná se o lokální tým.
- Tým Morava – přináší lokální zážitky a služby v Brně, Ostravě, Olomouci, Jihlavě, Zlín a okolí zejména z oblasti gastronomie, zábavy a wellness. Jedná se o lokální tým.
- Tým cestování – přináší krátkodobé i dlouhodobé pobyty v tuzemsku i v zahraničí a jednodenní či vícedenní zájezdy do zahraničí.
- Tým zboží – dodává nabídky spotřebního zboží a módy.
- Tým Inside – obchoduje nabídky ze všech kategorií a poskytuje podporu stávajícím obchodním partnerům.

Složení jednotlivých týmů je zobrazeno v obrázku 8. Počet členů jednotlivých týmů se liší dle obchodního potenciálu kategorie a lokalit, na kterou je tým specializován.

Obrázek 8 Struktura oddělení Obchod & City management



Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V čele oddělení stojí obchodní ředitel, který je nadřízeným pro všechny členy oddělení. Přímým nadřízeným je pro jednotlivé Sales manažery. Sales manažeři jsou nadřízení pro Team leadry obchodu (sales) a City manažerů. Sales team leadrům se zodpovídají obchodní konzultanti a Team leadrům City manažerů city manažeři zařazení v týmu.

Zmíněné role lze definovat následujícím způsobem:

Obchodní ředitel

Hlavní náplň práce obchodního ředitele tvoří rozbor, stanoviska, analýzy, doporučení, tvůrčí činnost a rozhodování v rámci oblasti strategie obchodu a plánování. Obchodní ředitel nese odpovědnost za chod celého Obchodního & city oddělení.

Sales manager

Sales manager koordinuje, plánuje a kontroluje obchodní aktivity svěřeného týmu. Dále je zodpovědný za rozvoj podřízených team leaderů.

Sales team leader

Hlavní náplní jeho práce je kontrola a vedení svěřeného týmu. Dle velikosti týmu může mít 4–8 podřízených obchodních konzultantů.

Team leader City manager

Má na starosti vedení, motivování a kontrolu týmu. Nastavuje týmové cíle, rozvoj a hodnocení členů týmu a strategie rozvoje svěřeného města. Tým je tvořen jednotlivými City manažery. Dle velikosti týmu může mít 4–8 podřízených.

Obchodní konzultant

Obchodní konzultanti aktivně vyhledávají nové obchodní příležitosti a pečují o vybudované portfolio. Péče spočívá převážně v osobní a telefonické komunikaci, kdy poskytují konzultace obchodním partnerům ohledně nejlepšího nastavení produktu. Konzultanti úzce spolupracují se City manažery.

City manažer

City manažeři jsou zodpovědní za kontrolu a nastavení nabídek, aby byly lákavé pro zákazníky, přínosné pro obchodní partnery a atraktivní pro Slevomat. Jejich hlavní náplní práce je: nastavování nabídek z hlediska prodejnosti, struktury, podmínek a obsahu; schvalování nabídek; práce s grafikou a psaní obsahu nabídek; komunikace s obchodními partnery a spolupráce s obchodním týmem; koordinace přípravy a kontrola textové a grafické části nabídky; přinášení nových nápadů, sledování trendů a rozvoj svěřených kategorií.

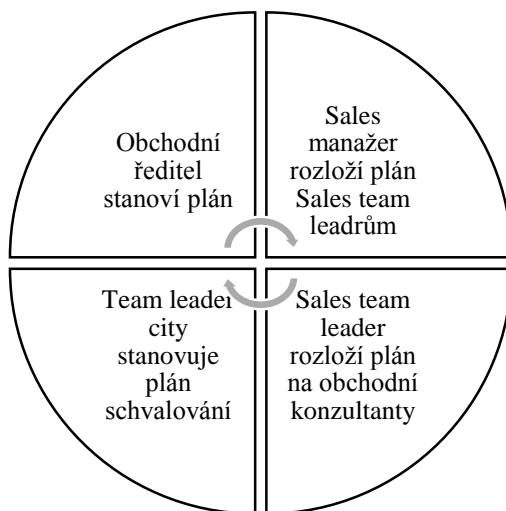
Pro lepší porozumění chodu oddělení je v následující podkapitole uveden měsíční cyklus oddělení, které propojuje role, které byly uvedeny výše.

4.2.2 Měsíční cyklus oddělení

Obchodní ředitel v koordinaci s finančním ředitelem společnosti vypracuje roční obchodní plán, který odráží dosažené výsledky v minulém kalendářním roce a meziroční navýšení dle požadavků investorů. Plán je po důkladné analýze rozdělen na jednotlivé kvartální a měsíční plány. Měsíční obchodní plán je pak rozdělen mezi jednotlivé týmy oddělení a předán sales managerům.

Sales manager předává plán na Sales team leadra a Team leadra City manažerů. Úkolem Sales team leadra je rozpad plánu na jednotlivé obchodní konzultanty dle vybudovaného portfolia, dle plánu zapracování konzultanta a odhadu průměrného výnosu na jednu nabídku. Team leader City manažer úzce spolupracuje se Sales manažerem a stanovují týdenní odhady, naplněnost jednotlivých kategorií, vypracovávají poptávku z interního systému, konzultují jednotlivé nabídky a zpracovávají přinesené nabídky. Obchodní plán je tedy naplňován aktivitou konzultantů a aktivitou city manažerů.

Obrázek 9 Měsíční cyklus oddělení



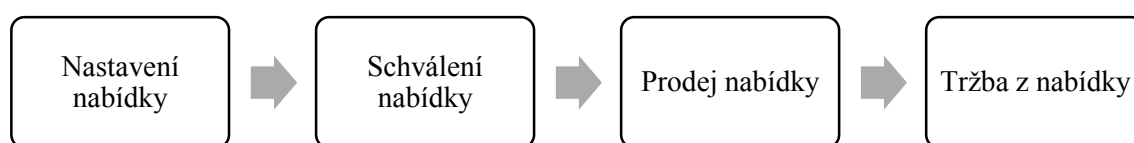
Zdroj: vlastní zpracování (2017)

4.2.3 Zachycení a rozbor procesů oddělení

V této kapitole budou namodelovány procesy, které v oddělení probíhají. Celkem budou zobrazeny čtyři procesy – iniciace nabídky, proces schvalování nabídky, kvartální a měsíční hodnocení City manažerů. Tyto procesy budou zobrazeny v procesních modelech.

Jak již bylo zmíněno výše, tržby společnosti tvoří provize z prezentovaných nabídek. Tržbu z nabídky ovlivňuje práce City manažera, který nabídku schválil. Svým výkonem tedy přímo působí na výkon společnosti. Než je nabídka předána City manažerovi ke zpracování, předchází tomu domluvení nabídky obchodním konzultantem. Po schválení nabídky je nabídka prezentována na stránkách společnosti a generuje tržbu. Tento proces zobrazuje obrázek 10.

Obrázek 10 Životní proces nabídky



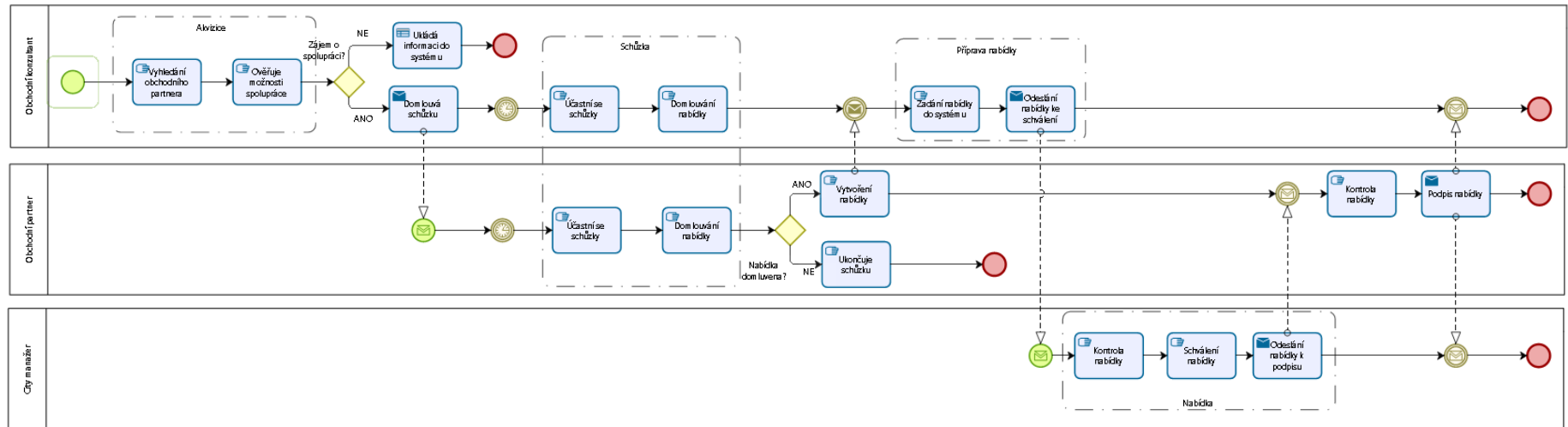
Zdroj: vlastní zpracování

Iniciace nabídky

Nejdříve obchodní konzultant vytipuje potencionálního obchodního partnera (dále jen partner) ke spolupráci. Telefonicky kontaktuje partnera s dotazem, zda by měl zájem o navázání obchodní spolupráce se společností, a zeptá se, jestli je možné se setkat na osobní schůzce. Pokud partner odmítne, obchodní konzultant tuto informaci zavede do interního systému s poznámkou, zda je případně možné kontaktovat partnera někdy v budoucnu či nikoli. V případě, že partner projeví zájem, je domluvena osobní schůzka. Na schůzce obchodní konzultant představí společnost, podmínky spolupráce a vysvětlení partnerského rozhraní, které je součástí interního systému. Může dojít ke shodě a vytvoření návrhu nabídky. V opačném případě může partner spolupráci zamítnout nebo potřebuje několik schůzek, než je návrh nabídky domluven.

Pokud je vytvořena nabídka, zašle partner návrh obchodnímu konzultantovi mailem, který pak návrh zadá do interního systému (administrace). Připravenou nabídku dále prostřednictvím systému odesílá City manažerovi ke schválení. City manažer nabídku zkontroluje, schválí a odesílá prostřednictvím systému partnerovi. Partner obdrží upozornění mailem, že nabídka je připravena ke kontrole a k podpisu. Partner nabídku podrobí kontrole a nabídku elektronicky podepíše v systému. Automaticky je informován obchodní konzultant a City manažer, že nabídka byla podepsána. Tento proces obsahuje obrázek 11.

Obrázek 11 Iniciační nabídky



Zdroj: vlastní zpracování (2017) v Bizagi

Proces schvalování nabídky

City manažerovi je přidělena v systému nabídka ke schválení. V prvním kroku City manažer vyhodnocuje, zda je nabídka vhodná k prezentaci na stránkách či nikoli (jedná se zejména o obsah nabídky, očekávaný prodej a zájem ze strany zákazníků) a dále vyhodnocuje samotného obchodního partnera (prověření v rejstřících a recenze na internetu). Pokud je nabídka vyhodnocena kladně, nabídku začne zpracovávat.

V případě, že nabídka není vhodná k prezentaci, vrací nabídku k úpravám obchodnímu partnerovi s doporučeními, jak nabídku modifikovat, aby bylo možné ji schválit. Proces schvalování nabídky je zobrazen v obrázku 12.

Samotné schválení nabídky obsahuje následující kroky:

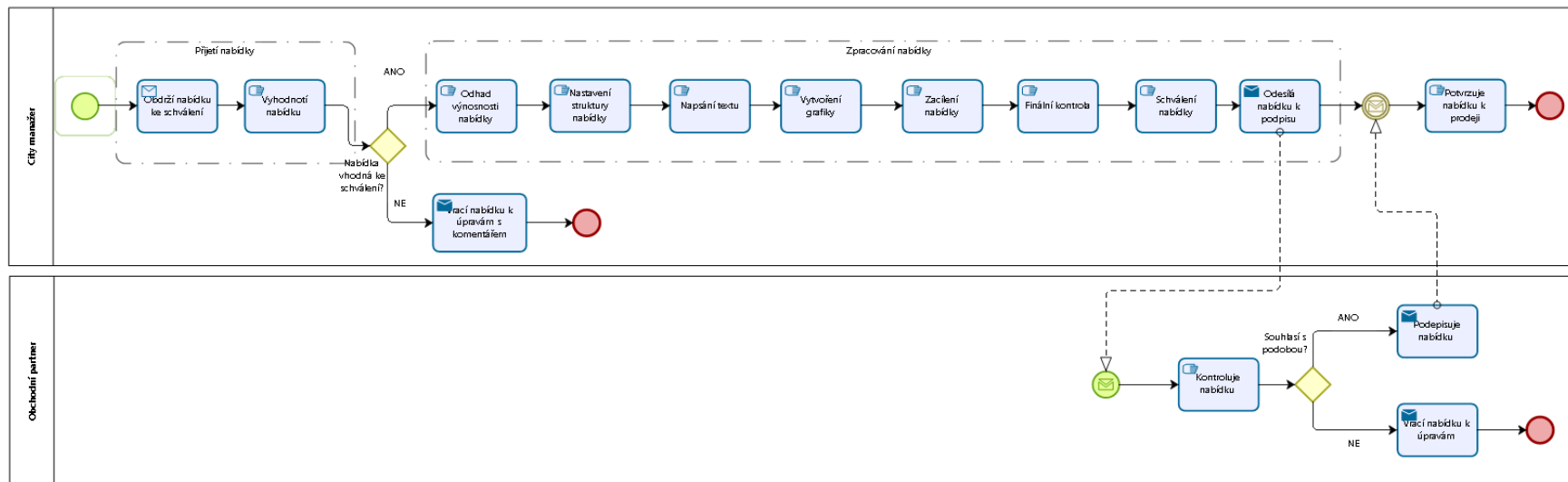
- odhad výnosu nabídky pro společnost;
- nastavení struktury nabídky (varianty, ceny, obsah);
- zpracování po textové a grafické stránce;
- zacílení nabídky do správných kategorií;
- kontrola nabídky;
- schválení a odeslání nabídky k potvrzení (podepsání) obchodnímu partnerovi.

