

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petra Dufková

Hodnocení pracovníků ve firmě zajišťující hotelové služby:
analýza a návrhy na zlepšení

Praha 2012

**Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Pavel Beňo**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Petra Dufková

The Appraisal of employees in the hotel environment

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Pavel Beňo**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. března 2012

Jméno autorky: Petra Dufková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu PhDr. Pavlu Beňovi za spolupráci, odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci zajišťující hotelové služby. Cílem této práce je analyzovat současný systém hodnocení pracovního výkonu ve firmě, jeho praktický dopad na odměňování a kariérní růst zaměstnanců jako prostředek motivace a na základě zjištěných nedostatků navrhnout opatření ke zlepšení situace v této oblasti. První část shrnuje teoretické poznatky z oblasti hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu. Druhá část obsahuje základní charakteristiku společnosti Anděl, analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců používané v této společnosti a vyhodnocení výsledků. K získání informací bylo využito metody částečně strukturovaného rozhovoru s personální manažerkou firmy, dále potom rozhovory s ostatními zaměstnanci, pozorování a práce s interními dokumenty. V závěrečné části jsou stanovena obecná doporučení ke zlepšení dosavadního způsobu hodnocení.

Klíčové pojmy

hodnocení pracovníků

kariérní růst

metody hodnocení

motivace

odměňování

osobní rozvoj

pracovní výkon

řízení lidských zdrojů

Annotation

This Bachelor Thesis deals with the evaluation of employees in the selected organization providing hotel services. The aim of this work is to analyze the present system of performance appraisal in the company, its practical impact on the remuneration and career growth of employees as a means of motivation and shortcomings propose measures to improve the situation in this area. The first section summarizes the theoretical findings from the evaluation of the staff and the latest trends in performance management. The second part contains the basic characteristics of company Andel, analysis of the current evaluation system used by employees in the company and evaluate the results. To obtain information, the methods used structured interview with personnel manager of company, then a survey of other employees. In the final section are set out recommendations to improve the current method of assessment.

Key words

appraisal

bonus

career growth

evaluation methods

motivation

personal development

work performance

human resource management

OBSAH

ÚVOD	8
1. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	10
1.1 Řízení pracovního výkonu historie	10
1.2 Složky hodnocení – vymezení základních pojmů	11
1.3 Hodnocení jako motivační nástroj	13
1.4 Význam a cíle hodnocení	15
1.4.1 Kdo hodnotí pracovníky	16
1.4.2 Kritéria hodnocení	18
1.4.3 Metody hodnocení výkonu	19
1.4.4 Typy hodnocení	20
1.4.5 Hodnotící rozhovor	21
1.4.6 Hodnotitelské chyby	23
1.5 360° zpětná vazba	24
1.6 Vztah hodnocení pracovníků k ostatním personálním činnostem	26
1.7 Kariérní růst	27
1.8 Vztah hodnocení a odměňování	27
1.9 Přehled tipů pro hodnocení pracovníků	29
2. PRAKTICKÁ ČÁST	30
CÍL PRŮZKUMU	30
2.1 Hotel Anděl	32
Základní informace	32
2.2 Strategie a hodnoty společnosti	33
2.3 Vize společnosti	35
2.4 Oddělení hotelu	35
2.5 SWOT analýza	39
2.6 Současný systém hodnocení	40
2.7 Odměňování výkonu zaměstnanců	42
2.8 Závěry z analýzy personálu	44
2.9 Návrhy na zefektivnění systému hodnocení	47
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

*Každá organizace je jen tak dobrá, jak dobří jsou její zaměstnanci.*¹ Tento citát vystihuje význam lidského faktoru v jakékoliv organizaci. Bez zaměstnanců organizace nemohou existovat. Lidé jsou jejím jádrem. To nejcennější, co firma má, je v lidech. Lidé se svými zkušenostmi, dovednostmi, znalostmi a osobními kvalitami. Důležitým předpokladem správného fungování zahraniční, ale i tuzemské společnosti je efektivní způsob řízení lidských zdrojů, firemní strategie, firemní standardy, hodnoty a lidský kapitál. Toto funkční řízení je nezbytné, pokud chce organizace přilákat a udržet si dobré zaměstnance a tím i svoje místo na trhu. Kultura firmy umožňuje lidem co nejlépe využívat a rozvíjet svůj potenciál a přispívat tak k plnění poslání a cílů organizace. Dobrý systém řízení výkonu dokáže ze svých zaměstnanců dostat to nejlepší, dbát o jejich osobní rozvoj, kultivovat je, usměrňovat a motivovat je k vyšším výkonům. Jedním ze stěžejních manažerských prostředků a nástrojem personálního řízení, který ovlivňuje profesní i personální růst a odměňování, je hodnocení zaměstnanců. Je „vstupenkou, jež uvádí manažerské teorie do reálné praxe.“²

Proto se v poslední době stále zvyšuje důraz kladený na hodnocení pracovního chování zaměstnanců včetně jejich výkonnosti jako na nejvýznamnější nástroj tvorby motivační strategie, který „zajišťuje vzájemnou zpětnou informační vazbu podřízeného a nadřízeného.“³ Pro zaměstnance je to příležitost k sebereflexi, uvědomění si svých silných i slabých stránek, vytýčení pracovních a osobních cílů. Je to také velmi důležitý prostředek, který úzce navazuje na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Toto je pouze několik málo důvodů, proč i menší podniky nebo možná právě ony musí věnovat patřičnou pozornost oblasti hodnocení svých pracovníků.

Rovněž lze konstatovat, že zaměstnanci, kteří vědí, že společnost ochotně a ráda investuje čas, ale i peněžní prostředky do jejich rozvoje, dosahují lepšího pracovního

¹ DEMARCO, T.; LISTER, T. *Peoplware. Productive Projects and Teams*, 1999, s. 114.

² PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, 2009, s. 95

³ ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*, 2003, s. 29

výkonu než ti, kteří necítí ze strany společnosti žádný zájem. Hodnocení tak tvoří neoddělitelnou součást celkové strategie podniku. Je to velmi výrazný profesionální nástroj v oblasti řízení lidských zdrojů, který organizace mohou využít a za poměrně „nízkou cenu“ tak získat obrovské výhody ve formě spokojeného a loajálního zaměstnance. Působí tedy prospěšně nejen na zaměstnance, ale i na organizaci jako celek.

Tématem této bakalářské práce je hodnocení pracovníků, jejím cílem je provedení analýzy stávajícího hodnotícího systému pracovníků v konkrétní organizaci zajišťující hotelové služby a doporučit návrhy k jeho zlepšení.

Samotná bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V úvodní teoretické části jsou vysvětleny základní důležité pojmy, dále obsahuje teoretické koncepty z oblasti hodnocení pracovního chování. V empirické části je popsána zkoumaná organizace, analyzovány dokumenty a vyhodnoceny rozhovory. Na závěr jsou shrnuty poznatky a doporučení.

1. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

1.1 Řízení pracovního výkonu historie

Hodnocení je pojem, se kterým jsme konfrontováni již od nejranějšího věku. Hodnotit lze prakticky všechno. Lidé mají tendenci hodnotit sebe i své okolí. Historie vzniku hodnocení jako strukturovaného systému sahá na počátek 20. století do výzkumných prací Frederica Winslowa Taylora, zakladatele vědeckého managementu, který systematicky a detailně zkoumal výrobní činnosti. Zavedl řadu opatření a dal tak základ řízení lidských zdrojů. Tato disciplína dosáhla v průběhu poměrně krátkého období svojí existence velkých změn ve svém vývoji. Od historicky staršího postoje k řízení lidí, který používal systém pracovního hodnocení spíše jako „*nástroj ke zdůvodnění výše odměny*“⁴, kdy plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti, až po současný pohled, který chápe pracovní hodnocení jako „*nástroj motivace a rozvoje*“.⁵

Armstrong (2002) uvádí přechod od tvrdé podoby řízení lidských zdrojů, kde je dělník považován za zboží po měkkou podobu řízení lidských zdrojů, která vychází z tzv. „*školy lidských vztahů*“⁶ a klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Pracovník je považován za vysoce ceněné aktivum organizace, nejcennější prostředek spíše než za předmět. Takto se dospělo k současnému pohledu na výkonnost pracovníka v kontextu organizačního chování, zaměřeného na stanovené cíle organizace, podpořeného zásadami firemní kultury, managementem řízení výkonnosti, systémem motivačních pobídek a systémem pracovního hodnocení. V 50. letech se v USA začal formovat model pracovního hodnocení, jak ho známe nyní.

Se změnou řízení se proměnila i role zaměstnanců, dnešní pracovníci jsou sebevědomější, mají určité nároky a představy o svém životě, svoje zájmy, které nemusí být v souladu se zájmy firmy. V systému tak jak je nastaven trhem - požadavek – výkon – hodnocení – odměna, firma očekává dosažení toho, co přesně od zaměstnance

⁴ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 2008, s. 9

⁵ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 2008, s. 9

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 29

potřebuje. Zaměstnanec, který firmě prodává svoji práci a svůj potenciál, za to chce být přiměřeně odměněn. Kvalitní hodnocení je jednou z podmínek spravedlivého odměňování v dnešním světě. Je proto škoda, že v mnoha zdejších firmách je tato manažerská disciplína neprávem přehlížena a podceňována, někde dokonce pokládána za nutné zlo a firmy se tak připravují o účinný nástroj působení na zaměstnance.

1.2 Složky hodnocení – vymezení základních pojmů

Je důležité rozlišovat mezi hodnocením pracovníků a hodnocením pracovního výkonu. Tyto pojmy jsou často zaměňovány, nejspíše proto, že spolu úzce souvisí. V následující části jsou vysvětleny některé základní pojmy, které se tématu hodnocení týkají.

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů i jedinců (Armstrong a Baron, 1998).

Řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovní výkonnosti. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci (Eichel, Bender, 1984).

Hodnocení pracovní výkonnosti znamená pravidelné posuzování dosažených výsledků zaměstnanci na základě předem dohodnutých kritérií.

Pracovní výkon je výsledek práce zaměstnance v daném čase a v patřičných podmínkách. Je „*výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).*“⁷

Pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996). Na výkonnost

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 1998, s. 170

mají vliv např. technické, organizační a sociální podmínky. Velkou roli hrají i osobní determinanty jako jsou znalosti, dovednosti, praxe, zkušenosti, motivace, fyzický stav a osobnostní vlastnosti.

Hodnotitel je pracovník, který většinou bývá přímým nadřízeným hodnoceného zaměstnance a hodnotí jeho pracovní výkonnost.

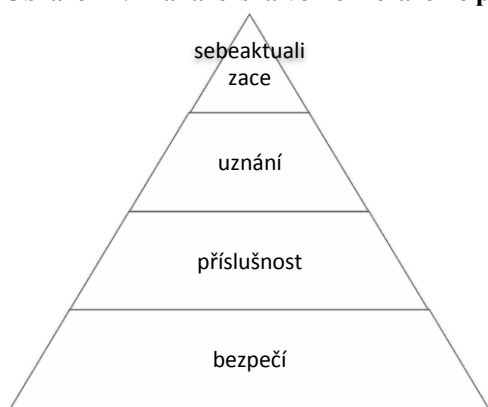
Hodnocený je zaměstnanec, jehož pracovní výkonnost a výkony jsou hodnotitelem nebo hodnotiteli posuzovány.

Hodnocené období charakterizuje dobu, pro niž jsou stanoveny cíle a na jejímž konci probíhá hodnotící rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem. Při samotné schůzce se vyhodnocují cíle a jejich plnění za pomoci hodnotícího formuláře. Ten je výsledkem celého hodnotícího procesu a zároveň výstupem pro další hodnocené období.

