Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Hana Esserová
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř Ph.D.

České Budějovice 2017

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Datum 14. 04. 2017

……...

Bc. Hana Esserová

Velice bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu doc. Ing. Petru Řehořovi Ph.D. za čas, který mi věnoval během konzultací a poskytl mi důležité a užitečné informace a rady ohledně zpracování diplomové práce.

Tímto bych také chtěla poděkovat ředitelce vybrané organizace Kinsky Garden, která mi pomohla se zpracováním této práce tím, že mi poskytla věcné informace o systému hodnocení zaměstnanců, jmenovitě pak paní Lucii Markvartové, ředitelce Best Western Hotel Kinsky Garden v Praze. Poté pak paní ředitelce hotelu Svět v Třeboni a také FB manažerovi za zprostředkování rozhovoru a poskytnuté informace během něj.

Závěrem bych chtěla poděkovat všem, kteří mě během mého studia a zpracování diplomové práce podporovali a dali mi tak možnost splnit si další svůj cíl a dostat se k závěrečným zkouškám.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2015/2016**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Hana ESSEROVÁ**
Osobní číslo:	**E15564**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem diplomové práce je zhodnocení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení.

Metodika práce:
1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace,
3. Zhodnocení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců,
4. Návrh změn.

Rámcová osnova:
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy:	**50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* **London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.**
Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* **Praha: Grada.**
Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků.* **Praha: Grada.**
Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* **Praha: Management Press.**
Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* **Praha: Grada.**

Vedoucí diplomové práce:	**doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.** Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce:	**6. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce:	**30. dubna 2017**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

L.S.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (Zt)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Obsah

1 Úvod ... 3
2 Literární rešerše ... 4
2.1 Co je to hodnocení pracovníků? ... 4
2.2 Pracovní výkon a jeho řízení ... 9
2.3 Metodické zásady pro tvorbu a realizaci systému hodnocení ... 12
2.4 Kritéria hodnocení ... 12
2.5 Metody hodnocení pracovníků ... 14
Matice metod hodnocení ... 14
Motivačně – hodnotící rozhovor ... 14
Management by Objectives MBO ... 15
Metoda klíčové události ... 16
360° zpětná vazba ... 17
Management by Competencies MbC ... 18
Metoda zařazování ... 19
Sociogram ... 19
Manažerský audit ... 20
Mystery shopping ... 20
Supervize a intervize ... 21
Development Centre (DC) a Assessment Centre (AC) ... 21
2.6 Chyby v realizaci systému hodnocení ... 22
3 Cíl a metodika práce ... 24
Cíl práce ... 24
Metodika práce ... 25
Vlastní práce ... 30
4 Charakteristika vybraných organizací ... 30
4.1. Základní informace o hotelu Best Western Kinsky Garden ... 30
4.2. Řetězec Best Western ... 31
5 Zhodnocení současného stavu ... 32
5.1 Hotel Best Western Kinsky Garden ... 32
Hodnocení zaměstnanců - Popis pracovních úseků a návaznost na odměny za ohodnocenou práci ... 34

Proces hodnocení zaměstnanců ... 36
Intenzita hodnocení ... 36
Kritéria hodnocení ... 37
5.2 Hotel Svět ... 38
Porovnání organizačních struktur ... 39
Kritéria hodnocení ... 39
Intenzita hodnocení ... 39
5.3 Dotazníkové šetření – spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení ... 42
6 Diskuse a návrh změn ... 54
Navržení nového systému hodnocení ... 54
Harmonogram hodnocení ... 59
7 Závěr ... 66
Summary ... 68
8 Zdroje ... 70
Seznam obrázků a tabulek ... 75
Seznam příloh ... 76
9 Přílohy ... 77

1 Úvod

Základem fungování každé organizace, podniku, firmy - nezáleží na tom, jak místo, kde se něco vytváří a vyrábí, nazveme, je práce. Lidská práce, pracovní síla, něco, co pohání daný podnik vpřed. Zaměstnanec či pracovník, je pro každou firmu tím nejdůležitějším článkem. Bez lidské práce a kapitálu, znalostí, schopností a vědomostí žádný podnik nikdy nefungoval a fungovat nebude. Lidé jsou nezaměnitelným zdrojem pro veškerou podnikovou činnost. Každý člověk je jiný a proto každý pracovník může přispět určitým odlišným způsobem do chodu společnosti.

Velice důležitý pro je zaměstnavatele už samotný výběr pracovníka. Zaměstnavatel musí přesně vědět, jakou pracovní pozici bude obsazovat a jakým portfoliem schopností a znalostí, tedy kompetencí, by měl budoucí zaměstnanec disponovat. Proto se konají pracovní pohovory, ale nabírání zaměstnanců i přes tzv. assessment centra, která zaměstnavateli prozradí vhodnost daného kandidáta pro danou pracovní pozici a zda uchazeč splňuje veškeré požadavky.

Hlavním tématem této práce je ale hodnocení zaměstnanců. Hodnocení je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci a hodnotitel, tedy většinou manažer a nadřízený by měl mít správné poznatky a informace o svých zaměstnancích, které hodnotí. Ať už je v organizaci zaveden jakýkoli systém hodnocení, hodnotitel musí být vždy perfektně připraven na hodnocení zaměstnanců, musí mít objektivní informace, neměl by hodnocení přizpůsobovat svojí náladě, měl by být nezaujatý a tím tam zajistit bezchybný a hlavně efektivní proces hodnocení.

Pokud je hodnocení správě provedeno, poskytne ve zpětné vazbě mnoho užitečných informací, jak pro samotného zaměstnance, tedy hodnoceného, tak i pro manažera nadřízeného, tedy hodnotitele. Hodnocení nám poskytuje informace potřebné k dalšímu rozvoji zaměstnanců a k jejich dalšímu směřování v organizaci.

Důležitost lidských zdrojů by si měl uvědomovat každý nadřízený. Bez jejich pracovních výkonů by organizace nemohla dosahovat výsledků a stanovených cílů. A proto je hodnocení tak důležité, posouvá celou organizaci a její zaměstnance vpřed.

2 Literární rešerše

Hodnocení práce patří mezi jednu z několika činností, které se řadí k oblasti zvané human resource management (ve zkratce HRM), jinak řečeno je součástí řízení či managementu lidských zdrojů, dříve personálního řízení, a je nedílnou součástí dobře fungujícího a prosperujícího podniku. Řízení lidských zdrojů je komplexní a ucelený přístup k zaměstnanosti v organizacích a také vedoucí k rozvoji lidí a také se zabývá všemi aspekty, jak jsou lidé zaměstnáváni a řízeni v organizacích (Armstrong, 2014).

Funkce řízení lidských zdrojů je v každé organizaci velice důležitá, lidé vykonávají dané úkoly a jsou podporováni vedoucími pracovníky. Řízení lidských zdrojů je zjednodušeně řečeno řízení a koordinace všech lidí, kteří pro organizaci pracují (Kleynhans, Markham, Meyer a kol., 2006).

Organizace potřebuje lidské zdroje stejně jako zdroje materiální, finanční či informační a naopak lidské zdroje rozhodují zabezpečení, rozdělení a využití všech organizačních zdrojů a význam lidí pro organizace je naprosto nezpochybnitelný. Organizace potřebuje schopné lidské zdroje, jelikož schopnosti a motivace lidí předurčuje jejich výkon a tím tak efektivní dosahování cílů je se schopnými lidskými zdroji snadnější (Šikýř, 2012).

Cílem řízení lidských zdrojů je hlavně zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů a pod tím si můžeme představit například věková a profesní struktura, formální kvalifikace či počet zaměstnanců. Zajištění kvalitativní stránky v sobě čítá například tvořivost, identifikace s cíli firmy, inovativní myšlení, výkonnost a další aspekty, které by měli zaměstnanci splňovat (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.1 Co je to hodnocení pracovníků?

Hodnocení pracovníků je jednou z činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení relativní hodnoty prací v dané organizaci. Poskytuje základnu pro vytvoření spravedlivých odměňovacích stupňů a struktur a pro zařazení prací do těchto struktur (Armstrong, 2007). Podstata také spočívá v posouzení závažnosti daného předmětu či plánované nebo uskutečňované činnost. Dále spočívá v porovnání posuzované skutečnosti s tím, zda koresponduje se stanoveným cílem či naopak (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Pro každého zaměstnavatele je nezbytně nutné, aby věděl, jaké pracovníky má, jakým způsobem tito lidé pracují a jak přispívají ke správným výsledkům podniku. Na druhou stranu je

pro zaměstnance důležité vědět, co si o něm zaměstnavatel myslí a zda je spokojen s jeho prací (Koubek, 1996).

Řada autorů si myslí, že výraz „hodnocení“ je poněkud zastaralý a proto mnoho z nich se vyjadřuje v „modernějším“ vyjádření a tím je řízení výkonnosti. Pojem řízení výkonnosti plně nahrazuje pojem hodnocení pracovníků. Toto vyjádření je širší než hodnocení. Do řízení výkonnosti řadíme například motivační soutěže. Jejich cílem je podnícení výkonnosti. Řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků jsou stále personální činnosti. Nejsou synonymy a obě patří v současné době do personalistiky, jinak řečeno do řízení lidských zdrojů.

Při hodnocení se jako hodnotitelé nezabýváme tolik osobnostní jednotlivých pracovníků, ale zabýváme se tím, jak svým chováním ovlivňují pracovní výkony. Tím docházíme k informaci, že pojmem hodnocení pracovníků nemyslíme hodnocení jejich osobnosti (Hroník, 2006).

Pro organizaci i zaměstnance hraje důležitou roli pravidelné a systematické hodnocení výkonu a pracovního chování. Lze to zařadit k základním pilířům personálního managementu organizace. Pokud je nastaven kvalitní systém hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování, vede to k úspěšnému plnění úkolů ve většině personálních oblastí. Úspěšné plnění těchto úkolů napříč personálními oblastmi je právě výsledkem dobře nastaveného systému hodnocení a díky takto nastavenému systému nám mohou výsledky hodnocení pomoci například v rozmisťování, povyšování pracovníků i jejich odměňování a stanovování kvalifikačních aktivit. Mezi odbornou způsobilost manažera patří objektivní a věcně správné hodnocení podřízených. Současné pojetí řízení personálu vychází z kvalitního systému hodnocení a to vede ke zkvalitnění zaměstnanců, dosažení vyššího výkonu a k rozvoji schopností pracovníků. Výsledkem takového hodnocení, zejména objektivního, je ocenění pozitivních vlastností, ale i určení rezerv ve výkonu daných zaměstnanců a stanovení budoucího směru jejich dalšího rozvoje. Výstupy z efektivně realizovaného systému poskytují velice důležitou zpětnou vazbu o kvalitě celého systému řízení organizace a o tom, jak ji zaměstnanci vnímají a jak na ni reagují. Další důležité informace jsou také názory pracovníků na systém řízení a jeho efektivnost, s čím jsou spokojení, s čím naopak nespokojeni. Využívání výsledků systému hodnocení pracovníků patří mezi velice cenný interní zdroj informací (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pracovní hodnocení je proces, ve kterém organizace hodnotí vykonanou práci a pokud je vše správně provedeno, výsledky přináší užitek jak zaměstnancům, tak jejich nadřízeným, personálnímu oddělení i celé organizaci. Vedoucí a manažeři by měli provádět pracovního hodnocení z důvodu získání informací o tom, jaká opatření je třeba pro zlepšení pracovních výkonů přijmout. Systém hodnocení by měl být efektivní a přinášet organizaci objektivní informace, které se dají využít ve zlepšovacích procesech. Systém musí být všeobecně přijatelný. Každé

hodnocení musí být oproštěno od diskriminace a musí být spolehlivé a pravdivé (Werther, Davis, 1992).

Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků – vymezujeme zde tři důvody provádění hodnocení v organizaci podle F. Hroníka:

a) **změna či posílení organizační struktury a komunikace strategie** – první věc, která se zavádí například v případě vstupu zahraničního vlastníka do firmy je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků. Tyto dvě metody jsou vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury.
b) **slaďování zájmů všech zúčastněných** – zaměstnanci by si měli vzít za své cíle a strategie organizace, ve které pracují. Hodnocení může být pak jedním z nástrojů, pomocí kterých můžeme slaďovat zájmy všech zúčastněných stran a to jak manažerů, tak podřízených.
c) **zvýšení výkonnosti** – vlastníci očekávají, že hodnocení povede k uvědomění pracovníků a i na jejich reálnou výkonnost.

Hodnocení by mělo být zaměřeno na prokazatelné zvyšování výkonnosti, jinak je zbytečnou zátěží v administrativě organizace (Hroník, 2006).

Hodnocení pracovníků je významná a důležitá personální činnost věnující se třem základním úkolům a podle J. Koubka to jsou:

a) zjišťovat, jak zaměstnanec vykonává svoji práci a zda plní úkoly a požadavky stanovené daným pracovním místem či pozicí, jaké je chování jeho a jeho vztahy k ostatním spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými přichází do kontaktu během výkonu své práce,
b) zjišťovat a sdělovat pracovní výsledky zaměstnancům a následně s nimi dosažené výsledky konzultovat,
c) hledat způsoby zlepšení pracovního výkonu a realizovat konkrétní opatření (Koubek, 2001).

Cíle pracovního hodnocení

Obecný význam pracovního hodnocení můžeme vyjádřit několika funkcemi a dalšími činiteli jako jsou:

a) **poznávací funkce** – vedoucímu je umožněno analyzovat činnosti podřízených pracovníků a tak si ověřovat vhodnost zvolených postupů,
b) **motivační funkce** – podřízení mohou konfrontovat vlastní pracovní činnost a pracovní postoje s hodnocením vedoucího a na základě tohoto hodnocení zaměřovat své jednání,
c) **personální funkce** – posouzení toho, jakým způsobem přistupuje vedoucí k práci s lidmi popřípadě jak je schopen využít hodnotících poznatků,
d) **zlepšení výkonu** – nejdůležitějším faktorem je zde zpětná vazba, která umožňuje vedoucímu a dalším nadřízeným v personálním úseku díky hodnocení zasahovat do výkonu a tím ho neustále zlepšovat,
e) **stanovení odměny** – můžeme považovat za nejrozšířenější účel pracovního hodnocení, výsledky pracovního hodnocení jsou podkladem pro stanovení platu,
f) **rozhodování o pracovním zařazení** – na základě pracovního hodnocení můžeme také zjistit informaci, zda zaměstnanec setrvá stále na své pracovní pozici, nebo jestli hodnocení bude podkladem pro povýšení nebo přeřazení na jinou práci,
g) **potřeby odborného školení a přípravy** – hodnocení nám mimo jiné slouží také k odhalení nedostatků v oblasti znalostí, dovedností a zkušeností a to může organizaci posloužit k vytvoření přesnějšího vzdělávacího plánu odborných školení, a další (Wagnerová, 2008).

Další cíle sledované hodnocením mohou být například tyto níže zmíněné a mohou napomoci v mnoha oblastech.

Určení úrovně pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznání potenciálu v jeho výkonu, stanovení si, do jaké míry pracovník splňuje nároky pracovního místa, zhodnocení zda pracuje na hranici svých možností nebo zda má velké rezervy v jeho výkonu.

Dále určení silných a slabých stránek každého pracovníka a vymezení toho, jaké pozitivní, ale i problémové stránky pracovního výkonu pracovník má, případné posouzení předpokladů a doporučení opatření ke zvýšení kvality pracovníkova výkonu například za pomoci stáží či dalšího vzdělávání.

Umožnění pracovníkovi zlepšit svůj výkon, pokud nějaké rezervy má a zlepšit předpoklady k dalšímu rozvoji pracovníka. Je důležité stanovení si požadavků na zlepšení, například zlepšení pracovních podmínek, vybavení pracoviště, atd. Taktéž názory pracovníků jsou velice důležité a mohou být užitečným zdrojem pro zlepšovací návrhy v oblasti pracovních postupů i organizace práce.

Informace lze využít také pro odměňování dle individuálního výkonu sloužících pro pohyblivé složky mzdy v oblasti odměňování.

Z hodnocení lze získat informace týkající se názoru zaměstnanců, o jejich spokojenosti či nespokojenosti. To, že se o názory pracovníků zajímají manažeři a jejich nadřízení může vést k pozitivní motivaci ve vtahu k firmě a utvoření si pocitu seberealizace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Armstrong (2007) ve své knize vyjadřuje velký význam hodnocení ve vztahu k odměňování. Systém odměňování v organizaci je často nejúčinnější motivaci, kterou má vedoucí či hodnotitel k dispozici (Rue, Byars, 1987). Výsledky hodnocení by měly poskytovat základnu pro spravedlivou odměnu. To přibližuje i v cílech hodnocení práce, které jsou:

a) stanovení relativní hodnoty práce založené na spravedlivém, důsledném a správném posouzení,
b) poskytnutí informací potřebných k vytvoření a udržení spravedlivých mzdových a platových stupňů a struktur,
c) poskytnutí pokud možno co nejobjektivnější základny pro zařazení práce do stupňů,
d) umožnění správného porovnání s tržními sazbami prací,
e) transparentnost, tedy východiska pro definování stupňů musí být jasná,
f) zajištění toho, že organizace bude poskytovat stejnou peněžní odměnu za stejně hodnotnou práci (Armstrong, 2007).

Čeho se při hodnocení zaměstnanců vyvarovat?

a) Zaujatosti a předpojatosti,
b) osobní nevraživost a naopak přátelských vazeb,
c) hodnotit všechny zaměstnance stejným způsobem,
d) nehodnotit všechny pracující nadprůměrně a naopak podprůměrně také ne,
e) hodnocení jiného než konkrétního období,
f) přílišné přísnosti nebo shovívavosti,
g) sympatií či antipatií a nakonec
h) nekonkrétních témat a vždy se držet měřítek a stanovených kritérií (Halík, 2008).

Co se týče závěrů hodnocení, musí být vždy zpracovány v písemné podobě, protože jsou významnou personální informací o pracovníkovi a jsou dokonce i součástí jeho osobní dokumentace, která může být kdykoli vyžadována například při nástupu zaměstnance do nové práce (Dvořáková, 2007).

2.2 Pracovní výkon a jeho řízení

Pracovní výkon zaměstnanců je hlavním smyslem personálních činností. Je to logické. Pracovníci najímaní organizací jsou přijímání právě proto, aby byli schopni odvést žádoucí pracovní výkon a tím naplňovali cíle dané firmy (Koubek, 2001)

Tradiční pojetí **pracovního výkonu** se v minulosti soustředilo na množství a kvalitu vykonané práce. Zdůrazňovalo především kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu. V dnešní době je činnost hodnocení pracovníků moderně označována, jako **hodnocení pracovního výkonu**. Toto pojetí je komplexnější (Koubek, 1996). Hodnotí výkon jednotlivců a poskytuje jim následně zpětnou vazbu. Výkon jedinců je monitorován a následně se stává základem pro odměňování (Janišová, Křivánek, 2013). Za výkon či součást pracovního výkonu se považuje pracovní chování v nejširším slova smyslu. Řadíme sem například přístup k práci, ochota adaptovat měnícím se podmínkám a požadavkům na pracovníka, dodržování pracovní doby, ochotu přijímat pracovní úkoly, dodržování zásad, předpisů, povinností a další. (Koubek, 1996).

Pracovní výkon je charakterizován, jak už bylo popsáno výše, schopnostmi zaměstnance, porozuměním zadaným úkolům a chápáním vlastní role. Tyto všechny složky musí být v harmonii pro úspěšné vykonávání práce (Koubek, 1996).

Rozdíl mezi pojmy pracovní výkon vs. pracovní výkonnost je následující – pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti pracovníka dosažený za daných podmínek v určitém čase. Oproti tomu pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu v souvztažnosti k určitému subjektu. Výkonnost ovlivňuje, mnoho činitelů jako technické, sociální, organizační klimatické a další. Obecně je výkonnost ovlivněna subjektivními a objektivními předpoklady. Mezi subjektivní předpoklady řadíme například duševní a tělesné vlastnosti, kvalifikační a další. Objektivní podmínky jsou objektivní zajištění práce, technického vybavení a technologie, ale i organizace a řízení pracovního procesu či další faktory jako například hygienické a sociální vybavení pracovišť (Wagnerová, 2008).

Řízení pracovního výkonu lze dle Armstronga (2007) definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace. A to za pomoci rozvíjení výkonu týmů i jedinců. Považuje to za procesy vytvářející společné a sdílené chápání toho, čeho má být dosaženo.

Zaměřuje se také na orientaci lidí, aby dělali to, co je správné a plnili tak cíle organizace (Armstrong, 2007).

Obrázek 1 - Přínosy hodnocení výkonu pracovníka

Zdroj: (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Hodnocení výkonu, jak můžeme vidět na Obrázku 1 nad textem, umožňuje ve výsledku personálním pracovníkům plnit stanovené organizační cíle a úkoly efektivněji, protože jim hodnocení přináší právě ty potřebné informace k rozhodování například o zvýšení platu či dalších odměnách a umožňuje jim také lépe a produktivněji využít lidské zdroje. Hodnocení dodává vždy aktuální informace a stavu schopností a dovedností a vyvstává zde možnost dalšího rozvoje znalostí u zaměstnanců (Arthur, 2010).

Proces řízení pracovního výkonu je složen z následujících kroků:

1. projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu
Dohoda či smlouva definuje:

- **a)** normy a cíle pracovního výkonu, oblasti pracovního výkonu, které se dají zlepšit,
- **b)** jakým způsobem se bude pracovní výkon posuzovat a měřit, jaké ukazatele budou použity,
- **c)** schopnosti, znalosti, dovednosti a chování jsou potřebné k bezchybnému plnění pracovních úkolů na stanoveném pracovním místě,
- **d)** hodnoty organizace, požadavky týkající se kvality, týmové práce, rozvoje pracovníků, zásad ochrany zdraví při práci, snižování nákladů, a jiné, které se budou po zaměstnanci požadovat.

2. zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka – konkretizovaný plán dohody či smlouvy.
3. řízení pracovního výkonu během období – nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby, která je součástí pracovního výkonu pracovníka, náleží tomu i neformální hodnocení a řešení problémů v pracovním výkonu.
4) závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka – formální hodnocení za uplynulé období, například i tvorba nové dohody nebo smlouvy a plánu výkonu zaměstnance (Koubek, 2001).

Obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolení kultury, ve které zaměstnanci a týmy přebírají odpovědnost za zlepšování podnikových procesů a to soustavně. Zaměstnanci by měli být ztotožněni s podnikovou kulturou a také by měli propojovat individuální a podnikové cíle k zabezpečení dodržování hlavních podnikových hodnot. Rozvíjení schopností a dovedností lidí je klíčové (Armstrong, 2007).

2.3 Metodické zásady pro tvorbu a realizaci systému hodnocení

Pokud se organizace snaží o úspěšné zavedení systému hodnocení tak, aby bylo dosaženo efektivních výstupů, je nutné dodržet Určité zásady. Ty jsou výsledkem zkušeností a je možno je shrnout do několika hlavních zásad pro hodnocení pracovníků.

1. **zásada**

Hodnocení pracovníků provádí vždy jejich přímý nadřízený a hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonů během hodnoceného období.

2. **zásada**

Volba metody hodnocení má odpovídat podmínkám firmy. Zavedení systému hodnocení v organizaci vyžaduje velice pečlivou metodickou přípravu jak samotného systému, tak budoucích hodnotitelů.

3. **zásada**

Hodnocení je prováděno často formou hodnotícího rozhovoru, který se zakládá na pečlivé předchozí přípravě hodnotitele. Při hodnotícím rozhovoru může hodnocený bezprostředně reagovat na jeho hodnocení a může tak i upřesnit jeho stanoviska k návrhu hodnotitele.

4. **zásada**

Po ukončení cyklu hodnotících rozhovorů hodnotitel stanoví stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků a projedná je se svým nadřízeným (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.4 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení můžeme definovat jako ukazatele výkonnosti či výkonu zaměstnance. Na jejich základě tak můžeme definovat jejich úspěšnost nebo neúspěšnost. Nastavením kritérií může organizace spokojenost hodnocených zaměstnanců s vytvořeným systémem, ale i efektivitu hodnocení. Při sestavování kritérií je potřeba vycházet ze strategie firmy a z firemních hodnot, kdy strategie se prolíná do cílů. Výsledky by měly být měřitelné a jejich hodnoty by měly ovlivňovat způsob, jakým je hodnocení prováděno (Dvořáková, 2013).

Program hodnocení výkonu nebo výkonnosti by se měl zakládat na kritériích, které mají přímou vazbu se základními povinnostmi a úkoly na dané pracovní pozici. Měla by tý konkrétní, snadno zjistitelná a hlavně měřitelná (Arthur, 2010).

Vybraná kritéria hodnocení pracovního výkonnosti

Pro hodnocení zaměstnanců je bezpodmínečně nutné vědět a upřesnit si, co se bude hodnotit. K tomu nám slouží vhodně stanovená kritéria výkonu (Koubek, 1996).

Měli bychom zvažovat jejich spolehlivost a také citlivost například na rozdílné podmínky práce (Koubek, 2001).

Definice kritéria pracovní výkonnosti je základním problémem hodnocení pracovní výkonnosti. Primární je analýza pracovní činnosti a také definice úspěchu v práci. Výkonnost je součtem nebo průměrem výkonnosti v jednotlivých klíčových ukazatelích, které jsou nezbytné pro výkon dané pracovní pozice (Wagnerová, 2008).

Příklady vybraných kritérií:

Výsledky: realizované výsledky práce (prodej služeb nebo výrobků), množství práce (počet vyrobených výrobků/poskytnutých služeb), kvalita práce (výrobků/služeb), množství obsloužených zákazníků, množství reklamací, spokojenost zákazníků.

Chování:

a) ***pracovní*** – dodržování pravidel, řádná docházka, vedení potřebných záznamů, ohlašování problémů, ochota přijímat úkoly a úsilí vynaložené při jejich realizaci, hospodárnost, dodržování instrukcí, podávání zlepšovacích návrhů, kouření či požívání drog nebo alkoholu na pracovišti.
b) ***sociální*** – jednání zaměstnance s lidmi, ochota ke spolupráci, vztah ke spolupracovníkům, zákazníkům, jak se zaměstnanec chová ke svým nadřízeným nebo podřízeným, styl vedení lidí.
c) ***Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti*** – znalost práce, fyzická síla, schopnost koordinace činnosti, vzdělání, osvědčení, diplomy, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, samostatnost, přizpůsobivost, verbální schopnosti, znalost jazyků, tvořivost, schopnost vést lidi, odolnost vůči stresu, aj. (Koubek, 2001).

Nejde si nevšimnout, že kritéria výsledků práce umožňují měření oproti zbývajícím kritériím, která nejsou měřitelná. Výsledková kritéria umožňují subjektivní přístup k hodnocení.

2.5 Metody hodnocení pracovníků

Lze se zabývat dvěma druhy hodnocení a to hodnocením formálním a neformálním. Pod pojmem neformální metody je možno si představit neplánované, situační hodnocení a sem řadíme například výtku či pochvalu (Hroník, 2006).

Matice metod hodnocení

Jak je možné vidět na tabulce pod textem, do této oblasti hodnocení lze podle časového horizontu zařadit tři skupiny metod:

a) metody zaměřené na minulost, které se orientují na to, co se v minulosti stalo,
b) metody zaměřené na přítomnost zaměřené na zhodnocení aktuální situace a
c) metody zaměřené na budoucnost orientující se na určitou předpověď toho, co se může stát (Hroník, 2006).

Tabulka 1 - Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	**Hodnocení procesu**	**Hodnocení výstupů**
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize, Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník (2006, s. 54)

Motivačně – hodnotící rozhovor

Metoda motivačního a hodnotícího rozhovoru má dvě části. Pracovník nejdříve hodnotí sám sebe, ohlíží se na to, co se stalo a dále pokračuje směrem k budoucnosti ve vtahu k pracovišti a firmě. Na tuto část má zaměstnanec dostatek času z důvodu předem přijatého formuláře s otázkami a body k sebehodnocení. Zaměstnanec tento dokument dostává cca týden až 14 dní dopředu, aby se mohl dostatečně připravit. V druhé části je zaměstnanec již hodnocen svým

nadřízeným. Rozhovor pokrývá všechny oblasti hodnocení v rámci celé časové osy (Hroník, 2006). Hodnotící rozhovor je nejdůležitější části organizačního systému hodnocení a vyžaduje důkladnou přípravu hodnotitele (Dvořáková, 2012).

Je součástí většiny hodnotících systémů a hlavní výhodou je, že může pokrývat výše uvedené všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Nabízí se zde i možnost integrace s řadou dalších metod jako například metodu klíčové události (Hroník, 2006).
Za účel motivace je možné považovat takové myšlení, jak efektivně vykonat práci pro firmu a co možná nejpříjemněji pro zaměstnance. Je tedy důležité, aby při této formě hodnocení nedocházelo jen k hodnotícímu rozhovoru, ale také aby do průběhu byla zahrnuta motivační složka. Jedním z důležitých cílů hodnocení by mělo být stanovení jakéhosi motivačního programu. Jeho prostřednictvím je zaměstnanec stimulován k lepšímu pracovnímu výkonu, ke kreativitě, seberozvoji, ale také ke spolupráci s kolegy a k odpovědnosti za vykonanou práci. Motivační program by měl být součástí přípravy hodnotitele na motivačně hodnotící rozhovor se svými zaměstnanci (Churáčková, 2011).

A jaké otázky se mohou objevit v hodnotícím rozhovoru? Například:

- Jaké byly vaše hlavní úkoly v uplynulém období?
- Jak se Vám povedlo jesplnit a jak jste s výsledky spokojen/a?
- O kolik se změnily výsledky oproti minulému období?
- Jsou Vaše cíle pro Vás dostatečnou výzvou?
- Která část Vaší práce v době od posledního hodnocení byla nejúspěšnější?
- Které návrhy na zlepšení se chystáte či chcete uskutečnit?
- Co jste se za minulé období naučil/a nebo uvědomil/a? 22) Máte něco, co byste mi chtěl/a (Benešová, 2017).

Management by Objectives MBO

Management by Objectvives tedy řízení podle cílů (MBO) je metoda zaměřená na budoucnost a nejvíce se orientuje na hodnocení výstupů. MBO vnesl do podnikového managementu P. Drucker. Může mít i další názvy a tak není náhodou, když najdeme v literatuře pojem MBR – Management by Results, tedy řízení podle výsledků, nebo pojem WPR znamenající Work and Planning and Review a to je v překladu metoda plánování a kontrola práce. Zmíněné přístupy mají společné základní prvky a těmi jsou:

a) **stanovení cílů** – proces začíná formulací dlouhodobých cílů postupně spadajících do menších organizačních cílů až k těm individuálním a důraz je kladen hlavně na měřitelnost,
b) **plánování úkolů a akcí** – tento prvek nám charakterizuje, jak má být daných cílů dosaženo,
c) **sebeřízení** – pro MBO je nutné úsilí a znalost, tak moc potřebná pro samotné plnění úkolů,
d) **pravidelná kontrola a koučování** – tento prvek zabezpečuje na prvním místě sledování a zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů.

Každý cíl by měl být formulován ve smyslu toho, čeho chceme dosáhnout a ne ve smyslu čeho nechci dosáhnout či co neudělám. U všech stanovených cílů by měl být stanoven přínos, tedy každý cíl mi stanovuje, CO chci, a proč chci, aby bylo cíle dosaženo, tedy jeho význam a smysl. Každý cíl by měl jít snadno rozpracovat do dílčích cílů a konkrétních úkolů tak, aby bylo efektivně dosaženo stanoveného cíle. V neposlední řadě cíle musí být **SMART** tedy specifické (přesně a jasně daný a pochopitelný cíl), **měřitelné** (musíme vědět, jak prokážeme, že námi stanovený cíl byl splněn), **akceptovatelné** (nesmí být v rozporu například s etikou firmy), **realizovatelné** (splnitelné) a **termínované** (vždy si stanovíme termín, do kdy chceme daného cíle dosáhnout).

Obě uvedené metody, jak metoda MBO, tak metoda motivačně hodnotícího rozhovoru patří do základních metod hodnocení. Další metody, které budou popsány, již patří do doprovodných metod hodnocení a je tedy možné je integrovat do metod základních (Hroník, 2006).

Metoda klíčové události

Metoda klíčové události je zaměřena na sledování procesů. Pravidelné záznamy pozitivní a negativní události během daného časového intervalu 14 dní až jednoho měsíce umožňuje hodnotiteli přisuzovat každé události v okamžiku zápisu určitou váhu. Předpokladem této metody je na místě hodnotitele být co nejvíce konkrétní a popisný z důvodu bezchybnému porozumění zápisu jak v době, kdy se událost stala, tak i později, například za pár měsíců nebo rok. Metoda spojuje neformální hodnocení s formálním díky orientaci na konkrétní situace. Hodnotitel je veden k okamžité reakci a poskytnutí zpětné vazby přímo na místě a v čase, kdy se událost stala.

360° zpětná vazba

Termín 360° zpětná vazba označuje metodu anonymního hodnocení jednotlivce a to za pomoci dotazníkového šetření. K hodnocení se využijí zaměstnanci uvnitř organizace a to tak, že každý hodnocený je hodnocen svými nadřízenými, manažery, podřízenými i ostatními kolegy. Zaměstnance provádí také sebehodnocení, čímž vzniká komplexní soubor hodnocení včetně uvedeného sebehodnocení. Poskytuje jednotlivcům komplexní obraz, kdy je hodnocení prováděno anonymně a ze všech úhlů. Odtud tedy plyne název 360stupňová zpětná vazba. Metoda poskytuje hodnotiteli, ale i hodnoceným ucelené informace a pohled na zaměstnance u pohledu chování, dovedností a znalostí potřebných k výkonu jeho práce. Klíčem k úspěšnosti metody je nutné, aby byl způsob hodnocení, jak už bylo zmíněno výše, absolutně anonymní, důvěrný a hlavně nestranný. Výsledky metody slouží i zaměstnanců, díky tomu se totiž mohou dovědět, jaký mají potenciál růstu a překážky, jež jim růstu brání. Také mohou být použity k plánování dalšího profesního rozvoje, vývoje, tréninků a aktivit, zajištění účasti na školeních vedoucích k lepším výkonům zaměstnance. Mohou také posloužit nadřízenému jakožto hodnotiteli k rozhodnutí o povýšení dobře hodnoceného zaměstnance. Metoda nám podává informace o slabých a silných stránkách pracovníků, proto nám mohou naznačit směr, jakým bychom měli naše zaměstnance směřovat, a jakým profesním směrem by měl pokračovat. Zaměstnanec je také seznámen s tím, jak hodnotil sám sebe oproti tomu, jak byl hodnocený svými kolegy a nadřízeným a díky tomuto poznání může například změnit či usměrňovat svoje chování vůči ostatním (Berková, 2017; Rehbine Zentis, 2007).

Tato metoda hodnocení si nachází oblibu ve větších i v menších pracovních kolektivech a její název se odvíjí právě od 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, kdy hodnocený stojí uprostřed a odezvy se mu dostává od všech, kteří ho obklopují a se kterými přichází do kontaktu (“360° zpětná vazba: O metodě”, 2011).

Formy vstupů hodnotitelů = způsoby administrace metody:

Dotazníková forma – dotazník metody 360° obsahuje neměnnou sadu položek a těm hodnotitel připisuje bodovou hodnotu a v závěru má možnost se vyjádřit ve strukturovaném komentáři. Forma dotazníků je středně dlouhá a jedno hodnocení tak zabere jednu až dvě hodiny času.

Hodnocení po kompetencích – zde se hodnotí projevy chování a každý projev je zařazen do určité kompetence. Hodnotitel má tak možnost postupovat kompetenci po kompetenci. Je ale

také možné přeskakovat či se vracet k jednotlivým položkám. Tato metoda patří k časově náročnějším a může zabrat i více než dvě hodiny času.

Mini 360° zpětná vazba – je metoda minimálně časově náročná a vyplnění nezabere více jak půl hodiny.

Prvotní výhodou této metody je koncentrovanost informací a jejich logické uspořádání a utříděnost. Získané informace jsou tak velice dobrým materiálem pro další rozvoj zaměstnanců (Hroník, 2006).

Management by Competencies MbC

Řízení dle kompetencí je v současné době považováno za nejprogresivnější nástroj či systém hodnocení personální činnosti v organizacích. Podílí se na něm více či méně všichni členové organizace a to jak zaměstnanci, tak manažeři a cíl řízení podle kompetencí se shoduje s cílem strategického řízení lidských zdrojů (Veteška, Tureckiová, 2008).

Kompetence lze vyjádřit jako soubor schopností, znalostí, dovedností, hodnot a přizpůsobení svého chování a jednání daným situacím a popřípadě se umět takovým situacím přizpůsobit a umět reagovat. Kompetenční schopnosti můžeme vysvětlit jako soubor vlastností, znalostí, dovedností, postojů a zkušeností daného pracovníka, které mu dovolují vykonávat svoji pracovní pozici a promítají se do jeho jednání (Tureckiová, 2004).
Tato metoda vychází z logického popisu pracovních pozic za pomoci rolí, úkolů a k nim přiřazeným kompetencím. K tomu aby zaměstnanec vykonával správně a efektivně svoji práci, potřebuje k tomu žádoucí kompetence, tedy soubor znalostí, schopností, dovedností postojů a vlastností umožňujících zaměstnanci dosáhnout výkonu, kterého se od něho očekává. Kompetentní zaměstnanec je takový zaměstnance, který má dané kompetence k tomu, aby dosahoval požadovaných výkonu, a také jich dosahuje. Na systém řízený dle kompetencí často navazuje systém rozvoje a následného kariérního růstu.

Hodnocení kompetencí se skládá ze tří částí:

a) vlastní hodnocení kompetencí,
b) analýza trendů plynoucích z hodnocení výkonů a
c) plán rozvoje a kariérního růstu.

Analýza trendů nám ukazuje, zda výkon daného pracovníka časem klesá či naopak roste, je na stejné úrovni nebo naopak kolísá (Pilařová, 2008).

Metoda zařazování

Metoda zařazování je založena na principu seřazení hodnocených od nejlepšího zaměstnance až po toho nejhoršího přičemž nejlepší zaměstnanec má výborné kompetence k výkonu práce či dosahuje vynikajících výsledků, naopak nejhorší zaměstnanec má nejnižší úroveň kompetencí nebo dosahuje velice slabých výsledků. Metoda je vhodná pro menší pracovní skupiny maximálně však do 15 osob z důvodu toho, že větší skupiny, které by byly řízeny jedním nadřízeným je těžké řídit a následně i hodnotit. Ze seřazení zaměstnanců je tedy jasné, že nejlepší zaměstnanec budeme mít zcela odlišné kompetence v porovnání s nejhorším zaměstnancem. Je potřeba stanovit jednotná a transparentní pravidla, která budou zároveň provázána s ostatními systémy v personální oblasti (Pilařová, 2008).

Sociogram

Metoda je zaměřená na hodnocení aktuálního stavu. U sociogramu jsou zkoumány vzájemné vazby mezi zaměstnanci. Každý pracovník tak může vidět své postavení ve srovnání s kolegy a porovnání sebehodnocení s hodnocením ostatních. Rozlišujeme dvě metody sociogramu a to klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru.

Klasický sociogram

Obvykle jsou užívány tři až čtyři otázky mající kladnou a zápornou podobu, celkem tedy šest až osm otázek. Otázky jsou formulovány **přímo** nebo **projektivně**.

Přímé otázky mohou být například v podobě: Kdo je vám nejvíce/nejméně sympatický? Kdo má mezi vámi největší/nejmenší autoritu? V tomto duchu se můžeme ptát na celou řadu otázek, na které jsou zaměstnanci schopni snadno reagovat a odpovědět.
Projektivní otázky jsou otázky typu například: S kým byste byl ochotný se vydat na dobrodružnou cestu…/ S kým byste se nikdy na dobrodružnou cestu nevydal?

Těmito otázkami můžeme snadno zjistit, kdo je výrazným členem ve skupině, je například nejsympatičtějším člověkem nebo naopak, kdo je pouze ten, co poslouchá, nikomu nepřekáží, ale nikdo této osobě například nepřisuzuje významnější vliv.

Sociogram na bázi sémantického výběru

Pojmům prezentovaným polaritami účastníci sociogramu přidělují symboly, které si vybírají z předem stanoveného seznamu. Vzniká tak síť příbuzných a vzdálených voleb. Oproti kla-

sickému sociogramu je zde obrovská výhoda v tom, že zaměstnanci nejsou nuceni volit jednu možnost kladnou či zápornou.

Výhodou této metody je, že ji můžeme použít rychle a přesně tam, kde potřebujeme a téměř okamžitě jsme schopni popsat vzájemné vztahy na pracovišti. Jsme také schopni zjistit, kdo je například neformální autoritou nebo kdo se řídí respektem druhých. Sociogram představuje pro hodnoceného účinnou zpětnou vazbu toho, jaké je jeho postavení v kolektivu nebo pracovním týmu (Hroník, 2006).

Manažerský audit

Manažerský nebo je také možno tuto metodu nazvat personální audit, je posouzení schopností, zkušeností a pracovních postojů a potenciálu klíčových zaměstnanců v organizaci. Může probíhat i při změnách ve firemní strategii a to ve snaze posoudit manažerský potenciál organizace (Urban, 2010).

Metoda zaměřená na zvýšení konkurenceschopnosti podniků, respektive malých a středních podniků a je vedený formu koučovacích rozhovorů, které mají za úkol odhalit možné rezervy a zaměřit se tak na zvýšení potenciálu organizace a zajistit tak dlouhodobě udržitelný rozvoj (Stejskalová, Rolínek,2008).
Jinak si to také lze vysvětlit jako soubor metod, jejichž složení bývá často rozmanité. Manažerský audit je výhradně zaměřen na hodnocení vstupů a na přítomnost. Obvykle obsahuje manažerský audit kompetenční pohovor a psychologické zhodnocení.

Mystery shopping

Tuto metodu můžeme nazvat také jako pozorování na místě. Má celou řadu podob a je často používána tam, kde je zaměstnanec v přímém kontaktu se zákazníkem (Hroník, 2006).

Mystery Shopping je manažerský nástroj sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem. Základním pravidlem při realizaci mystery shoppingu je neprozradit se a chovat se přirozeně při simulaci nákupu produktu či služby a hlavním cílem je odhalit nedostatky v prodeji a hlavně v komunikace se zákazníkem (Ipsos Mystery Shopping, 2017).
Mystery shopping pomáhá organizacím identifikovat oblasti, které potřebují určitým způsobem vylepšit a metoda je považována za velice důležitý nástroj podnikového řízení a hodocení zaměstnanců.

Formy mystery shoppingu:

a) obchodní kontrola tzv. **„ShopChecks“**– kontrola zaměstnance na jeho pracovišti při kontaktu se zákazníkem,

b) telefonická kontrola tzv. „**CallChecks“** – kontrola po telefonu a hodnocení dle hlasu, otevřenosti zaměstnance, ochoty pomoci, efektivita naslouchání zaměstnance,

c) síťová kontrola tzv. **„WebChecks“** – ve světě moderních technologií lze velice snadno hodnotit přes internet, a to například počet prokliků na dané stránce, rychlost a reakce zaměstnance na příchozí objednávku, a další (Bhatia, 2013).