Hodnocení City manažerů

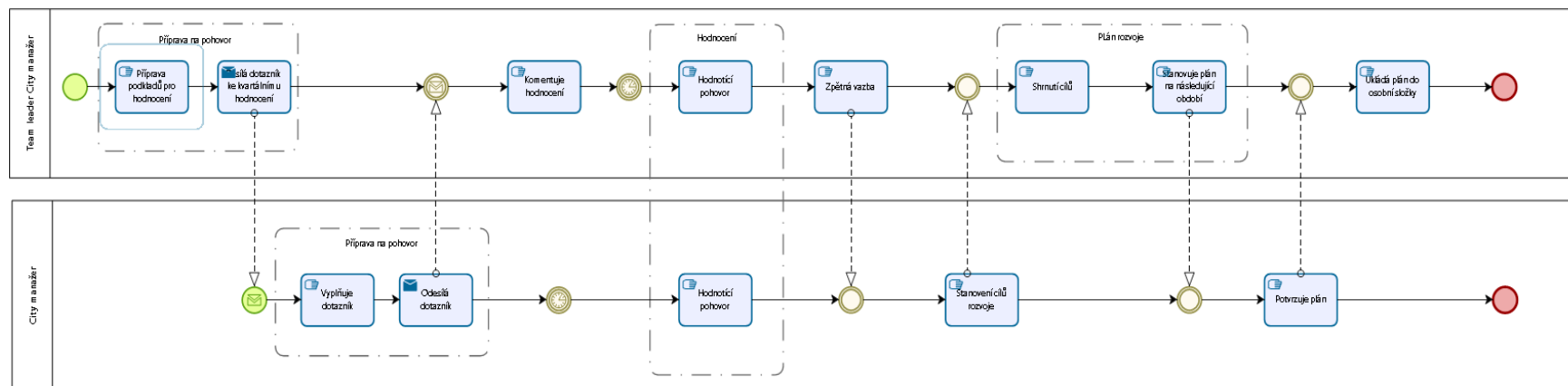
City manažeři jsou hodnoceni kvartálně pomocí hodnotících rozhovorů. Team leader City manažer si nejdříve připraví podklady pro hodnocení. Informuje podřízené o tom, že bude probíhat kvartální hodnocení a poté zasílá mailem formulář s názvem Kvartální hodnocení podřízeným City manažerům.

City manažeři tento formulář vyplní a zasílají ho zpět nadřízenému mailem. Nadřízený okomentuje sebehodnocení podřízeného a stanoví datum hodnotícího pohovoru. Během rozhovoru poskytne nadřízený zpětnou vazbu a společně jsou identifikovány silné stránky a možnosti rozvoje City manažera. Jsou stanoveny cíle rozvoje a způsob jejich vyhodnocení. Po skončení rozhovoru Team leader City manažer shrne písemně rozhovor a shrnutí ukládá také do složky hodnoceného.

Obrázek 12 Proces schvalování nabídky



Obrázek 13 Proces kvartálního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování (2017) v Bizagi

Měsíční hodnocení City manažera

City manažer má dvousložkovou mzdu. Mzda je tvořena fixní částkou a variabilní částkou. Variabilní částka je rozdělena do čtyř tříd dle míry naplnění obchodního plánu týmu, ve kterém je City manažer zařazen. Obchodní plán vytváří obchodní ředitel před začátkem nového měsíce a tým je s ním seznámen.

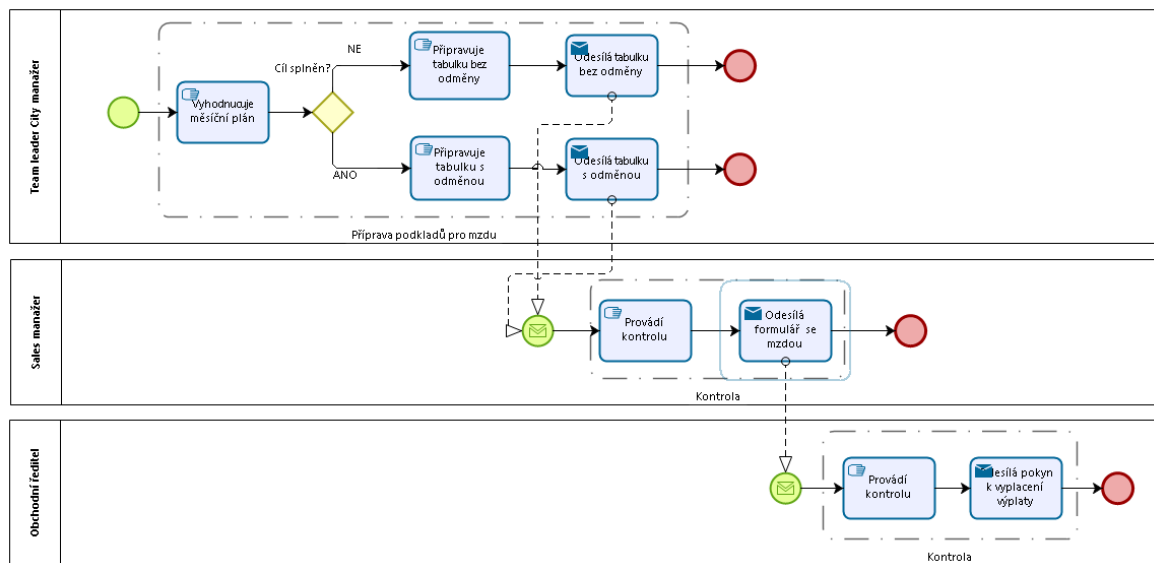
Po ukončení měsíce Team leader City manažer vyhodnotí měsíční plán dle tabulky 2. V případě, že je obchodní plán týmu splněn na více jak 90 %, zapisuje do tabulky na mzdy vyšší odměny. V opačném případě vyplňuje do tabulky 0 Kč. Tabulku se mzdou odesílá mailem ke kontrole Sales manažerovi, který ji po schválení odesílá mailem obchodnímu řediteli. Ten poté odesílá požadavek na vyplacení mzdy. Proces měsíčního hodnocení je zobrazen v obrázku 11.

Tabulka 2 Výše odměny

% splnění obchodního plánu	Výše odměny
pod 89 %	0 Kč
90–99 %	x Kč
100–104 %	x Kč
105–114 %	x Kč
nad 115 %	x Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Obrázek 14 Proces měsíčního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování (2017) v Bizagi

4.3 Hodnocení výkonu City manažerů

V této kapitole bude popsán současný stav hodnocení City manažerů a bude provedena hlubší analýza na základě vybraných kritérií pomocí metod vícekritériální analýzy variant.

4.3.1 Současný stav hodnocení

V současné době jsou City manažeři hodnoceni pomocí kvartálních rozhovorů, které se zaměřují na profesní a osobní schopnosti, oblasti rozvoje, kariérní plán a vztahy a spolupráci s ostatními členy týmu.

Nejdříve hodnocený vyplňuje sebehodnocení, které poté okomentuje nadřízený a v rámci rozhovoru poskytne podřízenému zpětnou vazbu k jeho práci z hlediska měkkých dovedností.

Na základě proběhlého rozhovoru, který vede nadřízený, jsou stanoveny oblasti rozvoje a možnosti kariérního plánu. Nadřízený spolupracuje s oddělením lidských zdrojů, předává poznatky z rozhovorů a konzultuje výsledky. Společně pak plánují možný kariérní růst zaměstnance.

Předmětem hodnocení jsou měkké dovednosti, které nemají své kvantitativní vyjádření. Jelikož se interakcí procesů schvalování nabídek a hodnocení zaměstnanců zatím ve společnosti nikdo formálně nezabýval, budou v následující podkapitole podrobeny analýze kvantitativní data související s prací City manažerů. Výsledek by měl určit, zda jsou někteří City manažeři lepší než jiní, a tak rozšířit hodnotící rozhovory o kvantitativní část.

Na základě vstupů a výstupů bude definován nový systém hodnocení v podobě nového procesu.

4.3.2 Vícekritériální model hodnocení City manažerů

Pro hlubší rozbor dosahovaných výsledků byl vybrán lokální tým City manažerů. Celkem je v týmu osm zaměstnanců. Účelem analýzy je zjistit, zda některý ze City manažerů dominuje ostatní ve výsledcích a dále jaké jsou trendy ve výkonu.

V úvahu byla brána následující kritéria:

- počet schválených nabídek – jedná se o počet nabídek, které schválil City manažer v určitém období. Mezi City manažery nejsou ve schvalování rozdíly, všichni vykonávají stejnou práci a nabídky jsou jim náhodně přidělovány;
- provize v Kč za návštěvu – je poměr mezi počtem zákazníků, kteří si nabídku zobrazili, a těmi, kdo si ji reálně zakoupili;
- počet nabídek, které nedosáhly požadovaného výnosu – společnost má stanovené limity, dle kterých je možné posoudit, zda bylo nabídku výhodné prezentovat či nikoli;
- gross profit – tržba za jednu ukončenou nabídku;
- počet příspěvků v diskuzi – u každé nabídky je prostor pro zákazníka, aby se dotázal, pokud v nabídce není informace uvedena;
- počet prodaných voucherů – počet zakoupených voucherů zákazníky ze schválených nabídek;
- průměrný výnos na nabídku – jedná se o průměrný výdělek společnosti na schválených nabídkách;
- procento podhodnocených nabídek – jedná se o nabídky, které přesáhly odhadovaný výnos o více než 5 %.

Na základě diskuze ve společnosti a požadavků na kritéria dle tabulky 1 v teoretické části práce bylo vybráno pět kritérií, dle kterých lze výsledky jednotlivých City manažerů hodnotit – počet schválených nabídek, počet prodaných voucherů, průměrný výnos na nabídku, počet nabídek pod odhadem a procento podhodnocených nabídek.

Data jsou shrnuta vždy za uplynulé tři měsíce, a to z důvodu, že nabídky, které City manažer schválí, mohou běžet různě dlouhou dobu a není tedy možné je vyhodnocovat na měsíční bázi.

Sestavení kritériální matice

Variantami kritériální matice byli stanoveni jednotliví City manažeři. Budou uváděni pod zkratkou CM_i. Varianty budou hodnoceny dle pěti kritérií – počet schválených nabídek (max), počet prodaných voucherů (max), průměrný výnos na nabídku (max), počet nabídek pod odhadem (min) a procento podhodnocených nabídek (min). Sloupce matice odpovídají kritériím a řádky hodnoceným variantám. Hodnocení variant je kvantifikováno, je možné tedy uspořádat údaje do kritériální matice, která je v tabulce 3.

Tabulka 3 Kritériální matice

	Schválené nabídky	Prodané vouchery	Výdělek na nabídku	Nabídky pod odhadem	Podhodnocené nabídky
	ks	ks	Kč	ks	%
<i>kritérium</i>	1	2	3	4	5
CM ₁					
CM ₂					
CM ₃					
CM ₄					
CM ₅					
CM ₆					
CM ₇					
CM ₈					
	max	max	max	min	min

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Údaje jsou hodnoceny ve čtyřech po sobě jdoucích obdobích, aby bylo možné zjistit, jak se City manažeři vyvíjí v čase.

4.3.3 Posouzení dominance mezi City manažery

Budou vytvořeny čtyři polygony s hodnocením dominance. Na základě zobrazení variant v polygonech bude určeno, zda mezi hodnocenými City manažery je některý v hodnocených kritériích lepší než všichni ostatní. Tak bude vyhodnoceno, pokud některý City manažer bude nedominovaný ostatními City manažery.

Nejdříve bude uvedena tabulka s pěti kritérii, ze které je polygon vytvořen. Minimalizační kritéria byla převedena na maximalizační.

První hodnocené období

Pro první hodnocené období byla sestavena matice s kritérii, která jsou v tabulce 4.