1.3 Hodnocení jako motivační nástroj

Mnohé firmy se domnívají, že většina pracovníků je motivována pouze finanční odměnou. Mzda je určitě jedním z výrazných prostředků motivace a jsou lidé, kteří pro peníze udělají vše, ale jsou i lidé, kteří si více váží jiných věcí. Dle Bělohlávka (2000) mezi významné motivátory patří např. osobní postavení, pracovní výkon, přátelství, jistota, samostatnost nebo tvořivost. Ve 40. letech minulého století vznikla jedna z nejznámějších motivačních teorií, jíž je Maslowova pyramida potřeb. Z té byla odvozena i Manažerská verze hierarchie potřeb na obrázku 1.

Obrázek 1: Manažerská verze hierarchie potřeb



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace, s. 78

Abychom mohli vytvořit motivační strategii pro jakéhokoliv zaměstnance, je třeba poznat, do kterého patra pyramidy patří. Pomohou nám dva znaky. „*Výběrová citlivost na podněty*“, a „*překlad podnětů do jazyka příslušných pater*“.⁸ Výběrová citlivost znamená, že lidé vnímají přednostně podněty daného patra, které s ním souvisejí. Druhý znak nám pomůže pochopit, jaké podněty působící na člověka jsou pro něj nejdůležitější.

Z hlediska hodnocení je zmíněno pouze třetí patro hierarchie, kam přísluší lidé usilující o uznání. Tito lidé mají silnou potřebu sounáležitosti k celku. Chtějí být jeho součástí, ale zároveň uznávaným jedinečným prvkem. Snaží se ve své práci vyniknout a

⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2010, s. 79

podávat co nejlepší pracovní výkon a dosahovat skvělých výsledků. Jsou soutěživí, překonávají rádi ostatní.

S Manažerskou pyramidou je propojena Pyramida stimulů na obrázku 2.

Obrázek 2: Pyramida stimulů



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace, s. 87

Z Pyramidy stimulů vyplývá, že motivační polohou pro lidi usilující o uznání je především srovnávání, kladné hodnocení a respekt. Potřebují být neustále hodnoceni a velmi silně vyžadují zpětnou vazbu. Pokud jim zpětná vazba není poskytnuta, sami jí vyhledávají. Tato skupina je jakýmsi „neviditelným motorem“ organizace.

Čím výše je jedinec v hierarchii potřeb, tím je příprava motivační strategie náročnější na znalosti, zkušenosti a prostředky. Proto i vytvořit správný systém hodnocení a motivovat tak zaměstnance, vyžaduje od manažera nebo personalisty značné úsilí a sofistikovanost. Odměnou za patřičné uspokojování nemateriálních potřeb dané skupiny je postup do nejvyššího patra pyramidy, což je pro dobře fungující firmu výhodné, neboť získá pracovníka, kterého práce těší a kde může ukázat svoje schopnosti.

1.4 Význam a cíle hodnocení

Pokud je systém hodnocení kvalitně nastaven a není pouhou formalitou, lze jeho prostřednictvím dle Pilařové (2008, s. 11):

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody,
- orientovat zaměstnance – poskytnout informace o pracovních povinnostech, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy,
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,
- objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.,

To co si pracovník z hodnocení odnáší dle Bělohávka (2000, s. 58) je:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor hodnotitele na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků,

Zjednodušeně lze říci, že „*hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance.*“⁹ Druhotným cílem je zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a motivace zaměstnanců sledovat cíle, které jsou v souladu s cíli firmy.

⁹ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, 2010, s. 12

1.4.1 Kdo hodnotí pracovníky

V praxi se nejvíce osvědčilo, že nejkompentnějším hodnotitelem pracovního výkonu je **bezprostřední nadřízený** hodnoceného pracovníka. Ten provádí vyhodnocování podkladů, vede hodnotící rozhovor a vyvozuje závěry. Přímý nadřízený zná důvěrně jeho práci i podmínky, v nichž hodnocený pracuje, často je také obeznámen i s osobními vlivy, které mohou na hodnoceného člověka působit. Nevýhodou takového hodnocení může být subjektivní deformace nebo nedostatečná autorita v případě, že mezi hodnoceným a hodnotitelem existuje jakýsi bližší přátelský vztah. Tomuto se lze vyhnout tak, že hodnocení provádí také **nadřízený bezprostředního nadřízeného**, popřípadě je možné zapojit i ostatní spolupracovníky, kteří znají povahu práce hodnoceného tzv. **360stupňová vazba**.¹⁰

V případě, že neexistuje v organizační struktuře přímý nadřízený, může být hodnotitelem **personalista** nebo **nezávislý externí hodnotitel** (psycholog, kouč), kteří se spíše věnují těm aspektům pracovního výkonu, které vedou k rozvoji potenciálu pracovníka. (Koubek, 1998, s. 177).

Málo používané je hodnocení **podřízeným** a to zejména z nedostatečné znalosti povahy práce nadřízeného. V praxi je jen málokterý nadřízený natolik statečný, aby byl schopen čelit skutečnému názoru svých podřízených. Nehledě na to, že málokterý podřízený je schopen objektivně do očí sdělit svůj pohled na práci svého nadřízeného. Důvodem může být strach ze ztráty zaměstnání nebo bossing, které mohou být důsledkem vyřčeného negativního hodnocení. Podřízení tak mohou mít tendenci se spíše zalíbit, výpovědní hodnota těchto hodnocení je tedy nevalná. Pokud chce nadřízený skutečně získat představu o tom, co si o něm jeho podřízení myslí, je třeba použít metodu 360° zpětné vazby, která je anonymní. (Koubek, 1998, s. 177).

V hotelovém provozu jsou pracovníci hodnoceni **zákazníkem**. Jedná se o ty pracovníky, kteří jsou v bezprostředním kontaktu s hosty hotelu. Ti vyplňují při odjezdu z hotelu formulář. Nebezpečím takového hodnocení je tendence hostů pouze

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 1998, s. 176-178

k vyzdvihování negativních zážitků, vyjádření nespokojenosti a kritice a proto by nemělo toto hodnocení být podkladem k vyvozování personálních rozhodnutí.

Assesment centre – Hodnotící centrum „je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost a pracovní výkon.“¹¹ Slouží k hodnocení a rozvoji manažerského potenciálu účastníka. Používá se pro:

- výběr pracovníků na manažerské pozice,
- zhodnocení jejich pokroku,
- plánování dalšího vzdělávání,
- rozhodování o profesním postupu,

„Rozvoj informačních technologií a systémů přináší i do oblasti hodnocení pracovníků nové podněty. Mluví se o e-assesmentu, kterému je předpovídána skvělá budoucnost.“¹² Vypadá to, že papírové hodnocení bude v některých odvětvích tím elektronickým zcela nahrazeno. „Elektronické prostředí umožňuje hodnocení chování a výkonu posunout na novou kvalitativní úroveň.“ (Hroník, 2006, s. 19). Vývoj směřuje k on-line hodnocení, stálé připojení umožní, aby hodnocení bylo neustále probíhajícím procesem. (Hroník, tamtéž).

Sebehodnocení – velmi důležitá součást přípravy na hodnotící rozhovor. Význam sebehodnocení neustále roste, hodnocený má možnost si promyslet a uvědomit, zda plní požadavky své práce, cíle, které si stanovil a vyjádřit se k nim. Nevýhodou sebehodnocení je, že málokdo je schopen objektivně posoudit sám sebe a dochází k podceňování nebo naopak přeceňování vlastních schopností. (Koubek, 1998, s. 177).

Musíme mít na paměti, že žádný z těchto způsobů hodnocení není univerzální.

¹¹ Centrum dohody: Consulting a Development [online]. [cit. 2012-02-04]. Dostupné na WWW: <http://www.centrumdohody.com/ac-dc/>

¹² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 2006, s. 19

1.4.2 Kritéria hodnocení

„Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem.“¹³ Dle Wagnerové (2008) existují dva odlišné způsoby měření chování:

- objektivní údaje o produktivitě (počet kusů)
- údaje vycházející z posuzování

První způsob je objektivnější, pro druhý způsob měření existují vypracované metody, dle nichž lze pracovní chování posuzovat a subjektivně hodnotit.

Hroník (2006, s. 29) za hlavní kritéria považuje reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení nebo kompetence (způsobilsti). Co to jsou kompetence? Jedná se o soubor jistých předpokladů k určité činnosti.

Obrázek 3: Kompetence

Měřitelný výkon

CO

Čísla, výsledky

Způsob práce

ČÍM, JAK

kompetence, kterou dosahují čísla

Zdroj: HRONÍK, *Hodnocení pracovníků*, s. 29, upraveno autorkou

„Měřitelného výkonu (CO) dosahují určitým způsobem, který je reprezentován zájmeny **čím** (vstupy, předpoklady na vlastní straně a **jak** (proces, přístup k práci). Dohromady **čím** a **jak** tvoří kompetence.“¹⁴

Příklady dalších používaných kritérií (Matoušek, Růžička, 1966):

- výkon člověka (množství práce),

¹³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, 2000, s. 59

¹⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, 2006, s. 29

- kvalita práce,
- samostatnost, iniciativnost,
- pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost, přizpůsobivost,
- poměr k práci a pracovní ochota,
- dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti,
- poměr k organizaci,

1.4.3 Metody hodnocení výkonu

Kvalitu hodnocení neurčuje jen volba kritérií, ale její úroveň ovlivňuje také použití metody. (Stýblo, 2008, s. 40). Jsou to zejména tyto:

Hodnocení volným popisem – jejíž podstata spočívá v hodnocení verbálně, písemnou formou na základě volně stanovených kritérií. Úkolem hodnotitele je podat výstižný a plný hodnotící popis hodnoceného.

Hodnocení pomocí posuzovací stupnice – stupnice může mít různou podobu:

- číselnou – hodnocení podle stupňů nebo bodů,
- grafickou – kritéria jsou vyznačena křivkou,
- slovní stupně hodnocení (výborný, vyhovující...),
- kombinace výše uvedených postupů,

Hodnocení srovnáváním – porovnává se skutečnost se stanovenými cíli, výsledek může být vyjádřen v procentech

Hodnocení podle kritických případů – posouzení výrazně dobrých a výrazně špatných výsledků práce za určité sledované období

Hodnocení dotazníky – hodnotitel zaškrťává u přesně formulovaných otázek správné odpovědi. Dotazník se analyzuje a slouží jako podklad pro zpracování hodnocení.

Závěry hodnocení – průběh i závěry hodnocení se písemně dokumentují. Každá firma má svoje formuláře.

Formálně vrcholí hodnocení formou pohovoru, který vede hodnotitel s hodnoceným, hodnotící rozhovor.

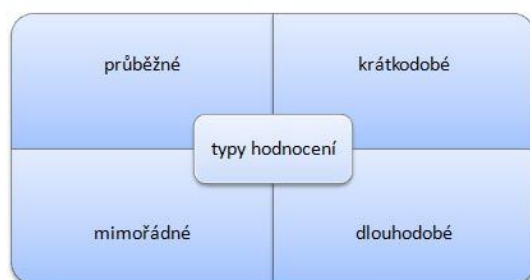
Formuláře hodnocení – by měly odpovídat způsobu hodnocení a mít určité náležitosti jako jsou:

- základní data zaměstnance,
- nejdůležitější změny od posledního hodnocení,
- stanovené cíle, dosažené výsledky, analýzu,
- silné a slabé stránky zaměstnance, co je třeba rozvíjet,
- aspirace zaměstnanců a komentář nadřízeného,
- cíle a úkoly na další období, prostředky k dosažení výsledků (např. školení, praxe, atd.). (Stýblo, 2008, s. 41).

1.4.4 Typy hodnocení

Nejčastějším typem hodnocení ve firmách je **průběžné hodnocení**. Souvisí s kontrolou konkrétních jednorázových výkonů. K systematickému pravidelnému zhodnocování pracovních výkonů řadíme dva typy hodnocení: **pravidelné a mimořádné**. (Plamínek, 2009, s. 117).