Supervize a intervize

Supervize a intervize jsou spíše metodami rozvoje než hodnocení. Jejich podstatnou částí jsou ale reflexe a zpětná vazba a oboje poskytují kolegové z jiných úseků, jsou v hierarchii přibližně na stejné úrovni, ale zároveň nejsou ve vztahu přímé nadřízenosti či podřízenosti. Tato metoda probíhá takovým způsobem, že jeden účastník prezentuje problém, ve kterém on sám hraje významnou roli, ale není mu až tak jasné, kde udělal chybu, co udělal dobře a co naopak pokazil. Pomocí supervize a intervize je možno zabezpečit přenos znalostí a dovedností z odborného výcviku rovnou do praxe.

Supervize a intervize tedy zabezpečuje pohled nezávislých a nezatížených kolegů. Tato zpětná vazba je mnohdy účinnější než zpětná vazba například od přímého nadřízeného nebo od spolupracovníka (Hroník, 2006).

Development Centre (DC) a Assessment Centre (AC)

Development centre je metoda sloužící k idenfitikaci individuálních potřeb a zároveň je vytvářen kompetenční profil skupin a organizačních celků (Hroník, 2007). Úlohou development, tedy vývojových center je pomoci lidem se vyvíjet a rozvíjet (Woodruffe, 2000).

Development centre může organizaci přinést také informace o silných stránkách zaměstnanců a o oblastech, které se mohou dále rozvíjet. Umožní také vhodné zaměření dalších rozvojových aktivit, jako například koučování, tréninky či mentoring. Poskytuje nám také srovnání účastníků mezi sebou či zvýšení kompetencí interních hodnotitelů (Assessment systems, 2017. Dostupné z: http://cz.asystems.as/sluzby/development-centrum).
Hodnotící středisko, tedy assessment centre napomáhá managementu rozhodovat o lidech v organizaci (Woodruffe, 2000).

Assessment centre a development centre lze charakterizovat jako multisituační zkoušku a prostřednictvím těchto metod lze provádět mnohostranné hodnocení. AC se užívají při výběru zaměstnanců a DC jako zdroj informací a poznatků při tvoření skupinového i individuálního rozvoje. Velmi důležitá je také tvorba modelových situací a kompetencí (Hroník, 2006).

2.6 Chyby v realizaci systému hodnocení

Nejčastější chyby vyskytující se při realizaci systému hodnocení zaměstnanců budou popsány následovně. Je vždy důležité, aby nadřízený zaměstnanec, tedy hodnotitel, byl důvěryhodný a velmi dobře informovaný a musí být také bezpodmínečně seznámen s technikou hodnocení. Hodnotitelské chyby plynou z individuálního hodnocení skutečného stavu v závislosti na osobních charakteristikách hodnotitele, jako jsou například zkušenost, předsudky, sebevědomí, atd. Chyby jsou součástí hodnocení pracovního výkonu a hodnocení může být vždy do jisté míry subjektivní (Wagnerová, 2008).

Chyby zakotvené v systému hodnocení

Zde se jedná o chybně stanovená kritéria hodnocení a také o nevhodně zvolenou metodiku. Nepřihlíží se zde tolik k faktu, jestli pracovník mohl ovlivnit výsledek nebo nemohl. Další chyby mohou být například způsobeny nedostatečností metodické přípravy hodnotitelů, uspěchanost, nedostatečná účast pracovníků na celém procesu hodnocení či špatná formulace závěrů hodnocení (Dvořáková, 2012; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Chyby na straně hodnocených

Nejčastěji chyby pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení nebo z nedostatečného upřesnění smyslu a účelu hodnocení.

Chyby hodnotitelů vyplývající nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení, sem zařazujeme:

a) **špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení** neboli špatné určení průměrného výkonu a to se projevuje přílišnou shovívavostí, opakem pak může být přílišná a neúměrná náročnost,
b) **centralizační tendence**, tato chyba zužuje hodnotící stupnici směrem k průměru a to může ve výsledku znamenat, že se užívají pouze střední tendence a průměrné stupně

hodnocení a vůbec nejsou užívány nadprůměrné či podprůměrné stupně hodnocení a chybou tedy je, že většina zaměstnanců vyjde z tohoto modelu jako průměrná.

c) **kumulativní chyba** popisuje jednu chybu související s minulostí přenášející se na chybu v současnosti, pohledy pracovníka jsou přenášeny z minulosti na současný stav, pracovník může mít pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení,
d) **aroganční postoj** znamená, že hodnotitel vůbec nepřipouští věcnou diskusi a argumenty hodnoceného neakceptuje, také přehlíží skutečnosti, které by směřovaly ve prospěch hodnoceného,
e) **haló efekt** je chyba spočívající v povýšení jednoho nápadného pozitivního znaku pracovního chování nad ostatní a jeho přenesení se pak projeví tak, že výsledek hodnocení může být zkreslen (Dvořáková, 2012; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Dalšími chybami podle Wagnerové (2008) mohou být například metodické chyby, kdy se více hodnotí osoba než její výkon, hodnotitel může být ovlivněn svojí náladou a může mít nedostatek informací. Politikaření, tedy záměrné zkreslení z důvodu zvýhodnění přátel a známých. Další stávající se chybou mohou být také předčasné závěry hodnotitele, který má předsudky vůči hodnocenému, soudí ho dle vzhledu a často si zveličuje zaměstnancovy negativní vlastnosti. Egocentrická chyba je chyba, kdy hodnotitel posuzuje pracovníka podle svého názoru a svého měřítka. Zajímavou chybou, která se může v procesu hodnocení projevit je chyba zvaná efekt svatozáře, kdy osoba, která oblíbenost či neoblíbenost dané osoby, hodnoceného, se přenáší na hodnotitele.

Hodnotitel se může chybám vyhnout důkladnou přípravou a kvalitně provedenými všemi fázemi hodnocení. Pro objektivnost hodnocení je zapotřebí odpovědná příprava hodnotitele, protože většina úspěchu je skrytá právě v přípravě. Chybám lze předcházet i tím, že si hodnotitel předem zjistí objektivní, pravdivé a jednoznačné informace, bude rozlišovat objektivní informace od domněnek, vynasnaží se vyhnout ukvapeným závěrům a přílišnému zobecnění, kriticky umí hodnotit své soudy a je si vědom chyb, které mohou nastat. Ale i tak nikdy nedosáhneme srovnatelných výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli, pokud nebude organizace a všechny oblasti pečlivě řízeny.
A jak můžeme využít výstupy z hodnocení? Například nastavením potřeb vzdělávání pro jednotlivce, posun celé organizace jako celku ke vzdělávání, možnost povýšení, budování kariéry, odměnění a celkové zlepšování práce v organizaci (Wagnerová, 2008).

3 Cíl a metodika práce

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců vybrané organizace a navržení změn vedoucích ke zlepšení.

V případě této práce se jedná o čtyřhvězdičkový hotel Best Western Kinsky Garden nacházející se v Praze a o pro účely benchmarkingu systémů hodnocení se dále jedná o tříhvězdičkový hotel Svět nacházející se v Třeboni. Více informací bude zmíněno v metodice a v dalších částech práce.

Důležité bude zjistit, jak funguje hodnotící systém, jaké existují bonusy, motivační programy pro zaměstnance a další podrobné informace o hodnocení konkrétních úseků a zaměstnanců v organizaci.

Dílčím cílem této práce pak bude provedení dotazníkového šetření. Otázky v dotazníku budou mířeny na spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení a jejich názory na případné zlepšení. Poté bude provedeno také grafické zobrazení a popis zjištěných informací.

V neposlední řadě bude cílem uvést a detailněji popsat konkrétní návrhy na zlepšení stávajícího systému v hotelu. Návrhy bude možné odvodit právě od sestaveného a vyplněného dotazníku na spokojenost zaměstnanců. Návrhy budou uvedeny pro hotel Kinsky Garden.

Metodika práce

Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Důležitým krokem vedoucím ke zpracování literární rešerše je podrobné studium doporučené a ostatní literatury k danému tématu a to všeobecně k řízení lidských zdrojů v organizacích a pak podrobněji k samotnému hodnocení pracovníků. Tištěná literatura bude studována prostřednictvím dostupných zdrojů v knihovnách. V neposlední řadě bude využito také informací, které nabízí internetová síť například stránky Výzkumného ústavu práce a sociálních věci k tvorbě dotazníku hodnocení, weby vybrané organizace Kinsky Garden nebo Hotelu svět či další například s HR (human resources) tématikou Educo.cz nebo hrvzory.cz) a také inspirace z ostatních akademických prací na toto téma, kde je také možné získat mnoho cenných informací. Akademické práce byly získány prostřednictvím interních systémů vysokých škol za pomoci dostupných odkazů na webových stránkách. Literární rešerše byla zpracována během zimního semestru zhruba od měsíce září, kdy bylo započato hledání dostupných zdrojů ke zpracování a během dalších měsíců byla postupně sepsána celá teoretická část.

Výběr organizace

Velice důležitý byl také výběr organizace pro zpracování diplomové práce. Oblast hotelnictví byla vybrána z důvodu předchozího studia oboru Cestovní ruch na střední odborné škole a současný zájem o celkovou oblast a dění v cestovním ruchu a spojení tak známé oblasti s novými poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců. První vybranou organizací, stěžejní pro tuto práci, byl **Hotel Kinsky Garden v Praze**. Pro tento hotel bylo rozhodnuto z důvodu zaměstnání známého člověka právě v tomto hotelu. Přes tuto osobu byl následně získán kontakt na ředitelku, kdy prvotní rozhovor proběhl telefonicky. K charakteristice vybrané organizace hotelu Kinsky Garden posloužily informace z rozhovoru (viz odstavec Rozhovor) a také webové stránky hotelu.

Druhá organizace - hotel Svět v Třeboni byla vybrána z důvodu zjištění a získání většího množství informací pomocí tzv. benchmarkingu a pro porovnání systému hodnocení s hotelem Kinsky Garden v Praze. Dalším důvodem byla dřívější brigáda v tomto hotelu. Bylo tak snadné kontaktovat provozního, který i přes změnu majitele hotelu zůstal na svém místě. Pomohli uskutečnit setkání a realizovat rozhovor. Informace k charakteristice druhé organizace je možné přečíst v Přílohách, popis hodnotícího systému je už však pro snazší porovnání součástí vlastní práce.

Vyvstává zde otázka, zda je relevantní hodnotit dvě rozdílné organizace, co se počtu zaměstnanců týče. Počet pokojů je také podobný, pražský hotel Kinsky Garden disponuje 62 pokoji a hotel Svět disponuje 86 pokoji. Autor je přesvědčen, že ano. Obě organizace se řadí svoji velikostí do malých organizací a rozdíl 10 zaměstnanců již nelze považovat za zásadní fakt, který by měl vliv na systém hodnocení. Naopak z rozhovoru, který poskytli vedoucí hotelů, bylo zjištěno, že v hotelu s menším počtem zaměstnanců je systém hodnocení více propracován, než v hotelu Kinsky Garden v Praze. Zjištění tohoto faktu pak vedlo autora k nastolení nového systému, kde bylo zvoleno právě sebehodnocení, které je součástí metody 360° zpětné vazby a doporučení postupného zavedení celé metody hodnocení.

Rozhovor a charakteristika organizací

Dalším krokem ke zpracování vlastní práce byl řízený rozhovor ve formě vytvořeného dotazníku (Příloha 2 a 3) s vedoucími pracovníky dvou vybraných organizací. Konkrétně s ředitelkami hotelů. Řízený rozhovor byl vybrán z důvodu přímého kontaktu s vedoucími pracovníky a následná rychlá zpětná vazba a reakce z obou stran, jak ze strany tázajícího, tak ze strany tázaného během rozhovorů. Popřípadě okamžité doplnění dalších informací. Tato metoda se osvědčila už při zpracování bakalářské práce.

Rozhovor byl domluven prostřednictvím telefonické domluvy s ředitelkou hotelu Kinsky Garden v Praze, přibližně ve druhé polovině ledna Po telefonu byla ředitelka hotelu seznámena s cílem diplomové práce. Také jí bylo sděleno, jaké informace je potřeba vědět ke splnění cíle. Ředitelka souhlasila a poté ještě proběhl jeden telefonický hovor, kdy byl stanoven přesný termín návštěvy hotelu. Ředitelka byla velice vstřícná a ochotná. Poskytla mi mnoho informací, které byly následně použity pro zpracování dalších částí práce.

Prostřednictvím emailu proběhla následná domluva s provozním Hotelu Svět, který moji žádost o schůzku předal ředitelce hotelu. Oba odpověděli na všechny otázky, které jsem jim podala v průběhu rozhovoru.

Během rozhovoru byly zjištěny základní informace o obou organizacích, o jejich založení a historii, informace o organizační struktuře, počtu zaměstnanců a v neposlední řadě stěžejní informace o současném hodnotícím systému, podle jakého jsou zaměstnanci aktuálně hodnoceni.

Pár základních otázek bylo stanoveno před řízeným rozhovorem a další otázky vyvstaly během rozhovoru, kdy bylo dalšími otázkami navazováno na probírané téma. Tyto otázky pak byly seřazeny a pro komplexní popis druhé organizace využity během dalšího rozhovoru.

Rozhovor v hotelu Kinsky Garden v Praze probíhal přibližně 3 hodiny. Rozhovor proběhl v druhé polovině měsíce února roku 2017.

V Hotelu Svět trval rozhovor asi 2 hodiny, během nich jsem se dověděla informace o hodnocení zaměstnanců, jak z pohledu provozního hotelu, tak z pohledu ředitelky organizace. Proběhl v druhé polovině měsíce března 2017.

Odpovědi byly zaznamenány ručně na papír a poté přepsány pro urovnání informací a přehled do počítače a následně posloužily pro tvorbu komplexního a uceleného textu zpracovaného v této práci.

Otázky k rozhovoru, ze kterých byl následně vytvořen souvislý text. Další, doplňující otázky byly tvořeny během řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky top managementu, konkrétně s ředitelkou hotelu Kinsky Garden, a s provozním a ředitelkou hotelu Svět.
Následně byly zpracovány zjištěné informace a na základě těch popsány pracovní pozice a jejich hodnocení.

Dotazníkové šetření

Dalším krokem a přiblížení se ke splnění hlavního cíle práce bylo rozhodnutí pro realizaci dotazníkového šetření, kterým byla zjištěna spokojenost zaměstnanců s hodnocením, s celkovým nastavením systému v organizaci a také byla zjištěna celková spokojenost zaměstnanců. Dotazníkové šetření jako takové je velice důležitou součástí pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení. Tuto metodu řadíme mezi metody kvantitativního výzkumu. Jedná se metodu sběru dat vědeckého i nevědeckého charakteru a cílem je popsat zkoumanou oblast. Pomocí dotazníku a vhodné struktury otázek je možné zjistit požadované informace, které následně povedou k návrhu změn stávajícího systému hodnocení a v návaznosti na tuto práci i na splnění cíle (Kvantitativní výzkum 1, 2013).

Dotazník byl zvolen z důvodu zjištění důležitých a stěžejních informací směřující ke splnění cíle této práce a také k podložení souhrnných informací, doporučení a návrhů v části práce nazvané Diskuse a návrhy. Díky těmto informacím pak bylo možné zpracovat grafické zobrazení a detailní popis každé z otázek ke spokojenosti zaměstnanců a na základě jich následně navrhnout možná zlepšení systému vybranou organizaci.

Nejdříve bylo nutné studium informací a metodiky o tom, jak vlastně sestavit efektivní dotazník pro zaměstnance. Aby byly otázky logické, smysluplné, jednoduché na vyplnění, ale zároveň nám poskytly stěžejní informace o jejich spokojenosti. Bylo nutné pročíst internetové stránky z oblasti personalistiky a zjistit tak věcné podklady ke zpracování otázek. Pro studium informací o sestavování vhodných otázek pro dotazníkové šetření posloužil mimo jiné Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců od Výzkumného Ústavu Práce a Sociálních Věcí (VÚPSV). Zdroj, ze kterého bylo čerpáno, je uveden pod číslem 37 v části práci s názvem Zdroje.

Inspirací k otázkám byl také vzorový dotazník (Hartmannová, Spáčilová, 2017) a byl upraven dle potřeby. Struktura byla volena tak, aby to byly otázky, na které půjde rychle odpovědět. Pro zjištění jejich konkrétního názoru nebo například návrhu či poznatku bylo nutné dát do dotazníku také vypisovací, tzv. otevřené otázky (viz Příloha 6).

Dotazník byl vytvořen v programu Microsoft Word a následně vložen na internetové stránky zabývající se snadným zpracováním dotazníků Survio.cz. Přes tento server byl dotazník prostřednictvím internetového odkazu a prostřednictvím emailu zaslán ředitelce hotelu Kinsky Garden, která ho dále rozeslala svým zaměstnancům. Dotazník byl **anonymní**. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům prostřednictvím internetového odkazu. Zpět se vrátilo 8 vyplněných dotazníků z celkového počtu 20 stálých zaměstnanců tedy 40 % návratnost, z toho dotazník vyplnilo 6 žen a 2 muži. Platnost dotazníku byla nastavena od 31. 3. 2017 a sběr odpovědí probíhal do 9. 4. 2017, kdy byla platnost dotazníku ukončena.
Výsledky pak byly zpracovány graficky a to automaticky za pomoci serveru Survio.cz. Na každé straně je pak vyhodnocena jedna otázka a k tomu následuje slovní popis výsledků. Takto bude zpracováno všech 12 otázek, a tyto informace následně poslouží ke zpracování závěrečných návrhů a nápadů na zlepšení hodnotícího systému v organizaci.

Druhé vybrané organizaci dotazníky zaslány nebyly. Informace o hodnotícím systému v rámci benchmarkingu posloužily pouze pro inspiraci k návrhům pro hotel Best Western Kinsky Garden.

Dotazníkové šetření se zúčastnilo osm, z celkového počtu 20 zaměstnanců. Můžeme tedy mluvit o 40 % návratnosti. Z tohoto vzorku a jeho velikosti lze usuzovat, že výsledky tedy nemusí být zcela relevantní a přesné. Lze ale usuzovat, že zaměstnanci odpovídali pravdivě podle jejich nejlepšího uvážení a je tedy možné na základě odpovědí udělat alespoň obecné závěry a doporučit tak návrhy a na zlepšení stávající situace.

Návrhy změn

V části Diskuze a návrh změn budou znovu stručně popsány všechny zjištěné skutečnosti o hodnocení zaměstnanců, o jejich spokojenosti a o všech dalších zjištěných informacích a bude navržen nový systém hodnocení včetně procesů a nastolení časového harmonogramu. Nakonec bude uvedeno celkové shrnutí návrhů a doporučení a závěr.

Vlastní práce

4 Charakteristika vybraných organizací

V této části se práce věnuje popisu hotelu Kinsky Garden v Praze. Budou zjištěny základní informace o organizaci, o její historii a také informace k současnosti. Pár vět je také věnováno hotelovému řetězci Best Western, pod který první vybraný hotel Kinsky Garden spadá.

4.1. Základní informace o hotelu Best Western Kinsky Garden

Vybranou organizací pro tuto práci je čtyřhvězdičkový hotel ležící asi 100 metrů od tramvajové zastávky Švandovo divadlo v městské části Praha 8 na Smíchově. Hotel má strategickou polohu v blízkosti Malé Strany. Je to velice výhodná pozice z důvodu dobrého spojení tramvají do centra. Smíchov je také obchodně zajímavá čtvrť a centrem dění, kde se potkává velké množství lidí. Hotel, skvěle situovaný v renovované budově z 19. století, je příhodným výchozím bodem pro toulky po historickém centru (Dostupné z: http://www.hotelkinskygarden.cz/default-cs.html).

Best Western Hotel Kinsky Garden**,** to je celé jméno hotelu a vybrané organizace. První část názvu hotelu **Best Western** je převzata od stejnojmenného a celosvětově známého hotelového řetězce (viz podkapitola 4.2). Zbylý název **Kinsky Garden** je odvozen ze příhodné polohy v blízkosti Kinského zahrady.

Historie organizace spadá až do roku 1996, kdy byl hotel otevřen a to italskou rodinou Ratti, kteří byli zároveň vlastníky hotelu. Už tehdy se otvíral pod názvem Best Western. Hotel disponuje 62 pokoji a v rámci našeho hlavního města se dá říci, že patří mezi menší, rodinné hotely v Praze. V hotelu dříve fungovala i restaurace, ale z důvodu neprosperity byla uzavřena. Funguje zde však snídaňová místnost a bar a restaurace je využita pouze pro přípravu snídaní a drobného občerstvení.

Klientela hotelu je převážně česká, avšak ani o cizince není nouze. Hotel navštěvují většinou páry středního věku cestující za poznáním či relaxací. Turistická klientela tak převažuje nad klientelou obchodní.

Hotel zaměstnává na dvě desítky stálých zaměstnanců plus řadíme do organizační struktury majitele a jeho asistenta. Další zaměstnanci jsou buď v pronájmu přes agenturu, nebo pracují na dohodu o provedení práce. To se týká i sezónních zaměstnanců.

Dle portálu TripAdvisor zaujímá tento hotel v hodnocení 160. místo z celkového počtu 670 hotelů, které jsou také součástí tohoto portálu. I na základě recenzí na zmíněném portálu je vidět, že si klienti a návštěvníci tento hotel velice chválí a vyzdvihují právě rodinou atmosféru a polohu hotelu blízko centra. (Dostupné z: www.tripadvisor.cz).