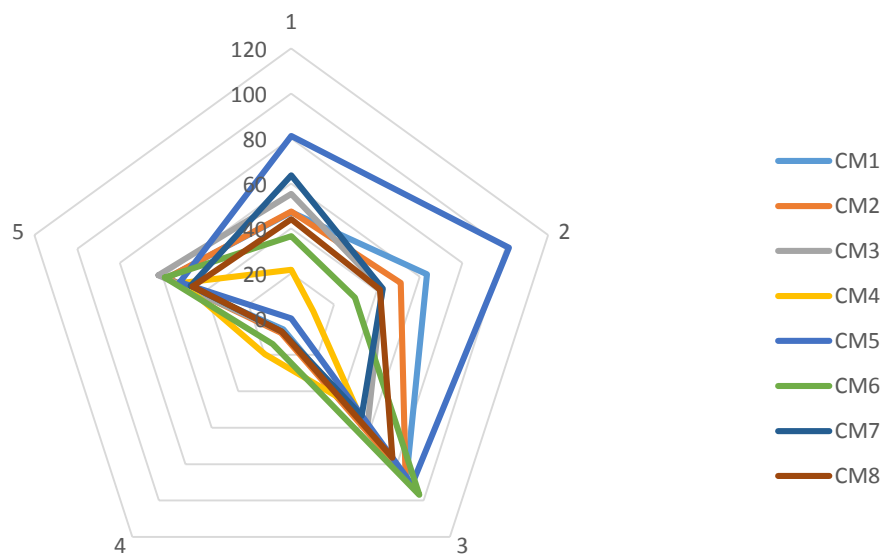
Tabulka 4 První hodnocené období

	K1	K2	K3	K4	K5
CM ₁	472	63494	8719	224	42
CM ₂	476	51216	8655	205	42
CM ₃	553	42464	5778	213	38
CM ₄	216	10327	4909	86	49
CM ₅	811	101723	9125	283	48
CM ₆	366	29844	9678	142	41
CM ₇	636	42776	5339	212	53
CM ₈	441	41401	7641	211	54

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V grafu 1 je polygon pro zjištění dominance mezi jednotlivými City manažery.

Graf 1 Polygon pro první hodnocené období



Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Vyhodnocení

V prvním hodnoceném období nebylo na základě polygonu zjištěno jediné nedominové řešení. Dle stanovených kritérií nelze stanovit závěr, zda je jeden City manažer lepší než druhý.

Druhé hodnocené období

Pro druhé hodnocené období byla sestavena matice s kritérii, která jsou v tabulce 5.

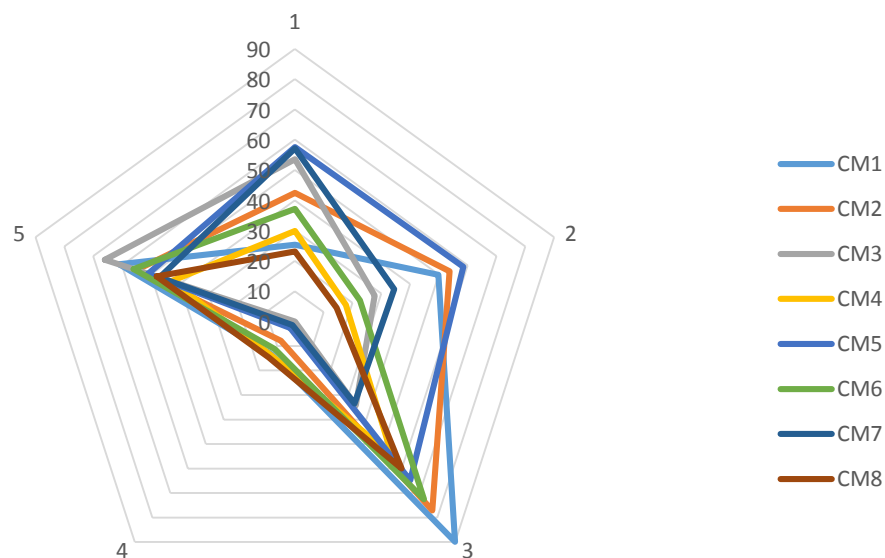
Tabulka 5 Druhé hodnocené období

	K1	K2	K3	K4	K5
CM ₁	253	49825	8985	105	39
CM ₂	425	53748	7714	159	45
CM ₃	535	27696	3420	238	34
CM ₄	299	17687	5457	102	57
CM ₅	576	58459	6475	211	49
CM ₆	372	22627	7254	126	44
CM ₇	571	34439	3349	224	53
CM ₈	231	14474	5993	92	52

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V grafu 2 je polygon pro zjištění dominance mezi jednotlivými City manažery.

Graf 2 Polygon pro druhé hodnocené období



Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Vyhodnocení

Ve druhém hodnoceném období nebylo na základě polygonu zjištěno jediné nedominoané řešení. Dle stanovených kritérií nelze stanovit závěr, zda je jeden City manažer lepší než druhý.

Třetí hodnocené období

Pro třetí hodnocené období byla sestavena matice s kritérii, která jsou v tabulce 6.

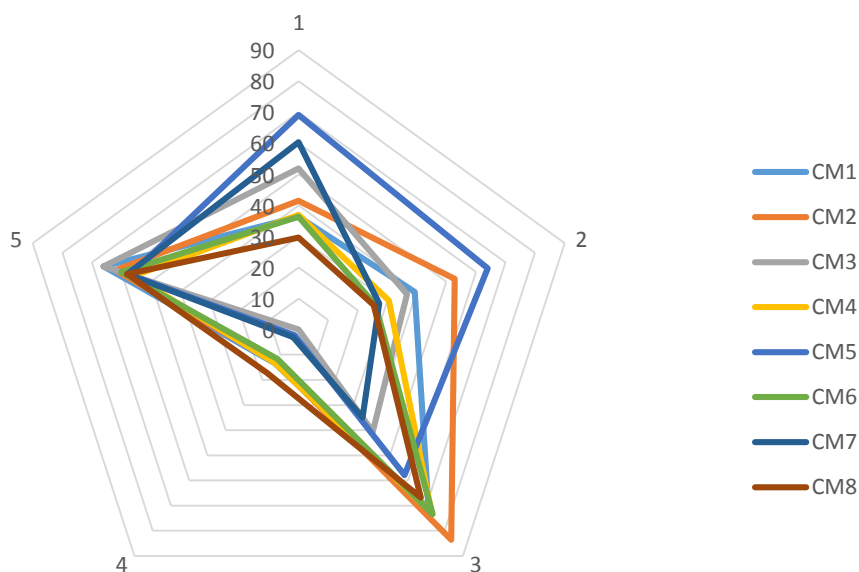
Tabulka 6 Třetí hodnocené období

	K1	K2	K3	K4	K5
CM ₁	363	39318	7109	120	34
CM ₂	415	52863	8357	125	38
CM ₃	519	36680	4059	253	34
CM ₄	369	30531	7278	121	44
CM ₅	691	63974	5790	231	43
CM ₆	363	25999	7345	136	40
CM ₇	603	27210	3498	223	42
CM ₈	296	25403	6683	80	42

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V grafu 3 je polygon pro zjištění dominance mezi jednotlivými City manažery.

Graf 3 Polygon pro třetí hodnocené období



Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Vyhodnocení

Ve třetím hodnoceném období nebylo na základě polygonu zjištěno jediné nedominové řešení. Dle stanovených kritérií nelze stanovit závěr, zda je jeden City manažer lepší než druhý.

Čtvrté hodnocené období

Pro čtvrté hodnocené období byla sestavena kritériální matice, která je v tabulce 7.

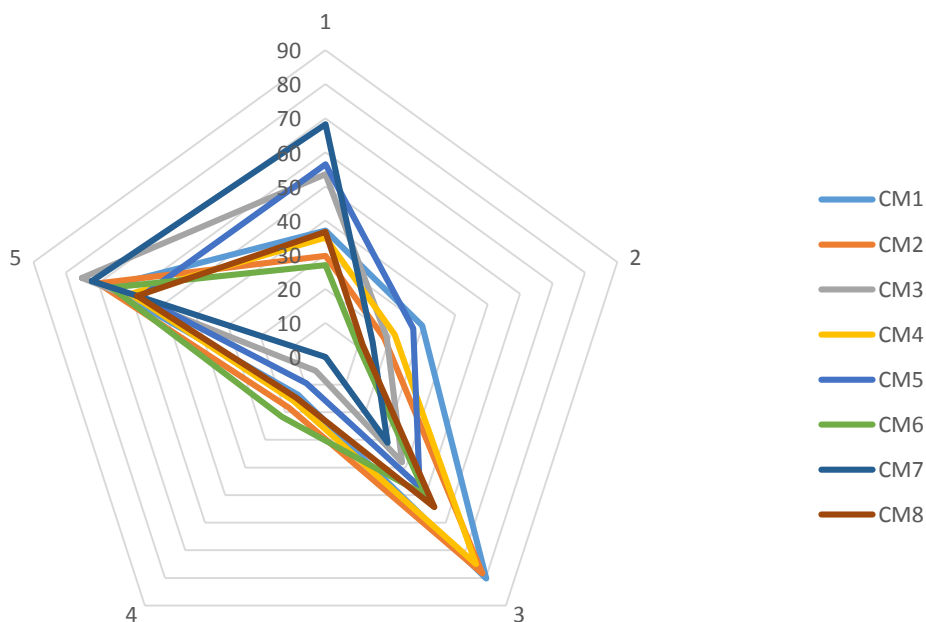
Tabulka 7 Čtvrté hodnocené období

	K1	K2	K3	K4	K5
CM ₁	371	29874	8023	135	33
CM ₂	297	18065	7832	89	30
CM ₃	536	18920	3816	223	25
CM ₄	350	21395	7504	113	40
CM ₅	565	27042	4704	177	43
CM ₆	270	10237	5019	55	34
CM ₇	682	14513	3101	272	28
CM ₈	367	11493	5435	125	42

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V grafu 4 je polygon pro zjištění dominance mezi jednotlivými City manažery.

Graf 4 Polygon pro čtvrté hodnocené období



Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Vyhodnocení

Ve čtvrtém hodnoceném období nebylo na základě polygonu zjištěno jediné nedominové řešení. Dle stanovených kritérií nelze stanovit závěr, zda je jeden City manažer lepší než druhý.

4.3.4 Posouzení výběru kompromisní varianty mezi City manažery

Polygon nepřinesl možnost vyhodnocení jednotlivých City manažerů v čase. Kriteriační matice bude podrobena hlubší analýze metodou TOPSIS dle teoretických východisek v podkapitole 3.4.3. Metoda seřadí jednotlivé City manažery dle zadaných kritérií na základě vzdálenosti od ideální a bazální varianty. Výsledek určí, jak vzdálený je nejhorší City manažer od nejlepšího City manažera.

Než bude použita samotná metoda, je třeba vypočítat váhy vybraných kritérií. Váhy budou v jednotlivých obdobích neměnné a budou použity na všechna hodnocená období. Váhy kritérií budou vypočítány metodou pořadí dle teoretických východisek uvedených v podkapitole 3.4.2.

Stanovení vah Metodou pořadí

Kritéria byla seřazena podle pořadí od nejdůležitějšího po nejméně důležitá. Poté byla kritéria obodována a stanovena jejich výsledná váha. Váhy jsou uvedeny v tabulce 9.

Nejdůležitějším kritériem byl na základě diskuze zvolen počet nabídek pod výnosem, protože se jedná o nabídky, které se společnosti nevyplatí prezentovat. Dále pak počet schválených nabídek a počet podhodnocených nabídek. Jako nejméně důležitá byla zvolena kritéria 2 a 3, a to z toho důvodu, že se na jejich výsledcích podílí více proměnných.

Tabulka 8 Váhy kritérií

Kritérium	i	pořadí	b_i	$v_i = b_i / \sum_{i=1}^5 b_i$
Počet schválených nabídek	1	2	4	0,27
Počet prodaných voucherů	2	4-5	1,5	0,10
Průměr Kč na nabídku	3	4-5	1,5	0,10
Počet nabídek pod výnosem	4	1	5	0,33
Počet podhodnocených nabídek	5	3	3	0,20
<i>Součet</i>			15	1

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Stanovené váhy kritérií:

1. počet schválených nabídek – váha 0,27
2. počet prodaných voucherů – váha 0,10
3. průměr Kč na nabídku – váha 0,10
4. počet nabídek pod výnosem – váha 0,33
5. počet podhodnocených nabídek – 0,20.

První hodnocené období

V tabulce 9 jsou hodnoty variant kritérií pro první období. Postup výpočtu metody TOPSIS je v příloze A1.

Tabulka 9 Kriteriaální matice I. období

	K1	K2	K3	K4	K5
CM ₁	472	63494	8719	224	42
CM ₂	476	51216	8655	205	42
CM ₃	553	42464	5778	213	38
CM ₄	216	10327	4909	86	49
CM ₅	811	101723	9125	283	48
CM ₆	366	29844	9678	142	41
CM ₇	636	42776	5339	212	53
CM ₈	441	41401	7641	211	54
	max	max	max	min	min
Váhy	0,27	0,10	0,10	0,33	0,20

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V tabulce 10 jsou vzdálenosti jednotlivých City manažerů od ideální a bazální varianty.