Obrázek4: Čtyři typy hodnocení



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, s. 118, upraveno autorkou

Krátkodobé hodnocení obvykle probíhá po kratším časovém úseku. Je prováděno nahodile dle potřeby ústní formou a má neformální charakter. **Dlouhodobé hodnocení** někdy také označované jako **hodnocení kompetencí** se zabývá hodnocením vlastností, dovedností, znalostí a postojů a je prováděno v delších časových obdobích, většinou jednou ročně. Má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance. (Plamínek, 2009, s. 117).

Mimořádné hodnocení se vyskytuje výjimečně a uchyluje se k němu v případě, že se hodnotitel a hodnotící neshodnou v názoru na plnění kompetencí. V praxi to znamená, že hodnocený „*opakovaně nedosahuje požadovaných výsledků, ale příčinu nevidí ve svých kompetencích vzhledem k úloze*“¹⁵ nebo se snaží přesvědčit o způsobilosti vykonávat úkol dle osvojených kompetencí. Lze se domluvit na zkušebním období, ve kterém je hodnocený pracovník pod dohledem jiného hodnotitele. Toto hodnocení je úzce spjato se změnou pevné složky odměny, záleží pouze na úspěchu či neúspěchu při plnění cílů. (Plamínek, tamtéž).

1.4.5 Hodnotící rozhovor

Je nejdůležitějším počinem v procesu hodnocení a „*právě na pohovoru záleží, zda se realizuje cíl hodnocení, který mu byl dán do vínku při projektování.*“¹⁶ Posláním tohoto pohovoru je motivovat pracovníka k tomu, aby své stanovené úkoly a cíle bral za své, byl iniciativní a snažil se je plnit namísto výmluv a hledání důvodů, proč vytyčené úkoly splnit nejdou. (Stýblo, 2008, s. 41). Mnozí nadřízení stále zaujímají postoj „rychle si to odbít a jít“, což je způsobeno nedostatečnou informovaností o důležitosti hodnocení. Svou roli jistě hraje nedostatek času v dnešní společnosti založené na výkonech a rychlosti. Je třeba změnit rozpačitý postoj zaměstnanců a nadřízených a provádět v tomto směru osvětu vhodnou formou komunikace, vzdělávání a porad. Lze

¹⁵ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, 2009, s. 118

¹⁶ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*, 2008, s. 41

také počítat s tím, že teprve vlastní zkušenost z průběhu hodnotícího rozhovoru vytvoří u některých zaměstnanců potřebný vstřícný vztah k tomuto procesu. (Stýblo, tamtéž).

Úlohou hodnotícího pohovoru je dodat procesu hodnocení lidskost. Má několik zásad, které je dobré dodržovat právě proto, aby neztratil svůj motivační význam.

Dle Bělohlávka (2000, s. 61) jsou to tyto:

- příprava hodnotitele i hodnoceného, rekapitulace práce, procházení záznamů z průběžných hodnocení o plněných úkolech, stanovení termínu,
- zajištění klidné místnosti, kde nebude pohovor nikým rušen,
- ujištění o pozitivním průběhu hodnocení,
- dotazy na práci a problémy s ní spojené, volíme emocionálně neutrální téma,
- uznání pozitivních výsledků, bezproblémová práce není samozřejmost, ale zásluha pracovníka, pozitivní převažuje nad negativním,
- následuje probírání negativních skutečností, opačné pořadí demotivuje,
- doložení konkrétních faktů, nehodnotíme člověka a jeho vlastnosti, ale pouze pracovní výsledky,
- jednání by mělo probíhat na bázi dvou dospělých lidí,
- nesrovnáváme s ostatními, neřešíme mzdu,
- hodnotíme celé sledované období, ne posledních pár dnů,
- na závěr stanovujeme konkrétní úkoly, výstupy, vedoucí ke zlepšení výkonu,

Plamínek (2009) nabízí šest „*porušitelných*“ pravidel, která se vztahují k různým podmínkám a situacím. Doporučuje postupovat od věcných témat ke vztahovým, tedy od výsledků ke vztahům. Nejdříve mluví hodnocený, následně hodnotitel, nejde o diskuzi. Probrat nejprve úspěchy následně to, co se nepodařilo, přičemž rozhovor by měl být rámován příznivou atmosférou. Na závěr vyslovujeme povzbuzení, ukončit rozhovor negativní položkou je značně demotivující.

Obrázek 4: Dynamika rozhovoru



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, s. 116, upraveno autorkou

1.4.6 Hodnotitelské chyby

V procesu hodnocení hraje značnou roli také nálada hodnotitele. Je psychologickými výzkumy podloženo, že v případě, že máme dobrou náladu, máme tendenci vnímat pozitivní věci ve svém okolí a naopak. Když jsme frustrováni a máme špatnou náladu, máme tendenci vyzdvihovat negativní záležitosti.

Wágnerová (2008, s. 89) mezi nejobvyklejší hodnotitelské typy zahrnuje tyto čtyři:

- Zaujatost (efekt prvního dojmu, halo efekt, diskriminace)
- Kontrast (srovnávání s ostatními zaměstnanci)
- Centrální tendence (hodnocení všech zaměstnanců průměrně)
- Přísnost nebo mírnost

Koubek (1998, s. 188) ještě zmiňuje kromě špatného výběru kritérií a metod následující: **přihlížení k sociálnímu postavení**, sociální příslušnosti, příbuzenství a **přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení**, což se dá vysvětlit jako snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu

pracovníků nebo nástrojem změn v odměňování). Abychom se uvedeným chybám vyhnuli, je nutné **důkladně vybrat kritéria a metody hodnocení**, přihlídnout k účelu hodnocení a povaze práce, důkladně připravit všechny formuláře, vypracovat postup hodnocení, proškolit hodnotitele a provádět rozhovory s hodnocenými, informovat zaměstnance o smyslu hodnocení a zajistit si jejich ochotu spolupracovat. „*Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací.*”¹⁷ Je naprosto nepřijatelné hodnotit výkon bez dostatečného pozorování pouze na základě subjektivních kritérií a nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi nebo antipatiemi k hodnocenému.

1.5 360° zpětná vazba

*„Každý z nás si o sobě vytváří obrazy pozitivní i méně příznivé. Hodně záleží na naší schopnosti sebereflexe a sebedůvěry, ve které se odráží naše předcházející zkušenosti. Ale jak nás vnímá naše okolí? Názory a podněty od ostatních směřující k naší osobě vnímáme většinou různě. Rozhodující je obsah i způsob podání informace, neboli jak je konkrétní, uchopitelná a respektující naši individualitu, zda se jedná o kritiku (hodnocení) naší osobnosti nebo spíše vyjádření se k našemu chování v konkrétní situaci.“*¹⁸

Tato metoda hodnocení je poměrně novým rysem řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2000, s. 457). Rozšířila se k nám z USA a svým módním přístupem k systému hodnocení a svojí objektivitou si získává sympatie a zájem o ni v poslední době roste i v mnoha organizacích u nás. Někdy je také nazývána jako „*třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonnosti a vícezdrojové hodnocení.*”¹⁹ Je navržena tak, aby poskytla ucelený přehled o činnosti pracovníka. Mezi hodnotiteli mohou být nadřízení, přímí i nepřímí, kolegové, interní i externí zákazníci a podřízení. Zaměstnanci mohou být hodnoceni libovolným množstvím

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 1998, s. 189

¹⁸ <http://www.pamservis.cz/33/hodnoceni-360-obava-z-kritiky-nebo-prilezitost-k-rozvoji-uniqueidmRRWSbk196>

¹⁹ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, 2008, s. 76

jedinců, se kterými jsou v kontaktu. Součástí může být i sebehodnocení. (Wágnerová, 2008, s. 76). Zpětná vazba je tedy získávána od více posuzovatelů, jak již bylo řečeno.

„Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst.“²⁰ Zpětná vazba od více posuzovatelů byla původně vytvořena pouze pro hodnocení samotného managementu, teprve postupně se vyvinula v nástroj používaný všemi zaměstnanci. Pro organizaci je to možnost posílit týmového ducha. Oproti tradičnímu přístupu k hodnocení je vícezdrojové hodnocení méně hierarchicky orientované, podporuje důvěru a umožňuje zaměstnancům účastnit se na rozhodnutích o své profesní dráze. Je proto vhodná zejména ve společnostech, které jsou orientovány týmově. Úspěšný program vícezdrojového hodnocení dle Wágnerové (2008) vyvolává entuziasmus tím, že poskytuje zaměstnancům spravedlivou, vysoce kvalitní zpětnou vazbu a jasnější perspektivu profesního rozvoje. Manažerům poskytuje více informací o schopnostech a potřebách personálu, motivuje k úspěšnému chování a vytváří podnikovou kulturu zaměřenou na výkonnost a lepší službu interním i externím zákazníkům. Diskrétnost, dobrovolnost, anonymita a opatření proti zneužití jsou základním předpokladem úspěšné implementace tohoto druhu hodnocení do praxe.

Budoucnost má tato metoda ve své online verzi, je to tzv. **E-360°zpětná vazba**, jejíž výhody pramení z vysoké míry operativnosti a dostupnosti 24 hodin odkudkoliv. Mnohé firmy, které se rozvojem těchto internetových metod zabývají, mají za sebou velké profesionální týmy odborníků, kteří jsou schopni připravit hodnocení „*šité na míru*“²¹ pro jakoukoliv organizaci. Výhodou je jistě i to, že využití služeb externí firmy nezatěžuje práci personálního oddělení, které se může věnovat ostatním personálním činnostem.

²⁰ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, 2010, s. 5

²¹ <http://www.motivp.cz/produkty/e360-zpetna-vazba>

1.6 Vztah hodnocení pracovníků k ostatním personálním činnostem

„Systém hodnocení výkonu i kompetencí je nezbytné propojit s ostatními personálními systémy. Vzájemnou provázaností jednak umocňujeme účinek jednotlivých personálních nástrojů a jednak posilujeme motivaci k jejich užívání.“²² Pokud manažer může ovlivnit na základě hodnocení výkonu zaměstnance jeho pohyblivou složku platu, je vysoce motivován tento nástroj používat a efektivněji tak řídit svůj tým. Implementace systému hodnocení ve firmě, kde neexistuje provázanost na systém odměňování a rozvoje nemá žádný smysl. (Pilařová, 2008, s. 71).

Koubek (1998, s. 191) zmiňuje návaznost hodnocení pracovníků na celou řadu dalších personálních činností, mezi které patří například **personální plánování, analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, rozmisťování pracovníků, pracovní vztahy a odměňování pracovníků.**

Personální plánování je oblast, která se může opřít o výsledky hodnocení pracovníků a stává se důležitým podkladem při plánování úkolů (jaké a kolik pracovníků bude třeba ke splnění úkolů) a zda je možné pokrýt potřebu z interních zdrojů.

Vzdělávání a rozvoj jsou také velmi důležité oblasti, které jsou se systémem hodnocení přímo propojeny. Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje a přispívají k neustálému zlepšování pracovního výkonu, k rozvoji kvalifikace a schopností. Tato snaha zaměstnance být stále lepší a zdokonalovat se velmi úzce navazuje na další oblast **rozmisťování pracovníků.** Hodnocení se zde stává východiskem při rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či odchod do penze. Promyšlená a spravedlivá politika rozmisťování může mít velmi výrazný motivační účinek.

V oblasti **odměňování** hodnocení výkonu ovlivňuje například tarifní zařazení pracovníka, výši platu, odměn, poskytování zaměstnaneckých výhod a bonusů.

²² PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2008, s. 71

1.7 Kariérní růst

Ne každá organizace si může dovolit nabídnout jako motivační prostředek kariérní postup na pracovním žebříčku. Záleží na organizační struktuře a velikosti organizace. V nevýhodě jsou malé firmy s liniíovou organizační strukturou. „*Nástroj, který pomáhá stabilizovat kvalitní pracovníky v organizaci a nabízí jim dlouhodobou perspektivu*“²³, se nazývá **kariérní plánování**. „*Plánování kariéry formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na straně druhé.*“²⁴ Již při přijímacím pohovoru by měl být nový pracovník informován o možnosti, kam a za jakých podmínek může ve firmě růst. Kariérní plán by měl být součástí hodnotícího formuláře. Hodnocení kompetencí je navázáno na pevnou složku platu a rozvoj zaměstnance. V souladu s kariérním plánem by měly být rozvíjeny kompetence vedoucí k plnění budoucích cílů a úkolů. V případě, že zaměstnancovy kompetence nedosahují patřičné úrovně, lze při hodnocení výkonu naplánovat jejich rozvoj. Hodnocení kompetencí bývá prováděno jednou ročně, pokud se však uvažuje o změně pracovní pozice nebo pracovní náplně, je vhodné přejít k mimořádnému hodnocení. Je potom na hodnotiteli, aby určil, zda je zaměstnanec usilující o změnu pozice, způsobilý k postupu na vyšší úroveň nebo ne.

1.8 Vztah hodnocení a odměňování

Jedná se o jednu z nejstarších a nezávažnějších personálních činností, která u zaměstnavatelů i zaměstnanců vzbuzuje celou řadu emocí. Odměňování je značně citlivou záležitostí, která má vypracovanou rozsáhlou metodologii, která přesně odpovídá kritériím dané organizace.

Koubek (1998, s. 236) za odměňování nepovažuje pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy odměny, kterými zaměstnavatel poskytuje za aktuálně odváděný výkon, ale zahrnuje do této oblasti také povýšení, pochvalu a zpravidla nepeněžní

²³ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2008, s. 59

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 537

zaměstnanecké výhody, které jsou nezávislé na pracovním výkonu, vycházejí pouze z titulu pracovního výkonu. Sem řadí například vybavení kanceláře, přidělení výkonného počítače a nazývá je odměnami vnějšími. Existují však také odměny vnitřní, mezi které patří spokojenost s vykonávanou prací, radost, kterou práce přináší, pocit sounáležitosti, užitečnosti a uznání, kariéra. Vztah vnitřních i vnějších odměn je přes jejich výraznou odlišnost velmi blízký a organizace může pomocí pečlivě vypracovaného systému spravedlivého hodnocení dosti výrazně motivačně působit na zaměstnance.

Plamínek (2009, s. 104) říká, že hodnocení je základním nástrojem působení na zaměstnance a propojení hodnocení a odměňování je prosté a pochopitelné, ale přesto v mnoha firmách těžko dosažitelné. Wágnerová (2008) rozvíjí tuto myšlenku ještě dále, když konstatuje, že v mnoha firmách špatně nastavený systém může mít negativní vliv na stabilitu a výkonnost firmy. Častým jevem je nespravedlivé a neprůhledné odměňování, kdy někteří jsou přepláceni a druzí naopak nedoceni. Zavedení systému hodnocení zvyšuje transparentnost systému odměňování a vede k větší objektivitě. Díky hodnocení dokážeme oddělit výkonné zaměstnance od nevýkonných a vytvořit vhodnou vazbu spojení výkonu a odměny.

V praxi lze hodnocení výkonu navázat na změnu fixní složky mzdy. Mezi pohyblivé složky platu patří například výkonové prémie nebo bonusy. Nelze ovšem vytvořit univerzální systém odměňování pro všechny firmy, je totiž třeba se neustále přizpůsobovat vnitřním i vnějším požadavkům, možnostem a potřebám firmy, očekávání zaměstnanců a vývoji na trhu práce. (Stýblo, 2008, s. 44).

Zejména v období finanční krize je oblast odměňování pracovníků podrobena velkým změnám a většina podniků vytváří finanční rezervy zpomalováním nebo zastavením růstu platů a mezd. Výjimkou není ani jejich snižování. Vyplácení pohyblivé složky platu se stává skutečným luxusem a nadstandardem.

1.9 Přehled tipů pro hodnocení pracovníků

Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance.

Mezi druhotné cíle hodnocení výkonu patří: zlepšovat vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožnit personálním pracovníkům, aby prováděli efektivněji své hlavní úkoly, motivovat zaměstnance, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace. Nejefektivnější programy hodnocení výkonu jsou ty, které znamenají přínos pro řídicí pracovníky, zaměstnance i organizace jako celek. I když největší podíl zodpovědnosti za hodnocení výkonu mají personalisté, aktivní účast na tomto procesu by také měli mít vedoucí a zaměstnanci.

Aby systém hodnocení fungoval efektivně, musí být: spojený s pracovním místem, spolehlivý a platný, standardizovaný, praktický a funkční, přijatelný pro každého v organizaci, odrážející manažerský styl napomáhající růstu zaměstnanců a založený na manažerské ochotě nabízet návrhy na zlepšení výkonu.

Nic, co je při hodnocení výkonu řečeno, by pro zaměstnance nemělo být překvapením.

Při hodnocení výkonu je dobré vždy použít chválu i konstruktivní kritiku.

Jazykové prostředky zvolené pro písemné hodnocení výkonu by měly být objektivní.

Vhodné prostředí ovlivňují čtyři zásadní prvky: soukromí, místo bez rušivých vlivů, přátelská atmosféra a dostatek času.

Nejúspěšnější hodnotící pohovory jsou ty, které se zaměřují na tři různé oblasti: předchozí výkony, minulé a budoucí pracovní cíle a plán zaměstnancova kariérního rozvoje.

Důležité je aktivně naslouchat.

Zpětnou vazbu potřebují všichni zaměstnanci.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

CÍL PRŮZKUMU

Cílem této práce je: *Provést analýzu systému hodnocení pracovního výkonu v hotelu Anděl, jeho praktický dopad na odměňování a kariérní růst jako prostředek motivace zaměstnanců a doporučit návrhy ke zlepšení stávajícího systému.*

Z vytyčeného cíle jsem vyvodila výzkumnou otázku, která zní: *Jak lze zefektivnit stávající hodnoticí systém v organizaci v návaznosti na odměňování a kariérní růst?*

Jde tedy o to, obsáhnout hodnocení pracovního výkonu ve specifické kultuře, jakou hotel bezesporu je. Proto jsem se snažila vstoupit do kontaktu s většinou osob v organizaci a zjistit tak jejich pohled na položenou otázku.

Tato tvrzení se pokusím ověřit na základě analýzy informací získaných z podnikové dokumentace, rozhovorů s jednotlivými vedoucími pracovníky a ostatními zaměstnanci a pozorování jejich chování během výkonu práce v podniku.

POUŽITÉ METODY

Data pro zpracování analýzy budou získána prostřednictvím kvalitativního průzkumu. Jelikož mě zajímala otázka podnikového hodnocení v organizaci, směřovala jsem své dotazy na manažerku personálního oddělení, která se tímto tématem zaobírá a je schopna přiblížit úlohu podnikového hodnocení. Zvolila jsem techniku částečně strukturovaného rozhovoru. Dalším zdrojem dat pro mě byly interní hotelové materiály. Rovněž bylo využito pozorování.

ETIKA PRŮZKUMU

Personalistka byla obeznámena s účelem a cílem průzkumu, podílela se na něm dobrovolně. Jejím požadavkem bylo, že rozhovor poslouží pouze účelům této bakalářské práce a nebude pořízena nahrávka. Vzhledem k vzrůstajícímu tlaku zahraničního vedení i generálního manažera vyvíjeného v poslední době na většinu

zaměstnanců v důsledku finanční krize, byla celá řada rozhovorů s vyšším managementem firmy, odmítnuta.

Jak z předchozího textu vyplývá, hodnocení pracovního výkonu a jeho propojení s dalšími personálními činnostmi je nedílnou součástí budování a rozvoje úspěšné společnosti. Cílem této práce je analyzovat stávající hodnotící systém v hotelu a doporučit návrhy ke zlepšení tohoto systému.

Analýza systému hodnocení a návrhy změn jsou prováděny pro hotel Anděl. Informace o společnosti pocházejí převážně z interních firemních zdrojů, některé byly dohledány na veřejných webových stránkách společnosti. Hotel Anděl je reálná a fungující společnost, byl pouze částečně změněn její název.

Při analýze stávajícího systému hodnocení bude postupováno tímto způsobem: Nejprve bude zpracována SWOT analýza, která nastíní silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, které je třeba v současné situaci brát v úvahu. Rovněž bude proveden průzkum mezi zaměstnanci. Proběhne formou rozhovorů. Nedostatky v hodnocení budou vyhodnoceny na základě porovnání teoretických konceptů jednotlivých fází systematického hodnocení a aktuální situací ve firmě.

Pro analýzu hodnotícího systému budou využity následující techniky: práce s dokumenty, pozorování a polostrukturovaný rozhovor, který poskytuje dotazovanému dostatečný prostor pro vyjádření myšlenek a zároveň je schematický, jelikož se držíme předem stanovených okruhů.

2.1 Hotel Anděl

Základní informace

Hotel Anděl je součástí mezinárodního řetězce hotelů. Management sídlí v zahraničí. Do hotelového řetězce patří celkem 25 hotelů v Evropě. V Praze hotel Anděl náleží k dalším 3 čtyřhvězdičkovým hotelům. Do řetězce se řadí i 4 pětihvězdičkové hotely. Hotel Anděl je situován nedaleko centra Prahy, v její nové, moderní části. Slavnostní zahájení provozu proběhlo v roce 2002. Interiéry hotelu navrhli přední britští architekti a designéři Jestico + Whiles, kteří v roce 2002 za tento projekt obdrželi světovou cenu “FX International Interior Design Award”.

Hotel disponuje 239 de luxe pokoji včetně 22 studií , 18 apartmánů, 5 jednolůžnicových mezonetů, 4 dvouložnicové mezonety a 2 střešní apartmány, v nichž jsou použity nejmodernější technologie (2 tel. Linky, internet, multimediální TV systém, DVD).²⁵

Konferenční centrum hotelu Anděl o rozloze 650 m² nabízí 15 přizpůsobivých konferenčních místností s denním světlem, vybavených moderní audiovizuální a multimediální technikou. Největší konferenční sál má kapacitu 350 osob. Konferenční místnosti lze dle potřeby různě propojovat či rozdělovat.

Hotel nabízí služby: roomservice, denní úklid pokoje, chladničku s minibarem, večerní rozestlání postele, business services, Fitness and Health Centre, vysokorychlostní připojení na internet, služby concierge, směnárnu, obchod s denním tiskem, suvenýry, wifi připojení ve společných prostorách Suites, nyní se plánuje přechod na wifi připojení ve všech pokojích, půjčovna DVD. Další poskytovanou službou je rovněž prádelna a čistírna – za jejich využití se již hradí poplatek. Hosté mohou také využívat podzemní hlídané parkoviště.

V hotelu se nachází 2 restaurace, Restaurace v prvním patře nabízí kapacitu do 220 míst během snídaní, obědů nebo večeře. Dále tři oddělené salonky vhodné pro menší skupiny a obchodní jednání. Hotelový bar / brasserie se nachází v prostorách vedle lobby. Bar je také přístupný z ulice. Brasserie disponuje celkovou kapacitou pro 125 osob a je otevřena 7 dní v týdnu.²⁶

²⁵ Interní dokumentace hotelu Anděl

²⁶ <http://www.andelshotel.com/cs/restaurant-und-bar/>

Prostředí, ve kterém hotel působí, je vysoce konkurenční. V těsném sousedství se nachází další dva hotely stejné kategorie a několik hotelů o kategorii nižší. Přestože hotel Anděl vykazuje dlouhodobě velmi vysokou obsazenost bez sezónních výkyvů, představují okolní hotely jisté ohrožení a je nutné vhodnou strategií udržovat konkurenční výhodu, obzvláště v době krize cestovního ruchu, kdy jsou průměrné ceny 4 hvězdičkových hotelů uměle tlačeny na cenu o kategorii nižší.