4.2. Řetězec Best Western

Best Western je americký řetězec mající přes 4 000 hotelů po celém světě. V hotelovém řetězci se sdružují hotely na pláži, ve městě i na venkově. Pro příklad jen na americkém kontinentě jsou hotely například na těchto místech: New York, Florida, Canada, California, Teneesee, Ontario, Quebec, Vancouver, Texas, Nevada a další.

Vybraný Hotel Kinsky Garden je franchisantem[1] zmíněného řetězce. Od franchizora[2] přebral hotelové logo, veškerou marketingovou strategii, věrnostní program, software a rezervační systém.

Logo však bylo postupem času změněno a investice do obnovy loga činila na 130 tisíc korun. Jak už bylo zmíněno, řetězec sdružuje hotely na různých místech, proto se v současnosti snaží jejich podobu standardizovat. Regionální centrum, pod které spadá pražský hotel, se nacházel v Rakousku, ale to bylo zavřeno. Nyní je hotel pod „nátlakem“ ze strany Německa, jež se stalo novým regionálním centrem.

Stěžejní propagace a nabídka hotelu je situovaná na internetových portálech jako Booking.com, hrs.de fungující převážně pro německou klientelu a expedia.com. Ceny jsou orientované v systému B2B a B2C. B2B část cen znamená, že hotel udává netto ceny a ostatní si přihazují svá procenta a částky. Ta výsledná pak putuje ke klientům. B2C část cen je hotová cena, která jde rovnou ke spotřebitelům – turistům a ostatním klientům.

Všechny hotely značky Best Western jsou vlastněny a provozovány samostatně (Dostupné z: http://www.hotelkinskygarden.cz/default-cs.html).

Charakteristika hotelu Svět v Třeboni viz Příloha 5.

[1] franchisant – vykonavatel franchisingu, podniká pod pronajatou obchodní značkou (Malá, 2016)
[2] franchizor – poskytovatel franchisy - vlastní obchodní značky a know-how (postupy, vědomosti, znalosti) (Malá, 2016)

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Hotel Best Western Kinsky Garden

Hotel disponuje 20 stálými zaměstnanci plus majitel a jeho asistent. Dále hotel zaměstnává šest až osm pracovních sil na tzv. dohodu o provedení práce, většinou dle potřeb během sezóny. Dva další zaměstnanci jsou agenturní a je to údržbář a servírka, proto nejsou v zobrazení liniové organizační struktury (Obrázek 2), kterou lze shlédnout na další straně, uvedeni mezi stálými zaměstnanci.

Sekce, do kterých jsou zaměstnanci rozděleni, jsou následující. Sekce **management a kancelář**, sekce **recepce**, sekce **pokojské a údržba**, sekce **provoz a snídaně.**

Sekce **management a kancelář** zaměstnává rezervačního manažera, který má na starost správu veškerých rezervací, dále sales manažer starající se o obchod, slevy a ostatní činnosti související s touto pozicí, jim nadřízený je top management, tedy ředitelka hotelu spolu s majitelem a jeho asistentem.

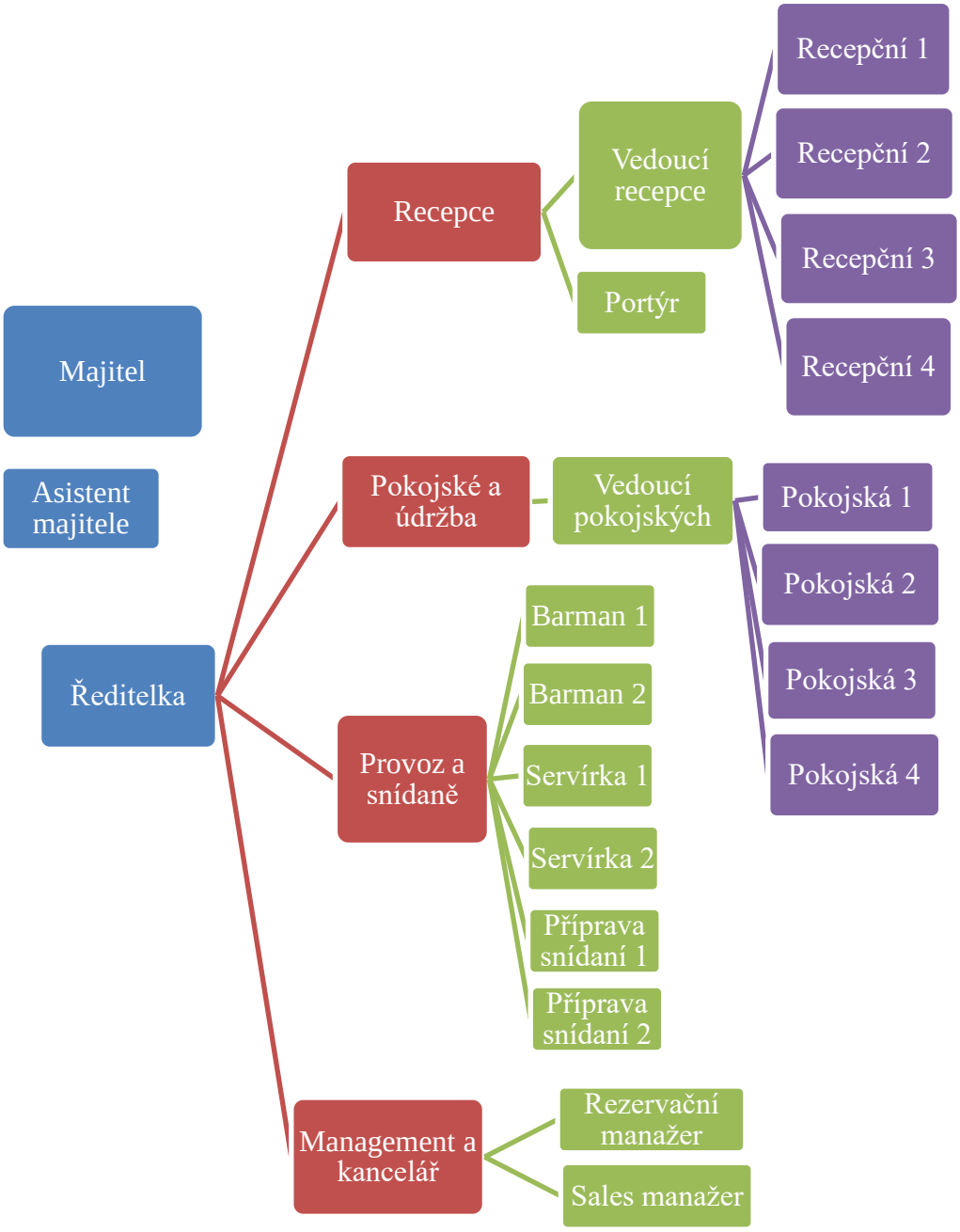
Do sekce **recepce** náleží pět zaměstnanců a to čtyři recepční a jeden vedoucí recepce, který je nadřízený recepčním. Pod recepci také spadají portýři, kteří jsou pravou rukou recepčních, jeden z nich je stálým zaměstnancem a jeden je zaměstnaný na dohodu o provedení práce.

Hotel zaměstnává nastálo pět **pokojských**, z toho jedna z nich je vedoucí, či hlavní pokojská. Dále pod tuto sekci spadá také **údržba**, kam patří údržbář, ten ale nepatří mezi stálé zaměstnance. Je to agenturní, tedy pronajatý zaměstnanec.

V sekci **provoz a snídaně** funguje jedna stálá zaměstnankyně a to servírka, druhá servírka je v pronájmu od agentury, nepatří tedy do stálých zaměstnanců a tři další servírky bývají zaměstnány na dohodu o provedení práce. Servírky pracují maximálně do dvou hodin odpoledne. Pak je v práci střídají barmani.

Pro činnosti patřící do účetnictví hotel využívá takzvaný outsourcing. To znamená, že na účetnictví si najímá externí firmu, které předává veškeré podklady a firma vykonává účetní činnosti, které s fungováním hotelu po účetní stránce souvisí.

Obrázek 2 - Organizační struktura hotelu Kinsky Garden



Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací

Hodnocení zaměstnanců - Popis pracovních úseků a návaznost na odměny za ohodnocenou práci

Management a kancelář

V managementu hotelu jsou zaměstnáni sales manažer a rezervační manažer. Jsou ohodnoceni fixní částí odměny plus osobní ohodnocení. K tomu, aby dostali osobní ohodnocení, musí splnit roční budget v určité míře a to tak, aby dosáhli vyšší hodnoty, než byla hodnota z předchozího roku. To, čeho se dosáhlo v minulém roce, se bere jako minimum pro rok současný.

Pokud je vše splněno, sales manažer může dostat jednorázovou odměnu až ve výši pět tisíc korun a rezervační manažer si může přijít až na dva a půl tisíce korun odměny, jak můžeme vidět v Tabulce 2.

Tabulka 2 – Shrnutí odměn sales a rezervačního manažera po dosažení limitu budgetu z minulého období

Max odměna sales manažera v Kč	Max odměna rezervačního manažera v Kč
5 000	2 500

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací

Recepce

Recepci, jak už bylo zmíněno, obsluhuje pět recepčních, z toho jedna osoba funguje jako vedoucí recepce. Spolu s portýry tvoří důležitou a stěžejní část hotelu. Je potřeba dbát na kvalitní služby a čistotu, protože první, co člověk vidí při vstupu do hotelu je právě recepční a okolí recepce.

Recepční jsou ohodnoceni velmi nízkou osobní mzdou, někdy až na hranici minimální mzdy. Naproti tomu dostávají vysoké finanční osobní ohodnocení. Jejich pracovní doba činí dvanáct hodin, přičemž pracují na krátký a dlouhý týden. Příplatky, které zaměstnanci recepce dostávají, jsou klasické příplatky za noční a víkendy. Další, čím si mohou zaměstnanci vydělat, tvoří agenturní provize a pultový prodej. Plus navíc provize z každé jízdy hotelové taxi služby.

Dále jsou zaměstnanci ohodnoceni 5 procentní provizí z tzv. „walking klientů“, to znamená, za každého turistu, který přijde bez předešlé objednávky pokoje a objedná si ubytování přímo v hotelu, dostane daný recepční provizi ve výši zmíněných 5 procent z ceny ubytování.

Další formou motivace pro zaměstnance je hodnocení ze strany internetového portálu, konkrétně **TripAdvisor**. Tyto stránky slouží budoucím potenciálním zákazníkům k tomu, aby si mohli přečíst recenze na hotely a další objekty a jejich zaměstnance. Prostřednictvím portálu a recenzí od turistů je pak snadnější vybrat ubytování. Informace ve formě recenzí od turistů jsou velmi cenné. Pokud spokojený turista uvede ve svém hodnocení pozitivní ohlas na recepci, dostane každý pracovník jednorázovou odměnu 50 Kč. Pokud by turista uvedl přímo jméno recepční či recepčního a kladně ohodnotil jeho práci, dostane zmíněný zaměstnanec jednorázovou odměnu ve výši 300 Kč, opět je možné vidět shrnutí odměn v Tabulce 3.
Celkově si tak v sezóně mohou přijít recepční na slušný výdělek a zároveň je toho hodnocení přes internetový portál pro ně značnou motivací se snažit a zlepšovat tak své výkony v práci.

Tabulka 3 - Shrnutí odměn recepčních v závislosti na hodnocení klientů na serveru TripAdvisor plus provize

Pozitivní ohlas na celou sekci recepce v Kč (dostane každý zaměstnanec recepce)	Jmenovité ohodnocení konkrétního pracovníka v Kč	Odměna - provize pro každého pracovníka z „walking klientů“
50	300	5 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací

Servírky a pokojské

Pokojské a servírky jsou opět ohodnoceni na základě recenzí na internetovém portálu TripAdvisor.

Pracovní doba pokojských činí 8 hodin denně. Za každou pochvalu úseku úklidu dostanou pokojské jednorázovou odměnu ve výši 50 Kč. Po uklizení ubytování nechává každá pokojská na pokoji vizitku se svým jménem, už to je opravdu dobrá motivace pro odvedení kvalitní a odpovídající práce. Proto, když turisté zmíní v recenzi jméno pokojské, je pak ohodnocena jednorázovým bonusem ve výši 300 Kč (Tabulka 4). Za každou pochvalu, ať už tedy obecnou, či přímo jmenovitou dostane zaměstnanec jednorázovou odměnu a výdělky tak mohou v plné sezóně stále vzrůstat.
Servírky pracují povětšinou do dvou hodin odpoledne a hlavní náplní jsou ráno snídaně. Po jejich pracovní době jsou vystřídány barmany. Barmani i servírky jsou ohodnoceni fixní složkou mzdy plus příplatky.

Tabulka 4 - Shrnutí odměn pokojských a servírek v závislosti na hodnocení klientů na serveru TripAdvisor

Pozitivní ohlas na celou sekci úklidu/servírek v Kč (dostane každý zaměstnanec úklidu/servírek)	Jmenovité ohodnocení konkrétního pracovníka v Kč
50	300

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací

Ještě než takové hodnocení začne, je nutné mít koho hodnotit. Krátce k náboru zaměstnanců. Žadatel o pracovní pozici zasílá životopis ředitelce hotelu. Od toho se dále odvíjí rozhovor s daným žadatelem o zaměstnání. Tázající se ptá na podrobnosti předchozí praxe, jaké má například jazykové znalosti a to si zároveň tázající vyzkouší krátkým testem z cizího jazyka. Dále se ptá, kdy je možné pro žadatele nastoupit. I zohlednění těchto všech informací slouží k následnému hodnocení zaměstnance. Když proběhne úvodní rozhovor, ředitelka provede žadatele hotelem, představí mu pokoje, řekne jejich počet, počet zaměstnanců, představí mu organizační strukturu a popíše blíže obsah nabízené práce, na kterou se uchazeč hlásí, objasní mu mzdové podmínky a další výhody, jako například možnost stravenek a podobně.

Proces hodnocení zaměstnanců

Samotné hodnocení většinou ve formě motivačně hodnotícího rozhovoru, vykonává napoprvé ředitelka hotelu a poté vedoucí jednotlivých úseků se svými podřízenými. Pokud se jedná například o servírku, jejím vedoucím je provozní restaurace. Pokud se jedná o pokojskou, je hodnocena hlavní pokojskou.

Intenzita hodnocení

Hodnocení zaměstnanců hotelu probíhá **jedenkrát za rok** a to formou rozhovoru s každým zaměstnancem. Zjišťují se informace, zda má k práci nějaké výhrady, připomínky, jestli ho nepotkaly během roku nějaké vážnější problémy při vykonávání své pracovní činnosti, o kterých se nezmínil v průběhu roku a zároveň zda má zaměstnanec nějaké návrhy pro zlepšení celkové organizace práce v hotelu. Naopak i ředitelka hotelu sdělí zaměstnanci pohled z její strany, její připomínky a popřípadě i výtky. Zároveň ale dojde i k pochvale a k pozitivnímu hodnocení, co zaměstnanec udělal naopak dobře a jak se bude odvíjet jeho odměna. Při tomto rozhovoru jsou i seznámeni s ekonomickými výsledky hotelu, od kterých se právě zmíněná odměna bude odvozovat.

Nejdůležitějšími podněty v systému hodnocení jsou, jak už bylo také zmíněno, komentáře klientů prostřednictvím internetového portálu TripAdvisor, Booking či hodnocení na portálu Expedia. Pokud je jejich jméno zmíněno v pozitivním slova smyslu a zaměstnanec je pochválen, pak dostává odměnu, o které bylo už psáno. Pokud je zaměstnanec naopak zmíněn v negativním světle, nemine ho pokuta. Proto i toto může zaměstnance motivovat k dobrým výkonům při jejich práci. Nikdo nechce být zvenčí negativně hodnocen a na každého člověka působí pozitivně a hlavně velmi motivačně kladné hodnocení a ještě při možnosti, že ho někdo z klientů pochválí jmenovitě.

Kritéria hodnocení

Otázka směřovala také k hlavním kritériím hodnocení. **Měřitelná** kritéria jsou například u pokojských jednoznačně počet uklizených pokojů, u servírky počet obsloužených hostů a u recepčních počet ubytovaných hostů. Mezi **neměřitelná** kritéria uvedla ředitelka hotelu hlavně komunikativnost zaměstnanců vůči klientům, schopnost samostatně řešit problémové situace a v neposlední řadě kvalita poskytovaného servisu směrem k ubytovaným hostům.

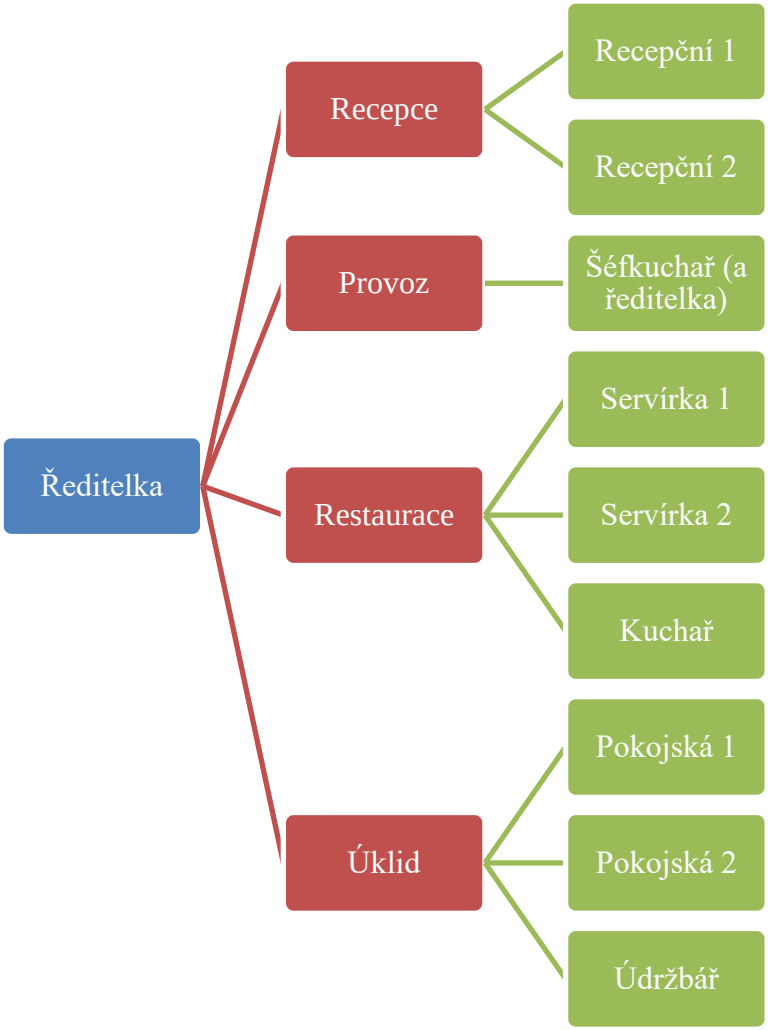
Motivací pro vytipované, progresivní a šikovné zaměstnance může být také možnost postupu kariérního růstu a v rámci hotelu postup na vyšší nebo jinou pozici. Vyvstává zde možnost různých školení, která jim mohou při jejich kariérním vzestupu věcně pomoci.
Na otázku mířenou na hledání nových možností a trendů v hodnocení odpověděla ředitelka hotelu Kinsky Garden, že nové trendy nijak zvlášť management tohoto hotelu nesleduje, protože řetězec Best Western dělá tuto práci za ně a dává jim následně doporučení. Pořádá různá školení a setkání s ostatními zaměstnanci a to vede k výměně cenných informací a zkušeností nejen v oblasti hodnocení.

5.2 Hotel Svět

Hotel v letošním roce zaměstnává na 10 stálých zaměstnanců. Zaměstnanci spadají pod tyto sekce: recepce, provoz, restaurace a úklid.

Sekce recepce zaměstnává dvě stálé recepční. Do sekce provoz spadá ředitelka a šéfkuchař restaurace. V sekci restaurace pracují 2 zaměstnanci obsluhy a jeden kuchař. Do poslední sekce řadíme dvě pokojské a jednoho údržbáře. Přehledněji je možné si prohlédnout sekce a jednotlivé pracovní pozice v organizační struktuře pod tímto textem - viz Obrázek 3.

Obrázek 3 - Organizační struktura Hotel Svět Třeboň



Zdroj: vlastní tvorba na základě získaných informací

Porovnání organizačních struktur

Na základě zobrazených organizačních struktur (Obrázek 2 a Obrázek 3) je možné vidět podobnost v pracovních sekcích. Oba hotely disponují sekcí recepce a sekcí úklidu. Hotel Svět v Třeboni navíc provozuje restauraci, kde zaměstnává kuchaře a dvě servírky oproti hotelu Kinsky Garden, který restauraci neprovozuje a slouží pouze pro přípravu snídaní a drobného občerstvení. Je vidět, že pražský hotel zaměstnává mnohem více stálých zaměstnanců i přes rok a to 20, oproti hotelu v Třeboni, která má stálých zaměstnanců 10. Také provoz samotného hotelz má na starosti méně lidí v Třeboni než v v Praze, kde se o provoz hotelu stará ředitelka, sales manažerka a rezervační manažerka. V hotelu Svět se o provoz hotelu stará také ředitelka a navíc šéfkuchař, který mimo jiné zastává post F&B manažera[3].

Kritéria hodnocení

Stěžejním faktorem pro hodnocení hotelových zaměstnanců je výkon, odpracované hodiny, dobrovolné aktivity nad rámec pracovních povinností. Tyto aktivity řadíme do **měřitelných** kritérií. Do **neměřitelných** je zařazen přístup ke klientům a ubytovaným hostům a také péče a zodpovědnost za svěřený majetek.

V hotelu Svět vykonává hodnotící rozhovor ředitelka hotelu, šéfkuchař a provozní v jedné osobě a následně jdou výsledky hodnocení jednateli společnosti.