Tabulka 10 Pořadí variant pro metodu TOPSIS - I. období

	d ₊	d ₋	c	Pořadí
CM ₁	0,17256	0,09228	0,348431	8
CM ₂	0,15379	0,10619	0,408438	4
CM ₃	0,15962	0,10530	0,397477	5
CM ₄	0,12548	0,22833	0,64534	1
CM ₅	0,22780	0,12491	0,354148	7
CM ₆	0,11327	0,16636	0,594929	2
CM ₇	0,15626	0,11423	0,422322	3
CM ₈	0,16535	0,09733	0,370538	6

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Vyhodnocení

V prvním hodnoceném období je nejbližší ideální variantě City manažer číslo 4. Za pozornost stojí poměrně velká vzdálenost ideální varianty od bazální varianty. Je to způsobeno kritériem číslo 4 – nejnižším počtem nabídek pod minimálním výnosem. Druhé místo obsadil City manažer číslo 6 a třetí místo City manažer číslo 7.

Druhé hodnocené období

V tabulce 11 jsou hodnoty variant kritérií pro druhé období. Postup výpočtu metody TOPSIS je v příloze A2.

Tabulka 11 Kriteriační matice II. období

	K1	K2	K3	K4	K5
CM ₁	363	39318	7109	120	34
CM ₂	415	52863	8357	125	38
CM ₃	519	36680	4059	253	34
CM ₄	369	30531	7278	121	44
CM ₅	691	63974	5790	231	43
CM ₆	363	25999	7345	136	40
CM ₇	603	27210	3498	223	42
CM ₈	296	25403	6683	80	42
	max	max	max	min	min
Váhy	0,27	0,10	0,10	0,33	0,20

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V tabulce 12 jsou vzdálenosti jednotlivých City manažerů od ideální a bazální varianty.

Tabulka 12 Pořadí variant pro metodu TOPSIS - II. období

	d ₊	d ₋	c	Pořadí
CM ₁	0,07347	0,16640	0,693719	1
CM ₂	0,08855	0,11118	0,556653	5
CM ₃	0,18033	0,07529	0,294551	8
CM ₄	0,08102	0,16478	0,67037	2
CM ₅	0,14478	0,09504	0,396293	6
CM ₆	0,07094	0,13914	0,66233	3
CM ₇	0,16483	0,08036	0,327731	7
CM ₈	0,09076	0,17625	0,660099	4

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Vyhodnocení

Ve druhém hodnoceném období je nejbližší ideální variantě City manažer číslo 1. Nejbližší ideální variantě přispělo kritérium číslo 5, a to počet podhodnocených nabídek, a kritérium číslo 4, nejméně nabídek pod hranicí minimálního výnosu. Druhý v pořadí byl City manažer číslo 4 a třetí v pořadí se umístil City manažer číslo 3.

Třetí hodnocené období

V tabulce 13 jsou hodnoty variant kritérií pro třetí období. Postup výpočtu metody TOPSIS je v příloze A3.

Tabulka 13 Kriteriaální matice III. období

	K1	K2	K3	K4	K5
CM ₁	363	39318	7109	120	34
CM ₂	415	52863	8357	125	38
CM ₃	519	36680	4059	253	34
CM ₄	369	30531	7278	121	44
CM ₅	691	63974	5790	231	43
CM ₆	363	25999	7345	136	40
CM ₇	603	27210	3498	223	42
CM ₈	296	25403	6683	80	42
	max	max	max	min	min
Váhy	0,27	0,10	0,10	0,33	0,20

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V tabulce 14 jsou vzdálenosti jednotlivých City manažerů od ideální a bazální varianty.

Tabulka 14 Pořadí variant pro metodu TOPSIS - III. období

	d ₊	d ₋	c	Pořadí
CM ₁	0,08177	0,14677	0,642199	3
CM ₂	0,07423	0,14171	0,656243	2
CM ₃	0,19180	0,05159	0,21197	8
CM ₄	0,08455	0,14302	0,62847	4
CM ₅	0,16298	0,09184	0,360416	6
CM ₆	0,09561	0,12635	0,569236	5
CM ₇	0,16034	0,07165	0,308865	7
CM ₈	0,08720	0,18663	0,681551	1

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Vyhodnocení

Ve třetím hodnoceném období je nejbliže ideální variantě City manažer číslo 8. Nejbliže ideální variantě přispělo kritérium číslo 5, a to počet podhodnocených nabídek. Na druhém místě se v rámci hodnocených kritérií umístil City manažer číslo 2 a na třetím místě City manažer číslo 1.

Čtvrté hodnocené období

V tabulce 15 jsou hodnoty variant kritérií pro čtvrté období. Postup výpočtu metody TOPSIS je v příloze A4.

Tabulka 15 Kriteriaální matice IV. období

	K1	K2	K3	K4	K5
CM ₁	371	29874	8023	135	33
CM ₂	297	18065	7832	89	30
CM ₃	536	18920	3816	223	25
CM ₄	350	21395	7504	113	40
CM ₅	565	27042	4704	177	43
CM ₆	270	10237	5019	55	34
CM ₇	682	14513	3101	272	28
CM ₈	367	11493	5435	125	42
	max	max	max	min	min
Váhy	0,27	0,10	0,10	0,33	0,20

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

V tabulce 16 jsou vzdálenosti jednotlivých City manažerů od ideální a bazální varianty.

Tabulka 16 Pořadí variant pro metodu TOPSIS - IV. období

	d ₊	d ₋	c	Pořadí
CM ₁	0,09386	0,12561	0,57234	4
CM ₂	0,08806	0,15504	0,637751	2
CM ₃	0,14772	0,07795	0,345414	7
CM ₄	0,08763	0,13633	0,608723	3
CM ₅	0,10897	0,10569	0,492374	6
CM ₆	0,09502	0,18242	0,657523	1
CM ₇	0,18651	0,08902	0,323087	8
CM ₈	0,09700	0,12643	0,565866	5

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Vyhodnocení

Ve čtvrtém hodnoceném období je nejbližší ideální variantě City manažer číslo 6. Nejbližší ideální variantě přispělo kritérium číslo 5, a to počet podhodnocených nabídek, a zároveň kritérium číslo 4, nejméně nabídek pod hranicí minimálního výnosu. Na druhém místě se umístil City manažer číslo 2 a na třetím místě City manažer číslo 4.

4.4 Vlastní návrh systému hodnocení a odměňování

V této kapitole budou shrnuty poznatky z analýzy prostředí a navrženy návrhy ke zlepšení současného stavu.

4.4.1 Vyhodnocení dosavadního vývoje City manažerů

Metoda TOPSIS byla v této práci použita pro stanovení pořadí jednotlivých City manažerů, na základě kritériální matice a jejich vzdálenosti od ideální a bazální varianty. Na prvních třech místech se nejčastěji objevoval City manažer číslo 4 (celkem třikrát) a dvakrát umístění byli City manažeři číslo 1, 2 a 6. Pořadí za jednotlivá období je v tabulce 17.

Tabulka 17 Přehled pořadí v jednotlivých obdobích

	1. období	2. období	3. období	4. období
CM ₁	8	1	3	4
CM ₂	4	5	2	2
CM ₃	5	8	8	7
CM ₄	1	2	4	3
CM ₅	7	6	6	6
CM ₆	2	3	5	1
CM ₇	3	7	7	8
CM ₈	6	4	1	5

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

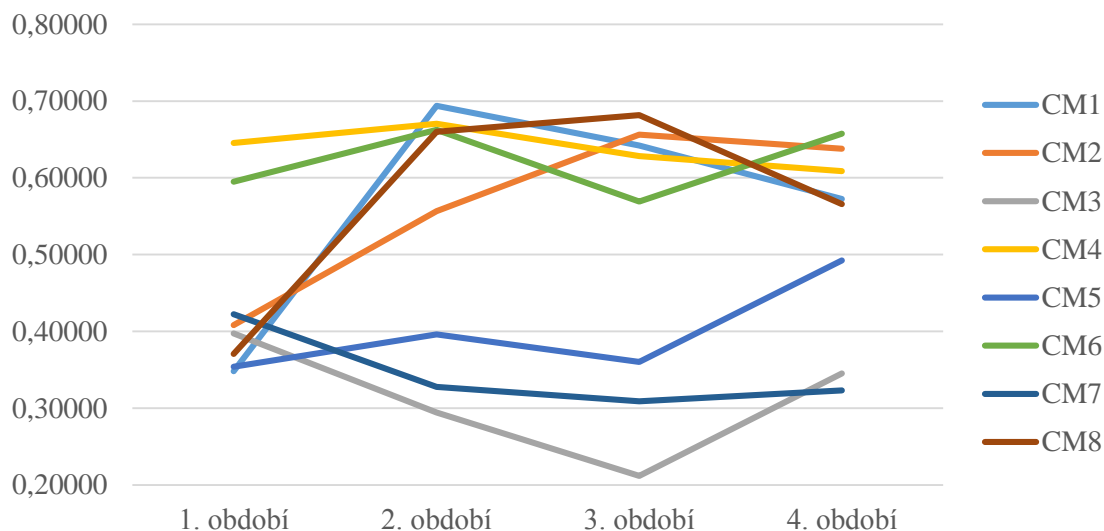
Vzdálenost od ideální varianty (c) v jednotlivých obdobích zachycuje tabulka 18. Tato tabulka slouží jako zdroj pro graf 5 na následující straně. Graf zobrazuje trend u jednotlivých City manažerů ve čtyřech sledovaných obdobích.

Tabulka 18 Vzdálenost c v jednotlivých obdobích

	1. období	2. období	3. období	4. období
CM ₁	0,34843	0,69372	0,64220	0,57234
CM ₂	0,40844	0,55665	0,65624	0,63775
CM ₃	0,39748	0,29455	0,21197	0,34541
CM ₄	0,64534	0,67037	0,62847	0,60872
CM ₅	0,35415	0,39629	0,36042	0,49237
CM ₆	0,59493	0,66233	0,56924	0,65752
CM ₇	0,42232	0,32773	0,30887	0,32309
CM ₈	0,37054	0,66010	0,68155	0,56587

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Graf 5 Trend vývoje City manažerů



Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Graf rozděluje City manažery na dvě poloviny. Ve spodní části jsou City manažeři číslo 3, 5 a 7, kteří jsou ve všech sledovaných obdobích blíže bazální variantě než ideální variantě. U City manažera číslo 2 je vidět posun vzhůru od prvního hodnoceného období směrem k ideální variantě.

U City manažerů číslo 1 a 8 je možné sledovat posun vzhůru k ideální variantě při porovnání prvního a druhého období. U City manažera číslo 8 tento trend pokračoval i ve třetím období na rozdíl od City manažera číslo 1. Nejlepším City manažerem je číslo 4.

Přidání kvantitativních metod do procesu hodnocení by přineslo možnost sledovat vývoj jednotlivých City manažerů v závislosti na ostatních.

4.4.2 Návrh kvartálního hodnocení

Současné hodnocení může být subjektivní, protože probíhá na základě měkkých dovedností člena týmu a na zřetel není brán jeho výkon v rámci týmu. Cílem je, aby se všichni členové týmu snažili dosahovat co nejlepších výsledků a tým tak celkově přinášel velmi dobré výsledky.

Autorka navrhuje, aby kvartálnímu hodnocení předcházelo vyhodnocení dosažených výsledků s porovnáním ostatních členů týmu. Vyhodnocení výsledku by poté bylo sděleno hodnocenému City manažerovi. V případě nízkého výsledku by se měl nadřícený zaměřit na

slabé stránky hodnoceného a dát mu do dalšího období doporučení s konkrétními návrhy, kde je třeba se zlepšit a kam je třeba se posunout.