2.2 Strategie a hodnoty společnosti

V oboru, ve kterém společnost působí, patřila k leadrům velké nadnárodní organizace pracující v celoevropském měřítku. Lze ovšem konstatovat, že dominantní postavení žádná společnost nemá a v poslední době dochází v důsledku celkové proměny cestovního ruchu a finanční krize k odchodu některých klientů od společnosti, popř. k prodeji stávajících hotelů do jiných zavedených řetězců a působnost společnosti se tak v posledních dvou letech zmenšila na polovinu. Zavedení mnoha restriktivních opatření v rámci strategie snižování nákladů vedla pouze ke zvýšené fluktuaci a ztrátě loajálních a kvalifikovaných pracovníků. Společnost se nyní nachází na rozcestí, kdy znovu hledá správnou cestu k úspěchu, čelí novým výzvám a má možnost vytvářet prostor pro další rozvoj, růst a plnění výsledků.

Hlavní konkurenční výhodou společnosti je poskytování komplexních produktů v oblasti ubytovacích služeb a gastronomie, umístění hotelu v centru města a současně relativně velká základna korporátní klientely. Při plánování konkrétní strategie, u které se předpokládá, že bude splněna, se vychází z očekávání a cílů nejdůležitějších „stakeholders“ společnosti. Těmi jsou vlastníci, zaměstnanci a zákazníci.

Vlastníci mají zájem o dlouhodobou úspěšnost společnosti s dobrým jménem a dostatečnými zisky. *Zaměstnanci* chtějí mít zajištěnu práci, dobré ohodnocení této práce a rozvíjet možnost svého uplatnění. *Zákazníci* očekávají pozitivní efekt ze služeb poskytovaných jim společností. Z hlediska společnosti, která se orientuje na zákazníky, jsou nejdůležitější právě tato jejich očekávání. K uspokojování těchto očekávání je nezbytně nutné současně naplňovat očekávání zaměstnanců.

Předpoklad je, že splněním očekávání zákazníků a zaměstnanců dojde následně k naplnění očekávání vlastníků.

Firemní hodnoty společnosti patří mezi základní stavební kameny společného úspěchu. Definují, co je důležité pro spolupráci se zákazníky i mezi kolegy navzájem. Každý zaměstnanec včetně vedení společnosti se těmito hodnotami při své práci řídí a tím významně přispívá k trvalé prosperitě firmy. Firemní hodnoty jsou celkem čtyři:

- Spokojenost zákazníků
- Plnění požadavků zákazníků je pro nás nejvyšší prioritou,
- Přání a potřeby našich zákazníků jsou naší osobní záležitostí,
- Při jednání se zákazníky sázíme na příjemné, vstřícné vystupování a úsměv,
- Chceme, aby se k nám zákazníci trvale vraceli a doporučovali nás dalším potenciálním klientům,
- Aktivní rozvoj
- Sebezdokonalení a otevřenost jsou pro nás zárukou budoucího úspěchu firmy,
- Naše schopnosti kriticky hodnotíme a neustále zlepšujeme,
- Naši pracovníci se chtějí dále rozvíjet,
- Objevujeme a podporujeme talenty a vytváříme jim podmínky pro kariérní růst,
- Spolupráce vytvářející hodnoty
- Všichni společně přispíváme k dosažení stanovených cílů,
- Respektujeme individualitu a řídíme se principy konstruktivní spolupráce,
- Komunikujeme přímo, otevřeně a efektivně, s potřebnou mírou diskrétnosti,
- Nebojíme se mluvit o nedostacích, rychle je odstraňujeme a využíváme je jako odrazový můstek pro zlepšení,

Dlouhodobě úspěšné hospodaření

- Stavíme na trvalých, oboustranně prospěšných vztazích,
- Podáváme optimální výkony, které si od nás žádají naši zákazníci a trh,
- Nabízíme stále lepší kvalitu služeb,
- Usilujeme o co nejlepší poměr nákladů a přínosu,

Zdroj: Interní dokumentace hotelu Anděl

2.3 Vize společnosti

Vizi hotelu Anděl je udržet si své postavení a i nadále patřit mezi nejlepší poskytovatele ubytovacích služeb v Praze. Cílem je zároveň stále rozšiřovat portfolio zákazníků a věnovat soustavnou péči hlavně korporátním klientům.

Služby poskytované hotelem vykazují špičkovou kvalitu, flexibilitu a komplexnost, která se následně projevuje v přidané hodnotě pro zákazníka.

Vysoká kvalita poskytovaných služeb ospravedlňuje vyšší cenu služeb, která je nutná pro financování dalších inovací.

V personální oblasti chce hotel zajistit stálý a profesionální tým a chystá se investovat do činností s tím spojených velkou část svých prostředků.

2.4 Oddělení hotelu

V čele hotelu stojí *generální ředitel*. Hotel řídí, zároveň ale podléhá vedení zahraniční centrály společnosti. Jeho nejbližším spolupracovníkem, který se podílí na řízení hotelu je *operations manager*. Operations manager řídí každodenní chod hotelu,

řeší běžné situace a problémy a současně stojí v čele týmu manažerů, kteří následně řídí jednotlivá oddělení hotelu. Organizační struktura hotelu je znázorněna v příloze 1.

„Pravou rukou“ generálního ředitele je *Executive assistant* neboli výkonná asistentka. Jejím úkolem je připravovat podklady pro práci generálního ředitele i operations managera. Zároveň organizuje jejich čas a vyřizuje běžnou administrativní agendu týkající se vedení hotelu.

V oblasti lidských zdrojů v hotelu působí oddělení *Human resources*. Je zde zpracovávána kompletní agenda zaměstnanců. Dále oddělení zprostředkovává komunikaci mezi vedením hotelu a jeho zaměstnanci, aktivně vyhledává nové zaměstnance, vede s nimi přijímací řízení. Povinností personálního manažera je také být aktivní při sestavování motivačního programu a poskytovat zpětnou vazbu.

Další hotelová oddělení:

- *Obchodní oddělení* – jeho úkolem je péče o stávající klienty a zároveň získávání klientů nových, správa smluv, udržování kontaktů a v neposlední řadě i stanovení cen a propagace hotelu. Hotel nedisponuje samostatným oddělením public relations.
- *Finanční oddělení* – zahrnuje veškeré úkony týkající se finančního řízení od plánování rozpočtů, kalkulací, až po následnou kontrolu hotelových účtů. Současně se věnuje správě pohledávek a v neposlední řadě i fyzické pokladní a směnářenské činnosti.
- *Technické oddělení* – správa a údržba hotelu, zajištění oprav, revizí.
- *Úsek teplé a studené kuchyně* – zajišťuje denně veškerou přípravu jídel pro hosty od snídaně po večeře. Zároveň připravuje i občerstvení k banketním akcím a konferencím, které se v hotelu konají. Stejně tak personální stravování zajišťuje toto oddělení.
- *Houskeeping* – hlavní pracovní náplní pokojských je tradičně úklid pokojů. Zároveň udržují pořádek i na lobby, v konferenčních místnostech, restauraci a v zázemí hotelu.

- *Front office* – zajišťuje práci recepce 24 hodin denně. K tomuto oddělení náleží také portýři, kteří zajišťují odnos a úschovu zavazadel a zprostředkovávají hostům transfery na letiště a ve městě.
- *Rezervační oddělení* – pracovníci tohoto úseku zpracovávají objednávky ubytování a prostřednictvím hotelového rezervačního systému je potvrzují a garantují. Vyřizují veškerou korespondenci s hostem a řeší případné reklamace.
- *Banketní oddělení* – koordinátoři tohoto oddělení se zaměřují na větší hotelové akce, pořádají konference, kongresy a spolupracují individuálně s klientem dle jeho potřeb.
- *Food and beverage* – číšníci, banketoví číšníci a barmani. Zajišťují servis v restauraci a hotelovém baru.

Hotel Anděl kromě svých kmenových zaměstnanců využívá i služeb pracovních agentur. Nejvíce externích pracovníků je využíváno v oddělení housekeepingu. Důvodem je pohyblivá obsazenost hotelu, kdy není efektivní zaměstnávat množství stálých zaměstnanců, pro něž v době nižšího využití ubytovacích služeb není dostatečné pracovní vytížení.

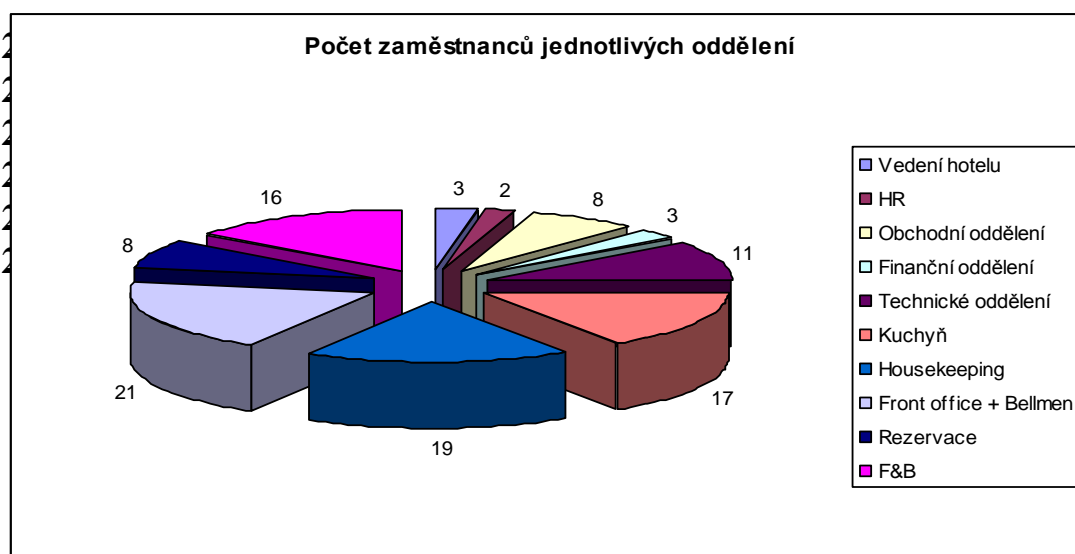
Dále hotel využívá externí dodavatelské služby v oblasti IT a zpracování mezd je zajištěno formou outsourcingu.

V současné době hotel zaměstnává 108 stálých zaměstnanců, z nichž většina pracuje na plný úvazek, pouze 2 ženy jsou zaměstnány na zkrácený pracovní úvazek. Zaměstnanci mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou i určitou. Z interních materiálů hotelu Anděl vyplývá, že oproti minulým obdobím dochází k postupnému snižování počtu stálých zaměstnanců. Pokles počtu zaměstnanců je způsoben převážně změnou v zaměstnanecké politice hotelu, jednak využíváním agenturních pracovníků a druhým důvodem je nenahrazování pracovníků, kteří dali výpověď. Na jejich místa nejsou přijímáni zaměstnanci noví a jejich pracovní náplň je rozdělena mezi stávající pracovníky oddělení. Je nutné zmínit, že vzhledem k tomu, že je hotel Anděl součástí mezinárodního řetězce, ke kterému patří další hotely v Praze, některé služby jako např. PR jsou zajišťovány jiným hotelem a hotel Anděl se pouze finančně podílí na úhradě nákladů. Tendence snižování počtu stálých zaměstnanců ve snaze šetřit náklady byla

vyhodnocena jako nepřínosná a v současné době se objevuje snaha tyto záležitosti upravit v souladu s efektivním fungováním společnosti.

Největší podíl mezi zaměstnanci tvoří vyučení a středoškoláci. Nejvíce vyučených pracuje v kuchyni, housekeepingu a FaB. Protipólem jsou vysokoškoláci, kteří jsou většinou zastoupeni na manažerských pozicích (Interní dokumentace).