Intenzita a proces hodnocení

Rozsáhlejší hodnocení probíhá v hotelu **jedenkrát měsíčně** a to právě na konci každého měsíce, kdy se podle jmenovitého seznamu zasílá jednateli společnosti hodnocení každého zaměstnance na základě kvality odvedené práce každého z nich. Tyto informace o kvalitě provedených služeb poskytují vedení hotelu vedoucí pracovníci každého střediska nebo možno říci hotelového úseku. Pro vedoucí středisek a údržbáře, který také spadá do této kategorie, existuje bodový formulář, kde je až na 60 úkolů, které musí za měsíc daný zaměstnanec odpracovat. Pokud zaměstnanec nesplní byť jediný bod, úkol z tohoto formuláře, po následné měsíční kontrole ihned následuje pro zaměstnance strhnutí pokuty ve výši 500 Kč z platu.

Vedoucí středisek se ptají na jejich podřízené, zjišťují jejich chování a reakce, otázky při hodnocení směřují také na řadové zaměstnance a zjišťuje se, jak se k nim jejich nadřízený či ve-

[3] Food and beverage manager zabezpečuje správné fungování všech služeb ve svém oddělení zaměřeném na jídlo a nápoje a má excelentní povědomí o nabízených službách, dohlíží na správný výběr dodavatelů surovin, jejich správné zpracování a také na dodržování hygieny na pracovišti včetně zpracování odpadu (Prace.cz: Encyklopedie profesí: F & B manager, 2017)

doucí střediska za daných okolností chová. Provozní hotelu jako nadřízený pak hodnotí své podřízené v kuchyni a obsluhující. Řídicí pracovník, v tomto případě ředitelka pak hodnotí práci recepčních, údržbáře a pokojských. Na konci měsíce se podává report, kde se udávají procenta, na kolik zaměstnanec splnil za tento časový úsek své povinnosti a odůvodnění, proč právě dostal tolik procent, kolik je na formuláři uvedeno. Zdůvodnění nesmí nikdy chybět a uvádí se jak pozitiva, tak negativa, která na práci daného zaměstnance shledali jeho nadřízení. Jednatel má pak na starosti hodnocení práce u vedoucích pracovníků v managementu, zhodnocení, jak plní pracovní povinnosti provozní hotelu a v neposlední řadě i ředitelka organizace je hodnocena jednatelem. Do hodnocení také určitým způsobem zasahuje také vliv hmotné odpovědnosti. Pokud má zaměstnanec hmotnou odpovědnost, je hodnocen na základě toho, jak nakládá se svěřenou věcí. Pokud předepsaným způsobem a plní tak své povinnosti, přidá mu to na kladném hodnocení, pokud ne, tak naopak a z toho pak mohou plynout třeba i zbytečné náhrady škody, které v některých případech, záleží na situaci a vážnosti věci, jdou z platu zaměstnance.

Metodou hodnocení užívanou vedením hotelu je metoda 360° zpětná vazba. Důležitým faktorem k hodnocení jednotlivých zaměstnanců je jejich chování a přístup k samotné práci. K hodnocení vyžadují konkrétní splněné úkoly, jako například jaké hotel tvoří tržby na základě fungující práce zaměstnanců, zohledňují chování k hostům, kvalitu uvařeného pokrmu či zda byl úklid proveden správě a kvalitně. Vedení se tedy zaměřuje na danou konkrétní činnost, kterou zaměstnanec vykonává a soustředí se hlavně na to, jak kvalitně je daná práce vykonaná. Vedení hotelu si také dělá v průběhu měsíce přehled o slabých a silných stránkách zaměstnanců a dle toho následně využívají zaměstnance pro konkrétní úkony. Snaží se, aby zaměstnanci dělali to, co jim jde nejlépe, a dělali práci, které rozumí a také nesli jakousi odpovědnost za svoji vykonanou práci a dělali to, co je baví, protože právě to pak budou vykonávat správně.

Porady vedení ohledně hodnocení zaměstnanců, ale i zároveň v souvislosti s řešením provozu hotelu se konají jedenkrát týdně a to s vedoucími středisek. Každodenní záležitosti probírají při krátkých **desetiminutových poradách** provozní hotelu s ředitelkou.

Každý šikovný zaměstnanec, který je při své práci úspěšný má možnost **kariérního postupu** a může se tak dostat až na pozici vedoucího střediska či jinak řečeno hotelového úseku. A pokud je úspěšný, náleží mu osobní odměna, kterou tvoří nenárokovatelná prémie v rozmezí **5 až 10 tisíc korun**. Nejvyšší prémii ve výši zmíněných **10 tisíc korun** mohou získat **vedoucí pracovníci**. Jako nefinanční odměnu lze brát v rámci zaměstnání sleva **20 % na veškeré služby a produkty** Hotelu Svět a i u ostatních hotelů patřících pod řetězec. Můžeme

sem zařadit také možnost **jazykových kurzů** pro zaměstnance pod záštitou organizace KOH-I-NOOR, pod kterou tento hotel spadá.

5.3 Dotazníkové šetření – spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení

Tímto dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, zda by vůbec zaměstnanci organizace měli zájem o pravidelné hodnocení a také byly vzneseny otázky na celkovou spokojenost zaměstnanců v organizaci. Zjištěné informace následně vedly k doporučením a návrhům k novému systému hodnocení a také jsou uvedeny návrhy na zlepšení celkové situace v organizaci. Na několika následujících stranách bude graficky zobrazeno dotazníkové šetření (Obrázek 4 – Obrázek 16) vždy s komentářem k jednotlivým otázkám. U otázek, kde zaměstnanci odpověděli ve všech případech jednoznačně, a všech osm označilo stejnou odpověď, je uvedeno pouze textové vysvětlení.

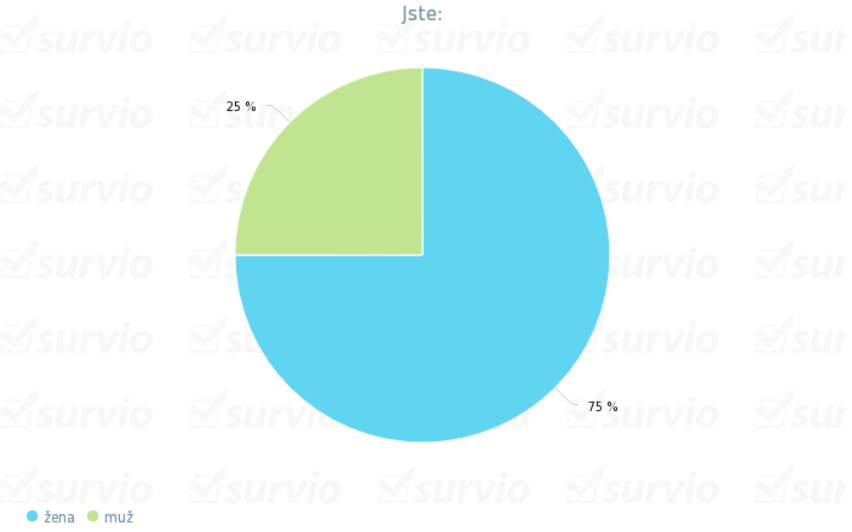
Informace získané z dotazníkového šetření vedoucí k návrhům pak lze nalézt v části práce s názvem Diskuze a návrh změn.

Statistické údaje zjištěné v rámci dotazníkového šetření

Počet a pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem osm respondentů z celkového počtu 20 zaměstnanců. Odpovědělo tedy šest žen v poměru 75 % a dva muži, kteří zastoupili zbylých 25 % viz Obrázek 4.

Obrázek 4 - Počet respondentů a pohlaví

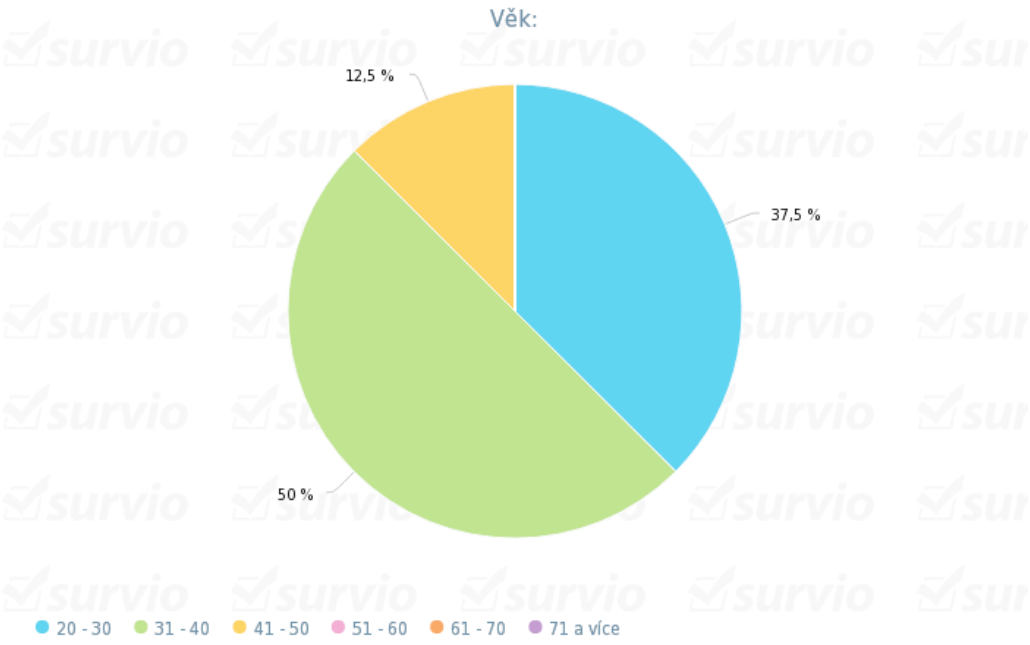


Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responzí

Věk respondentů

Věková struktura respondentů se pohybovala od rozmezí 20 – 30 let až k rozmezí 41 – 50 let viz Obrázek 5. Dá se říci, že respondenti se nachází v rozmezí, kdy jejich produktivita a pracovní nasazení jsou vysoké.

Obrázek 5 - Věk respondentů

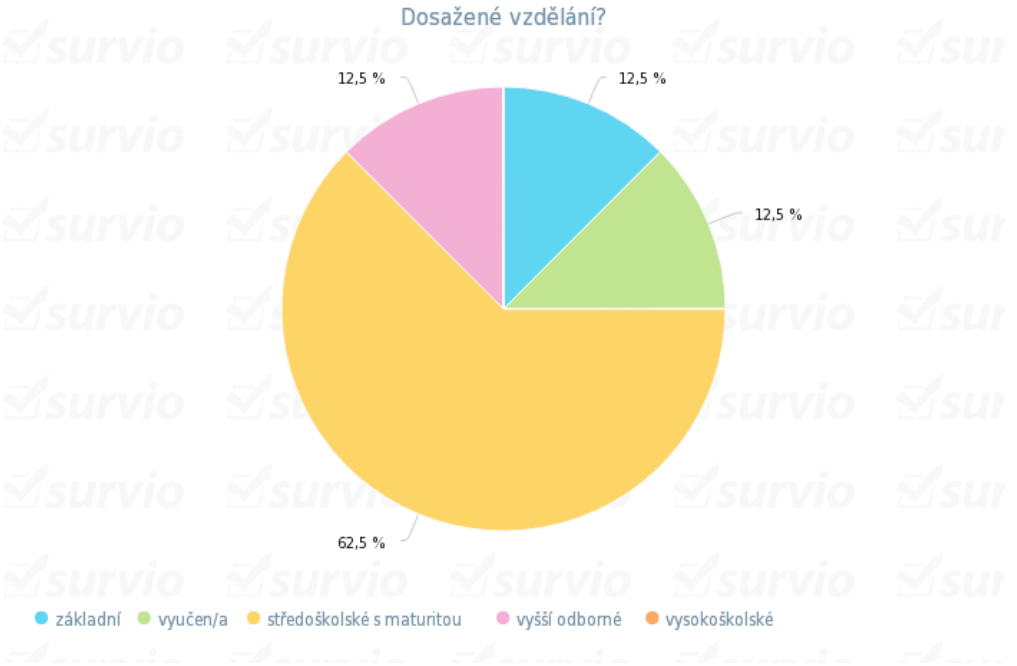


Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání respondentů je různorodé. Pět zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Další zaměstnanec pak dosáhl pouze základního vzdělání, další respondent uvedl, že je vyučen a poslední respondent uvedl vyšší odborné vzdělání viz Obrázek 6.

Obrázek 6 - Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Uvedení jednotlivých otázek z dotazníku a jejich popis

Uvítali byste, kdyby ve vaší organizaci probíhalo hodnocení zaměstnanců, které by vám poskytlo objektivní zpětnou vazbu k výkonu vaší práce (například v podobě pohovoru s nadřízeným a možnost vyjádření vlastních návrhů a názorů)?

Hned k první otázce (viz dotazník Příloha 6), zda by zaměstnancům vyhovovalo zavedení nového systému hodnocení, odpověděli všichni respondenti **jednoznačně**, že by o pravidelné a ucelené hodnocení s objektivní zpětnou vazbou směrem od hodnotitele k hodnoceným, stáli. Tedy všech 8 zaměstnanců zvolilo odpověď „ano“. Jelikož by hodnocení mělo probíhat v každé organizaci, na základě této otázky rozhodně doporučuji zamyslet se nad novým způsobem hodnocení. Návrhy budou uvedeny v další části práce.

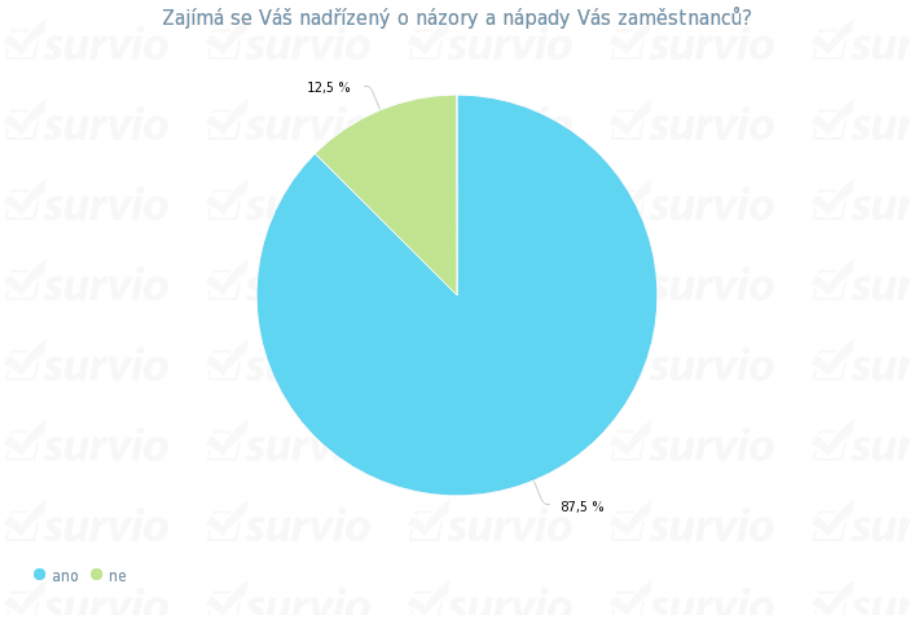
Vyhovovalo by Vám, kdyby toto hodnocení probíhalo 1x ročně?

Zaměstnanci se u této otázky opět jednoznačně shodli na odpovědi „ano“, že by jim hodnocení vyhovovalo jedenkrát ročně. Zaměstnavatel by tak měl dostatek času se připravit na hodnocení zaměstnanců a to po skončení sezóny.

Zajímá se Váš nadřízený o názory a nápady Vás zaměstnanců?

Na otázku drtivá většina zaměstnanců odpověděla, že se jejich nadřízený zajímá o jejich názory a nápady. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že se nadřízený nezajímá o názory zaměstnanců (Obrázek 7). Jelikož byl dotazník anonymní, nelze zjistit, kdo ze zaměstnanců na tuto otázku odpověděl možností „ne“, ale vzhledem k tomu, že většina respondentů byly ženy, i tady se dá předpokládat, že na tuto otázku odpověděla jedna ze stálých zaměstnankyň, tedy žena a pravděpodobně pokojská či přípravářka snídaní, která nemusí až tak často komunikovat se svým nadřízeným.

Obrázek 7 - Zajímá se...



Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responzí

Pociťujete ze strany nadřízených dostatečnou úroveň komunikace?

Na otázku, zda zaměstnanci pociťují ze strany nadřízených dostatečnou komunikaci, odpověděli opět všichni respondenti shodně a to zvolením nožnosti „ano“. Všech osm respondentů pociťuje dostatečnou úroveň komunikace ze strany nadřízeného a to je žádoucí stav.

Využíváte možnosti rozvoje a vzdělávání ve Vaší organizaci?

Na otázku, zda zaměstnanci využívají možnosti profesního rozvoje a vzdělávání (Obrázek 8) odpovědělo sedm respondentů, že nevyužívá možností rozvoje a jeden, že ano. Zde vyvstává příležitost pro nadřízeného navrhnout nové možnosti vzdělávání zaměstnanců a zajištění různých rozvojových kurzů. Tyto požadavky na potřebu dalšího vzdělávání může zaměstnanec uvést v dotazníku sebehodnocení, který bude na základě provedeného šetření navržen do nového systému hodnocení (viz Diskuse a návrh změn).

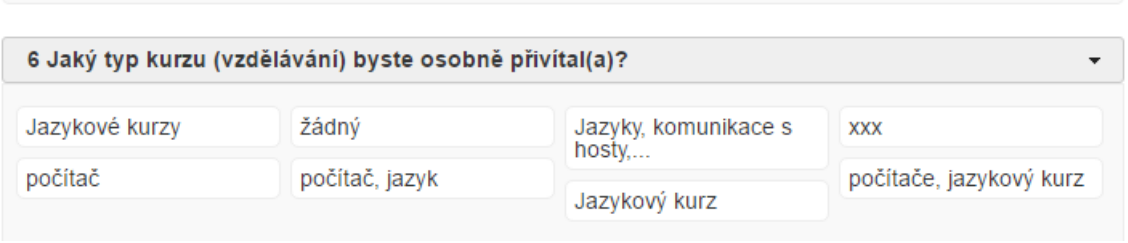
Obrázek 8 - Využíváte možnosti rozvoje...

Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Jaký typ kurzu (vzdělávání) byste osobně přivítal(a)?

Tato otázka byla otevřená, respondenti tedy měli prostor pro vlastní vyjádření se k vlastní situace a zmínit vlastní požadavek, jaký typ kurzu či vzdělání by rádi absolvovali pro svůj další profesní rozvoj. Odpovědi respondentů lze vidět pod tímto textem viz Obrázek 9. Nejvíce by si zaměstnanci přáli kurzy práce s počítačem, jazykové kurzy a kurzy na zlepšení komunikace se zákazníky. Opět se otevírají nové příležitosti pro rozvoj zaměstnanců. Je vidět, že pouze dva zaměstnanci nemají zájem o žádný kurz, ale iniciativa ostatních se neustále učit a zlepšovat je značná.

Obrázek 9 – Jaký typ kurzu...



Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Jste spokojeni s výší odměny v rámci hodnocení prostřednictvím TripAdvisor?

U otázky bylo navázáno na odměňování v návaznosti na hodnocení zaměstnanců přes internetový portál TripAdvisor (Obrázek 10). Na základě toho jsou zaměstnanci hodnoceni nyní. 75 % respondentů, tedy šest zaměstnanců je spokojeno s výší odměny, pouze dva uvedli, že by ocenili zvýšení ohodnocení za kladnou recenzi z 50 Kč na 100 Kč. Zde vyvstává opět možnost zamyšlení se nadřízeného o možnosti zvýšení odměny a zvážení toho, kolik nákladů by bylo potřeba vynaložit navíc (viz Zamyšlení v kapitole Diskuze a návrh změn).

Obrázek 10 - Jste spokojeni s výší odměny...

Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Jaké další benefity byste při vaší práci uvítali?

K celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci, nejen s hodnocením může úzce souviset i systém benefitů. Proto byly vybrány následující možnosti a na sloupcovém grafu (Obrázek 11) můžeme vidět, že by zaměstnanci měli zájem nejvíce o dovolenou delší než 4 týdny a srovnatelně by pak měli zájem o příspěvek na životní pojištění nebo na školku a jesle. Také by měli zájem o příspěvek na jazykový kurz, což odpovídá odpovědí v otevřené otázce č. 6 (Obrázek 9). Jeden zaměstnanec vyjádřil svůj názor a uvedl, že by uvítal tzv. Sick days a to ve formě 5 dní na uzdravení. Tyto odpovědi opět mohou posloužit k zamyšlení se nadřízeného o stávajících benefitech a zvážit zavedení dalších benefitů a také zvážení dopadů na stávající budget organizace.