Posouzení vzdálenosti od ideální varianty

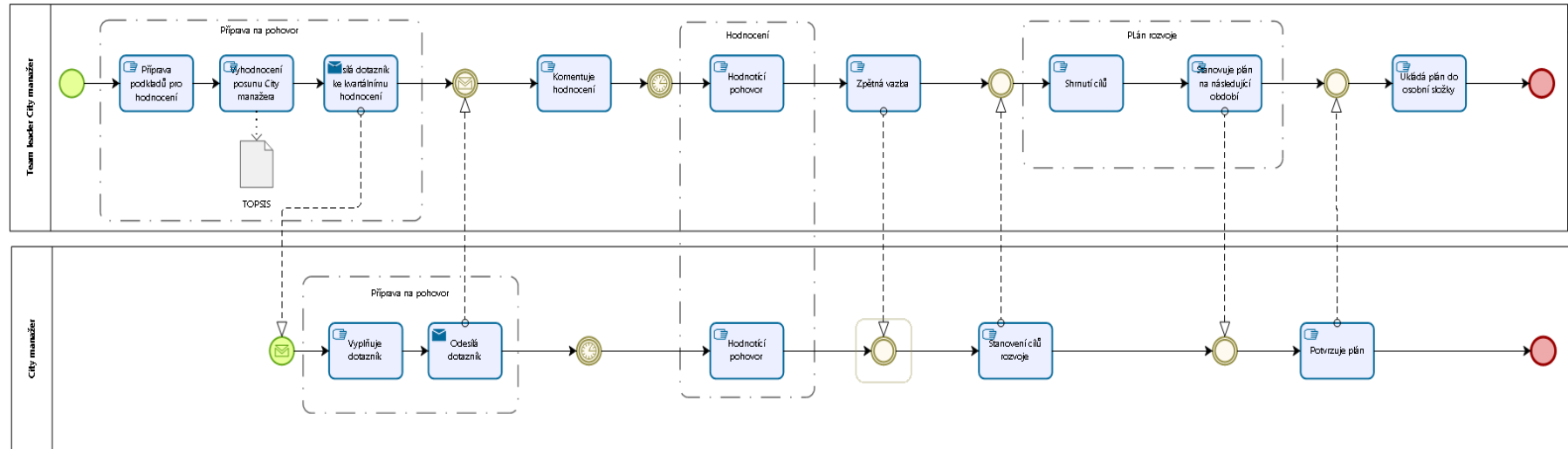
- je-li hodnota $c < 0,5$, je hodnocený City manažer dle kritérií blíže bazální variantě než ideální variantě
- je-li hodnota $c > 0,5$, je hodnocený City manažer dle kritérií blíže ideální variantě než bazální variantě

Rozdělení City manažerů do dvou souborů může nadřízenému pomoci v určení, kteří City manažeři jsou blíže bazální variantě a na které City manažery by se tedy měl zaměřit v následujícím období, aby v příštím období dosáhli lepších výsledků.

Nový proces kvartálního hodnocení s využitím metody TOPSIS je zobrazen v obrázku číslo 15 na následující straně. Do fáze Příprava na pohovor u Team leadra City manažera byl vložen stav Vyhodnocení posunu City manažera. Vyhodnocení bude provedeno analýzou pomocí metody TOPSIS. S využitím vzdálenosti od ideální varianty všech členů týmu je možné sestavit graf, ze kterého lze vysledovat, zda se výsledek v rámci období zhoršil, nebo zlepšil.

Vzdálenosti c z metody TOPSIS pak budou ve vlastním návrhu odměňování určovat kvartální složku odměny.

Obrázek 15 Návrh kvartálního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování v Bizagi (2017)

4.4.3 Návrh měsíčního hodnocení

City manažeři jsou na měsíční bázi hodnoceni dle splnění obchodního finančního plánu. Není brán v úvahu výkon jednotlivých City manažerů. Ve společnosti nyní probíhá diskuze, jak nastavit měsíční hodnocení pro City manažery tak, aby byl zahrnut jejich výkon a odměna je motivovala k dosahování výsledků bez ohledu na to, jestli byl, nebo nebyl splněn obchodní měsíční plán týmu.

Hlavní náplní práce City manažera je schvalování nabídek. Protože prozatím není stanovena žádná formální kontrola kvality schválených nabídek jednotlivými City manažery, navrhuje autorka zavedení checklistů pro jednotlivé kategorie nabídek. Checklist je jednou z metod hodnocení pracovníků. Na měsíční bázi by poté nadřízený mohl vyhodnocovat, zda nabídky, které City manažer schválí, obsahují všechny požadované informace. Cílem tohoto opatření je, aby byly prezentovány pouze nabídky, které obsahují všechny potřebné informace, a zákazník nemusel informace složitě dohledávat. V případě, že je nabídka kompletní, je zákazník více motivován ke koupi.

Kontrola pomocí checklistů by byla prováděna na deseti náhodně vybraných nabídkách v různých kategoriích. Všichni City manažeři by byli hodnoceni ve stejných kategoriích. Celkové procento úspěšnosti z checklistů by bylo podkladem pro měsíční hodnocení kvality nabídek a odměňování City manažerů.

Checklisty mohou mít dvojí uplatnění. Pro nadřízeného pro vyhodnocení práce City manažera a pro City manažera pro kontrolu před konečným schválením nabídky.

Checklisty

Celkem bylo sestaveno devět checklistů, které obsahují informace, které musí obsahovat nabídky v jednotlivých kategoriích a podkategoriích. V této kapitole budou představeny dva z nich, ostatních sedm je součástí přílohy B této práce. Checklist je vytvořen vždy pro danou kategorii na základě zkušeností z praxe. Informace obsažené v řádcích, které nejsou psány kurzívou, musí nabídka obsahovat a jejich součet při zaškrtnutí ANO (1 bod) je maximem, které by mělo být dosaženo. Řádky psané kurzívou obsahují informace, které mohou, ale nemusí být součástí nabídky. Před hodnocením dané nabídky je nutné určit, zda řádky psané

kurzívou jsou, nebo nejsou součástí hodnocení, a dle toho vypočítat maximální možný počet dosažených bodů. Pokud informaci obsaženou v řádku nabídka neobsahuje a je zaškrtnuto NE, je bodový zisk za tento řádek 0 bodů.

Návrh CHL pro kategorii kultura

V obrázku 16 je návrh checklistu pro kategorii kultura. Nabídka vždy musí obsahovat všechna uvedená pole. Celkem je možné získat 28 bodů.

Obrázek 16 Checklist pro kategorii kultura

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Parkování je vyplněno.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	Původní cena je ověřitelná.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
2.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis vouchery odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedena délka události.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je uveden termín události.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Jsou specifikována místa sezení/stání.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění vouchery.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Jsou uvedeny zákonné storno podmínky.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
VI. Zacílení				
1.	Okruh zacílení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
8.	Je vybrán segment zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Návrh checklistu pro kategorii adrenalinové zážitky

V obrázku 17 je návrh checklistu pro kategorii adrenalinové zážitky. Nabídka vždy musí obsahovat celkem 38 povinných a 3 nepovinné informace.

Obrázek 17 Checklist pro kategorii adrenalinové zážitky

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Štítek je vybrán.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Otevírací doba odpovídá webovým stránkám provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Parkování je vyplněno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Bezbariérový přístup je vyplněn.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	Obsahuje variantu pro 1 osobu.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Obsahuje variantu pro více osob.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Původní cena je ověřitelná.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
4.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Cena je tvz. baťovská.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis vouchera odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedeno věkové omezení.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je uvedeno váhové omezení.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Je popsán zážitek.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Je uvedena délka zážitku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Neobsahuje povinné příplatky spojené s využitím vouchera.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění vouchera.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Informace o možnosti využití vouchera o státních svátcích.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Fotografie jsou popsány.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
4.	Je nahráno video z YouTube.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce začíná v 0:00.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platnost vouchera je delší než dva měsíce.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
VI. Zacílení				
1.	Okruh zacílení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
8.	Je vybrán segment zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
9.	Zákonná podmínka 18 let.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

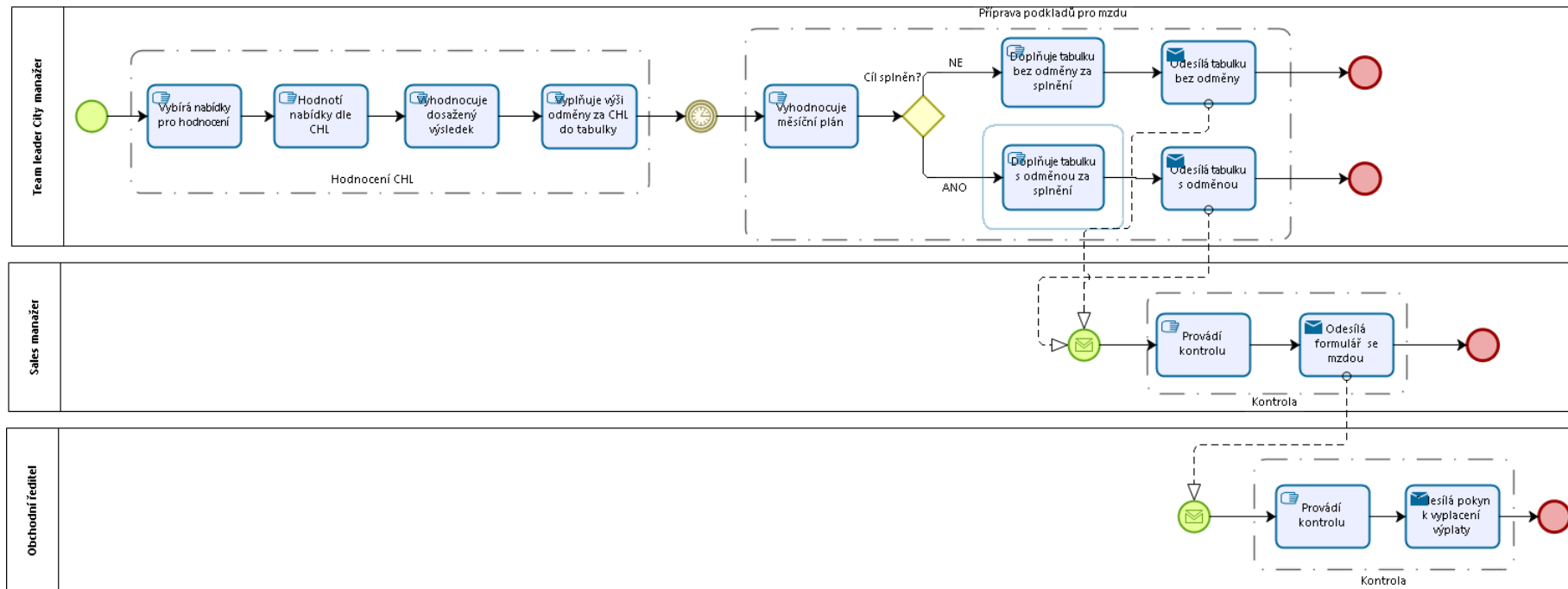
Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Návrh vyhodnocení checklistů

Checklisty budou vyhodnocovány na měsíční bázi. Nadřízený vybere náhodně deset nabídek ze stejných kategorií u všech City manažerů. Nabídky budou podrobeny kontrole pomocí checklistů. Výstupem kontroly bude dosažený počet bodů, který bude převeden na procentuální vyjádření. Procentuální vyjádření bude po normalizaci určovat váhu měsíční variabilní odměny.

Zavedení checklistů do systému hodnocení zobrazuje obrázek 18. Před kontrolou naplnění obchodního měsíčního plánu by Team leader City manažer provedl kontrolu pomocí checklistů.

Obrázek 18 Návrh měsíčního hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování v Bizagi (2017)

4.4.4 Návrh nového způsobu odměňování

Autorka práce navrhuje nový způsob odměňování, který by byl založen na měsíčním a kvartálním hodnocení člena týmu. Variabilní složka mzdy, která je nyní závislá na procentu splnění měsíčního obchodního plánu, by byla rozdělena na dvě části – odměna z kvartálního hodnocení a odměna z měsíčního hodnocení. Vzorec pro výpočet celkové odměny je poté v rovnici 6, kde CO je celková odměna City manažera, FS je fixní složka, OK je odměna z kvartálního hodnocení a OM je odměna z měsíčního hodnocení.

$$CO = FS + OK + OM \quad (6)$$

Odměna z kvartálního hodnocení by byla vyplácena jednou za tři měsíce dle vyhodnocení pomocí metody TOPSIS. Pro výpočet variabilní složky by byla použita normalizace vzdálenosti od ideální varianty. Měsíční odměna by byla vyplácena každý měsíc, na základě normalizace z výsledků checklistů.

Fiktivní příklad pro rozdělení odměny zobrazuje tabulka 19. V prvním sloupci je dosažené procento z výstupy kontroly CHL. V druhém sloupci je vzdálenost c od ideální varianty. Ve třetím sloupci je normalizované procento z CHL, které bude využito jako váha pro stanovení měsíční odměny. Ve čtvrtém sloupci je normalizovaná vzdálenost c , která bude váhou pro stanovení kvartální odměny. V pátém sloupci je uvedena výše měsíční odměny, která se vypočítá násobením váhy pro měsíční odměnu a celkové odměny na tým. V šestém sloupci je uvedena kvartální odměna, která je vypočítána vynásobením celkové kvartální odměny na tým a váhy pro kvartální odměnu. Poslední sloupec je součtem měsíční a kvartální odměny, tedy celkovou odměnou.

Tabulka 19 Fiktivní příklad rozdělení odměny

	Procento z CHL	Vzdálenost c	Normalizované procento z CHL	Normalizovaná vzdálenost c	Měsíční odměna	Kvartální odměna	Celková odměna
CM ₁	0,85	0,5723	0,1228	0,1362	8 598	5 447	14 045
CM ₂	0,79	0,6378	0,1142	0,1517	7 991	6 069	14 061
CM ₃	0,92	0,3454	0,1329	0,0822	9 306	3 287	12 594
CM ₄	0,94	0,6087	0,1358	0,1448	9 509	5 793	15 302
CM ₅	0,88	0,4924	0,1272	0,1171	8 902	4 686	13 588
CM ₆	0,85	0,6575	0,1228	0,1564	8 598	6 258	14 856
CM ₇	0,78	0,3231	0,1127	0,0769	7 890	3 075	10 965
CM ₈	0,91	0,5659	0,1315	0,1346	9 205	5 385	14 591
Σ	6,92	4,2031	1	1	70 000	40 000	110 000

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Ve fiktivním příkladu počítá autorka s rozpočtem na měsíční odměnu 70 000 Kč a s rozpočtem na kvartální odměnu ve výši 40 000 Kč. Nejvyšší odměnu by obdržel City manažer 4, a to z díky vysokému dosaženému výsledku z kontroly kvality nabídek a zároveň třetí nejvyšší hodnotě *c*.