Graf 4.1 Zaměstnanci v jednotlivých odděleních



Zdroj: Interní zdroje hotelu Anděl

Tabulka 4.1 Vývoj evidenčního počtu personálu

Evidenční počet personálu (k 1.1. daného roku)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Personál celkem	178	164	151	115	120	108
Management	15	13	14	10	11	10
Administrativní pracovníci	17	17	15	14	12	13
Obsluhující personál	146	134	122	91	97	85

Zdroj: Interní materiály hotelu Anděl

2.5 SWOT analýza

Hotel by měl co nejvíce využít svých silných stránek, které představují jeho **konkurenční výhody při dalším rozvoji. Naopak slabé stránky je potřebné co nejvíce minimalizovat.** Ve SWOT analýze byly shrnuty poznatky z interních zdrojů a z polostrukturovaného rozhovoru s personální manažerkou v souvislosti s hodnocením pracovníků.

Silné stránky:

- Silná pozice na trhu, což vzbuzuje zájem o práci v podniku.
- Mladý, perspektivní personál.
- Investice do nových technologií.
- Příznivé vnitropodnikové klima připravené přijmout koncepci nového systému řízení lidských zdrojů.
- Zázemí nadnárodní společnosti.
- Dobrý předpoklad dlouhodobě úspěšného hospodaření.

Slabé stránky:

- Formálnost hodnocení
- Nепrovázanost s ostatními personálními činnostmi – odměňování, kariérní růst.
- Neexistence programu odměňování dle dosaženého vzdělání, praxe či absolvovaných kurzů a jiného osobního rozvoje.
- Nedostatek interních a externích kvalifikovaných školitelů.
- Personální nestabilita.
- Nižší budget na péči o zaměstnance.
- Zaostávání ve hmotné i nehmotné motivaci personálu.
- Komunikace mezi zahraniční centrálou a hotelem Anděl v Praze.

Příležitosti:

- Zajistit návaznost firemního hodnocení na další personální činnosti.
- Vytvořit nový systém odměňování, zaměstnaneckých výhod
- Omezení zvýšené fluktuace personálu některých oddělení dostatečnými motivačními nástroji.
- Rozšířit spolupráci s externími vzdělávacími a poradenskými firmami.
- Využití finančních prostředků z dotací EU.

Hrozby:

- Vysoce konkurenční prostředí.
- Finanční krize.
- Pokles poptávky po ubytovacích službách ve vyšší cenové hladině.
- Pokles poptávky po konferenčních službách z důvodu rozvoje nových technologií a neschopnosti držet s nimi krok.
- Pokles zájmu o profese v hotelnictví a cestovním ruchu.

2.6 Současný systém hodnocení

V hotelu Anděl není zřízeno samostatné oddělení, které by se zabývalo hodnocením zaměstnanců. Tato oblast spadá do kompetence personálního oddělení. Všechna personální oddělení jednotlivých hotelů jsou zastřešována personální ředitelkou, která zastupuje zahraniční vedení a jejíž náplní práce je zejména vyhledávání a přijímání manažerů do nejvyšších funkcí a řízení HR porad, kde jsou personálním manažerkám sdělovány strategie a ostatní důležité informace týkající se směřování společnosti. Systém hodnocení zaměstnanců je jejím projektem, kterým se inspirovala při své zahraniční stáži v jiné firmě a je důležité říci, že ze strany mimopražského vedení nebyl o tento projekt zpočátku valný zájem. Systém hodnocení byl zaveden teprve před čtyřmi lety a hotel Anděl byl jakýmsi prvním „pokusným králíkem“, až v následujících letech bylo hodnocení pracovníků implementováno také do dalších partnerských hotelů v Praze.

Mezi typy hodnocení pracovníků, které v hotelu Anděl dle interních zdrojů probíhají, patří hodnocení pracovního výkonu na každodenní bázi, kdy nadřízený dohlíží na plnění úkolů svých podřízených. Tento systém není nijak propracován a hotelu chybí jakákoliv koncepce v tomto směru. Hodnocení probíhá nahodile, nepravidelně a záleží na uvážení jednotlivých vedoucích, jak svoje oddělení řídí. Od hodnocených zaměstnanců neexistuje žádná zpětná vazba.

Dalším typem je hodnocení před koncem zkušební doby, jehož závěry slouží jako podstatná informace pro manažery, kteří jsou v čele jednotlivých oddělení, a jejich zástupce viz příloha č. 2. Toto hodnocení je velmi důležité z hlediska stanovení cílů pro následující období a osobního plánu rozvoje. Hodnocený manažer si tak lépe uvědomí, jak se mu daří začlenit se do čela nového týmu podřízených. Trochu nelogicky se vyhodnocují cíle za předchozí období, které však při nástupu do funkce nejsou stanoveny. Protože hotel Anděl je mezinárodní hotel a v jeho čele stojí cizinec, jsou formuláře vyhotoveny ve dvou jazycích, anglickém a českém.

Nejdůležitějším typem hodnocení pro všechny zaměstnance je roční hodnocení. Pro hodnotící pohovory jsou vypracovány personálním oddělením směrnice, kterými se všichni zaměstnanci, účastníci se hodnocení, řídí. Termín pro vykonání tohoto pohovoru je stanoven vždy do konce března následujícího roku a účelem hodnotící schůzky je poskytnout zpětnou vazbu, identifikovat oblasti, kde je třeba zaměstnanci pomoci zvýšit jeho výkon. Zaměstnanci se stanovují SMART cíle a určuje se potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje. Pohovor vždy provádí přímý nadřízený se svým podřízeným a výsledek pohovoru je zaznamenán na hodnotícím formuláři „Výroční hodnocení informace pro zaměstnance“ v příloze č. 3, který je založen do osobní složky zaměstnance. Pokyn k provedení pohovoru vydává personalistka nebo její asistentka, která vždy upozorňuje příslušné vedoucí pracovníky na potřebu provést hodnocení zaměstnanců. Výroční hodnotící pohovory jsou prováděny se všemi zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují minimálně šest měsíců a to tak, že vedoucí pracovníci jsou hodnoceni v lednu a ostatní zaměstnanci v únoru a březnu. Všichni hodnotitelé jsou vždy předem proškoleni ve vedení hodnotících pohovorů a jsou informováni o jeho důležitosti. Kopie dotazníku jsou zaslány do kanceláře personální ředitelky, kde jsou dále zpracovávány zejména pro statistické účely.

Součástí dotazníku Výroční hodnocení je také Plán osobního rozvoje a kariérního růstu, kde má hodnocený možnost vyjádřit se k eventuálnímu postupu na vyšší úroveň v rámci firmy, popřípadě naplánovat stáž v jiné zemi v rámci hotelového řetězce. Interní nábor na volnou pozici probíhá tak, že všichni pracovníci personálního oddělení, popř. asistentky generálních ředitelů, okamžitě oznámí volnou pozici personální ředitelce a rovněž se informace předává na všechny hotely společnosti v ČR. Všechna volná místa jsou tedy interně zveřejňována ve všech českých hotelech a zaměstnanci tak mají možnost se o pozici dozvědět na nástěnce přímo v místě, kde pracují. Asistentka personální ředitelky pravidelně porovnává kariérní výstupy z posledního výročního hodnocení zaměstnanců s volnými pozicemi. V případě, že volná pozice je v souladu s návrhem kariérního postupu určitého zaměstnance, je žádost nejprve projednána s příslušným generálním ředitelem. V případě jejich souhlasu je interní kandidát osloven. Záznam z výročního hodnocení je přiložen k žádosti o volné místo.

2.7 Odměňování výkonu zaměstnanců

V hotelu Anděl není vypracován konkrétní systém odměňování výkonu zaměstnanců v návaznosti na provedené hodnocení. Zcela chybí vypracovaný nepeněžní systém odměňování. Veškeré odměňování bylo úplně zrušeno nebo omezeno počátkem tohoto roku, s příchodem finanční krize existovalo pouze formálně a netýkalo se všech oddělení hotelu. V následující části jsou uvedeny některé z nich.

Nad rámec platu byl **všem** zaměstnancům v případě splnění měsíčního budgetu vyplácen podíl na zisku ve výši 12%, tato částka byla před třemi lety snížena na 8%, nyní zrušena.

Osobní ohodnocení jako příplatek k platu je navrhován nadřízeným, který kontroluje pracovní výkon svého podřízeného v průběhu celého měsíce. Protože jak již bylo řečeno, neexistuje jednotná koncepce hodnocení pracovního výkonu na každodenní bázi, je i tento bonus vyplácen zcela nahodile a vše je v kompetenci

nadřazeného, který musí osobní ohodnocení patřičně zdůvodnit, aby bylo generálním ředitelem odsouhlaseno a vyplaceno.

Jednorázovou peněžní prémie mohl získat každý zaměstnanec za mimořádný pracovní výkon v případě, že byl managementem zvolen za nejlepšího zaměstnance měsíce. V minulém roce došlo ke změně ve volbě a z důvodu snižování nákladů se začal volit zaměstnanec jara, léta, podzimu a zimy. Ze zaměstnanců čtvrtletí se v prosinci volí zaměstnanec roku, který získává jako odměnu za celoroční vynikající pracovní výkon voucher na pobyt v některém z partnerských hotelů. Mezi kritéria hodnocení toho nejlepšího zaměstnance patří kvalita práce, osobní vlastnosti, etika vystupování a zejména příkladná reprezentace hotelu.

Zaměstnanci **recepce** byli motivováni získáváním bonusu nad rámec základního platu v případě nejvyššího „upsellingu“, dále za prodej okružních jízd hostům a za prodej vstupenek na různé kulturní akce. **Portýrům** je vyplácena „porterage“ v případě obsluhy celé skupiny hostů.

Banketní koordinátoři si zajišťují podíl na zisku ve výši 1 % v případě uspořádání konferenční akce nad 1 000 000 Kč, bonusová částka musí být navržena přímým nadřízeným a odsouhlasena generálním ředitelem, teprve následně proplacena. V současné době se tyto bonusy nevyplácejí.

Pro oddělení **housekeepingu** např. neexistuje žádný systém odměňování, přestože se jedná o jednu z fyzicky nejnáročnějších pracovních pozic, která je zároveň nejméně ohodnocena.

Pravidla pro vyplácení 13. platů zatím nebyla stanovena, v minulých letech se však zaměstnanci na tuto odměnu nemohli vždy pravidelně spolehnout.

Tendence k omezování a rušení zaměstnaneckých bonusů má negativní dopad na motivaci zaměstnanců a ve prospěch hotelu nehraje ani vědomí nedostatku práce a vysoké nezaměstnanosti. Nekvalitní systém odměňování je jednou z hlavních příčin, proč stávající zaměstnanci odcházejí ke konkurenci.

2.8 Závěry z analýzy personálu

V průběhu psaní bakalářské práce došlo k několika významným událostem, které zcela ovlivnily samotný průzkum. Velké změny týkající se celosvětové ekonomiky a finanční krize zastihly vedení společnosti naprosto nepřipravené flexibilně reagovat na problémy a měly obrovský dopad na celé řízení organizace a to převážně v personální oblasti. Zvolený direktivní přístup a další nešetrné metody, snižování nákladů drastickým způsobem, zavedení nového rezervačního systému a celkové negativní klima donutily k odchodu velkou část zaměstnanců a na některých odděleních došlo ke kompletní obměně pracovních týmů. Pro účely průzkumu tak nebylo možné kontaktovat dostatek pracovníků, kteří by zažili stávající systém hodnocení a ze závěrů vytvořit nový ucelený hodnotící systém. V analýze proto vycházím z větší části z vlastních poznatků a zkušeností, které jsem za osm let ve firmě načerpala a dále z rozhovorů, které byly vedeny s osmi ostatními zaměstnanci, kteří jsou v hotelu zaměstnáni více než rok. Jedná se o dva členy nižšího managementu, čtyři administrativní pracovníky a dva členy obsluhujícího personálu. Vedení hotelu se k průzkumu postavilo zcela odmítavě.