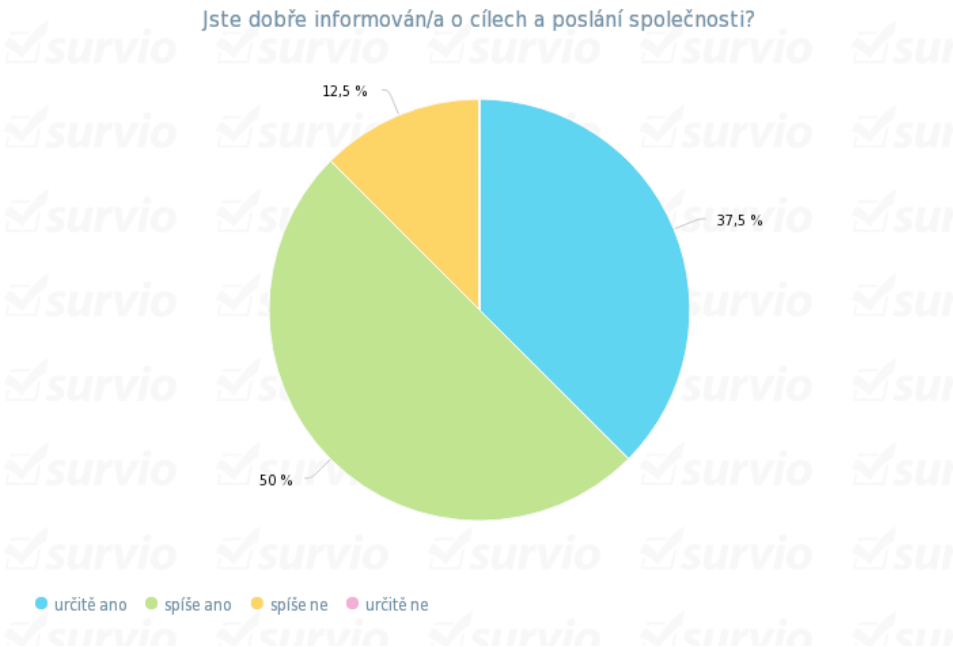
Obrázek 11 - Jaké další benefity...

Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

Zde zaměstnanci odpovídali na otázku ohledně informovanosti o cílech a poslání společnosti. Tři zaměstnanci odpověděli, že jsou určitě informováni, pravděpodobně šlo o zaměstnance managementu organizace. Další čtyři zaměstnanci odpověděli, že spíše ano a pouze jeden zaměstnanec zvolil možnost odpovědi, že spíše není informován. Výsledky odpovědí viz Obrázek 12.

Obrázek 12 - Jste dobře informován/a...

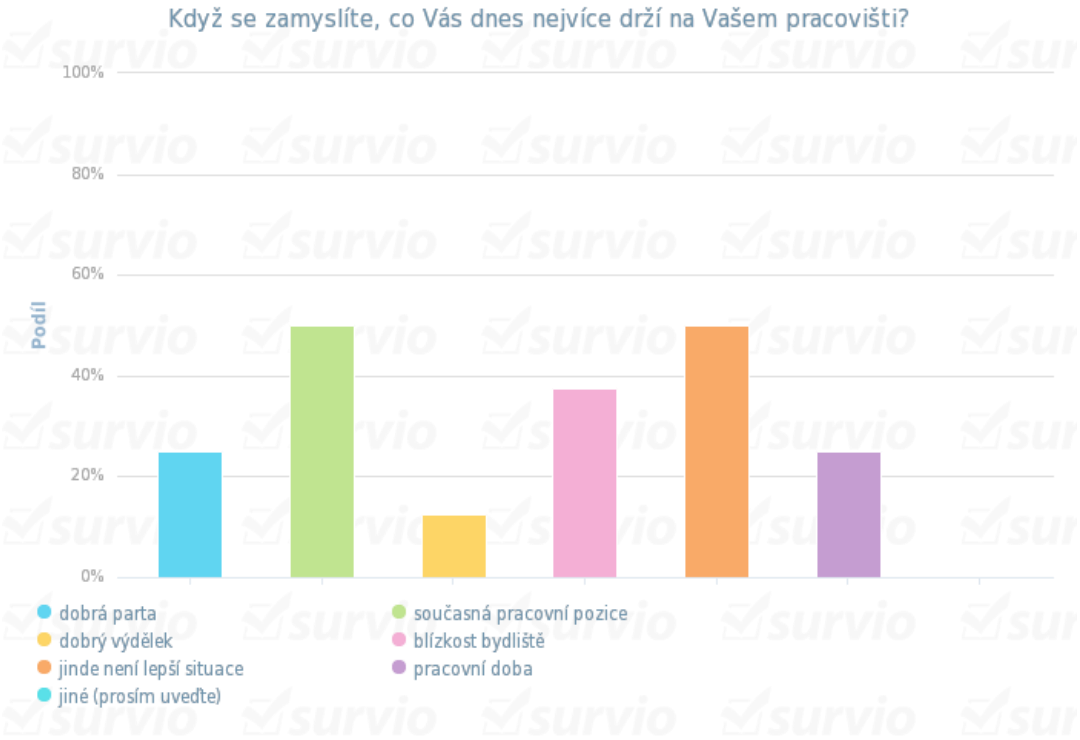


Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Když se zamyslíte, co Vás dnes nejvíce drží na Vašem pracovišti?

Na otázku, co vlastně drží zaměstnance na jejich pracovišti, odpověděli zaměstnanci ve většině, že jinde není lepší situace a srovnatelně s tím je na jejich pracovišti drží jejich současná pracovní pozice a poté můžeme říci i blízkost bydliště. Neméně časté odpovědi pak byly možnosti „dobrý výdělek“ a „ pracovní doba“. Výsledky odpovědí viz Obrázek 13.

Obrázek 13 - Když se zamyslíte, co Vás...

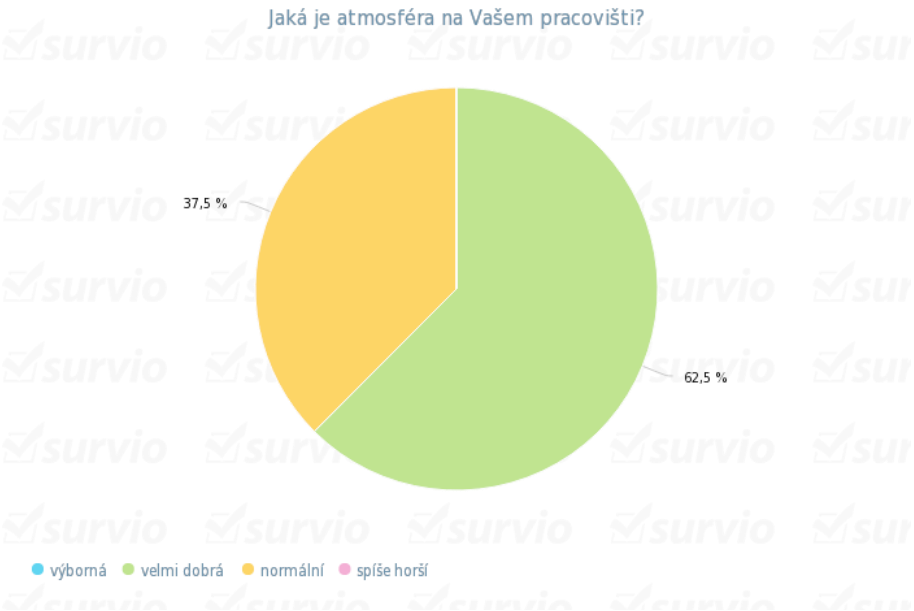


Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?

Podle pěti responsí zaměstnanců je na pracovišti v mnohém velmi dobrá atmosféra a ve třech případech je pro zaměstnance atmosféra normální. Pozitivem je, že ani jeden zaměstnanec nezvolil možnost odpovědi „spíše horší“. Proto se ve shrnutí dá říci, že pracovní atmosféra je pro zaměstnance dostačující a příjemná a necítí se v ní špatně. Procentní zastoupení jednotlivých odpovědí lze vidět na Obrázku 14.

Obrázek 14 - Jaká je atmosféra...



Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí

Jste spokojen/a s tím, jak funguje Váš pracovní tým?

V návaznosti na otázku předchozí bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou v organizaci spokojeni s funkčností jejich pracovního týmu. Jelikož všichni respondenti odpověděli jednoznačně a všech 8 zvolilo odpověď „spíše spokojen/a“, není zde uveden obrázek grafického zobrazení (Zdroj: Survio.com (2017) na základě získaných responsí).

Celkové shrnutí dotazníkového šetření a uvedení návrhů na zlepšení systému a stanovení nového systému hodnocení bude uvedeno v části práce s názvem Diskuze a návrh změn.

6 Diskuse a návrh změn

Zhodnocení rozhovoru a dotazníkového šetření

Na základě rozhovoru byly zjištěny důležité informace k aktuálnímu systému hodnocení a bylo zjištěno, že žádný ucelený systém hodnocení, dá se říci neexistuje. Proto zde vyvstal prostor pro návrhy zlepšení a zavedení nového systému hodnocení, který by zaměstnanci uvítali a to jedenkrát ročně. K porovnání hodnotících systémů byl proveden benchmarking s organizací Hotel Svět v Třeboni. Tam k hodnocení zaměstnanců užívají metodu 360° zpětné vazby, která se stává hitem a trendem v poslední době v oblasti hodnocení a to i dle Berkové (2017), která v odborném časopise COP udává, že metoda 360° je spolehlivá metoda hodnocení a podá zaměstnavateli a hodnotiteli objektivní informace z různých úhlů pohledu na každého zaměstnance a to z pohledu kolegů, nadřízeného, podřízeného a z pohledu ostatních zainteresovaných osob, kteří konkrétního zaměstnance hodnotí a on zase je. Dá se říci, že se tato metoda stává v organizacích velice oblíbenou.

Navržení nového systému hodnocení

Na základě provedeného benchmarkingu dvou vybraných organizací bylo zjištěno, že hotel v Třeboni užívá pro hodnocení svých zaměstnanců metodu 360° zpětné vazby, do které patří také **sebehodnocení**.

Proč ze začátku nezavést do hodnocení ve vybrané organizaci celou metodu 360° zpětné vazby? Zaměstnanci v tomto hotelu pracují bok po boku již více jak 10 let a proto se všichni dobře znají a nebylo by na místě, aby najednou museli hodnotit jeden druhého. Proto by bylo příhodné nejprve začít se sebehodnocením a poté postupně například zavést celou metodu 360° zpětné vazby, ale až po vyzkoušení prvotního hodnocení se sebehodnotícími formuláři (viz Fromulář sebehodnocení pro řadové a vedoucí pracovníky)

Postupné zavedení celého procesu metody 360° zpětné vazby by ale určitě přineslo i kladné podněty a to například ve zlepšení a prohloubení vztahů a komunikace v celé organizaci v rámci komunikace mezi zaměstnanci a i komunikace ve vztahu nadřízený a zaměstnanec. Zaměstnanci, kteří spolupracují vidí více, než nadřízený, který sedí v kanceláři a proto by celý proces této metody mohl přinést do organizaci nové nápady, ať už v oblasti hodnocení, tak například v oblasti vedení lidí, přiřazování pracovních úkolů, kompetencí, odpovědností a také by mohlo prostřednictvím zavedení této metody dojít k celkovému zlepšení například podnikového klima.

Provedení benchmarkingu pak bylo impulsem pro zavedení **sebehodnocení** do systému hodnocení pražského hotelu Kinsky Garden, kde probíhá každý rok hodnotící rozhovor, ale pouze na základě hodnocení zaměstnanců na serveru TripAdvisor a vlastního pozorování zaměstnanců hodnotitelem během roku. Proto by bylo dobré zasadit do systému hodnocení i **sebehodnocení**, které může přispět k většímu zamyšlení se nad samotnými zaměstnanci z jejich pohledu, aby dokázali objektivně zhodnotit sami sebe, svoji práci a své pracovní nasazení, posoudili svá pozitiva, negativa a slabé a silné stránky a přemýšleli nad svým profesním rozvojem.

Popis procesu sebehodnocení (viz Obrázek 15)

Sebehodnocení může přinést mnoho užitečných informací hodnotiteli. Nejprve ohodnotí zaměstnanec sám sebe za pomoci přiděleného formuláře sebehodnocení (popis viz strana 58). Dále pak vyplněný formulář dle harmonogramu (Obrázek 16) odevzdá nadřízenému tedy hodnotiteli.

Ten na základě sebehodnotících formulářů **ohodnotí daného zaměstnance z** pohledu hodnotitele. Ke každé části, kde se hodnotil zaměstnanec sám, přidá do předpřipravené kolonky své stanovisko na základě celoročního sledování zaměstnance a jeho pracovních výkonů, úspěchů i neúspěchů.

Poté v rámci **rozhovoru** probere s hodnoceným **rozdíly**, které vznikly ve sebehodnotícím formuláři. Společně pak zhodnotí, zda se zaměstnanec například nepotřebuje v nějaké oblasti zlepšit (rozvoj a vzdělávání) a mohou pak **stanovit nové profesní cíle**, kterých bude chtít sám zaměstnanec dosáhnout. Schéma úspěšného dosažení vytyčeného cíle a lepších výkonů sestaveno na Obrázku 18.

Management se bude co nejvíce snažit zaměstnance podpořit a **motivovat**, aby dosahovali lepších výsledků a také aby se se svým cílem dokázal **dostatečně ztotožnit** a následně tak ve stanoveném období vytyčeného cíle dosáhl. Zaměstnancům bude také v návaznosti na dotazníkové šetření (Obrázek 12) upřesněno poslání a sděleny podnikové cíle pro nadcházející období.

Na základě tohoto rozhovoru pak management stanoví nové plány týkající se například právě rozvoje a vzdělávání zaměstnanců nebo nový plán odměn či nových benefitů, které také značně mohou zaměstnance namotivovat k lepším výkonům.

Tento celý proces vede k následné důvěře a hlubší komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Zaměstnanec je vnitřně motivován svým cílem, který si stanovil a zaměstnavatel je povinen udělat vše pro to, aby zaměstnanci pomohl svého vytyčeného cíle dosáhnout a dosáhnout tak lepších pracovních výkonů.

Pro lepší představu tohoto procesu poslouží následující zobrazení **nového procesu hodnocení** s navrženým **sebehodnocením** (Obrázek 15).

Obrázek 15 - Navržení nového procesu hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Sebehodnotící formulář pro řadové a vedoucí zaměstnance

Sebehodnotící formulář byl vytvořen za pomoci inspirace z ostatních hodnotících formulářů. K tomuto sestavení posloužily HR vzory sebehodnocení (Velas, 2014) a také formulář sebehodnocení (Hlinka, 2017). Na úvodu sebehodnotícího formuláře je sepsán úvod, který seznámí zaměstnance s důležitostí a také naléhavostí tohoto dotazníku a bude uvedeno, proč je dobré tento dotazník vyplnit a k čemu slouží. Dále jsou uvedeny pokyny k vyplnění. Pro vedoucí zaměstnance je formulář stejný, až po otázky, které jsou navíc a týkají se řídicích, organizačních a dalších schopností a dovedností. Zaměstnanci se oznámkují jako ve škole. Je to rychlé a účinné hodnocení sebe samého. K tomu je však zapotřebí dostatečné uvědomění si sebe sama. K tomu poslouží zaměstnancům cyklus úspěšného a věcného sebehodnocení (Obrázek 17).

Struktura sebehodnotícího formuláře

Formulář pro řadové zaměstnance je rozdělen na tři části a to na hodnocení měřitelných a neměřitelných kritérií a třetí část slouží vytyčení nového cíle na následující období. Do měřitelného kritéria byla zvolena otázka týkající se rozvojového cíle, jeho název, zda byl splněn či nesplněn a komentář zaměstnance k situaci.

Do neměřitelných kritérií byly zařazeny otázky týkající se odpovědností a kompetencí zaměstnanců, kam řadíme například profesí znalosti, docházka, aktivita, flexibilita či otevřenost nebo komunikace. Každá otázka je pak v závorce popsána tak, aby zaměstnanec věděl, co si pod ní představit.

Poslední část se týká vytyčení nového profesně – rozvojového cíle na následující období (Příloha 1).

Formulář upravený pro vedoucí zaměstnance má stejnou strukturu a je rozdělený na tři části stejně jako formulář pro řadové zaměstnance a to na měřitelné kritérium – cíl, neměřitelná kritéria – docházka, aktivita, flexibilita, atd. Navíc jsou přidány otázky týkající se dosažení stanovených cílů a podnikových aktivit, vystupování a řídicí schopnosti. Opět vše vysvětleno v závorkách za otázkou (Příloha 2).

Na závěr obou formulářů jsou k dispozici kolonky k závěrečnému komentáři, kde může zaměstnanec vyjádřit požadavky či přání. V další kolonce je prostor pro závěrečné vyjádření hodnotitele.

Tento formulář jen návrhem autorky inspirovaný na základě dostupných zdrojů (Velas, 2014 a Hlinka 2017). V Třeboni v hotelu Svět ucelený formulář neužívají, ovšem hodnotí zaměst-

nance každý měsíc na poradách. V rámci zápisu z porady je pak možné vidět i zápis týkající se hodnocení. V hotelu Svět užívají formulář cca o 60 otázkách, který se vyplňuje na základě pozorování zaměstnance vedoucími i poznatky kolegů hodnoceného. Formulář bohužel nebyl ze strany hotelu poskytnut z důvodu interních skutečností v něm uvedených.

Harmonogram hodnocení

Samotný proces sebehodnocení je započat ukončením sezóny[4] a to přemýšlením zaměstnanců nad sebou samými a nad uplynulým obdobím, čeho dosáhli, co se jim povedlo a co naopak ne (viz cyklus - Obrázek 17). Průběžně bude probíhat hodnocení až do posledního dne měsíce března a bude to hodnocení za uplynulé sledované období.

Z důvodu začínající sezóny v měsíci dubnu bude končit hodnocení posledním březnovým dnem. Během dalšího měsíce zaměstnanci budou vědět veškeré zpětné vazby od hodnotitele, budou seznámeni s novými plány vzdělávání, rozvoje, odměn a dalších provozních a organizačních záležitostí hotelu.
Schéma časového harmonogramu navrženého hodnocení lze vidět na Obrázku 16 na následující straně.

[4] Konec high season 31. 10.
1.11. low season (kromě vánočních svátků a silvestra, kdy je opět high season) od 3.1. opět low season do 31.3.
1.4. high season (pokud jsou Velikonoce v březnu, začátek sezóny již v březnu) do 14.6.
15.6. – 31.8. medium season

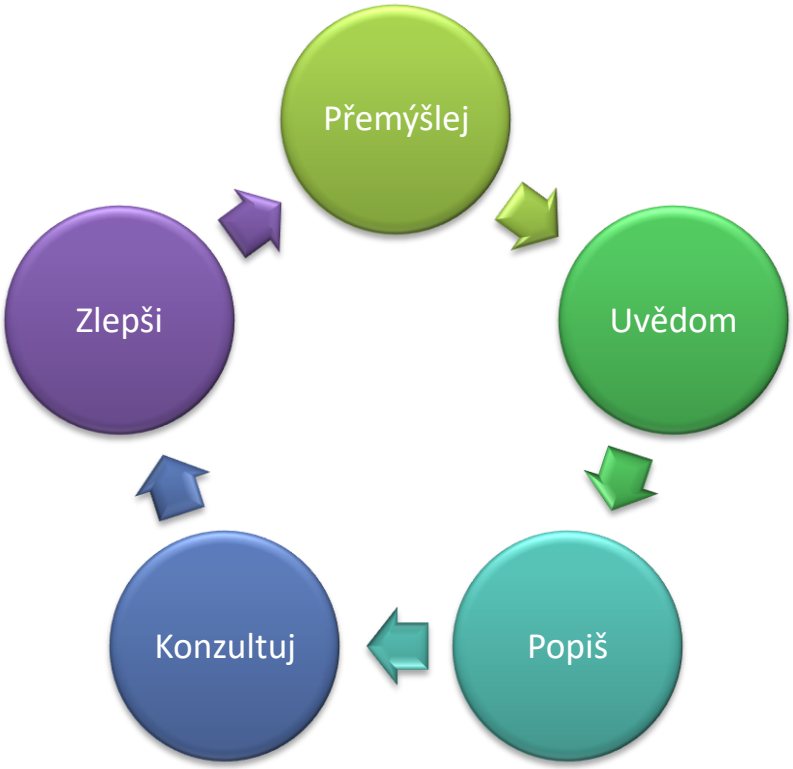
Obrázek 16 - Časový harmonogram hodnocení

Časové rozvržení hodnocení	Činnosti
1. února **15. února - odevzdání nadřízenému**	**Nadřízený rozdá formuláře sloužící pro sebehodnocení svým zaměstnancům** - každý zaměstnanec dostane formulář - bude mít čas odevzdat ho svému nadřízenému do 15. dne měsíce - zaměstnanec bude předem poučen, jak dotazník vyplnit
16. února - čas pro nadřízeného zhodnotit formuláře	**Čas pro nadřízeného, aby zhodnotil formuláře se svým stanoviskem** - nadřízený obdrží vyplněné dotazníky - má stanovený čas na zhodnocení všech zaměstnanců - po jeho zhodnocení proběhnou rozhovory
1. března - zaměstnavatel začíná s rozhovory **31. března**	**Rozhovory s podřízenými a vytyčení nových cílů** - rozhovor s každým zaměstnancem zvlášť - komunikace o dotazníku sebehodnocení, o pohledu zaměstnance a zaměstnavatele - seznámení zaměstnanců s posláním a cíli organizace pro nadcházející období - vytyčení pracovních cílů zaměstnance - stanovena lhůta pro dosažení výsledků (například počet absolvovaných hodin na jazykovém či jiném kurzu) - zaměstnanec obdrží objektivní zpětnou vazbu
Začátek dubna - konec ledna následujícího roku	**Čas pro zaměstnavatele sledovat práci svých podřízených a sbírat podklady pro další hodnocení**

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož každá činnost probíhající v organizaci a týkající se zaměstnanců se dotýká tak trochu i oblasti psychologie, byla navržena dvě schémata související s uvědoměním zaměstnance jako takového a uvědomění si sebe samého. První schéma (Obrázek 6) se týká toho, jaké kroky vedou k úspěšnému a věcnému sebehodnocení a nad čím by měl zaměstnanec přemýšlet a co by si měl v rámci své pracovní činnosti i osobního rozvoje uvědomit a zlepšit.