Rozpočet na měsíční odměny je vyšší téměř o 43 %, a proto, že dle názoru autorky by měla být měsíční odměna vyšší než kvartální. Měsíční odměna je pro City manažera dříve dosažitelná, a tak bude sloužit k vyšší pracovní motivaci než odměna kvartální.

4.5 Diskuze vlastních výsledků

Nový návrh hodnocení a s ním související odměňování propojuje vstupy a výstupy z vlastního šetření a je uveden v tabulce 20. Jako vstupy byly definovány varianty kritérií, které byly podrobeny analýze pomocí metody TOPSIS a výstupem z této analýzy je vzdálenost od ideální varianty. Po normalizaci vzdálenosti je stanovena váha pro výpočet kvartální variabilní odměny. Dalším vstupem jsou schválené nabídky City manažerem, které jsou podrobeny kontrole pomocí checklistů. Výstupem z kontroly checklistů je procento úspěšnosti, které je po normalizaci přeměněno na váhu měsíční variabilní odměny. Jako poslední vstup byla identifikována výše variabilní odměny, kterou má nadřizený k dispozici, která je po vynásobení vahami přeměněna v celkovou odměnu pro City manažera.

Tabulka 20 Nový systém hodnocení

Vstup	Transformace	Výstup
varianty kritérií	metoda TOPSIS	vzdálenost od ideální varianty
schválené nabídky	kontrola pomocí checklistů	procento kvality z checklistů
vzdálenost od ideální varianty	normalizace	váha pro stanovení kvartální odměny
procento kvality z checklistů	normalizace	váha pro stanovení měsíční odměny
výše kvartální odměny na tým	váha pro stanovení kvartální odměny	kvartální odměna
výše měsíční odměny na tým	váha pro stanovení měsíční odměny	měsíční odměna

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Kapitola 4.4 obsahuje celkem tři nové procesy v oblasti hodnocení a odměňování City manažerů. Nově byl do kvartálního hodnocení zahrnut jako doplňující nástroj vzdálenosti

od ideální varianty. Tento nástroj nejenže slouží nadřízenému pro vyhodnocení výkonu City manažera v závislosti na ostatních členech týmu, ale i jako váha pro kvartální odměňování.

V rámci měsíčního hodnocení byly nově zavedeny checklisty, které obsahují všechny informace, které nabídka schválená City manažerem musí obsahovat. Vypočítaná váha z kontroly prováděné checklistem pak slouží pro stanovení měsíční odměny City manažera. Checklisty mají dvojí uplatnění, pro nadřízeného slouží jako nástroj kontroly a pro podřízeného jako nástroj, dle kterého si může sám provést kontrolu, zda nabídka obsahuje všechny potřebné informace.

Vlastní návrh odměňování propojuje výsledky kvartálního a měsíčního hodnocení a stanovuje výši variabilní odměny.

Z pohledu autorky, která ve společnosti zároveň pracuje na pozici Team leadera City manažera, je tento návrh velmi přínosný. Kvartální hodnocení, které provádí, může nyní rozšířit o kvantitativní část a sledovat vývoj jednotlivých City manažerů v čase. Zavedení checklistů může být první formální krok ke kontrole schválených nabídek, která nyní formálně neprobíhá. Další přínos, který vidí v zavedení checklistů, je využití pro nové členy týmu při jejich adaptačním procesu.

Autorka práce předložila nový návrh hodnocení ve společnosti manažerce, která je zodpovědná za strategický rozvoj City manažerů. Ocenila graf 5, ve kterém je vidět srovnání členů týmu mezi sebou. Komentář ke grafu byl následující: *„Z vaší analýzy vyplývá, že tři členové týmu dosahují výrazně horších výsledků než ostatní. Těmto třem City manažerům musíme v následujícím období věnovat zvýšenou pozornost a důsledně sledovat jejich práci, aby byli v následujícím období lepší.“*

Jak již bylo řečeno na začátku podkapitoly 4.4.3, ve společnosti v současné chvíli probíhá diskuze na téma, jakým způsobem nastavit odměňování City manažerů tak, aby bylo motivující v každém měsíci bez ohledu na to, jestli byl, nebo nebyl splněn měsíční obchodní plán týmu.

Předložený nový návrh odměňování byl přijat jako podnětný. Navržené rozdělení variabilní složky na kvartální a měsíční však přijato nebylo. V současné době je věnována pozornost pouze měsíční složce, a tak přijetí kvartálních odměn může být diskutováno později.

Manažerka pro strategický rozvoj zahrnula výsledky z checklistů do svého vlastního návrhu na měsíční hodnocení. Kromě výsledku z checklistů se však ještě uvažuje o zahrnutí dalších složek do měsíční variabilní odměny. Jednou ze složek nepochybně zůstane ohodnocení na základě výsledku ze splnění měsíčního obchodního plánu, který má motivovat City manažery k co největší možné spolupráci s obchodními konzultanty, protože prostřednictvím jejich aktivity je naplňován měsíční obchodní plán. Další složky variabilní odměny zůstávají nadále otevřené a autorka práce byla požádána o další spolupráci při vytváření měsíčního hodnocení respektive odměňování.

Celkově byly výsledky práce hodnoceny velmi pozitivně a oceněny byly zejména výsledky z metody TOPSIS pro kvartální hodnocení City manažerů, které byly doporučeny k implementaci do interního systému.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení pracovníků ve vybraném týmu oddělení společnosti Slevomat.cz, s.r.o. Na základě vlastního šetření byly nalezeny možnosti k rozšíření kvartálního a měsíčního hodnocení a s tím související korekce variabilní složky mzdy City manažerů. Nově vytvořený proces hodnocení zahrnuje výsledky z vícekriteriální analýzy variant a kontroly kvality pomocí checklistů. Tyto výsledky jsou poté užity jako váhy pro korekci variabilní složky mzdy City manažerů.

Teoretická část práce popisuje problematiku lidských zdrojů, personálního řízení, metody hodnocení a odměňování pracovníků. Další kapitola obsahuje modelování podnikových procesů, důvody pro zlepšování podnikových procesů a vysvětlení standardu BPMN pro grafickou reprezentaci procesů, které probíhají ve firmě. Poslední kapitola teoretické části práce je věnována vícekriteriální analýze variant – základním pojmům, metodám stanovení vah kritérií a klasifikaci úloh vícekriteriální analýzy variant se zaměřením na metodu TOPSIS.

Vlastní část práce nejprve představuje vybranou společnost Slevomat.cz, s. r. o. a její dosavadní vývoj. Je popsáno oddělení Obchodu a City managementu, do kterého jsou zařazeni hodnocení City manažeři. Poté byly namodelovány procesy, které v oddělení probíhají pomocí metodologie BPMN. Následně byla identifikována kritéria, na základě kterých byli City manažeři hodnoceni v rámci kvartálního hodnocení. Celkem byly shromážděny varianty kritérií pro osm City manažerů ve čtyřech obdobích, aby mohl být sledován vývoj mezi obdobími. Polygon pro hodnocení dominance nepřinesl ani v jednom sledovaném období jediné nedominované řešení. Proto byla aplikována metoda TOPSIS se stanovením vah z metody pořadí, jejímž výsledkem je minimalizace vzdálenosti od ideální varianty. Z těchto výsledků byl vytvořen graf, který zobrazuje trend vývoje jednotlivých City manažerů. V rámci měsíčního hodnocení byly zavedeny checklisty, které slouží pro kontrolu nadřazeného, zda schválená nabídka obsahuje všechny požadované informace. Výsledky z kvartálního a měsíčního hodnocení pak byly užity jako váhy pro stanovení kvartální a měsíční odměny.

Vlastní návrh hodnocení byl ve společnosti předložen k diskuzi a shledán jako přínosný.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.

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

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-740-0347-7.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 80-247-3823-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-807-2612-888.

KÖNIGOVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013, 112 s. ISBN 978-80-213-2328-5.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024720425.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 268 s. ISBN 80-247-1281-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 9788073803452.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 332 s. Manažer. ISBN 80-247-2614-9.

Elektronické zdroje

E-commerce. Adaptic: *Internetová řešení podle vašich potřeb* [online]. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/e-commerce/>

HOLÝ, Tomáš. Tisková zpráva: *Slevomat slaví narozeniny – čtyři roky od vzniku prvního českého slevového portálu* [online]. 2014 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/blog/tiskove-zpravy/prispevek/239-slevomat-slavi-narozeniny-ctyri-roky-od-vzniku-prvniho-ceskeho-slevoveho-portalu>

HOLÝ, Tomáš. Tisková zpráva: *Slevomat slaví páté narozeniny, Češi ušetřili pět miliard korun* [online]. 2015 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/blog/tiskove-zpravy/prispevek/239-slevomat-slavi-narozeniny-ctyri-roky-od-vzniku-prvniho-ceskeho-slevoveho-portalu>

HOLÝ, Tomáš. Tisková zpráva: *Slevomat a Skrz kupuje britská skupina Secret Escapes* [online]. 2017 [cit. 2017-9-12]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/blog/tiskove-zpravy/prispevek/1076-slevomat-a-skrz-kupuje-britska-skupina-secret-escapes>

KALOUŠ, Pavel. *Zakladatel Slevomatu Čupr: Jak jsem vydělal svůj první milion*. Forbes [online]. 2014 [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/prvni-milion-tomase-cupra-slevomat/>

MAREŠ, Michael. *Od laundromatu k miliardám.: Příběh Slevomatu ve vyprávění Čupra a spol.* Forbes [online]. 2017 [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/pribeh-miliardoveho-slevomatu/>

Slevomat.cz, s.r.o., 2011. *Výroční zpráva*. Slevomat.cz, s.r.o., Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=342170>

Slevomat.cz, s.r.o., 2012. *Výroční zpráva*. Slevomat.cz, s.r.o., Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=342170>

Slevomat.cz, s.r.o., 2013. *Výroční zpráva*. Slevomat.cz, s.r.o., Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=342170>

Slevomat.cz, s.r.o., 2014. *Výroční zpráva*. Slevomat.cz, s.r.o., Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=342170>

Slevomat.cz, s.r.o., 2015. *Výroční zpráva*. Slevomat.cz, s.r.o., Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=342170>

Slevomat.cz, s.r.o., 2016. *Výroční zpráva*. Slevomat.cz, s.r.o., Praha. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=342170>

7 Přílohy

Příloha A Výpočty k metodě TOPSIS

Příloha B Checklisty

Příloha C Seznam vzorců

Příloha A Výpočty k metodě TOPSIS

A1 Výpočty metody TOPSIS - první hodnocené období

Kriteriální matice pro první hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	472	63494	8719	224	42
CM ₂	476	51216	8655	205	42
CM ₃	553	42464	5778	213	38
CM ₄	216	10327	4909	86	49
CM ₅	811	101723	9125	283	48
CM ₆	366	29844	9678	142	41
CM ₇	636	42776	5339	212	53
CM ₈	441	41401	7641	211	54
	max	max	max	min	min
Váhy	0,27	0,10	0,10	0,33	0,20

Kriteriální matice s převedením minimalizačních kritérií na maximalizační

	1	2	3	4	5
CM ₁	472	63494	8719	59	58
CM ₂	476	51216	8655	78	58
CM ₃	553	42464	5778	70	62
CM ₄	216	10327	4909	197	51
CM ₅	811	101723	9125	0	52
CM ₆	366	29844	9678	141	59
CM ₇	636	42776	5339	71	47
CM ₈	441	41401	7641	72	46
	1480,70	152795,51	21730,96	288,76	153,89

Normalizovaná kriteriální matice pro první hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	0,31877	0,41555	0,4012	0,204325	0,376886
CM ₂	0,32147	0,33519	0,3983	0,270124	0,376886
CM ₃	0,37347	0,27791	0,2659	0,242419	0,402878
CM ₄	0,14588	0,06759	0,2259	0,682237	0,331399
CM ₅	0,54771	0,66575	0,4199	0	0,337898
CM ₆	0,24718	0,19532	0,4454	0,488302	0,383384
CM ₇	0,42953	0,27996	0,2457	0,245882	0,305407
CM ₈	0,29783	0,27096	0,3516	0,249346	0,298909