Z šetření vyplývají následující skutečnosti:

Převážná většina zaměstnanců přiznává, že pro ně výroční hodnocení není důležité, a že jeho *přínos ve vztahu k motivaci je nedostatečný*. Hodnocení *považují za formalitu*, která je zdržuje od jejich pracovních povinností a vykonávají je pouze jako jednu z pracovních záležitostí, kterou je třeba uskutečnit. Obzvláště v současné době, kdy je vyvíjen na zaměstnance silný tlak ze strany zahraničního vedení, ustupuje zájem o hodnocení úplně do pozadí.

Vzhledem k tomu, že veškeré *výstupy z hodnocení nejsou dále zpracovány* a pouze se zakládají do osobních složek pracovníků nebo jsou postoupeny personální ředitelce ke statistickým účelům, postrádají zaměstnanci jakýkoliv smysl ve stanovování svých osobních cílů a kompetencí a plánování osobního rozvoje a kariérního růstu. V posledních dvou letech hotel přestal podporovat všechny vzdělávací aktivity, a tak zaměstnanci nemají možnost dále se v rámci společnosti rozvíjet a účastnit se školení, o která by měli zájem. Někteří z nich se o svůj rozvoj starají sami.

Z rozhovorů vyplývá celková nespokojenost zaměstnanců se skutečností, že se nemohou více profesně rozvíjet a **mají pocit nezájmu ze strany hotelu**. Necítí podporu, což vede ke zvýšené fluktuaci.

Hodnotitelé uvedli, že nikdo z nich nebyl nikdy předem proškolen ve vedení hodnotících pohovorů a ani v průběhu období mezi jednotlivými výročními pohovory neuskutečňují blesková sezení, při kterých by s hodnocenými probírali, jak se jim daří plnit stanovené cíle a případně správně podřízené nasměrovat a pomoci. Toto zjištění je **signálem nedostatečné komunikace** mezi personálním oddělením a hodnotiteli i mezi hodnotiteli a hodnocenými navzájem.

Všichni hodnocení uvedli, že o hodnotícím pohovoru **byli informováni včas** a byl jim dán **dostatečný prostor vyjádřit se ústně k výsledkům hodnocení**, ale nikdo z nich v závěru hodnocení nevyužívá možnosti doplnit svůj vlastní písemný komentář.

Členové managementu, kteří jsou hodnoceni přímo generálním ředitelem společnosti, zmiňují, že necítí důvěru pohovořit o svých potřebách a problémech z důvodu nedostatečné zpětné vazby a strachu z negativní reakce. Kloní se k názoru, že jejich nadřízený **spíše nebyl na pohovor dostatečně připraven** a hodnocení jako takové nemá žádný vliv na jejich pracovní pozici ani na zadané úkoly. Z šetření dále vyplynulo, že **kariérní výstupy z posledního výročního hodnocení nejsou v průběhu roku porovnávány s volnými pozicemi** a plánování osobní kariéry tak ztrácí jakýkoliv smysl.

Na otázku, zda hodnocení mělo vliv na plat a odměňování, všichni zaměstnanci shodně odpověděli, že nikoliv. Firma v rámci šetření nákladů **nezvyšuje platy a ruší bonusy**, což působí na zaměstnance značně demotivujícím způsobem. Závěry z hodnocení tak nemají na finanční stránku žádný vliv a naprosto se stírají jakékoliv rozdíly mezi dobrými a špatnými zaměstnanci. Neexistující provázanost hodnocení a systému odměňování považují zejména vedoucí zaměstnanci za obrovský handicap při řízení pracovníků a podřízení naopak ztrácejí potřebu podávat nadprůměrné pracovní výkony, které nikdo neocení.

Všichni zaměstnanci by uvítali **možnost hodnotit svého nadřízeného** v případě, že by hodnocení probíhalo anonymně. Hodnocení by získalo na objektivitě a bylo by

možné ovlivnit a vyjádřit se k problémům, chybám, způsobu řízení a navrhnout efektivnější řešení, která by vedla k větší spokojenosti pracovníků.

Na základě podnětů personálu jsou v následující části shrnuty návrhy na odměňování, které byly pracovníky nejčastěji zmiňovány a které by je motivovaly k vyšším pracovním výkonům:

- Příspěvek na kulturu – možnost získání volných vstupenek ze sousedního kina, levnější vstupenky do divadla přes agenturu zajišťující tyto služby klientům
- Příspěvek na sport a rehabilitace v hotelovém fitness
- Příspěvek na penzi
- Pět týdnů dovolené, tři „sick days“ nebo „personal days“
- Flexibilní pracovní dobu, možnost „home office“
- Příplatek za zastupování
- Jazykové kurzy v hotelu
- Využití hotelové prádelny a čistírny za poplatek
- 13. Plat
- Zahraniční stáž
- Snídaně v hotelové kantýně pro personál pracující v nepřetržitém provozu
- Ubytování v zahraničních hotelích v rámci řetězce
- Teambuildingové akce pro jednotlivá oddělení
- Školení

2.9 Návrhy na zefektivnění systému hodnocení

V předešlé části byly popsány problémové oblasti a částečně vysvětleny důvody jejich vzniku. Výzkumná otázka zní: ***Jak lze zefektivnit stávající hodnoticí systém v organizaci v návaznosti na odměňování a kariérní růst?***

Odpovědi představují nalezení možných cest, které mohou pomoci současnou koncepci hodnocení zlepšit.

Jelikož si byla společnost vědoma mnoha nedostatků v systému vedení, jejichž následky začaly ohrožovat stabilní chod organizace a nedokázala si sama s nastalými problémy poradit, byla najata externí poradkyně pro chování v hospodářské krizi k řešení vnitřních problémů. Firma naléhavě hledající nový směr a strategie pověřila poradkyni úkolem vytvořit ucelený efektivní systém hodnocení, který by přímo navazoval na nejnovější vize společnosti. S pomocí generálního manažera, operations managera a personalistek nyní začíná informovat o nejnovějších představách všechny zaměstnance a sama mezi nimi provádí průzkumy. Vedení hotelu si nepřálo, aby se tímto tématem zabýval někdo další a i z důvodu netradiční situace, která ve firmě nestala, se mi nepodařilo navrhnout změny stávajícího systému hodnocení. Cíl práce tak nebude naplněn.

V následující části jsou zmíněna pouze všeobecná doporučení.

Společnost se ***potýká s rostoucí nespokojeností zaměstnanců a jejich vysokou fluktuací***. Hotel nemá jednotný postup, ve kterém by byly jednoznačně a systematicky zjišťovány potřeby v oblasti hodnocení. Existují sice směrnice, ovšem identifikací potřeb hodnocení a následné realizaci těchto aktivit do praxe se v podniku v současné době nikdo systematicky nevěnuje.

V případě hotelu Anděl je tedy ***nutností nejprve vytvořit jednotný hodnoticí systém*** zohledňující nové cíle, jehož výstupy budou plynule ***navazovat na ostatní personální systémy*** a zajistit dostatečný objem prostředků k jejich realizaci. Je třeba, aby hodnocení bylo efektivně využíváno k ***odhalení potenciálu*** a rozvoji zaměstnanců, nastavit transparentní pravidla pro výkonnost a ***odměňování*** a zvýšit motivaci

zaměstnanců. Hotelové prostředí se svojí rozmanitostí personálu se přímo nabízí k vytvoření „cafeteria systému“, kdy si jednotliví pracovníci mohou vybrat benefit dle svého uvážení. Skvělá lokalita hotelu a spolupráce s mnoha firmami v jeho okolí by jistě byla přínosem pro obě strany.

Velmi důležitým krokem je *rozvíjet zejména další vzdělávání*, posílat zaměstnance na povinná školení, zvyšovat jejich kvalifikaci a dovednosti. Lze využít také „crosstrainingů“ v rámci jednotlivých oddělení i vysílání pracovníků na stáže do jiných evropských hotelů. V době vysoké fluktuace je třeba *plánovat pro klíčová místa nástupnictví*, aby nedocházelo k ochromení činnosti některých důležitých oddělení a následnému přepracování stávajících pracovníků.

V neposlední řadě je třeba se *zaměřit na rozvoj kariéry* nejúspěšnějších pracovníků. Úspěšná organizace by měla zajistit perspektivním zaměstnancům kariérní růst. Vybrat úspěšné pracovníky s potenciálem být posilou týmu mohou pomoci *pravidelné rozhovory* operations managera společně s personální managerkou s jednotlivými zaměstnanci. Tyto pohovory by měly být uspořádány jednou za tři měsíce. Pomohou odhalit ambice pracovníků, jejich podněty, návrhy i představu o jejich dalším působení ve společnosti.

Pouze pravidelná setkávání a *otevřená obousměrná komunikace* může vést ke zlepšení situace. Rovněž přátelské prostředí pomáhá navodit pocit důvěry, zaměstnanci cítí upřímný zájem a to posiluje i jejich loajalitu a touhu pracovat kvalitně pro svou domovskou organizaci. V první fázi je nutné zaměřit se převážně na vedoucí pracovníky a pracovat s nimi, aby získali povědomí o důležitosti jejich role v této řídicí činnosti.

Jako možný model hodnocení pro hotelové prostředí se jeví *360° zpětná vazba*. Tento způsob hodnocení je prováděn v konkurenčním řetězci a zaměstnanci jsou s ním spokojeni. Za velmi vhodné považují využití externí personální firmy, která se zabývá on-line programy hodnocení a dokáže vytvořit konkrétní systém na míru, jehož nesporným kladem je větší přehlednost výstupů a obrovská úspora času. I proto, že se pracuje na propojení všech hotelů řetězce po celé Evropě jednotným softwarovým programem.

ZÁVĚR

V posledních několika letech prochází odvětví hotelnictví a gastronomických služeb nepříznivým obdobím, kdy obsazenost hotelů obecně není příliš vysoká a stejně tak se snižuje i objem finančních prostředků, které jsou hosté ochotni za tyto služby utratit. „Zlatá éra“ hotelnictví i cestovního ruchu je pryč a je tedy nasnadě otázka, kterak ušetřit. Stejně jako většina ostatních podniků tak i hotel Anděl je pod neustálým tlakem a okolnostmi nucen k vyšším výkonům na úkor zdrojů. Ekonomické problémy nutí manažery stlačit náklady na nejmenší možnou mez, nicméně jako moderní mezinárodní společnost si je hotel vědom rizik, která ze snižování nákladů plynou, i toho, že požadovaný efekt přinesou jen krátkodobě. Stagnace mezd a omezení nákladů na péči o zaměstnance je z hlediska dlouhodobé strategie samozřejmě krokem vedle. Z personálního úhlu pohledu vede ke značné demotivaci zaměstnanců. Kvalitní pracovník, jenž si je vědom ceny a přínosu své práce, kterému není lhostejný jeho kariérní rozvoj a který není dostatečně odměňován za svůj pracovní výkon, může dojít k závěru, že pokud mu zaměstnavatel nebude poskytovat lepší a přímější zpětnou vazbu v návaznosti na výkon a nebude podporovat jeho osobní růst, je načase přejít tam, kde budou jeho potřeby rozvíjet se uspokojeny. Reálná ztráta takového zaměstnance, jeho zkušeností a znalostí, je pak citelným zásahem do firemní struktury.

Výše popsané situaci je možno předejít. K tomu mimo jiné může sloužit celková změna současného systému hodnocení v návaznosti na ostatní personální činnosti. Značnou roli hraje zvýšený zájem o tuto oblast ze strany nejvyššího managementu. Jejich aktivní zapojení do tohoto procesu je životně důležité pro chod firmy. Je rovněž třeba vychovávat vedoucí pracovníky v souladu s nově nastartovaným systémem a hledat i jiné možnosti, jak dále rozvíjet potenciál zaměstnanců. Vycházet lze při tom z předpokladu, že hodnocení zaměstnanců cílově orientované je faktorem přímo působícím na úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu společnosti. Dosažení vyšší výkonnosti a prosazení se v rámci konkurenčního prostředí je možné jen tehdy, budou-li k dispozici kvalifikovaní zaměstnanci, kteří znají své možnosti, orientují se v daném prostředí a nebojí se přijímat zodpovědnost za svá rozhodnutí.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný systém hodnocení pracovního výkonu ve firmě v návaznosti na odměňování a kariérní růst a doporučit návrhy ke zlepšení.