Obrázek 17 - Cyklus dosažení úspěšného a věcného sebehodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Popis jednotlivých doporučení:

Přemýšlej – promyšlení a zamyšlení se nad uplynulým obdobím a nad svým pracovním chováním a nasazením.

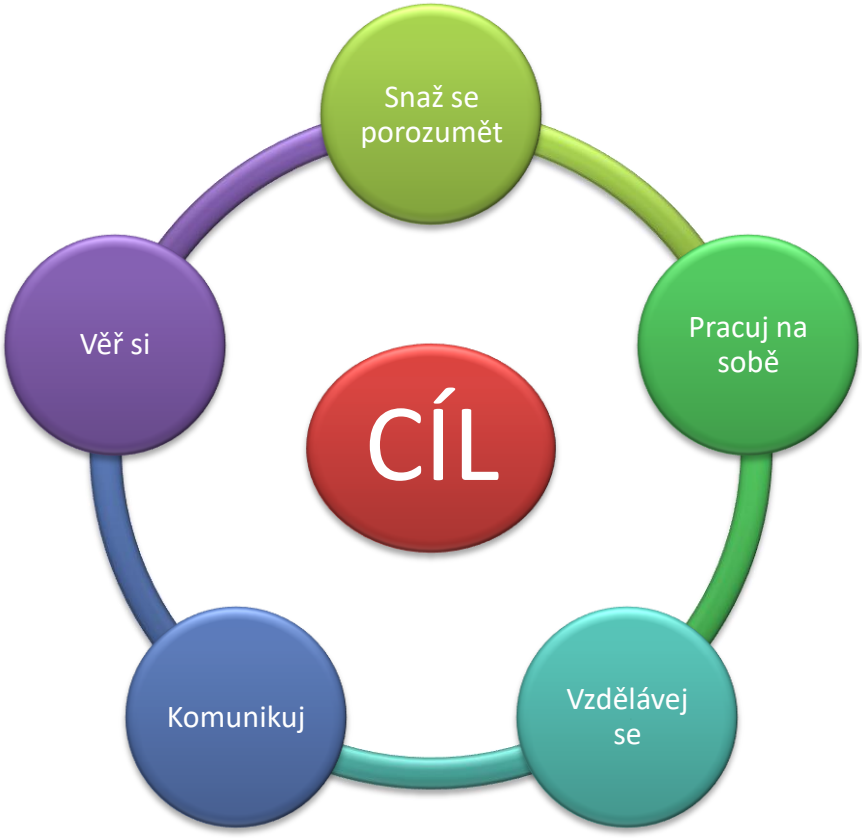
Uvědom – uvědomění sebe samotného, uvědomění si svých předností a nedostatků, silných a slabých stránek, toho, co dělám dobře, co naopak špatně a co by bylo možné následně zlepšit.

Popiš – vše, na co jsi přišel, popiš do formuláře sebehodnocení.

Zlepši – na základě konzultace s vedoucím se zlepši ve svých nedostatcích a slabých stránkách. Následně další rok opět vede k přemýšlení a celý cyklus se tak opakuje.

Druhé schéma se týká vnitřní motivace k dosahování lepších výkonů zaměstnance (Obrázek 7), vedoucí k dosahování cílů a úspěchů. Tak lze dosáhnout i celkové spokojenosti zaměstnance v organizaci.

Obrázek 18 - Schéma motivace zaměstnanců k dosahování lepších výkonů a cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Je nutné **porozumět** sobě i ostatním, aby na sobě zaměstnanec mohl **pracovat** a rozvíjet se. K tomu je nutné se dále **vzdělávat** a celkově zlepšovat své schopnosti a dovednosti. To nepůjde bez dostatečné **komunikace** k zákazníkům, kolegům, nadřízenému. Základem pro dosažení cíle je **věřit** si, věřit v sebe samotného, že je zaměstnanec schopný dosáhnout vytyčeného **cíle**.

V každé organizaci a organizační kultuře je, už několikrát zmíněná, **komunikace**. Komunikace na horizontální úrovni, tedy zaměstnanec se zaměstnancem, i komunikace shora dolů i shora nahoru je velice důležitá. Zaměstnanec by se neměl bát vyjádřit svůj názor. Zaměstnavatel či nadřízený by měl zaměstnance vyslechnout, společně vymyslet návrhy řešení a následně se dohodnout na řešení dané situace. Komunikace mezi zaměstnanci i komunikace s nadřízeným vede k prohloubení vztahů a k důvěře mezi všemi pracovníky v organizaci. Pokud nefunguje komunikace, nemůže fungovat ani organizace. To pak může vést k celkové nespokojenosti zaměstnanců v organizaci i k nespokojenosti v rámci pracovního týmu. Pokud se naskytne problém, je nutné ho řešit hned, je nutné komunikovat. Právě i proto je komunikace jedním ze stěžejních bodů Schématu motivace zaměstnanců (Obrázek 18). Komunikace je promítnuta ve všech organizačních činnostech. Včasná, dostatečná a častá komunikace v rámci organizaci, řešení denních záležitostí, návrhů, problémů, k tomu všemu je komunikace potřeba.
Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že informace o cílech a poslání firmy měli dle grafu (Obrázek 12) pouze tři zaměstnanci. Proto je doporučeno v procesu Sebehodnocení (Obrázek 15) také upřesnění poslání a sdělení nových podnikových cílů zaměstnancům.

V praxi je lze uplatnit například hodinovým školením zaměstnanců, kde by jim byla vysvětlena veškerá problematika zavedení nového systému hodnocení a tato schémata by jim byla předvedena a vysvětlena, jak se jimi mají řídit a dosáhnout tak efektivního sebehodnocení. Také by bylo příhodné v rámci tohoto školení zaměstnance seznámit s kroky efektivní komunikace v rámci organizace a to například školeným odborníkem v oblasti komunikačních dovedností.

Návaznost nového hodnotícího systému na odměňování

Nový hodnotící systém přispěje k faktickým poznatkům jak ze strany hodnocených zaměstnanců, tak ze strany hodnotitele. Tomu poskytne zavedení sebehodnotících formulářů důležité podněty a návrhy ke zlepšení například benefitů či odměň v rámcijejich pracovních výkonů. Na základě toho bude moci hodnotitel podat zaměstnancům na základě rozhovoru věcné poznatky a zpětnou vazbu k výkonu jejich práce. Může se tím změnit celkový pohled zaměstnance na sebe samého ale i na práci v rámci organizace. Může to vést k jeho sebezdokonalování a také k celkovému zlepšování výsledků celé organizace.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že dvěma zaměstnancům nevyhovuje odměna za kladnou recenzi ve výši 50 Kč, ale uvedli, že adekvátní odměna odpovídající jejich pracovnímu nasazení činí 100 Kč za kladnou recenzi (viz Obrázek 10).

Zde vyvstává prostor pro přemýšlení nadřízeného o zvýšení odměn a vypovídá to o určité nespokojenosti zaměstnanců s odměnou.

Co by se stalo s náklady organizace při zvýšení odměny?

Kolik by ale stálo organizaci, když by zvýšila na základě požadavku odměny z 50 Kč za kladnou recenzi na 100 Kč? Celkové roční náklady činí v hotelu Kinsky Garden **25 mil. Kč**, z toho **9 800 000 Kč** tvoří náklady mzdové. O kolik by se navýšily mzdové náklady při tomto zvýšení?
Podle statistik na portálu Trip Advisor bylo zjištěno, že hotel byl návštěvníky okomentován počtem 1012 recenzí za minulý rok 2016. Kategorie recenzí jsou rozděleny od 1 do 5 podle bodů, kolik jim návštěvník při hodnocení přiřadí a jde o kategorie Vynikající, Velmi dobré, Průměrné, Špatné a Příšerné.

Z celkového počtu 1012 recenzí napsaných klienty k hotelu Kinsky Garden bylo zjištěno dle statistiky, že 394 jich bylo vynikajících, 488 velmi dobrých, 104 průměrných, 17 špatných a 8 příšerných. Z toho byli v recenzích zaměstnanci zmíněni ve158 případech kladně.

Vzhledem ke zvýšení odměny by se dal počítat odhadem 5 % nárůst kladných recenzí a to na počet 166 kladných recenzí na počet z důvodu větší motivace zaměstnanců dosahovat lepších výkonů a poskytovat kvalitní služby svým hostům.

Tabulka 5 - Změna nákladů v důsledku navýšení odměn za kladnou recenzi

Odměna v Kč	Počet kladných recenzí (zmíněni zaměstnanci)	Náklad v Kč
50	158 x	7 900
100	158 x	15 800
100 Kč	5 % nárůst recenzí, cca o 8 recenzí navíc, tedy 166 x	16 600

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí výpočtu z Tabulky 5:

Celkové náklady vzrostou tedy oproti minulému období při 100 Kč odměně za kladnou recenzi ze 7 900 Kč na 15 800 Kč. Při očekávaném 5% zvýšení počtu recenzí na 166 recenzí, kde budou zaměstnanci zmíněni, vzrostou náklady na částku 16 600 Kč. Nárůst mzdových nákladů tedy bude oproti minulému období o 8 700 Kč.

Celkově se dá říci, že v oboru cestovního ruchu a poskytování služeb úspěšnost zaměstnanců v některých ohledech (například jejich chování, komunikace) neměřitelná konkrétními finančními hodnotami a už vůbec se nedá říci, kolik by konkrétně stálo zavedení nové metody hodnocení do organizačního systému. V porovnání s celkovými náklady činících 25 mil. korun je zřejmé, že školení pro zaměstnance a vytištění sebehodnotících formulářů bude víceméně zanedbatelnou položkou v tak značné hodnotě celkových nákladů.

7 Závěr

Hlavním cílem byl popis stávajícího systému hodnocení ve vybrané organizaci, tedy v hotelu Kinsky Garden, a navržení nového systému hodnocení.
Pro porovnání hodnotících systémů byl proveden benchmarking, s hotelem Svět v Třeboni a na základě provedeného benchmarkingu bylo zjištěno, že v hotelu v Třeboni užívají pro hodnocení zaměstnanců metodu 360° stupňové vazby, kdy je každý hodnocen každým, to by však v hotelu, kde se zaměstnanci velice dobře znají již přes 10 let, nebylo příhodné, proto byla na začátek do nového systému hodnocení navržena pouze část metody a to **sebehodnocení**. Pro sebehodnocení byl na základě sledování personálních portálů vytvořen **dotazník sebehodnocení**, jak pro řadové zaměstnance, tak poté i rozšíření pro pracovníky na vedoucích pozicích.

Tyto dotazníky by měly posloužit hodnoceným zamyslet se podle vytvořených schémat nad sebou samými a popsat svoje pracovní chování co nejvíce objektivně. Tento stejný a vyplněný formulář pak dostane hodnotitel a ke každé části napíše své stanovisko a poté závěrečný komentář. Také zaměstnanec bude mít na konci příležitost závěrečného komentáře a možnost vyjádření svých přání či požadavků. Hodnotitel probere svá stanoviska s hodnoceným a společně tak vytyčí cíl pro hodnoceného, který bude stanovený metodikou SMART, tedy bude mít konkrétní měřitelné hodnoty a bude určeno, do kdy zaměstnanec dosáhne svého cíle. Pokud se zaměstnanci naučí hodnotit sami sebe, přinese to důležité informace jak hodnotiteli, tak následně i zaměstnanci ve formě zpětné vazby od nadřízeného.

Výhodou je, že si mohou o svých stanoviscích promluvit z očí do očí při rozhovoru, který následuje po sebehodnocení a hodnocení hodnotitelem. Časové vymezení nového procesu systému hodnocení bude probíhat vždy od začátku února do konce měsíce března, tedy před začátkem hlavní sezóny (high season).

Zaměstnanci by si měli věřit ve všem, co dělají a měli by se všichni snažit o vytvoření příjemného pracovního prostředí, ve kterém bude stavebním kamenem komunikace a důvěra. Jedině takto mohou zaměstnanci dosáhnout maximální vnitřní spokojenosti.
Spokojený zaměstnanec ve všech směrech je v organizaci nenahraditelným článkem. Proto sebehodnocení může být prvním krokem k vytvoření ještě lepšího kultury v organizaci a k prohloubení důvěry a komunikace.

Přínosem práce a navrženého systému hodnocení bude větší porozumění zaměstnancům ze strany hodnotitele, ale i porozumění zaměstnanců sobě samým. Budou moci sepsat i žádosti a požadavky na zaměstnavatele, který je následně na základě rozhodnutí může splnit a také může zaměstnance cíleně motivovat ke splnění jejich vytyčených cílů. To povede k důvěře ve vztahu nadřízený zaměstnavatel a k celkově spokojenějším zaměstnancům a celkově pak ke zlepšení podnikového klima. Výhodu můžeme vidět v postupném navyknutí zaměstnanců na systém hodnocení. Zaměstnanci tak přijmou fakt každoročního hodnocení a budou na tento proces připraveni rok od roku lépe.

Summary

The main objective was to describe the current evaluation system in the selected organization, i.e. at the Kinsky Garden, and propose a new evaluation system.

Benchmarking was conducted for the comparison of evaluation systems. It was in Hotel Svět in Třeboň and on the basis of benchmarking, it was found that the hotel Svět uses the 360 degree bonding method for the evaluation of employees when they evaluate each other. However, this would not be convenient in a hotel where the employees have known each other very well for over 10 years. Therefore, only a part of the method was designed at the beginning of a new evaluation system, it was the self-esteem. The self-assessment questionnaire, based on the monitoring of HR portals, was created for the self-assessment both for regular employees and the extension workers in leadership positions. These questionnaires should serve the subjects to think about the created schemes and themselves and describe their working behaviour most objectively as possible. Then the evaluator gets the same completed form and writes his or her opinion on every part along with the final comment. At the end, the employee will also have the opportunity to write their final comments and the opportunity to express their wishes and requirements. The evaluator will discuss his or her views together with the subject and he or she will set a goal for the subjects who will be set by the SMART methodology which means they will have specific measurable values and it will be determined by when the employee will have reached their destination. If employees learn to evaluate themselves, it will bring important information both to the evaluators and the employees in the form of feedback from the supervisor. The advantage is that they can talk about their opinions face to face during the interview which takes place after the self-assessment and evaluation by the evaluator. The time period of a new evaluation process will be conducted from early February to late March that means before the start of the high season.

The Employees should believe in everything they do and they should all strive for the creation of a pleasant working environment in which the communication and trust will be the building blocks. This is the only way the employees can achieve their maximum internal satisfaction. The absolutely satisfied employee is an irreplaceable article in the whole organization. Therefore, the self-esteem may be the first step of creating an even better culture in the organization and it will deepen the trust and communication.

The benefit of the work and the proposed evaluation system will be great for a better understanding of employees by the evaluators and also the self-understanding of the employees by themselves. They will be also able to write an application and things they need from the em-

ployer who can carry out their needs and he or she can also motivate them to fulfil their goals. This will lead to the trust in relation to the senior employer and generally more satisfied employees and finally it will improve the corporate climate.

Keywords
evaluation system, employee, organization, performance evaluate, 360 degree feedback method of evaluation

8 Zdroje

Knižní

(1) Koubek, J. (1996). Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada.

(2) Koubek, J. (2001). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press.

(3) Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing.

(4) Wagnerová, I. (2008). Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing.

(5) Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.

(6) Werther, W. B., Davis, K. (1992). Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing.

(7) Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy (10. vyd.). Praha: Grada.

(8) Berková, P. (2017). Lidské zdroje pod lupou: 360° Spolehlivá metoda hodnocení zaměstnanců. *COT: Celý o Turismu*, *2017*(1.), s. 59.

(9) Dvořáková, Z. a kol. (2007). Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.

(10) Arthur, D. (2010). 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada.

(11) Pilařová, I. (2008). Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada.

(12) Stejskalová, I. a L. Rolínek, 2008. Manažerský audit v malých a středních podnicích. Praha: Aspi. prostřednictvím Váchal, J., Vochozka, M. a kol., (2013) Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, s. 621.

(13) Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.

(14) Váchal, J., Vochozka, M. a kol., (2013) Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing.

(15) Bedrnová, E., Nový, I. (2002). Psychologie a sociologie řízení (2. rozš. vyd.). Praha: Management Press.

(16) Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.

(17) Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.

(18) Šikýř, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada.

(19) Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.

(20) Veteška, J., Tureckiová, M. (2008). Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada.

(21) Janišová, D., Křivánek, M. (2013). Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj. Praha: Grada.

Zahraniční zdroje:

(22) Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13th Edition.). London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.

(23) Bhatia, S. (2013). Mystery Shopping: Mock it and fill your pocket. Mumbai: Wordit Content Design and Editing Services Pvt.

(24) Woodruffe, C. (2000). Development and assessment centres: identifying and assessing competence ([3rd ed.].). London: Chartered Institute of Personnel and Development, s. 2.

(25) Rue, L. W., Byars, L. L., (1987). Study guide for use with Human resource management, second edition. Homewood, Illinois: Irwin.

(26)Kleynhans, R., Markham, L., Meyer, W. a kol. (2006). Human resource management: Fresh perspectives. Cape Town, South Africa: Pearson/Prentice Hall South Africa, Shimani Printers.

(27) Rehbine Zentis, N. (2007). THE IMPACT OF 360-DEGREE FEEDBACK ON LEADERSHIP DEVELOPMENT (Dissertation) [Online]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/304723424/fulltextPDF/BB223AB2861244E9PQ/1?accountid=9646

Internetové

(28) Malá, M. (2016). Franchisant či franchisor? Tápete, kdo je kdo, a co znamenají další franchisingové pojmy [Online] *Top Franchising: Odborný portál o franchisingu a podnikání*. Dostupné z: http://www.topfranchising.cz/ing-magda-mala/franchisant-ci-franchisor-porad-tapete-je-znamenaji-ruzne-franchisove-pojmy/

(29) 360° zpětná vazba: O metodě (2011) [Online].Dostupné z: http://www.360zpetnavazba.cz/

(30) Benešová, L. (2017). Typické otázky pro hodnotící rozhovor koučovací metodou (Online). Dostupné z: http://koucinkhb.cz/wp-content/uploads/2013/05/Typick%C3%A9-ot%C3%A1zk-pro-hodnot%C3%ADc%C3%AD-pohovor.pdf

(31) Assessment systems (2017). Development centrum. (Online). Dostupné z: http://cz.asystems.as/sluzby/development-centrum

(32) Ipsos Mystery Shopping (2017). O Mystery Shoppingu. (Online). Dostupné z: http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu

(33) Urban, J. (2010). Metody a nástroje hodnocení. (Online). Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=

(34) Best Western Hotel Kinsky Garden. Dostupné z: http://www.hotelkinskygarden.cz/default-en.html

a

Trip Advisor Česká republika: Best Western Hotel Kinsky Garden [Online]. (2017). Retrieved April 11, 2017. Dostupné z: https://www.tripadvisor.cz/Hotel_Review-g274707-d276550-Reviews-BEST_WESTERN_Hotel_Kinsky_Garden-Prague_Bohemia.html

(35) Hotel Svět. Dostupné z: http://www.hotelsvet.com/hotel-svet/o-hotelu

Internetové zdroje a získané informace sloužící ke studiu oblasti dotazníkového šetření na spokojenost zaměstnanců s hodnocením

(36) Hartmannová, B., Spáčilová, L (2017). Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Proč průzkum dělat a jak na něj? [Online]. Retrieved March 25, 2017. Dostupné z: http://www.performia.cz/odborne-clanky/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu

(37). Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (2007). Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.

(38) Kvantitativní výzkum 1: Úvod [Online]. (2013). Retrieved March 29, 2017. Dostupné z: http://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativni-vyzkum-1-uvod

Elektronicky publikované akademické práce

(38) Dvořáková, Z. (2013). Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy (diplomová práce, online). Brno.
Dostupné z: https://is.muni.cz/th/333186/fss_m/Diplomova_prace_Zuzana_Dvorakova_0sjbk.pdf

(39) Haruda, M. (2015). Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci (diplomová práce, online). České Budějovice. Dostupné z: https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html?pc_pagenavigationalstate=H4sIAAAAAAAAAGNgYGBkYDMy-MjQ3tBBmZADxOIpLEktSvVMrwTwRXUsjI2NjcyMDYzMLUxNzcxNTE2OgDAMAQMQd9ToAAAA*#prohlizeniSearchResult

(40) Klatovská, V. (2010). Systém hodnocení pracovníků (bakalářská práce, online). Praha. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/10998/bivs_b_a2/Veronika_Klatovska_-_bakalarska_prace__System_hodnoceni_pracovniku_.pdf

(41) Churáčková, J. (2011). Motivačně hodnotící pohovor jako důležitý prostředek vedení lidí (Bakalářská) [Online]. Praha. Dostupné z: https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/89380

Inspirace k sestavení dotazníku sebehodnocení

(42) Hlinka, P. (2017). Formulář sebehodnocení: Roční hodnocení [Online]. Dostupné z: http://www.vzdelavani.czechtourism.cz/www/publikace/P%C5%99%C3%ADloha%20%C4%8D.2%20Ro%C4%8Dn%C3%AD%20hodnocen%C3%AD.pdf

(43) Velas, M. (2014). HR vzory: Aktualizovaná databanka vzorů pro personalisty zdarma [Online]. Retrieved April 08, 2017. Dostupné z: http://hrvzory.cz/hodnoceni-zamestnancu/

a

Výklad hodnotících kritérií. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-%E2%80%93-SYST%C3%89M-HODNOCEN%C3%8D-V%C3%9DKLAD-HODNOT%C3%8DC%C3%8DCH-KRIT%C3%89RI%C3%8D.pdf

a

(44) Dotazník sebehodnocení. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-Dotazn%C3%ADk-sebehodnocen%C3%AD-zam%C4%9Bstnance.pdf prostřednictvím www.edufactory.cz

Další

(45) Stelma: Vzdělávejte se s námi [Online]. (2017). Retrieved April 08, 2017. Dostupné z: http://www.stelma.cz/stelma_vzdelavani/

(46) Prace.cz: Encyklopedie profesí: F & B manager [Online]. (2017). Retrieved April 11, 2017, from http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/f/f-b-manager/

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - Přínosy hodnocení výkonu pracovníka 10
Obrázek 2 - Organizační struktura hotelu Kinsky Garden 33
Obrázek 3 - Organizační struktura Hotel Svět Třeboň 38
Obrázek 4 - Počet respondentů a pohlaví 42
Obrázek 5 - Věk respondentů 43
Obrázek 6 - Dosažené vzdělání respondentů 44
Obrázek 7 - Zajímá se... 45
Obrázek 8 - Využíváte možnosti rozvoje... 46
Obrázek 9 – Jaký typ kurzu... 47
Obrázek 10 - Jste spokojeni s výší odměny... 48
Obrázek 11 - Jaké další benefity... 49
Obrázek 12 - Jste dobře informován/a... 50
Obrázek 13 - Když se zamyslíte, co Vás... 51
Obrázek 14 - Jaká je atmosféra... 52
Obrázek 15 - Navržení nového procesu hodnocení 57
Obrázek 16 - Časový harmonogram hodnocení 60
Obrázek 17 - Cyklus dosažení úspěšného a věcného sebehodnocení 61
Obrázek 18 - Schéma motivace zaměstnanců k dosahování lepších výkonů a cílů 62

Tabulka 1 - Matice metod hodnocení 14
Tabulka 2 – Shrnutí odměn sales a rezervačního manažera po dosažení limitu budgetu z minulého období 34
Tabulka 3 - Shrnutí odměn recepčních v závislosti na hodnocení klientů na serveru TripAdvisor plus provize 35
Tabulka 4 - Shrnutí odměn pokojských a servírek v závislosti na hodnocení klientů na serveru TripAdvisor 36

Seznam příloh

Příloha 1- Sebehodnotící formulář pro řadové zaměstnance 77
Příloha 2 - Sebehodnotící formulář upravený pro vedoucí zaměstnance 82
Příloha 3 – Vzorová karta zaměstnance sloužící k jeho hodnocení 88
Příloha 4 - Otázky týkající se informací o hotelu 89
Příloha 5 - Otázky týkající se samotného hodnocení zaměstnanců 90
Příloha 6 - Základní informace o organizaci Hotel Svět 91
Příloha 7 - Dotazník: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením 93

9 Přílohy

Příloha 1- Sebehodnotící formulář pro řadové zaměstnance

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZA UPLYNULÉ OBDOBÍ 2016 –2017

Vážení zaměstnanci a kolegové, tento formulář sebehodnocení usnadňuje nadřízenému cestu k objektivní zpětné vazbě, kterou Vám na základě tohoto formuláře může v rámci nového systému hodnocení poskytnout. Prosíme o maximální objektivitu Vašich odpovědí, které povede k posouzení Vašeho pracovního chování a pracovních výsledků. Cílem hodnocení je podpořit zaměstnance a motivovat k lepším pracovním výkonům, zhodnotit dosavadní pracovní chování a podporovat osobní i profesní rozvoj všech zaměstnanců. Dotazník sebehodnocení se vztahuje na každého zaměstnance i na zaměstnance ve vedoucích pozicích.

Pokyny k vyplnění: u každé odpovědi se nachází stupnice čísel od 1 do 5. Oznámkujte prosím každou otázku ve vztahu k Vám, jako ve škole. Čili 1 nejlepší, 5 nejhorší. Prosíme také o krátké odůvodnění Vašeho výběru – nutné!
Ke každé Vaší odpovědi se následně po odevzdání formuláře vyjádří nadřízený a během následného pohovoru Vám tato stanoviska sdělí a probere s Vámi další působení, vytyčení nového rozvojového profesního cíle.

Jméno hodnoceného: ……..

Příjmení hodnoceného:……

Pracovní pozice:……..

Datum sebehodnocení:……

Jméno hodnotitele:……..

Příjmení hodnotitele:……

Pracovní pozice:……...

Datum hodnocení zaměstnance:…….

1. MĚŘITELNÁ KRITÉRIA

Název rozvojového profesního cíle	Nesplněno/splněno	Komentář zaměstnance

2. NEMĚŘITELNÁ KRITÉRIA (odpovědnost a kompetence)

Profesní znalost (úroveň znalostí a dovedností potřebných k práci, orientace v oboru, informovanost, znalost předpisů potřebných k výkonu zaměstnání)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Kvalita a množství odvedené práce (přesnost, úplnost, včasnost pečlivost v provedení pracovních úkolů, vytrvalost a pracovní tempo, soustředěnost, efektivní využití času)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Docházka (včasné příchody do práce, dodržování harmonogramu směn)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Aktivita/vlastní iniciativa (samostatné rozhodování, kreativita, vlastní nápady a návrhy na zlepšení, aktivita směřující ke zlepšení vlastních znalostí a dalších profesních kompetencí)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Flexibilita (přizpůsobení se kolektivu, pracovní náplni, změně, novým technologiím, zákazníkům)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Komunikace (komunikace směrem k nadřízeným, komunikace s ostatními kolegy, komunikační schopnosti ve vztahu k zákazníkům či hostům, společenské vystupování, reprezentace organizace, vyjednávací dovednosti)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Otevřenost (otevřenost novým věcem, lidem, náročným zákazníkům, otevřenost ke vzdělávání, profesnímu a osobnostnímu rozvoji, otevřenost změnám)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

3. VYTYČENÍ NOVÉHO ROZVOJOVĚ – PROFESNÍHO CÍLE (podle SMART)

Název nového cíle pro následující období	Měřítko	Komentář

Závěrečný komentář, požadavek či přání zaměstnance

Závěrečné vyjádření a stanovisko hodnotitele

Podpis zaměstnance: ……

Podpis hodnotitele: ……..

Vážení zaměstnanci, velice si vážíme, že se zapojujete do hodnocení zaměstnanců a děkujeme za vyplnění dotazníku sebehodnocení. Věříme, že Vaše věcné poznatky povedou k vytyčení správného cíle, kterého svojí pílí a nasazením dosáhnete a budete dál budovat dobré jméno firmy a hlavně se dále profesně i osobnostně rozvíjet.

Příloha 2 - Sebehodnotící formulář upravený pro vedoucí zaměstnance

HODNOCENÍ VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE ZA UPLYNULÉ OBDOBÍ 2016 –2017

Vážení zaměstnanci a kolegové, tento formulář sebehodnocení usnadňuje nadřízenému cestu k objektivní zpětné vazbě, kterou Vám na základě tohoto formuláře může v rámci nového systému hodnocení poskytnout. Prosíme o maximální objektivitu Vašich odpovědí, které povede k posouzení Vašeho pracovního chování a pracovních výsledků. Cílem hodnocení je podpořit zaměstnance a motivovat k lepším pracovním výkonům, zhodnotit dosavadní pracovní chování a podporovat osobní i profesní rozvoj všech zaměstnanců. Dotazník sebehodnocení se vztahuje na každého zaměstnance i na zaměstnance ve vedoucích pozicích.

Pokyny k vyplnění: u každé odpovědi se nachází stupnice čísel od 1 do 5. Oznámkujte prosím každou otázku ve vztahu k Vám, jako ve škole. Čili 1 nejlepší, 5 nejhorší. Prosíme také o krátké odůvodnění Vašeho výběru – nutné!
Ke každé Vaší odpovědi se následně po odevzdání formuláře vyjádří nadřízený a během následného pohovoru Vám tato stanoviska sdělí a probere s Vámi další působení, vytyčení nového rozvojového profesního cíle.

Jméno hodnoceného: ……..

Příjmení hodnoceného:……

Pracovní pozice:……..

Datum sebehodnocení:……

Jméno hodnotitele:……..

Příjmení hodnotitele:……

Pracovní pozice:……...

Datum hodnocení zaměstnance:……

1. MĚŘITELNÁ KRITÉRIA

Název rozvojového profesního cíle	Nesplněno/splněno	Komentář zaměstnance

2. NEMĚŘITELNÁ KRITÉRIA (odpovědnost a kompetence)

Profesní znalost (úroveň znalostí a dovedností potřebných k práci, orientace v oboru, informovanost, znalost předpisů potřebných k výkonu zaměstnání)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Kvalita a množství odvedené práce (přesnost, úplnost, včasnost pečlivost v provedení pracovních úkolů, vytrvalost a pracovní tempo, soustředěnost, efektivní využití času)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Docházka (včasné příchody do práce, dodržování harmonogramu směn)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Aktivita/vlastní iniciativa (samostatné rozhodování, kreativita, vlastní nápady a návrhy na zlepšení, aktivita směřující ke zlepšení vlastních znalostí a dalších profesních kompetencí)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Flexibilita (přizpůsobení se kolektivu, pracovní náplni, změně, novým technologiím, zákazníkům)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Komunikace (komunikace směrem k nadřízeným i k podřízeným, komunikace s ostatními kolegy, komunikační schopnosti ve vztahu k zákazníkům či hostům, společenské vystupování, reprezentace organizace, vyjednávací dovednosti)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Otevřenost (otevřenost ke svým podřízeným, otevřenost novým věcem, lidem, náročným zákazníkům, otevřenost ke vzdělávání, profesnímu a osobnostnímu rozvoji, otevřenost změnám)

1 2 3 4 5

Komentář zaměstnance
Komentář hodnotitele

Dosažení stanovených cílů a aktivit (zda bylo dosaženo stanovených cílů za uplynulé období, a zda pro to bylo vynaloženo veškerých prostředků k dosažení požadovaných výsledků)

1 2 3 4 5

Komentář vedoucího zaměstnance
Komentář hodnotitele

Vystupování (vůči svým podřízeným, chování k nadřízeným, celková úroveň vystupování viditelného navenek, zda jdete příkladem svým podřízeným)

1 2 3 4 5

Komentář vedoucího zaměstnance
Komentář hodnotitele

Řídicí schopnosti (schopnost organizovat činnosti, zaměstnance, umění delegovat, zajištění organizačních podmínek pro výkon práce, zabezpečení poskytnutí kvalitních služeb, využívání zdrojů)

1 2 3 4 5

Komentář vedoucího zaměstnance
Komentář hodnotitele

3. VYTYČENÍ NOVÉHO ROZVOJOVĚ – PROFESNÍHO CÍLE (podle SMART)

Název nového cíle pro následující období	Měřítko	Komentář

Závěrečný komentář, požadavek či přání zaměstnance

Závěrečné vyjádření a stanovisko hodnotitele

Podpis zaměstnance:

……

Podpis hodnotitele:

……..

Vážení zaměstnanci, velice si vážíme, že se zapojujete do hodnocení zaměstnanců a děkujeme za vyplnění dotazníku sebehodnocení. Věříme, že Vaše věcné poznatky povedou k vytyčení správného cíle, kterého svojí pílí a nasazením dosáhnete a budete dál budovat dobré jméno firmy a hlavně se dále profesně i osobnostně rozvíjet.

Příloha 3 – Vzorová karta zaměstnance sloužící k jeho hodnocení

Karta zaměstnance – formulář

Jméno zaměstnance: . . . . . .
Oddělení: . . . . . .
Hodnocené období: . . . . . .
Popis pracovní činnosti: . . . . . .

Plnění úkolů:	špatné	průměrné	dobré	vynikající
Klady:				
Zápory:				
Produktivita:	malá	průměrná	dobrá	vynikající
Klady:				
Zápory:				
Přístup:	špatný	průměrný	dobrý	vynikající
Klady:				
Zápory:				

Jiné připomínky:

Vyjádření zaměstnance:

Datum:

Podpis zaměstnance: Podpis vedoucího:

Zdroj: (Halík, 2008)

Příloha 4 - Otázky týkající se informací o hotelu

1. Jak zní přesný název hotelu a jak ke svému jménu hotel přišel?
2. Spadá hotel pod nějaký větší řetězec?
3. Kdy byl hotel otevřen?
4. Proběhly za dobu jeho existence nějaké výraznější změny (rekonstrukce, změna majitele, atd.)? Proběhla nějaká standardizace či musíte respektovat nějaké dané normy?
5. Kolika pokoji hotel disponuje? Má restauraci?
6. Kde se hotel nachází?
7. Jaká je nejčastější klientela hotelu?
8. Kolik má hotel stálých zaměstnanců? (Prosím o konkrétní pojmenování pracovních pozic a kolik lidí na dané pracovní pozici pracuje.)
9. Do jakých sekcí, či pracovních úseků (provoz, restaurace, úklid, atd.) byste zaměstnance rozdělili?
10. Kde výhradně probíhá nabídka pokojů a celková propagace hotelu (např. portály Booking, Trivago, atd.)
11. Je hotel k dispozici recenzentům například na portálu TripAdvisor?
12. Máte v nabídce jednotné ceny, nebo ceny rozlišujete na B2B (udávání netto cen – ostatní si přihazují procenta, až pak jde výsledná cena klientům) nebo B2C (konečné ceny jdou přímo k zákazníkovi)?
13. Často se stává, že z důvodu sezónnosti a dalších vnějších vlivů dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, jak je na tom váš hotel?
14. Je nějaká činnost v hotelu, která je zprostředkována pomocí tzv. outsourcingu?

Zdroj: vlastní zpracování před a během řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky

Příloha 5 - Otázky týkající se samotného hodnocení zaměstnanců

15. Co je stěžejním faktorem pro hodnocení hotelových zaměstnanců?
16. Kdo vykonává hodnotící rozhovor?
17. Jakým způsobem probíhá?
18. Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců?
19. Jaké metody pro hodnocení zaměstnanců používáte (hodnotící rozhovor, metoda 360°, dotazníky, mystery shopping, či další jiné?
20. Užíváte pro hodnocení zaměstnanců nějaké speciální formuláře (např. dotazník, atd.)?
21. Jsou nějaké hodnoty či kritéria, co by měl zaměstnanec splnit za jeden rok? Popřípadě jsou za to zaměstnanci nějak bodováni?
22. Sledujete nebo děláte si přehled o slabých a silných stránkách zaměstnanců?
23. Jaká jsou měřitelná a neměřitelná kritéria stěžejní pro provedení správného a spravedlivého hodnocení?
24. Probíhají v rámci hodnocení i motivační pohovory? Jestli ano, jakým způsobem?
25. Sledujete nové trendy v oblasti metod hodnocení?
26. Když je zaměstnanec ve své práci úspěšný, existuje možnost kariérního růstu či možnost dalšího vzdělávání v oboru?
27. Pokud je úspěšný, je za to ohodnocen nějakou prémií či bonusem (ať už finanční i nefinanční odměnou)?

Zdroj: vlastní zpracování před a během řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky

Příloha 6 - Základní informace o organizaci Hotel Svět

V další části se práce věnuje druhému hotelu, který byl vybrán pro to, aby bylo možné porovnat systémy hodnocení v každém z nich a popřípadě následně doporučit vedoucím pracovníkům návrhy na nové metody hodnocení. Druhým vybraným hotelem je tříhvězdičkový Hotel Svět v Třeboni, dříve Hotel Bohemia a Regent. Nynější název je odvozen od strategické polohy hotelu přímo na břehu rybníka Svět v okrajové části města Třeboň a na okraji lázeňského parku, kde se také nedaleko nachází lázně Aurora. Hotel je nejblíže položenou stavbou u břehu rybníka. Samotná stavba pochází z roku 1977 a od té doby prošla několikrát rekonstrukcí.

Pod novým názvem byl Hotel Svět otevřen v roce 2015. Nyní spadá pod firmu KOH-I-NOOR Hardmuth a dále pod tuto společnost patří také Hotel Vltava ve Frymburku. Jak už bylo zmíněno, hotel prošel během své doby fungování mnoha rekonstrukcemi a změnami. Ještě před samotnou stavbou samotné budovy, a to v roce 1975, byla na břehu rybníka Svět vybudována ikonická restaurace Rybářská bašta, která je nyní součástí komplexu a stojí přímo vedle hotelu Svět. V roce 1992 byl postaven hotel Regent, který je naproti vstupu do hotelu Svět. V roce 1995 bylo přistavené nové křídlo současného hotelu Svět a dále prošel celkovou rekonstrukcí. Od roku 2015 probíhají vždy v zimním období rozsáhlé rekonstrukce všech tří budov, tedy Hotelu Svět, Regent a restaurace Rybářská bašta.

Oba hotely disponují celkem 86 pokoji, jedním bytem, čtyřmi VIP apartmány a celkem 212 lůžky. K dispozici jsou dvě restaurace, bar a pět konferenčních sálů. Pro relaxaci mohou klienti využít kadeřnictví, pedikúru a přilehlý minigolf.

Nejčastější klientelou hotelu je firemní klientela, která navštěvuje hotel z důvodu pracovních cest, schůzek, konferencí a dalších pracovních akcí. Dalšími častými hosty jsou rodiny s dětmi a to z důvodu, že Třeboň je krásné klidné město, kde je v letní sezóně dostatek vyžití a radovánek, jak pro děti, tak i pro jejich rodiče. Četnost dětských akcí v Třeboni i okolí, množství koncertů, divadelních představení pro malé i velké, a festivalů přiláká ročně mnoho rodin, ale i ostatních, starších i mladších turistů, jak z naší republiky, tak ze zahraničí.

Nabídka pokojů a celková propagace hotelu probíhá výhradně na internetových stránkách Booking.com, Trivago a na webových stránkách hotelu Svět. Nabídku hotelu můžeme naleznout také na portálech některých cestovních kanceláří. Také jako první vybraný hotel, i tento je k dispozici recenzentům na internetovém portálu TripAdvisor.

Hotel při své nabídce využívá konečných cen, které jdou rovnou k zákazníkům.

Výše v této práce byl zmiňován pojem fluktuace. I tomuto hotelu se nevyhýbá, sezónní počet zaměstnanců je přibližně 30 osob. Další celoroční provoz zajišťuje právě deset, dříve zmíněných, stálých zaměstnanců, kteří jsou posíláni i do dalších provozoven. Padla i otázka ohledně outsourcingu, Hotel Svět využívá externích služeb hlavně v oblasti prádelny, firem zajišťujících odborné opravy a v oblasti dodavatelů gastronomického zařízení.

Další služby, které hotel svým klientům poskytuje je velké a prostorné parkoviště, dětské hřiště, kolárna a letní terasa. Výhodná je také dostupnost hotelu.

Zdroj: http://www.hotelsvet.com/hotel-svet/o-hotelu a získané informace na základě řízeného rozhovoru.

Příloha 7 - Dotazník: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením

Dobrý den vážení zaměstnanci hotelu Kinsky Garden. Jmenuji se Hana Esserová a jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Moje diplomová práce je na téma Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Jelikož ve Vaší organizaci probíhá taktéž hodnocení zaměstnanců, ráda bych Vám na toto téma, pro zjištění Vaší spokojenosti podala pár otázek. Dotkneme se okrajově i oblasti vzdělávání, která na samotné hodnocení úzce navazuje. Další část vyjadřuje celkovou spokojenost v organizaci. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas a věcné odpovědi. Dotazník je **anonymní**.

Pokyny k vyplnění:

U otázek **2, 4 a 7** máte možnost odpovědi Ano/Ne – při zaškrtnutí **„Ne“** Vás velice žádám, **stručně** uvést Váš návrh na zlepšení. Otázka **č. 6 je otevřená**, tzn., že můžete vyjádřit své poznatky k danému tématu.

Otázka 1: Uvítali byste, kdyby ve vaší organizaci probíhalo hodnocení zaměstnanců, které by vám poskytlo objektivní zpětnou vazbu k výkonu vaší práce (například v podobě pohovoru s nadřízeným a možnost vyjádření vlastních návrhů a názorů)?

- Ano
- Ne

Otázka 2: Vyhovovalo by Vám, kdyby toto hodnocení probíhalo 1x ročně?

- Ano
- Ne

Pokud ne: proč?

Otázka 3: Zajímá se Váš nadřízený o názory a nápady Vás zaměstnanců?

- Ano
- Ne

Otázka 4: Pociťujete ze strany nadřízených dostatečnou úroveň komunikace?

- Ano
- Ne

Pokud ne: V jakých případech pociťujete nedostatek komunikace?

Otázka 5: Využíváte možnosti rozvoje a vzdělávání ve Vaší organizaci?

- Ano
- Ne

Otázka 6: Jaký typ kurzu (vzdělávání) byste osobně přivítal(a)?

……
……

Otázka 7: Jste spokojeni s výší odměny v rámci hodnocení prostřednictvím TripAdvisor?

- Ano
- Ne

Pokud ne, jaká výše odměny si myslíte, že by dostatečně vyjadřovala a odrážela Vaše pracovní nasazení?

Otázka 8: Jaké další benefity byste při vaší práci uvítali (více možností)**?**

a) dovolená nad 4 týdny
b) příspěvek na životní pojištění
c) příspěvek na penzijní připojištění
d) příspěvek na školku či jesle
e) příspěvek na jazykový kurz
f) jiné *(prosím uveďte)*…….

Otázka 9: Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

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

Otázka 10: Když se zamyslíte, co Vás dnes nejvíce drží na Vašem pracovišti?

- Dobrá parta
- Současná pracovní pozice
- Dobrý výdělek
- Blízkost bydliště
- Jinde není lepší situace
- Pracovní doba
- Jiné …….

Otázka 11: Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?

- výborná
- Velmi dobrá
- Normální
- Spíše horší

Otázka 12: Jste spokojen/a s tím, jak funguje Váš pracovní tým?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nespokojen/a

Statistické údaje:

Jste:

- žena
- muž

Věk:

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 – 70
- 71 a více

Dosažené vzdělání:

- základní
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Zdroj: (Hartmannová, Spáčilová, 2017) a Manuál VÚPSV