Vážená normalizovaná kriteriální matice pro první hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	0,08500	0,04155	0,0401	0,068108	0,075377
CM ₂	0,08573	0,03352	0,0398	0,090041	0,075377
CM ₃	0,09959	0,02779	0,0266	0,080806	0,080576
CM ₄	0,03890	0,00676	0,0226	0,227412	0,06628
CM ₅	0,14606	0,06657	0,0420	0	0,06758
CM ₆	0,06591	0,01953	0,0445	0,162767	0,076677
CM ₇	0,11454	0,02800	0,0246	0,081961	0,061081
CM ₈	0,07942	0,02710	0,0352	0,083115	0,059782

d	0,14606	0,06657	0,04454	0,22741	0,08058
h	0,03890	0,00676	0,02259	0,00000	0,05978

Vzdálenosti od ideální varianty pro první hodnocené období

	1	2	3	4	5	d ₊
CM ₁	0,00373	0,00063	0,00002	0,02538	0,00003	0,17256
CM ₂	0,00364	0,00109	0,00002	0,01887	0,00003	0,15379
CM ₃	0,00216	0,00150	0,00032	0,02149	0,00000	0,15962
CM ₄	0,01148	0,00358	0,00048	0,00000	0,00020	0,12548
CM ₅	0,00000	0,00000	0,00001	0,05172	0,00017	0,22780
CM ₆	0,00642	0,00221	0,00000	0,00418	0,00002	0,11327
CM ₇	0,00099	0,00149	0,00040	0,02116	0,00038	0,15626
CM ₈	0,00444	0,00156	0,00009	0,02082	0,00043	0,16535

Vzdálenosti od bazální varianty pro první hodnocené období

	1	2	3	4	5	d ₋
CM ₁	0,00213	0,00121	0,00030	0,00464	0,00024	0,09228
CM ₂	0,00219	0,00072	0,00002	0,00811	0,00024	0,10619
CM ₃	0,00368	0,00044	0,00000	0,00653	0,00043	0,10530
CM ₄	0,00000	0,00000	0,00038	0,05172	0,00004	0,22833
CM ₅	0,01148	0,00358	0,00048	0,00000	0,00006	0,12491
CM ₆	0,00073	0,00016	0,00000	0,02649	0,00029	0,16636
CM ₇	0,00572	0,00045	0,00016	0,00672	0,00000	0,11423
CM ₈	0,00164	0,00041	0,00051	0,00691	0,00000	0,09733

Pořadí variant pro první hodnocené období metodou TOPSIS

	d ₊	d ₋	c	Pořadí
CM ₁	0,17256	0,09228	0,348431	8
CM ₂	0,15379	0,10619	0,408438	4
CM ₃	0,15962	0,10530	0,397477	5
CM ₄	0,12548	0,22833	0,64534	1
CM ₅	0,22780	0,12491	0,354148	7
CM ₆	0,11327	0,16636	0,594929	2
CM ₇	0,15626	0,11423	0,422322	3
CM ₈	0,16535	0,09733	0,370538	6

A2 Výpočty metody TOPSIS - druhé hodnocené období

Kriteriální matice pro druhé hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	363	39318	7109	120	34
CM ₂	415	52863	8357	125	38
CM ₃	519	36680	4059	253	34
CM ₄	369	30531	7278	121	44
CM ₅	691	63974	5790	231	43
CM ₆	363	25999	7345	136	40
CM ₇	603	27210	3498	223	42
CM ₈	296	25403	6683	80	42
	max	max	max	min	min
Váhy	0,27	0,10	0,10	0,33	0,20

Kriteriální matice s převedením minimalizačních kritérií na maximalizační

	1	2	3	4	5
CM ₁	253	49825	8985	133	61
CM ₂	425	53748	7714	79	55
CM ₃	535	27696	3420	0	66
CM ₄	299	17687	5457	136	43
CM ₅	576	58459	6475	27	51
CM ₆	372	22627	7254	112	56
CM ₇	571	34439	3349	14	47
CM ₈	231	14474	5993	146	48
	1212,36	108518,45	17983,30	277,87	152,32

Normalizovaná kriteriální matice pro druhé hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	0,20868	0,45914	0,4996	0,478643	0,400476
CM ₂	0,35056	0,49529	0,4289	0,284307	0,361085
CM ₃	0,44129	0,25522	0,1902	0	0,433302
CM ₄	0,24663	0,16299	0,3034	0,48944	0,282303
CM ₅	0,47511	0,53870	0,3601	0,097168	0,334824
CM ₆	0,30684	0,20851	0,4034	0,403068	0,36765
CM ₇	0,47098	0,31736	0,1862	0,050384	0,308563
CM ₈	0,19054	0,13338	0,3333	0,525428	0,315129

Vážená normalizovaná kritériální matice pro druhé hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	0,05565	0,04591	0,0500	0,159548	0,080095
CM ₂	0,09348	0,04953	0,0429	0,094769	0,072217
CM ₃	0,11768	0,02552	0,0190	0	0,08666
CM ₄	0,06577	0,01630	0,0303	0,163147	0,056461
CM ₅	0,12669	0,05387	0,0360	0,032389	0,066965
CM ₆	0,08182	0,02085	0,0403	0,134356	0,07353
CM ₇	0,12560	0,03174	0,0186	0,016795	0,061713
CM ₈	0,05081	0,01334	0,0333	0,175143	0,063026

d	0,12669	0,05387	0,04996	0,17514	0,08666
h	0,05081	0,01334	0,01862	0,00000	0,05646

Vzdálenosti od ideální varianty pro druhé hodnocené období

	1	2	3	4	5	d ₊
CM ₁	0,00505	0,00006	0,00000	0,00024	0,00004	0,07347
CM ₂	0,00110	0,00002	0,00005	0,00646	0,00021	0,08855
CM ₃	0,00008	0,00080	0,00096	0,03067	0,00000	0,18033
CM ₄	0,00371	0,00141	0,00038	0,00014	0,00091	0,08102
CM ₅	0,00000	0,00000	0,00019	0,02038	0,00039	0,14478
CM ₆	0,00201	0,00109	0,00009	0,00166	0,00017	0,07094
CM ₇	0,00000	0,00049	0,00098	0,02507	0,00062	0,16483
CM ₈	0,00576	0,00164	0,00028	0,00000	0,00056	0,09076

Vzdálenosti od bazální varianty pro druhé hodnocené období

	1	2	3	4	5	d ₋
CM ₁	0,00002	0,00106	0,00059	0,02546	0,00056	0,16640
CM ₂	0,00182	0,00131	0,00000	0,00898	0,00025	0,11118
CM ₃	0,00447	0,00015	0,00014	0,00000	0,00091	0,07529
CM ₄	0,00022	0,00001	0,00030	0,02662	0,00000	0,16478
CM ₅	0,00576	0,00164	0,00047	0,00105	0,00011	0,09504
CM ₆	0,00096	0,00006	0,00000	0,01805	0,00029	0,13914
CM ₇	0,00559	0,00034	0,00022	0,00028	0,00003	0,08036
CM ₈	0,00000	0,00000	0,00035	0,03067	0,00004	0,17625

Pořadí variant pro druhé hodnocené období metodou TOPSIS

	d ₊	d ₋	c	Pořadí
CM ₁	0,07347	0,16640	0,693719	1
CM ₂	0,08855	0,11118	0,556653	5
CM ₃	0,18033	0,07529	0,294551	8
CM ₄	0,08102	0,16478	0,67037	2
CM ₅	0,14478	0,09504	0,396293	6
CM ₆	0,07094	0,13914	0,66233	3
CM ₇	0,16483	0,08036	0,327731	7
CM ₈	0,09076	0,17625	0,660099	4

A3 Výpočty metody TOPSIS - třetí hodnocené období

Kriteriální matice pro třetí hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	363	39318	7109	120	34
CM ₂	415	52863	8357	125	38
CM ₃	519	36680	4059	253	34
CM ₄	369	30531	7278	121	44
CM ₅	691	63974	5790	231	43
CM ₆	363	25999	7345	136	40
CM ₇	603	27210	3498	223	42
CM ₈	296	25403	6683	80	42
	max	max	max	min	min
Váhy	0,27	0,10	0,10	0,33	0,20

Kriteriální matice s převedením minimalizačních kritérií na maximalizační

	1	2	3	4	5
CM ₁	363	39318	7109	133	66
CM ₂	415	52863	8357	128	62
CM ₃	519	36680	4059	0	66
CM ₄	369	30531	7278	132	56
CM ₅	691	63974	5790	22	57
CM ₆	363	25999	7345	117	60
CM ₇	603	27210	3498	30	58
CM ₈	296	25403	6683	173	58
	1330,41	113014,53	18281,12	310,64	171,08

Normalizovaná kriteriální matice pro třetí hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	0,27285	0,34790	0,3889	0,428144	0,38578
CM ₂	0,31193	0,46775	0,4571	0,412049	0,3624
CM ₃	0,39011	0,32456	0,2220	0	0,38578
CM ₄	0,27736	0,27015	0,3981	0,424925	0,327329
CM ₅	0,51939	0,56607	0,3167	0,070821	0,333174
CM ₆	0,27285	0,23005	0,4018	0,376638	0,350709
CM ₇	0,45324	0,24077	0,1914	0,096574	0,339019
CM ₈	0,22249	0,22478	0,3656	0,55691	0,339019

Vážená normalizovaná kritériální matice pro třetí hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	0,07276	0,03479	0,0389	0,142715	0,077156
CM ₂	0,08318	0,04678	0,0457	0,13735	0,07248
CM ₃	0,10403	0,03246	0,0222	0	0,077156
CM ₄	0,07396	0,02702	0,0398	0,141642	0,065466
CM ₅	0,13850	0,05661	0,0317	0,023607	0,066635
CM ₆	0,07276	0,02301	0,0402	0,125546	0,070142
CM ₇	0,12086	0,02408	0,0191	0,032191	0,067804
CM ₈	0,05933	0,02248	0,0366	0,185637	0,067804

d	0,13850	0,05661	0,04571	0,18564	0,07716
h	0,05933	0,02248	0,01914	0,00000	0,06547

Vzdálenosti od ideální varianty pro třetí hodnocené období

	1	2	3	4	5	d ₊
CM ₁	0,00432	0,00048	0,00005	0,00184	0,00000	0,08177
CM ₂	0,00306	0,00010	0,00000	0,00233	0,00002	0,07423
CM ₃	0,00119	0,00058	0,00055	0,03446	0,00000	0,19180
CM ₄	0,00417	0,00088	0,00003	0,00194	0,00014	0,08455
CM ₅	0,00000	0,00000	0,00020	0,02625	0,00011	0,16298
CM ₆	0,00432	0,00113	0,00003	0,00361	0,00005	0,09561
CM ₇	0,00031	0,00106	0,00071	0,02355	0,00009	0,16034
CM ₈	0,00627	0,00116	0,00008	0,00000	0,00009	0,08720

Vzdálenosti od bazální varianty pro třetí hodnocené období

	1	2	3	4	5	d ₋
CM ₁	0,00018	0,00015	0,00071	0,02037	0,00014	0,14677
CM ₂	0,00057	0,00059	0,00001	0,01886	0,00005	0,14171
CM ₃	0,00200	0,00010	0,00043	0,00000	0,00014	0,05159
CM ₄	0,00021	0,00002	0,00016	0,02006	0,00000	0,14302
CM ₅	0,00627	0,00116	0,00044	0,00056	0,00000	0,09184
CM ₆	0,00018	0,00000	0,00000	0,01576	0,00002	0,12635
CM ₇	0,00379	0,00000	0,00030	0,00104	0,00001	0,07165
CM ₈	0,00000	0,00000	0,00037	0,03446	0,00001	0,18663

Pořadí variant pro třetí hodnocené období metodou TOPSIS

	d ₊	d ₋	c	Pořadí
CM ₁	0,08177	0,14677	0,642199	3
CM ₂	0,07423	0,14171	0,656243	2
CM ₃	0,19180	0,05159	0,21197	8
CM ₄	0,08455	0,14302	0,62847	4
CM ₅	0,16298	0,09184	0,360416	6
CM ₆	0,09561	0,12635	0,569236	5
CM ₇	0,16034	0,07165	0,308865	7
CM ₈	0,08720	0,18663	0,681551	1

A4 Výpočty metody TOPSIS - čtvrté hodnocené období

Kriteriální matice pro čtvrté hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	371	29874	8023	135	33
CM ₂	297	18065	7832	89	30
CM ₃	536	18920	3816	223	25
CM ₄	350	21395	7504	113	40
CM ₅	565	27042	4704	177	43
CM ₆	270	10237	5019	55	34
CM ₇	682	14513	3101	272	28
CM ₈	367	11493	5435	125	42
	max	max	max	min	min
Váhy	0,27	0,10	0,10	0,33	0,20

Kriteriální matice s převedením minimalizačních kritérií na maximalizační

	1	2	3	4	5
CM ₁	371	29874	8023	137	67
CM ₂	297	18065	7832	183	70
CM ₃	536	18920	3816	49	75
CM ₄	350	21395	7504	159	60
CM ₅	565	27042	4704	95	57
CM ₆	270	10237	5019	217	66
CM ₇	682	14513	3101	0	72
CM ₈	367	11493	5435	147	58
	1275,77	56685,93	16824,63	397,07	186,46

Normalizovaná kriteriální matice pro čtvrté hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	0,29081	0,52701	0,4769	0,345029	0,359328
CM ₂	0,23280	0,31869	0,4655	0,460878	0,375417
CM ₃	0,42014	0,33377	0,2268	0,123405	0,402233
CM ₄	0,27434	0,37743	0,4460	0,400435	0,321786
CM ₅	0,44287	0,47705	0,2796	0,239254	0,305697
CM ₆	0,21164	0,18059	0,2983	0,546506	0,353965
CM ₇	0,53458	0,25602	0,1843	0,000000	0,386144
CM ₈	0,28767	0,20275	0,3230	0,370214	0,31106

Vážená normalizovaná kritériální matice pro čtvrté hodnocené období

	1	2	3	4	5
CM ₁	0,07755	0,05270	0,0477	0,11501	0,071866
CM ₂	0,06208	0,03187	0,0466	0,153626	0,075083
CM ₃	0,11204	0,03338	0,0227	0,041135	0,080447
CM ₄	0,07316	0,03774	0,0446	0,133478	0,064357
CM ₅	0,11810	0,04770	0,0280	0,079751	0,061139
CM ₆	0,05644	0,01806	0,0298	0,182169	0,070793
CM ₇	0,14255	0,02560	0,0184	0	0,077229
CM ₈	0,07671	0,02027	0,0323	0,123405	0,062212

d	0,14255	0,05270	0,04769	0,18217	0,08045
h	0,05644	0,01806	0,01843	0,00000	0,06114

Vzdálenosti od ideální varianty pro čtvrté hodnocené období

	1	2	3	4	5	d ₊
CM ₁	0,00423	0,00000	0,00000	0,00451	0,00007	0,09386
CM ₂	0,00648	0,00043	0,00000	0,00081	0,00003	0,08806
CM ₃	0,00093	0,00037	0,00063	0,01989	0,00000	0,14772
CM ₄	0,00482	0,00022	0,00001	0,00237	0,00026	0,08763
CM ₅	0,00060	0,00002	0,00039	0,01049	0,00037	0,10897
CM ₆	0,00742	0,00120	0,00032	0,00000	0,00009	0,09502
CM ₇	0,00000	0,00073	0,00086	0,03319	0,00001	0,18651
CM ₈	0,00434	0,00105	0,00024	0,00345	0,00033	0,09700

Vzdálenosti od bazální varianty pro čtvrté hodnocené období

	1	2	3	4	5	d
CM ₁	0,00045	0,00120	0,00079	0,01323	0,00012	0,12561
CM ₂	0,00003	0,00019	0,00002	0,02360	0,00019	0,15504
CM ₃	0,00309	0,00023	0,00069	0,00169	0,00037	0,07795
CM ₄	0,00028	0,00039	0,00009	0,01782	0,00001	0,13633
CM ₅	0,00380	0,00088	0,00013	0,00636	0,00000	0,10569
CM ₆	0,00000	0,00000	0,00000	0,03319	0,00009	0,18242
CM ₇	0,00742	0,00006	0,00019	0,00000	0,00026	0,08902
CM ₈	0,00041	0,00000	0,00034	0,01523	0,00000	0,12643

Pořadí variant pro čtvrté hodnocené období metodou TOPSIS

	d ₊	d ₋	c	Pořadí
CM ₁	0,09386	0,12561	0,57234	4
CM ₂	0,08806	0,15504	0,637751	2
CM ₃	0,14772	0,07795	0,345414	7
CM ₄	0,08763	0,13633	0,608723	3
CM ₅	0,10897	0,10569	0,492374	6
CM ₆	0,09502	0,18242	0,657523	1
CM ₇	0,18651	0,08902	0,323087	8
CM ₈	0,09700	0,12643	0,565866	5

Příloha B Checklisty

Checklist pro kategorii jídlo a pití celkem obsahuje 43 povinných informací a 4 nepovinné informace.

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	<i>Štítek je vybrán.</i>	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Otevírací doba odpovídá webovým stránkám provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platba kartou je vyplněna.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Bezbariérový přístup je vyplněn.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	EET je uvedeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Vyplněna správná sazba DPH.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Obsahuje variantu pro 1 osobu.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Obsahuje variantu pro 2 osoby.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Obsahuje variantu pro 4 osoby.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Původní cena je ověřitelná.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
8.	Varianty jsou cenově výhodnější.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
9.	Cena je tzv. baťovská.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
10.	<i>V případě speciální nabídky je skryta původní cena.</i>	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis vouchera odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedena hmotnost, rozměr jídla a porce jídla.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je uveden obsah nápojů.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Možnost výměny alkoholického nápoje za nealkoholický.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Je uveden počet osob, které mohou voucher využít.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Neobsahuje povinné příplatky spojené s využitím vouchera.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění vouchera.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Uvedena možnost využití dětského koutku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	informace o možnosti jídla také away	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Informace o možnosti využití vouchera o státních svátcích.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Fotografie pokrmů odpovídají obsahu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Fotografie jsou popsány.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	<i>Je nahráno video z YouTube.</i>	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce začíná v 0:00.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platnost vouchera je delší než dva měsíce.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
VI. Zacílení				
1.	Okruh zacílení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
8.	Je vybrán segment zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
9.	<i>Zákonná podmínka 18 let.</i>	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

Checklist pro kategorii kadeřnictví obsahuje celkem 38 povinných informací a 2 nepovinné informace.

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Štítek je vybrán.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Otevírací doba odpovídá webovým stránkám provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Parkování je vyplněno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Bezbariérový přístup je vyplněn.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Otevírací doba je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	Obsahuje více variant.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Původní cena je ověřitelná.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
3.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Varianty jsou cenově výhodnější.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Cena je tzv. baťovská.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis vouchery odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedena délka masáže.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je uveden název masáž.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Jsou uvedeny masírované části těla	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Jsou vyplněny kontraindikace.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Jsou uvedeny účinky masáže.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Neobsahuje povinné příplatky spojené s využitím vouchery.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění vouchery.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Informace o možnosti využití vouchery o státních svátcích.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Fotografie jsou popsány.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
4.	Je nahráno video z YouTube.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce začíná v 0:00.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platnost vouchery je delší než dva měsíce.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
VI. Zacilení				
1.	Okruh zacilení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

Checklist pro kategorii kosmetika. Tento checklist obsahuje celkem 42 bodů, které musí nabídka obsahovat a 2 nepovinné body.

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Štítek je vybrán.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Otevírací doba odpovídá webovým stránkám provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Parkování je vyplněno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Bezbariérový přístup je vyplněn.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Otevírací doba je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	Obsahuje více variant.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Původní cena je ověřitelná.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
3.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Variety jsou cenově výhodnější.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Cena je tzv. bažovská.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis vouchery odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedena délka procedury.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Nabídka sestavena je pro všechny délky vlasů.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Je uvedena značka vlasové kosmetiky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Neobsahuje povinné příplatky spojené s využitím vouchery.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění vouchery.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Informace o možnosti využití vouchery o státních svátcích.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
4.	Jsou uvedeny storno podmínky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Fotografie vlastní práce partnera.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
4.	Je nahráno video z YouTube.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce začíná v 0:00.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platnost vouchery je delší než dva měsíce.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
VI. Zacilení				
1.	Okruh zacílení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
8.	Je vybrán segment zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

Checklist pro kategorii wellness. Tento checklist obsahuje celkem 39 povinných bodů a 2 nepovinné body.

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Štítek je vybrán.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Otevírací doba odpovídá webovým stránkám provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Parkování je vyplněno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Bezbariérový přístup je vyplněn.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Otevírací doba je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	Obsahuje více variant.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Původní cena je ověřitelná.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
3.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Varianty jsou cenově výhodnější.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Cena je tzv. baťovská.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis voucheru odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedena doba využití.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Ručníky a prostěradla jsou v ceně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Je uvedeno zda se jedná o privátní wellness.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Je uveden počet lidí, kteří mohou voucher využít.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Neobsahuje povinné příplatky spojené s využitím voucheru.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění voucheru.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Jsou uvedeny storno podmínky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Informace o možnosti využití voucheru o státních svátcích.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Fotografie jsou popsány.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
4.	Je nahráno video z YouTube.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce začíná v 0:00.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platnost voucheru je delší než dva měsíce.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
VI. Zacílení				
1.	Okruh zacílení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

Checklist pro kategorii zeštíhlující procedury. Tento checklist obsahuje celkem 41 bodů a 2 nepovinné body.

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
3.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Štítek je vybrán.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Otevírací doba odpovídá webovým stránkám provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Parkování je vyplněno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Bezbariérový přístup je vyplněn.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Otevírací doba je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	Obsahuje více variant.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Původní cena je ověřitelná.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
3.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Varianty jsou cenově výhodnější.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Cena je tzv. baťovská.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis vouchery odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedena délka procedury.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je uveden popis ošetření.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Jsou uvedeny kontraindikace.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Jsou uvedeny indikace.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Je uvedeno po kolika ošetřeních je procedura účinná.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Popsán způsob výměny vouchery za permanentku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Neobsahuje povinné příplatky spojené s využitím vouchery.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění vouchery.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Informace o možnosti využití vouchery o státních svátcích.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Jsou uvedeny storno podmínky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Fotografie před a po ošetření.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Je nahráno video z YouTube.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce začíná v 0:00.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platnost vouchery je delší než dva měsíce.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
VI. Zacilení				
1.	Okruh zacilení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
8.	Je vybrán segment zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

Checklist pro kategorii únikové hry. Tento checklist obsahuje celkem 34 povinných bodů a 2 nepovinné body.

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Štítek je vybrán.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Otevírací doba odpovídá webovým stránkám provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Parkování je vyplněno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Bezbariérový přístup je vyplněn.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	Obsahuje variantu pro 2 osoby.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Obsahuje variantu pro více než 3 osoby	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Původní cena je ověřitelná.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
4.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Cena je tvz. baťovská.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis vouchery odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedena délka hry.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Neobsahuje povinné příplatky spojené s využitím vouchery.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění vouchery.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Informace o možnosti využití vouchery o státních svátcích.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Fotografie jsou popsány.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Je nahráno video z YouTube.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce začíná v 0:00.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platnost vouchery je delší než dva měsíce.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
VI. Zacílení				
1.	Okruh zacílení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
8.	Je vybrán segment zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

Checklist pro kategorii masáže. Tento checklist obsahuje celkem 39 povinných bodů a 2 nepovinné body.

NABÍDKA SCHVÁLENÁ DLE STANDARDŮ		ANO	NE	N/A
I. Základní údaje				
1.	Interní název odpovídá popisu nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Nabídka je v odpovídající šabloně.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vyplněn odhad.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Hodnocení je přiřazeno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Slovní hodnocení je vybráno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Štítek je vybrán.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
II. Místa uplatnění				
1.	Adresa je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Otevírací doba odpovídá webovým stránkám provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Parkování je vyplněno.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Bezbariérový přístup je vyplněn.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Otevírací doba je správně uvedena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
III. Obsah nabídky				
Cenové nastavení				
1.	Obsahuje více variant.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Původní cena je ověřitelná.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
3.	Platný odkaz na ceník.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Varianty jsou cenově výhodnější.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Cena je tzv. baťovská.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Obsahové nastavení				
1.	Nadpis voucheru odpovídá vybrané variantě.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je uvedena délka masáže.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je uveden název masáže.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Jsou uvedeny masírované části těla	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Jsou vyplněny kontraindikace.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Jsou uvedeny účinky masáže.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Neobsahuje povinné příplatky spojené s využitím voucheru.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
Doplňující informace				
1.	Popsán způsob uplatnění voucheru.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Uveden kontakt pro rezervaci.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Informace o možnosti využití voucheru o státních svátcích.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
IV. Galerie obrázků				
1.	Hlavní banner je ve velikosti 2000x 1000 nebo 1200x 600.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Jsou nahrány fotografie provozovny.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Fotografie jsou popsány.	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol	<input checked="" type="checkbox"/> pol
4.	Je nahráno video z YouTube.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
V. Časování				
1.	Akce začíná v 0:00.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Akce je nastavena na maximální možnou délku.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Platnost voucheru je delší než dva měsíce.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
VI. Zacilení				
1.	Okruh zacilení nabídky odpovídá zajímavosti nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
2.	Je vyplněna priorita.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
3.	Je vybráno pohlaví zákazníků.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
4.	Kategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
5.	Podkategorie je správně vybrána dle formuláře.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
6.	Hlavní kategorie je určena.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol
7.	Obsahuje štítky pro přesnější vyhledání nabídky.	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol	<input type="checkbox"/> pol

Příloha C Seznam vzorců

Vzorec 1	Konstrukce normalizované kritériální matice.....	29
Vzorec 2	Výpočet normalizované vážené kritériální matice.....	30
Vzorec 3	Výpočet vzdálenosti jednotlivých variant od ideální varianty.....	30
Vzorec 4	Výpočet vzdálenosti jednotlivých variant od bazální varianty.....	30
Vzorec 5	Výpočet relativních ukazatelů vzdáleností.....	30
Vzorec 6	Výpočet celkové odměny City manažera.....	67