Pro dosažení cíle byla položena otázka: *Jak lze zefektivnit stávající hodnotící systém v organizaci v návaznosti na odměňování a kariérní růst?*

Způsob zjišťování odpovědí byl stanoven v metodologické části práce. Na úvod navazuje teoretická část, ve které jsou předloženy teoretické poznatky z oblasti hodnocení pracovního výkonu.

Následuje empirická část práce. Pomocí polostrukturovaného rozhovoru a pozorování byly získány informace, na základě kterých byly zjištěny zásadní nedostatky ve fungování současného hodnotícího systému. Vzhledem k tomu, že společnost považuje know-how v procesu hodnocení zaměstnanců za svůj duševní majetek, nebyly na základě jejího přání využity získané poznatky k sestavení nového hodnotícího systému, protože v současné době se tímto projektem zabývá externě najatý pracovník. Tímto se nepodařilo naplnit cíl této bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším managerem*, 1. vyd. Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, M. *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, dotisk 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTÁK, J. *Lidé a změny*, 1. vyd. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BERÁNEK, J.; KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-726-5.

DEMARCO, T.; LISTER, T. *Peopleware. Productive Projects and Teams*, 2. vyd. 1999. ISBN 0932633439.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

KAHLE, B.; STÝBLO, J. *Praktická personalistika*, 1. vydání Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. vydání Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*, 1. vydání Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

SCOTT-LENNON, F. *Hodnocení*, 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-216-4.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*, Praha: Vysoká škola J.A. Komenského s.r.o., 2003. ISBN 80-86723-02-X.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení pracovní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WHITMORE, J. *Koučování*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

<http://www.businessballs.com/human-resources.htm>

<http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#360%20degree%20feedback%20360%20degree%20feedback>

<http://www.jiriplaminek.cz/index.php/myslenky-citaty/vedeni-lidi-a-sebezvladani>

<http://www.mmi.cz/>

<http://www.personalista.com>

OSTATNÍ ZDROJE

Interní dokumentace hotelu Anděl

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1	Manažerská verze hierarchie potřeb	13
Obr. 2	Pyramida stimulů	14
Obr. 3	Kompetence	18
Obr. 4	Čtyři typy hodnocení	20
Obr. 5	Dynamika rozhovoru	23

Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj evidenčního počtu personálu	38
--------	-----------------------------------	----

Seznam grafů

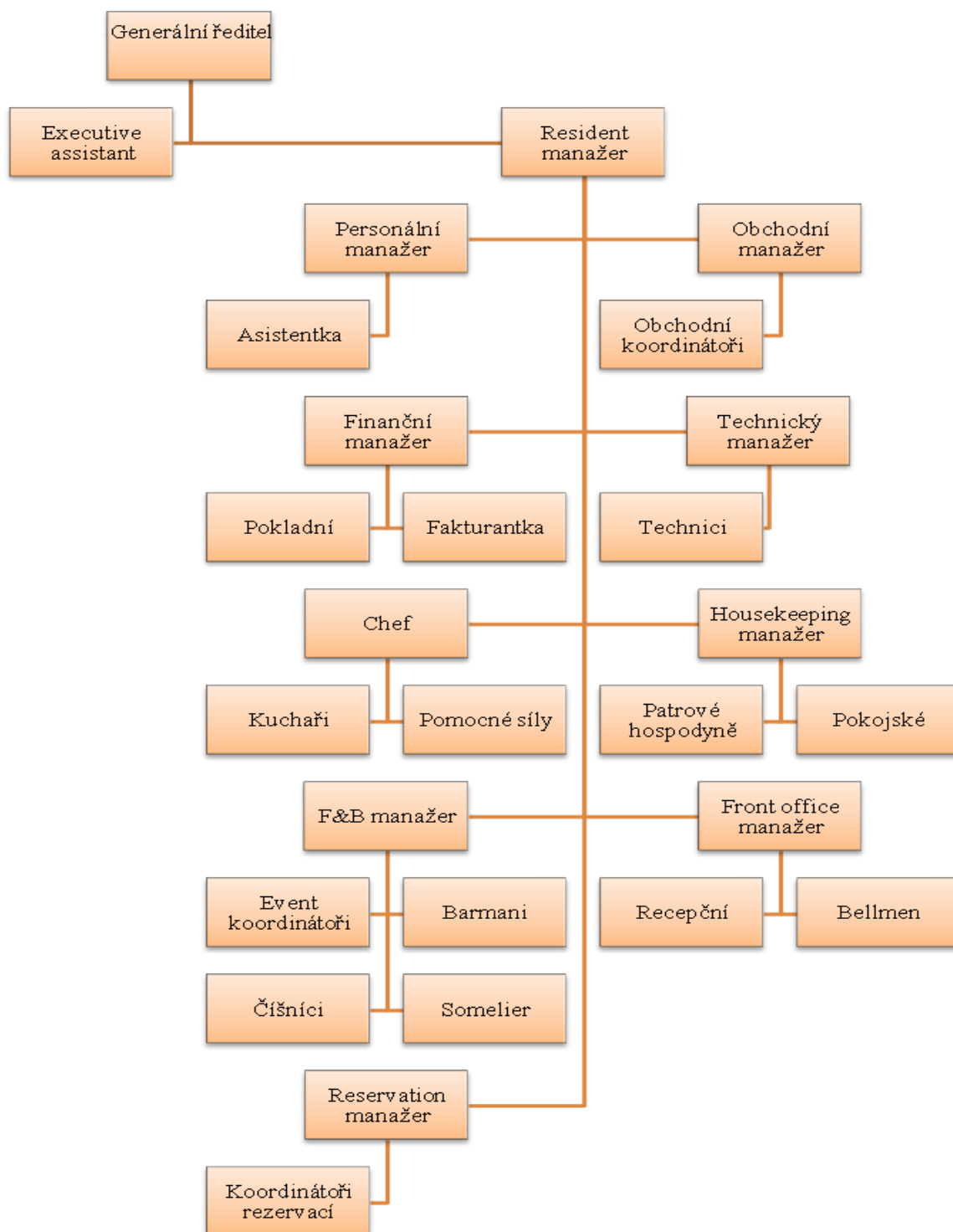
Graf č. 1	Zaměstnanci v jednotlivých odděleních	38
-----------	---------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura	I
Příloha B – Formulář Hodnocení před koncem zkušební doby	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Organizační struktura



Zdroj: interní dokumentace hotelu Anděl

Příloha B – Formulář Hodnocení před koncem zkušební doby

HODNOCENÍ PŘED KONCEM ZKUŠEBNÍ DOBY INFORMACE PRO VEDOUCÍ ZAMĚSTNANCE A ZÁSTUPCE VEDOUCÍCH

HODNOCENÍ PŘED KONCEM ZKUŠEBNÍ DOBY VEDOUCÍ ZAMĚSTNANCI A ZÁSTUPCI VEDOUCÍCH

Jméno: _____

Hotel: _____ Pozice: _____

Datum nástupu do VI: _____ Datum nástupu do současné pozice: _____

Hodnotitel: _____ Datum hodnocení: _____

1. Vyhodnocení cílů z předchozího období

Hodnocení:
ANO Cíl splněn
NE Cíl nesplněn

Cíl	Dosažený výsledek

2. Cíle pro následující období:

	Termín:
	Termín:

3. Hodnocení osobních kompetencí

- A **Výborně.** Trvale překonává očekávání, může být uváděn jako příklad.
- B **Velmi dobře.** Občas překonává očekávání.
- C **Uspokojivě.** Plní očekávání.
- D **Prostor ke zlepšení.** Zaměstnanec by se měl zlepšit, ale je na správné cestě a zdokonaluje se.

E **Neuspokojivě.** Nedosahuje požadované úrovně.

Slovní komentář je nezbytnou součástí hodnocení, nutno vyplnit u všech kompetencí spolu s ohodnocením!

Vedení podřízených:

Ohodnocení

Hodnotí výkony zaměstnanců, identifikuje potřeby pro školení, podává konstruktivní zpětnou vazbu.

Dbá o rozvoj zaměstnanců a podporuje jejich další kariérní růst.

Je nápomocen/a svým kolegům, citlivě řeší problémy, udržuje stabilitu týmu. Motivuje zaměstnance, stará se o udržení nejlepších členů týmu. Vyjadřuje uznání a oceňuje dosažené cíle.

Komentář:

Vedení lidí:

Ohodnocení

Presentuje logické závěry a dokáže asertivně přesvědčit ostatní kolegy.

Konstruktivně oponuje a řeší konflikty.

Je výrazná osobnost se silným vlivem ve svém oddělení.

Komentář:

Komunikace:

Ohodnocení

Mluví jasně a výstižně.

Jedná otevřeně a výstižně, podporuje oboustrannou komunikaci. Pravidelně informuje svůj tým.

Spolehlivě jedná se zákazníky a kolegy.

Komentář:

Rozvoj mezilidských vztahů:

Ohodnocení

Schopen/a vybudovat si důvěru a respekt u kolegů a dodavatelů. Zohledňuje kulturní rozdíly a

tomu přizpůsobuje vhodný styl jednání. Diplomatically řeší složité situace. Aktivně navazuje

pravidelné kontakty. Presentuje nadšení a empatii pro zákaznický servis.

Komentář:

Plánování a organizování:

Ohodnocení

Stanovuje krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány.

Připravuje akční plány/cíle s jasně stanoveným termínem.

Průběžně kontroluje plnění cílů za účelem dodržení termínu splnění.

Je soustředěný/á, organizovaný/á, rozpoznává priority.

Komentář:

Analyzování informací:

Ohodnocení

Kontroluje náklady, výdaje, efektivně hospodaří se mzdovými náklady v souladu s rozpočtem.

Je schopen/a analyzovat výsledky a informace z jednotlivých oddělení.

Aktivně vyhledává všechny relevantní informace při řešení problémů.

Komentář:

Rozhodování:

Ohodnocení

Rozhoduje samostatně s minimálním vedením.

Přináší inovativní přístup při řešení problémů.

Je schopen/a se poučit z chyb a je otevřen/a novým myšlenkám, ochotně přijímá nové procesy a změny.

Komentář:

4. Plán osobního rozvoje a kariérního růstu

Školení

Jaký typ školení nebo pomoci potřebujete od svého nadřízeného, abyste zvýšil/a své kompetence a splnil /a vytyčené cíle?

Stanovte si, prosím, plán osobního rozvoje a kariérního růstu a vyplňte přiložený tiskopis na poslední straně.

Komentář zaměstnance:

Komentář nadřízeného:

5. Celkové hodnocení výkonu

Nyní máte prostor pro zhodnocení celé zkušební doby.

Použijte stejné hodnotící schéma jako v části 3.

Celkové hodnocení je nutno vyjádřit slovním komentářem, popř. doplnit hodnocením (A-E).

Celkové hodnocení: ohodnocení (A-E)	Celkové
Tento souhrn odráží práci za celou zkušební dobu, hlavní úkoly, cíle a kompetence.	<input type="checkbox"/>
Komentář hodnotitele:	

Závěr

Komentář zaměstnance:

Podpis: _____ Datum: _____

Komentář Resident manažera/Generálního ředitele:

Podpis: _____ Datum: _____

Osobní plán rozvoje

Cíl = oblast rozvoje (kompetence, dovednost, znalost atd.)	Kroky			Měřítko
	Činnost k dosažení cíle (školení, nové úkoly pod manažerovým vedením atd.)	Termín	Osoba, která mě podporuje	

Jméno: _____ **Hotel:** _____ **Pozice:** _____
Datum: _____

Zdroj: Interní dokumentace hotelu Anděl

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Dufková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované

Název práce: Hodnocení pracovníků ve firmě zajišťující hotelové služby

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 23

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo