

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Vypracovala: Lucie Platilová

© 2012 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 3. dubna 2012

Lucie Platilová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Tomášovi Macákovi, Ph.D. za pomoc a cenné rady při jejím zpracování. Dále bych ráda poděkovala svým rodičům za jejich podporu při studiu.

Návrh systému hodnocení pracovníků

Design of Staff Assessing System

Souhrn

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení pracovníků. V úvodu práce je uveden stručný přehled této problematiky – trendy, motivace k práci, základní pojmy systému hodnocení a krátce také odměňování pracovníků. Následuje část zabývající se vlastním systémem hodnocení pracovníků ve zvolené společnosti, použitými metodami a jednotlivými způsoby hodnocení. Z jednotlivých dílčích výsledků je sestaven systém. Práce je na závěr doplněna přínosy a možnostmi využití do budoucna.

Hodnocení pracovníků je personální činnost, kterou je potřeba přizpůsobovat podnikové kultuře, pracovní činnosti a celé organizaci, na kterou navazují další personální činnosti – odměňování, rozmisťování, vzdělávání pracovníků a další. Pracovníci organizace nesmí mít pocit, že jsou hodnocením poškozováni, ale naopak, že povede k jejich osobnímu i pracovnímu růstu.

Summary

This thesis deals with the evaluation system of employees. The introduction serves as a brief overview of the issues such as trends, work motivation, basic concepts of the evaluation system, and there is also a mention of an employee reward system. The second part of the thesis deals with an employee reward system which is set for a specific company. It analyses the methods and ways of employee evaluation used in the particular company. The particular results then form a system. At the end of the work there is an enumeration of benefits and possible usage of the system in the future.

Employee evaluation is a HR activity that needs to adapt to the corporate culture, to the work process and to the company in general, which is connected to other personal activities such as the reward system and the placement and training of employees. The employees must not feel that they are undervalued; they should feel motivated to their personal and work growth.

Klíčová slova: hodnocení, hodnotitel, metoda 360° zpětná vazba, metoda Mystery shopping, personální management, racionální rozhodování, systém, výběr pracovníků

Keywords: assessing, assessor, method of 360° feedback, method of Mystery shopping, HR management, reasonable decision-making, system, selection of employees

OBSAH

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
3	Teoretická východiska	11
3.1.	Trendy v hodnocení pracovníků	12
3.2.	Motivace k práci vs. pracovní výkon.....	12
3.2.1.	Spokojenost s prací	13
3.2.2.	Motivace a peníze	15
3.2.3.	Motivační strategie	15
3.3.	Systém hodnocení	17
3.3.1.	Typy hodnocení	18
3.3.2.	Cíle a úkoly hodnocení	20
3.3.3.	Proces hodnocení a hodnotitel	23
3.3.4.	Kritéria pracovního výkonu	26
3.3.5.	Metody hodnocení pracovníků	29
3.3.5.1.	Hodnocení pomocí stupnice/bodovací metoda	29
3.3.5.2.	Metoda 360° zpětná vazba.....	31
3.3.5.3.	Mystery shopping	32
3.3.6.	Chyby a problémy hodnocení	33
3.3.7.	Zpětná vazba	34
3.4.	Odměňování pracovníků.....	35
4	Praktická část	36
4.1.	Popis společnosti.....	36
4.1.1.	Úvodní informace	36
4.1.2.	Organizační struktura.....	37
4.1.3.	Hodnocení zaměstnanců – situace před zavedením systému.....	38
4.2.	Příprava systému hodnocení	39
4.2.1.	Typologie a termín hodnocení	39
4.2.2.	Cíle hodnocení	39
4.2.3.	Účastníci	39
4.2.4.	Kritéria a zásady hodnocení.....	41
4.2.5.	Použité metody	43
4.3.	Vlastní systém.....	44
4.3.1.	Díličí výsledky hodnocení metodou 360° zpětná vazba.....	45
4.3.1.1.	Sebehodnocení	45
4.3.1.2.	Hodnocení hosty/zákazníky	46
4.3.1.3.	Hodnocení přímým nadřízeným	48
4.3.1.4.	Hodnocení kolegy	48
4.3.1.5.	Hodnocení podřízenými.....	50
4.3.1.6.	Výsledné hodnocení metodou 360° zpětná vazba	51
4.3.2.	Díličí výsledky hodnocení metodou Mystery shopping	52
4.4.	Statistické vyhodnocení	53
4.4.1.	Výběr dle pohlaví.....	54
4.4.2.	Výběr dle věku	54
4.4.3.	Výběr dle národnosti.....	55
4.5.	Přínosy návrhu a výhled do budoucna.....	56
5	Závěr	57

6	Seznam literatury	59
7	Seznam obrázků a tabulek	61
8	Seznam příloh	62

1 Úvod

S postupem moderní doby je kladen stále větší důraz na lidské zdroje, které jsou nejdůležitějším faktorem úspěšnosti firem. Je potřeba do pracovníků neustále investovat, podporovat jejich rozvoj, motivovat je.

Hodnocení pracovníků je jedna z používaných technik. Poskytuje informace o pracovním výkonu, potenciálu a budoucích potřebách pracovníka. Také umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v předchozích obdobích dosaženo a jaký bude následující postup.

Hodnocení pracovníků není jen nástroj pro odměňování, ale je provázáno s dalšími činnostmi, které se zabývají pohledem do minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Při hodnocení je možné se zabývat jak osobností pracovníků, tak chováním, kterým dosahují požadovaného výkonu. Jde o popis silných a slabých stránek, na jejichž základě je možné zabývat se ve výsledku jednotlivcem a konkrétně zlepšit jeho výsledky. Za silné stránky bude odměněn, slabé stránky budou určeny k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

Komplexní hodnocení pracovního výkonu je pro hodnotícího vedoucího jednou z nejtěžších činností. Hodnocení musí být spravedlivé a pravdivé, aby nedošlo k demotivaci pracovníka a následnému ohrožení práce nejen jeho samotného, ale i ostatních spolupracovníků.

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je, na základě známých metod, navržení systému hodnocení pracovníků recepce ve zvolené společnosti.

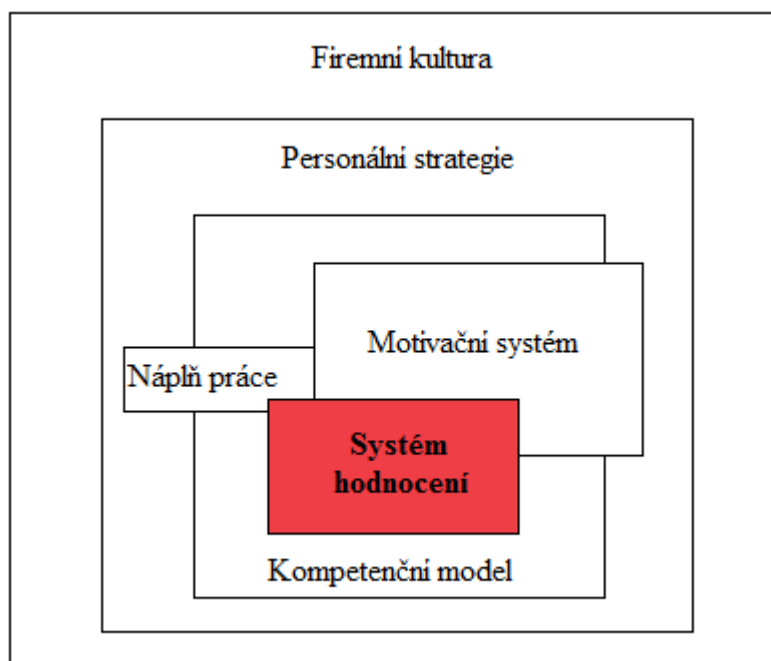
V teoretické části je na začátku stručně představena oblast motivace k práci, která nejvíce ovlivňuje pracovní morálku i výkonnost. Nejvíce obsáhlou částí je systém hodnocení pracovníků s uvedením cílů a jeho základních požadavků. Hodnocení může mít několik různých podob, ale budou podrobněji popsány jen ty, které jsou vhodné pro zvolenou společnost. Na systém hodnocení naváže odměňování pracovníků a poté vlastní praktická část.

Praktická část představuje vlastní přínos v podobě navržení systému v provozovně Amber Hotel Vavřinec patřící společnosti Amber Hotels, s.r.o.

Metodika zpracování diplomové práce je založena na syntéze poznatků získané studiem odborné literatury. Tyto nové informace budou doplněny vlastními znalostmi, které jsem nabyla během studia na vysoké škole a těmi, které jsem získala během absolvování diplomní praxe.

3 Teoretická východiska

K porozumění všech souvislostí je níže uveden kontext systému hodnocení. Při jeho koncipování je potřeba zohlednit veškeré související vlivy.



Obr. 1 - Kontext systému hodnocení

(Zdroj: HRONÍK, F. – Hodnocení pracovníků, str. 16.)

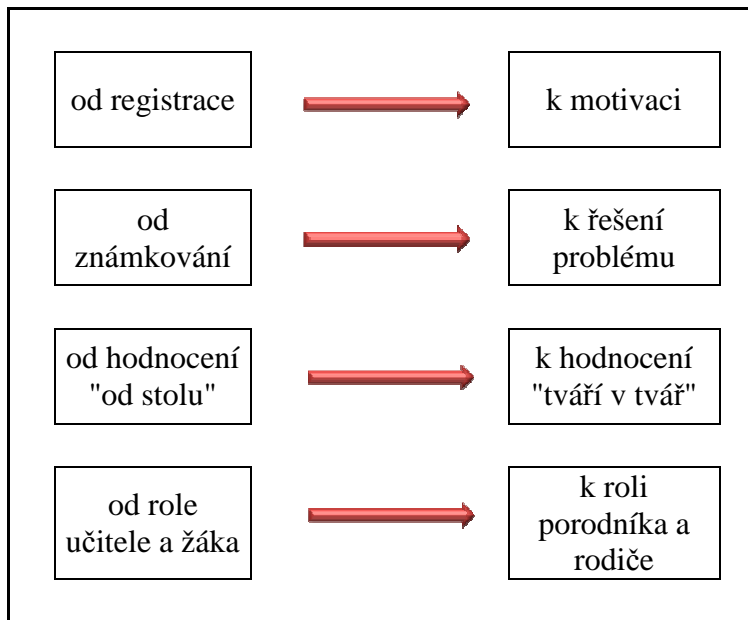
Ze schématu vyplývá, že je potřeba dbát především na provázání s:

- náplní práce, která formuluje smysl pracovní pozice;
- motivačním systémem;
- personální strategií, která je odvozena od té firemní;
- firemní kulturou.

V každé kultuře je oceňováno něco jiného a proto má hodnocení vztah také k organizační struktuře. Hodnotitelem může být nejen přímý nadřízený, ale i další vedoucí pracovník. Oba mohou zadávat cíle a provádět jejich vyhodnocování.

3.1. Trendy v hodnocení pracovníků

V odborné literatuře, která spadá do oblasti nového paradigmatu managementu a systému hodnocení, které efektivně fungují, lze zaznamenat následující posuny [7, str. 18]:



Obr. 2 - Posuny v hodnocení pracovníků

(Zdroj: HRONÍK, F. – Hodnocení pracovníků, str. 18.)

Dochází k posunu od toho, co se stalo a hodnocení minulosti na budoucnost prostřednictvím motivace a řešení problému. Cílem je zlepšit výkon v budoucnosti. Je potřeba s lidmi hovořit a motivovat je, aby oni sami vymýšleli nové cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Hodnotitel není učitel, který ví vše nejlépe. Hodnocení se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoliv pasivním objektem.

3.2. Motivace k práci vs. pracovní výkon

Základní požadavky, díky nimž je pracovník spokojen zahrnují vyšší plat, spravedlivý systém odměn, příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení, dostatečný stupeň sociální interakce, zajímavé a různorodé úkoly a vysoký stupeň autonomního chování.

Míra spokojenosti pracovníků však závisí ve velké míře na jejich potřebách a očekáváních týkajících se pracovního prostředí.

3.2.1. Spokojenost s prací

Spokojenost se může týkat postojů i pocitů pracovníků ke své práci. Pozitivní postoje signalizují spokojenost, negativní opak.

Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivněna vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s kolegy a mírou, v jaké jsou oni sami ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.

K dlouhodobému úspěchu firmy dochází tehdy, jsou-li její pracovníci dobře motivovaní, mají pocit sounáležitosti s organizací a práce jim přináší velkou míru uspokojení.

Výzkum Purcella a kolektivu spolupracovníků, z roku 2003, zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou možnosti kariérního postupu, ovlivňování své práce, týmová práce, podmětčnost práce a její náročnost.

Spokojenost s prací a výkon

Není to spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, který nám dopřeje spokojenost s prací. Navíc spokojený pracovník nemusí být nutně i produktivní a naopak.

Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšením výkonu. Větší spokojenosti se jim dostane, když jsou následně odměňováni odměnami jak vnějšími, tak vnitřními.

Zlepšení výkonu lze dosáhnout tehdy, je-li pracovníkům poskytnuta příležitost k takovému výkonu a je-li zajištěno, že budou mít potřebné znalosti a dovednosti. Poté je vhodné, aby následovala odměna pomocí peněžních i nepeněžních prostředků.

Zkoumání spokojenosti s prací popisuje Armstrong následovně: [1]

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

1. *Použití strukturovaných dotazníků* – Ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen určitému vzorku. Mohou být standardizované nebo vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou standardizovaných dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. Ke standardizovanému dotazníku lze přidat i otázky, které jsou důležité pro danou organizaci. Dotazník „šitý na míru“ lze použít k osvětlení konkrétních záležitostí. **Výhodou** dotazníků je to, že jsou relativně levné jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy.
2. *Použití rozhovorů* – Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky. Alternativně a vzácněji lze rozhovory přísně strukturovat. Ty jsou však sotva více než ústním použitím dotazníku. Přednost se dává individuálním rozhovorům.
3. *Kombinace dotazníku a rozhovoru* – To je ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory i u omezeného vzorku lidí. Alternativní cestou je nechat nějakou skupinu zodpovědět dotazníky a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou z otázek.
4. *Využití diskusních skupin* – Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

Posouzení a vyhodnocení výsledků

Dostanou-li pracovníci otázku, zda jsou spokojeni se svou prací, zřídka řeknou, že ne. Příčinou může být to, že většina pracovníků se smířila se svou prací, i když nemají rádi některou její stránku a také nemají touhu dělat něco jiného. Jsou tedy dostatečně spokojeni na to, aby mohli v práci pokračovat.

3.2.2. Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy či platu jsou nejobvyklejší vnější odměnou, protože za ně si můžou pracovníci koupit to, co potřebují. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní, ale nelze předpokládat to, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní přes noc každého vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon.

Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Peníze motivují takové pracovníky, kteří jsou silně motivováni penězi všeobecně a jejichž očekávání, že dostanou odměnu ve formě peněz, jsou vysoká.

Vnější odměny naopak mohou narušit vnitřní zájem. Lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné, a je možné, že je nebudou plnit správně. Je známo, že vzájemně závislé faktory hrají velkou roli při zlepšování pracovního výkonu.

Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání u ostatních jedinců ve společnosti. Peníze jsou významným faktorem, který přitahuje lidi do organizací, a jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich další setrvání.

3.2.3. Motivační strategie

Faktory, které ovlivňují motivační strategie a příspěvek personálního útvaru a personální práce k dosažení vyšší úrovně motivace, jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. 1 - Motivační strategie

<p><i>Faktory ovlivňující motivační strategie</i></p>	<p><i>Příspěvek personálního útvaru / personální práce</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentalisty nebudou pravděpodobně úspěšné. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.
<ul style="list-style-type: none"> • Lidé jsou s větší pravděpodobností motivovaní, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní potřebě uznání. 	<ul style="list-style-type: none"> • Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů. • Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je však třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.
<ul style="list-style-type: none"> • Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování, a pokud možno co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. • Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.
<ul style="list-style-type: none"> • Kultura organizace v podobě jejich hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doporučuje vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
<ul style="list-style-type: none"> • Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon 	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů. • Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. • Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

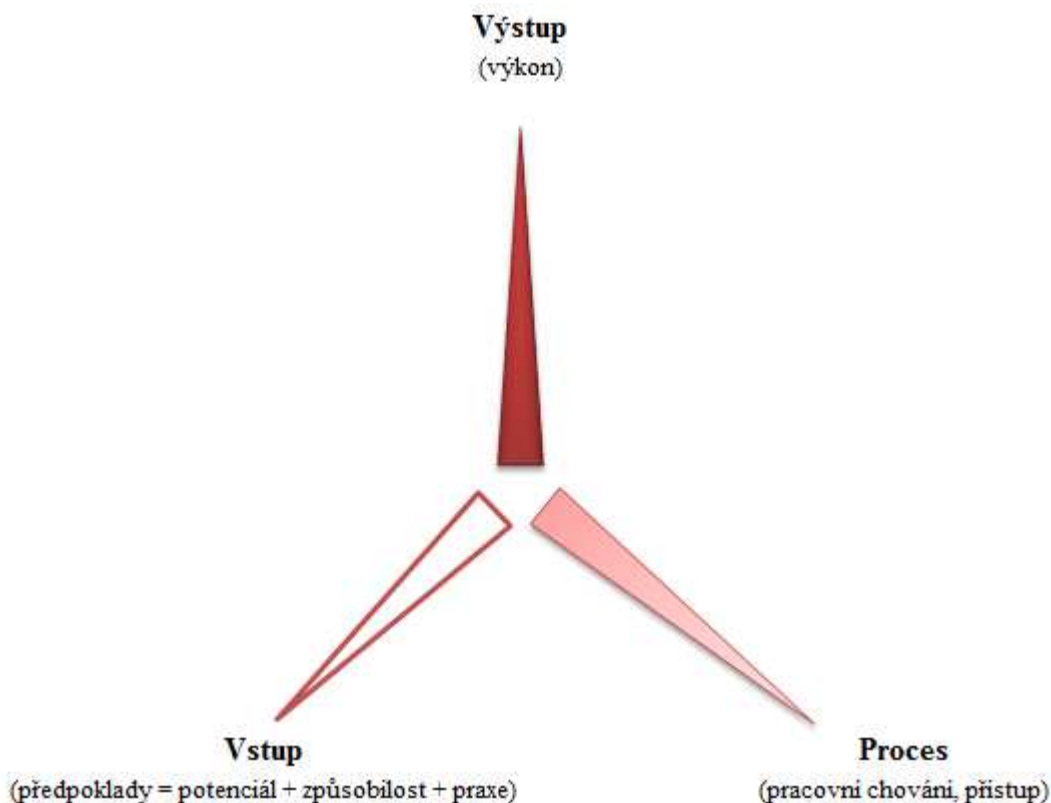
Zdroj: ARMSTRONG, M. – Řízení lidských zdrojů, str. 232.

3.3. Systém hodnocení

Měření lidských výkonů a zdrojů a jejich hodnocení je klíčovým procesem vedení a řízení. V mnoha firmách mají obavu z hodnocení svých zaměstnanců a považují ho za nutné zlo. V tom případě zůstává proces hodnocení lidí nepochopen, ale také nevyužit ve svém smyslu. Manažer i firma se tím připravují o účinný nástroj působení na zaměstnance.

Podstatou hodnocení je porovnávání. Srovnávají se výkony lidí s těmi, které skutečně podali. Aby to bylo možné udělat, musí být zřejmé, co od nich bylo očekáváno. Hodnocení v tomto smyslu začíná zadáváním úkolů, úloh a delegováním pravomocí.

Existují 3 oblasti hodnocení – vstup, proces a výstup. Aby bylo hodnocení nejvíce efektivní, je vhodné, aby se zaměřilo minimálně na 2 oblasti. Zaměření oblastí vychází z funkce vykonávané pracovníkem, jeho pracovním zařazením.



Obr. 3 - Tři oblasti hodnocení

(Zdroj: Hroník, F. – Hodnocení pracovníků, str. 20.)

3.3.1. Typy hodnocení

Součástí práce ve firmách je zejména průběžné hodnocení, které souvisí s průběžnou kontrolou práce nebo se splněním jednorázového úkolu či výkonu. Průběžné hodnocení probíhá vždy, když je co hodnotit a také pravidelně jednou za určitou periodu, abychom systematicky zhodnotili výkony zaměstnanců. Někdy lze také využít hodnocení mimořádné, vyžaduje-li to nastalá situace.

Hodnocení dle formálnosti podle Koubka: [9, str. 195]

1. Neformální hodnocení – tj. *průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce*. Má *příležitostnou povahu* a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou než nějakou fyzickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení *nebývá zpravidla zaznamenáno* a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
2. Formální hodnocení – či také systematické hodnocení je většinou *racionálnější a standardizované, je periodické*, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. *Porizují se z něj dokumenty*, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Ty slouží jako podklady pro další personální činnosti.

Hodnocení dle času podle Plamínka: [11, str. 117]

1. Krátkodobé – je hodnocením pravidelným, které probíhá obvykle po několika týdnech práce (například jednou měsíčně). *Posuzovány jsou pouze výkony*, zdrojům se věnuje jen zcela výjimečně. Údaje z tohoto hodnocení je dobré v nějaké velmi jednoduché podobě archivovat, aby mohly sloužit jako podklady pro následující hodnocení dlouhodobé. Krátkodobé hodnocení umožňuje drobné korekce na úrovni výkonu a pomáhá udržet kontinuální zpětnou vazbu a vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným.

2. Dlouhodobé – je také pravidelným hodnocením, které ideálně probíhá jednou za půl nebo čtvrt roku, v mnoha firmách jen jednou ročně. Při dlouhodobém hodnocení se *posuzuje výkon i zdroje*. Postupuje se podle jednotlivých úloh a kompetencí s využitím pyramidy kultury a opírá se o záznamy o výkonech v průběhu hodnoceného období, prognózuje se a posuzuje budoucí vývoj, plánuje vertikální i horizontální kariéra.
3. Mimořádné - Je nepravidelným typem hodnocení. Lze se k němu uchýlit, pokud se hodnotící a hodnocený neshodnou v názoru na kompetence hodnoceného nebo vznikne podezření, že požadavky na kompetence a realita nejsou v harmonii. Oba partneři se mohou dohodnout na zkušební úloze, vykonávané pod dohledem supervizora. Mimořádné hodnocení pak rozhodne o přiznání nové kompetence, o rozvoji lidských zdrojů hodnoceného nebo o méně požadavků.

Hodnocení dle předmětu:

1. hodnocení práce,
2. hodnocení pracovníka.

Nejlepšího hodnocení lze dosáhnout kombinací metod, to se týká nejen kombinací jednotlivých metod práce či jednotlivých metod pracovníka, ale jejich kombinace dohromady. Výběr správných metod jak při hodnocení práce, tak pracovníka nám zajistí kvalitní a komplexní systém hodnocení.

Rozeznáváme například tyto metody: Hodnocení dle stanovených cílů, Hodnocení na základě plnění norem, Volný popis, Hodnocení na základě kritických případů, Hodnotící stupnice, Checklist, BARS, Vytváření pořadí prací dle jejich výkonu, Assessment centre, Development centre, Zhodnocení praxe, Manažerský audit, Zkouška, Hodnocení potenciálu, Metoda klíčové události, Sociogram, 360°zpětná vazba, Supervize, Intervize, Záznam výsledků, Sovnávání výsledků, Pozorování namístě, Mystery shopping, MBO, BSC a Vícekriteriální hodnocení.

V kapitole 3.3.5. Metody hodnocení jsou vybrány pouze ty, které jsou vhodné k systému hodnocení zvolené společnosti.

3.3.2. Cíle a úkoly hodnocení

Klíčovou roli u všech hodnocení pracovníků hraje přímý nadřízený hodnoceného a také sám hodnocený.

V praxi se obvykle postupuje tak, že je snaha využít všech možností pro hodnocení výsledků práce a vhodně je doplnit o hodnocení chování z hledisek požadavků dané práce a pracovního místa.

Vždy je potřeba hodnocení doplnit na základě výsledků práce a na základě chování pracovníka tím, do jaké míry odpovídají pracovní schopnosti a osobnost pracovníka formálním požadavkům pracovního místa.

Dle Armstronga rozeznáváme tyto **cíle hodnocení**: [1, str. 541]

1. stanovit relativní hodnotu práce, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení;
2. poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur;
3. poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací;
4. umožnit správné porovnávání prací nebo rolí;
5. být transparentní – kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
6. zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytnout stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

Hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků jsou:

1. Rozeznat úroveň aktuálního pracovního výkonu.
2. Stanovit slabé a silné stránky pracovníka.
3. Umožnit mu zlepšit jeho výkon.
4. Vytvořit základní systém pro odměňování.
5. Motivování.
6. Další potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Zjistit potenciál výkonu.
8. Vytvořit podklady pro růst kariéry.
9. Získat podklady pro rozmístění pracovníků.
10. Zjistit efektivnost výběru pracovníků a vhodnost metod určených k výběru.
11. Vyhodnocení efektivnosti vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
12. Vytvořit podklady pro další plánování aktivit.
13. Stanovit budoucí pracovní úkoly.

V praxi se výsledků hodnocení pracovníků nejčastěji využívá k účelům:

1. odměňování,
2. rozmisťování pracovníků,
3. vzdělávání a rozvoje pracovníků,
4. stimulace.

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidí – tedy dát vhodného člověka na to správné místo, co nejlépe využít jeho schopností, zformovat týmy, efektivně vést a vytvářet přiměřeně zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální, ale i sociální rozvoj svých pracovníků.

Z předchozích poznatků vyplývá, že v souvislosti s hodnocením pracovníků je třeba **řešit několik klíčových otázek:**

1. Proč hodnotit?
2. Co hodnotit?
3. Jak změřit pracovní výkon?
4. Jaké zvolit metody hodnocení?
5. Kdo by měl být hodnotitelem?
6. Kdy a jak často hodnotit?
7. Jakým způsobem sdělovat pracovníkům výsledky hodnocení?
8. Jak provést hodnocení v souladu se zákony?

Hlavním požadavkem a zároveň problémem každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost, kterých je potřeba dbát při položení každé otázky. Vhodné je, aby **do systému hodnocení pracovníků byly zabudovány následující zásady** [9, str. 198]:

- Cíle systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné.
- Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany.
- Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem.
- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními, popřípadě zvyklostmi, a zabezpečovat tento soulad.
- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolovat je.
- Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován.

3.3.3. Proces hodnocení a hodnotitel

Proces hodnocení pracovníků ve své podstatě stále zůstává nezměněn a má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období [9, str. 202]:

a) přípravné období (4 fáze):

1. *Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení*, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení.
2. *Analýza pracovních míst*, popřípadě revize existujícího a jeho specifikace.
3. *Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení*, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro zjišťování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. *Informování pracovníků o připravovaném hodnocení* a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává. Vhodné je nejen informování, ale i projednání těchto otázek s pracovníky.

b) období získávání informací a podkladů (2 fáze):

5. *Zjišťování informací* např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a hodnocení provádět.
6. *Pořízení dokumentace o pracovním výkonu*. Písemný záznam je možné kdykoliv využít a získat tak retrospektivní informaci. Omezuje také pozdější spory a diskuse. Měla by se pořizovat jednotným způsobem a také být jednotně ukládána.

c) období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (3 fáze):

7. *Vyhodnocování pracovních výsledků*, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se porovnávají skutečné výsledky práce s normami či očekávanými výsledky. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu.
8. *Rozhovor s hodnoceným pracovníkem* o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka.
9. *Následné pozorování pracovního výkonu* pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivity hodnocení.

Hodnotitel

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho přímý nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů, ať už je pořizoval kdokoliv. Vyvozuje z nich závěry, díky nimž vede hodnotící rozhovor a projednává s pracovníkem jednotlivá opatření z nich vyplývající.

Výhodou hodnocení od přímého nadřízeného je to, že zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci podřízeného i podmínky, za nichž pracuje, případně osobní vlivy, které působí na práci. Toto hodnocení je pracovníky častěji přijímáno jako hodnocení znalého člověka, protože zná veškeré podmínky s prací související. Nevýhodou může naopak být subjektivní hodnocení či nedostatečná autorita přímého nadřízeného. Jako ověřovatel může vystupovat o stupeň vyšší nadřízený. Ten signalizuje, že proces proběhl řádně a byl spravedlivý. Může také provést hodnocení zcela sám.

Hodnocení pracovníkem personálního útvaru není příliš častý případ, používá se pouze, když neexistuje nejbližší nadřízený (např. v maticové organizační struktuře). Stejně tak je to u hodnocení nezávislým externím hodnotitelem (např. psychologem), hodnocení spolupracovníky či podřízeným, které se také nevyužívá často.

Hodnocení zákazníky se zpravidla používá v případech, kdy se pracovník bezprostředně setkává se zákazníkem nebo kdy můžeme lehce identifikovat určitý výrobek nebo službu s konkrétním pracovníkem. Mezi jeho problémy patří, že nespokojenost zákazníka se přesunuje do kritiky výkonu, který pak v celkovém obrazu reprezentuje i celou společnost.

Neustále dochází k významu používání sebehodnocení, které je vhodné jako příprava na hodnotící rozhovor. Nejčastěji se můžeme setkat s formou zprávy o výsledcích či vyplnění hodnotícího formuláře.

Týmové hodnocení

Používá se k překonání jednostranného a subjektivního hodnocení. Tým bývá zpravidla složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků a psychologa.

Hodnocení pracovníci se spolupodílejí na práci, zúčastňují se výběru kritérií hodnocení a někdy také výběru členů.

Assessment centre

Zde jde o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Nelze jej používat univerzálně. Jeho použití vzrůstá při vyhodnocování rozvojového potenciálu převážně u vedoucích pracovníků. Poskytuje komplexnější přehled schopností a pracovního výkonu.

Tím, že je celý proces formalizován, omezuje se působení subjektivních vlivů. Hodnocení je spíše neosobní a hodnocený ho raději akceptuje. Existuje všeobecný názor, že vysoký výkon na současném pracovním místě nezaručuje vysoký výkon ve vyšší funkci nebo v jiném zaměstnání.

Assessment centre posuzuje pracovníky komplexně a je tak vhodným způsobem hodnocení zejména pro potřeby rozmíst'ování a vzdělávání.

3.3.4. Kritéria pracovního výkonu

Pracovní výkon představuje množství a kvalitu práce, ale navíc ochotu, přístup k práci, pracovní chování, absenci, vztahy s lidmi a další aspekty s prací přímo související.

Pracovní výkon je výsledkem spojení 3 složek: úsilí, schopností a vnímání úkolů.

K úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí, aby byly přítomny všechny tři výše zmíněné složky ve vhodném poměru. Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdřív zvážit, která kritéria výkonu přísluší jeho práci.

Základními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasné plnění.

Vybraná kritéria pracovního výkonu dle Koubka [9, str. 200]:

- Chování:
 - *Pracovní:*
 - ochota přijímat úkoly,
 - úsilí při plnění úkolů,
 - dodržování instrukcí,
 - ohlašování problémů,
 - hospodárnost,
 - zacházení se zařízením,
 - vedení potřebných záznamů,
 - dodržování pravidel,
 - řádná docházka,
 - podávání návrhů,
 - kouření, používání alkoholu či drog na pracovišti.

- *Sociální:*
 - ochota ke spolupráci,
 - jednání s lidmi,
 - vztahy ke spolupracovníkům,
 - vztah k zákazníkům,
 - chování k nadřízeným či podřízeným,
 - styl vedení lidí.

- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti = znalost práce,
 - dovednosti,
 - fyzická síla,
 - schopnost koordinace činnosti,
 - vzdělání,
 - diplomy a osvědčení,
 - podnikavost,
 - cílevědomost,
 - ctižádostivost,
 - sociální potřeby,
 - samostatnost,
 - spolehlivost,
 - vytrvalost,
 - přizpůsobivost,
 - organizační a verbální schopnosti,
 - znalost jazyků,
 - loajalita,
 - čestnost,
 - tvořivost,
 - schopnost vést lidi,
 - smysl pro osobní odpovědnost,
 - odolnost vůči zatížení a stresu.

- Výsledky:
 - realizované výsledky práce,
 - množství práce,
 - kvalita práce,
 - odpadovou / zmetkovitost,
 - úrazovost,
 - množství obslužených zákazníků,
 - spokojenost zákazníků,
 - množství reklamací.

Lze si povšimnout, že kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco ta ostatní jsou neměřitelná a umožňují pouze subjektivní přístup. Ani v případě měřitelných kritérií to není jednoznačné. Je třeba výslovně definovat, jaký z výkonů je žádoucí a přijatelný a stanovit normy výkonu.

Výše zmíněné faktory mají souvislost s pracovníkem a lze je ovlivnit. Faktory, které s pracovníkem nesouvisí, a nemůže je ovlivnit, se také mohou stát faktorem pracovního výkonu.

Jsou jimi například:

- Nedostatečné využívání času pracovníka.
- Zařízení a vybavení je nepřiměřené dané práci.
- Existuje nedostatek spolupráce ze strany ostatních spolupracovníků.
- Pracoviště je nevhodně uspořádané.
- Pracovník má momentálně obtížné životní podmínky a další.

Tyto faktory by neměly být chápány jako přímé determinanty individuálního výkonu, ale jako faktory modifikující efekt úsilí, schopností a vnímání role.

3.3.5. Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je mnoho a navíc mívají ještě řadu variant. Metody se zaměřují na minulost, budoucnost či přítomnost. Dalším dělení je také na hodnocení vstupů, procesu či výstupů.

Zde je kombinace metod zaměřená na specifické požadavky práce ve sledované společnosti.

3.3.5.1. Hodnocení pomocí stupnice/bodovací metoda

Tato metoda je vhodnou při hodnocení běžných pracovníků. Hodnotí se zde jednotlivé aspekty zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.).

Užívá se tří typů hodnotící stupnice:

1. *Číselná*, kdy každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií je odlišen různým bodovým rozpětím, hodnotami či vahami používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení. K souhrnu hodnocení pracovního výkonu lze použít součet bodů nebo prostý či vážený aritmetický průměr za všechna kritéria.
2. *Grafická*, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka ukazuje silné a slabé stránky pracovního výkonu.
3. *Slovní*, kdy je buď vhodným slovem hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu, nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo výkonu. Ten pak označí tu hodnotu, která podle jeho mínění nejvíce odpovídá výkonu pracovníka.

Příklady hodnotící stupnice

Číselná stupnice					
Kritérium:	1	2	3	4	5
kvalita práce	nízká				vysoká
Grafická stupnice					
Kritérium:				x	
kvalita práce	nízká				vysoká
Slovní stupnice					
Kritérium:	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná
kvalita práce					

Obr. 4 – Hodnotící stupnice

Zdroj: KOUBEK, J. – Řízení lidských zdrojů, s. 222)

Metoda hodnocení pomocí stupnice je univerzálně použitelná, dokonce i pro účely sebehodnocení, a hojně se v praxi používá.

Slabinou může být to, že hodnotitelé někdy nejsou schopni porozumět slovnímu popisu nebo jej interpretovat stejně, ať už je to způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. Problémem bývá i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem plněna. Někdy mohou být také opomenuta ta kritéria, která mají velký význam pro vykonávání práce na daném místě.

Je-li však formulář používající hodnotící stupnice pečlivě připraven, jde o metodu, která bývá považována za nejvhodnější.

Každé hodnocení může mít stejnou váhu, ale často se používá rozdílné důležitosti jednotlivých aspektů hodnocení. Mohou nastat případy, kdy jeden aspekt hodnocení je v prvním případě velmi důležitý a v jiném zase méně. Proto je možnost použít vah.

Ve zvolené bodovací stupnici musí pak uživatel ohodnotit každé kritérium tím způsobem, že čím je kritérium důležitější, tím je bodové hodnocení vyšší. Nejdůležitějšímu kritériu je přiřazeno číslo k , nejméně důležitému 1. Obecně i -tému kritériu je přiřazeno číslo b_i . Váha i -tého kritéria (v_i) se stanovuje na základě vztahu: [9]

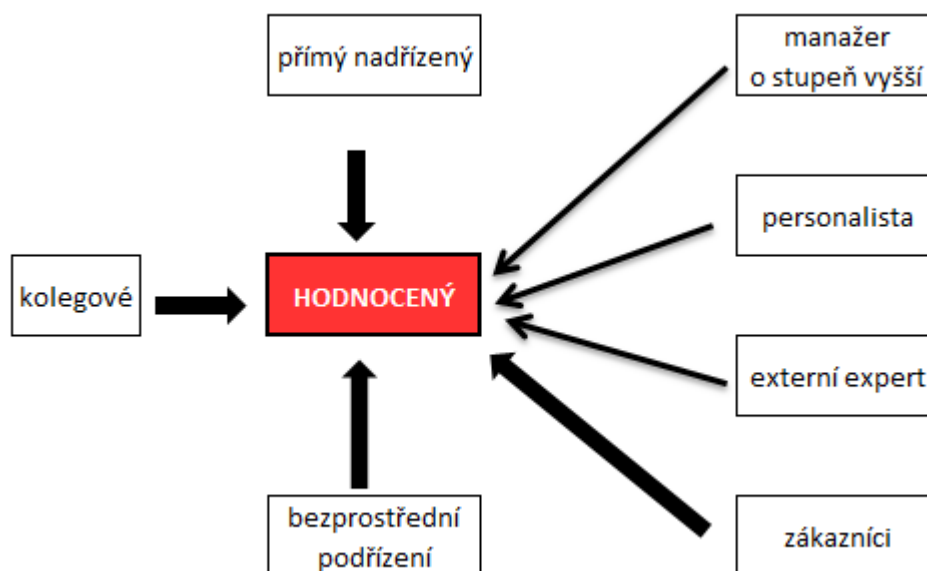
$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i}$$

kde

$$\sum_{i=1}^k b_i = \frac{k(k+1)}{2}$$

3.3.5.2. Metoda 360° zpětná vazba

Snahou moderního hodnocení je hodnotit pracovníky co nejobektivněji a nejvšestranněji. Tuto snahu odráží koncepce tzv. „360° hodnocení pracovníků“ (viz následující obrázek). Při něm se uplatňuje co nejširší množství kritérií a hodnocení více hodnotiteli.



Obr. 5 - Rozšířené 360° hodnocení pracovníků

(Zdroj: HRONÍK, F. – Hodnocení pracovníků, str. 66)

V této metodě lze uplatnit více různých přístupů k hodnocení – dotazníková forma, hodnocení po jednotlivých kompetencích či mini 360° zpětná vazba.

Dotazník obsahuje stabilní sadu otázek, ke kterým hodnotitel připisuje nebo vybírá hodnotu. V závěru může mít prostor vyjádřit se v různé míře vlastními slovy. Hodnocení po jednotlivých kompetencích, je chování, kdy každý jeho projev je zjevně zařazen do určité kompetence. Mini zpětná vazba je méně časově náročná než 2 výše uvedené. Odpovídá se zde na méně otázek.

3.3.5.3. Mystery shopping

Hodnotitelé (pozorovatelé) zůstávají při využití této metody celou dobu v anonymitě. Jsou k nerozeznání od běžných zákazníků. Zpětnou vazbu nezískáme okamžitě, ale až po vyhodnocení.

Mystery shopping má celou řadu podob, například mystery calling. Různé podoby jsou dány tím, jakým způsobem hodnotitel „nakupuje“ výrobek či službu a také výstupy, které od něho dostaneme.

Metodu je vhodné použít tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Vzhledem k potřebě utajení je pozorování prováděno externími pracovníky.

Základní výhodou je to, že získáme přesně to chování, se kterým se potká běžný zákazník. Hraje-li nadřízený roli zákazníka, bude chování pracovníka v určité míře zkreslené. Stejná situace nastane, pokud je nadřízený přítomen při jednání se zákazníkem.

Mystery shopping, stejně jako každou metodu hodnocení práce či pracovníka je potřeba opakovat. Jedině opakováním zajistíme to, že se nebudou opakovat předchozí chyby.

3.3.6. Chyby a problémy hodnocení

Jak již bylo několikrát zmíněno, při hodnocení pracovníků hraje značnou roli nejen osobnost hodnotitele, ale také to, že mnohé aspekty výkonu pracovníka nelze objektivně změřit. Do hodnocení se také promítají faktory, které on nemůže ovlivnit a jsou i často obtížně identifikovatelné.

Nejčastějšími chybami jsou:

- a) *Přílišná shovívavost* – Při hodnocení pracovníků dochází k hodnocení známkami z pozitivního konce hodnotící stupnice.
- b) *Přílišná přísnost* – je opačným případem viz výše.
- c) *Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice* – To se většinou dotkne lepších pracovníků a může dojít až k demotivaci. Horší pracovníci si naopak mohou začít myslet, že je vše v pořádku a nedojde u nich k žádnému zlepšení.
- d) *Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek* – Hodnotitel preferuje ty stránky a hodnoty práce, které sám vyznává a neohlíží se na jiné.
- e) *Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.*
- f) *Tzv. halo efekt* – Hodnotitel se nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní složky pracovního výkonu.
- g) *Přihlížení k sociálnímu postavení a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.*
- h) *Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení* – Např. nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků.
- i) *Výrazně kritická forma hodnocení* – Je potřeba vhodně chválit i kritizovat.
- j) *Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení jednotlivými hodnotiteli.*

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků. Problémem bývají i postoje hodnocených pracovníků k hodnocení. Abychom se vyvarovali výše zmíněných chyb, je nutné:

- a) Důkladně vypracovat kritéria a metody hodnocení. Nesnažit se o jednotné hodnocení všech typů pracovníků stejným způsobem.
- b) Připravit všechny dokumenty používané k hodnocení.
- c) Vypracovat plán hodnocení.
- d) Proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat a vyhodnocovat, pokud tuto činnost nevykonává osoba, která zároveň hodnocení připravuje.
- e) Informovat pracovníky o veškerých aspektech hodnocení a zajistit si jejich ochotu ke spolupráci.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu se zákonem a lidskými právy. Je třeba vyloučit z něj jakoukoliv diskriminaci a všechny vlivy, které nesouvisí s prací.

3.3.7. Zpětná vazba

Je potřeba mít otevřený systém, ve které může nepřetržitě přicházet zpětná vazba z různých stran.

Podmínky zabezpečující účinnou zpětnou vazbu [7, str. 50]:

- Informovat pracovníka o jeho chování – nehodnotíme ve smyslu dobře vs. špatně, protože nemáme důvod manipulace. Může dojít až k vyvolání závislosti, vysvětlování, obhajování, k neodpovídající obraně či protiútoky.
- Popsat chování – nikoliv pracovníka. Základem je informace o pracovníkově chování. Cílem není ho změnit, ale změnit jeho postoje či chování na základě jeho vlastního rozhodnutí.
- Poskytnout specifické informace - ne pouze obecná tvrzení. Je potřeba mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen určité chování.

Zjednodušeně se dá říci, že zpětná vazba se vztahuje k chování, ne k osobnosti. V kvalitní zpětné vazbě se musí rozlišit pocit, popis a interpretace. Při zpětné vazbě je vyjadřován pocit a používán pocit, interpretace do ní nepatří, protože může být manipulativního charakteru a vyvolat tak nepřiměřenou reakci u hodnoceného.

3.4. Odměňování pracovníků

System odměňování se skládá z peněžních i nepeněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které tvoří celkovou odměnu pracovníka. Mezi peněžní odměny patří pevná a pohyblivá složka mzdy/platu. Nepeněžní odměnou je například uznání, ocenění, úspěch, nová odpovědnost či osobní růst.

Každý pracovník je individualita a není možné určit jeho preferenci bez komunikace s ním. Navíc preference se můžou měnit podle aktuální situace, ať už finanční či osobní. System odměňování by měl být flexibilní a umět se přizpůsobit jednotlivcům. Jedině tak dojde ke spokojenosti pracovníka, která se následně promítne v jeho výkonu.

4 Praktická část

Diplomní praxi jsem absolvovala ve společnosti Amber Hotels, s.r.o., přesněji v Amber Hotelu Vavřinec, v rámci níž jsem navrhla systém hodnocení pracovníků této provozovny. Momentálně ve společnosti pracuji jako vedoucí recepce/Front Office Manager a jsem přímým nadřízeným hodnocených pracovníků.

4.1. Popis společnosti

4.1.1. Úvodní informace

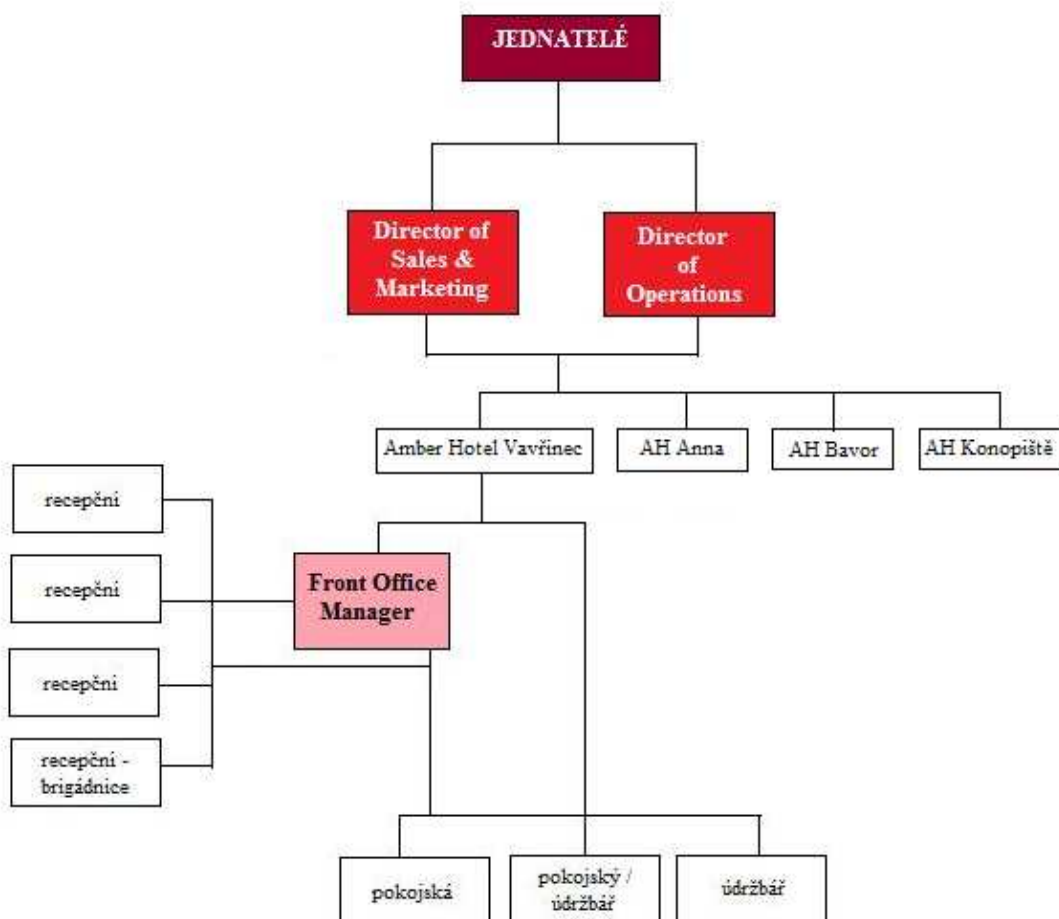
Společnost, pro niž bude vytvořen návrh systému hodnocení, se nazývá Amber Hotels, s.r.o. Jedná se o hotelový řetězec se 4 hotely na území ČR nabízejícími ubytování, stravování a konferenční prostory. Návrh bude zaměřen na provozovnu Amber Hotel Vavřinec.

Amber Hotel Vavřinec se nachází na Karlově náměstí, v centru Roudnice nad Labem. Město je součástí turistické oblasti České středohoří. Leží necelých 50 km od Prahy v blízkosti dálnice D8. Autobusové nádraží se nachází přímo před hotelem a vlakové nádraží je cca 250 m daleko. Historie budovy hotelu sahá až do 14. století. V 16. století byla považována za nejvýstavnější roudnický dům. Díky několika požárům byla budova mnohokrát rekonstruována. Mezi válkami bylo uvažováno o tom, že se na místě domu postaví záložní nemocnice pro armádu. Z tohoto plánu však sešlo a dům poté hodlal koupit Hornobežkovský pivovar, který zde chtěl otevřít hospodu. Nakonec koupil budovu Lobkowicz. V roce 1954 byl dům předán státu.

Kapacita hotelu je 33 pokojů (1 jednolůžkový, 29 dvoulůžkových, 3 apartmá) s 65 lůžky. Pokoje jsou vybaveny: koupelnou s vanou nebo sprchovým koutem, toaletou, TV a telefonem. Pokoje kategorie *Business* jsou vybaveny bezdrátovým připojením WIFI.

4.1.2. Organizační struktura

Vedení hotelu prošlo obměnou, kdy postupně docházelo ke snižování počtu vedoucích pracovníků. Aktuální organizační struktura je pro Amber Hotel Vavřinec následující:



Obr. 6 – Organizační struktura Amber Hotelu Vavřinec

Zdroj: Vlastní zpracování.

Obsluhu recepcce provádí buď recepční, nebo Front Office Manager. K pokrytí dnů nad rámec fondu pracovní doby či dovolené je k dispozici brigádnice. Ta pracuje od 0 do 8 směn v měsíci. Pracovní doba je rozvržena na dvousměnný provoz (od 7 do 19 h – ranní směna, od 19 do 7 h – noční směna). Front Office Manager je k dispozici převážně pracovní dny na ranní směně, aby byl zajištěn provoz, který je nyní již delší dobu bez další

manažerské pozice, která by řešila provozní záležitosti. Recepční a FOM mají většinou 14 nebo 15 směn v měsíci, dle velikosti FPD.

Ostatní zaměstnanci – pokojská, pokojský/údržbář a údržbář mají běžnou 8 hodinovou pracovní dobu a klasický pracovní týden, nenastane-li mimořádná událost mimo pracovní den. Dvě pozice jsou zde jasně vymezené, tedy pokojská a údržbář. Avšak k dispozici je třetí osoba, která vypomáhá buď pokojské, nebo údržbáři podle toho, co je zrovna potřeba k řešení v pracovní době.

Běžné pracovní úkoly dostávají pokojská, údržbář a pokojský/údržbář od pracovníka, který momentálně obsluhuje recepci (recepční nebo FOM). Další úkoly přiděluje Director of S&M nebo Director of Operations buď zprostředkovaně přes recepci, nebo osobně při pobytu na hotelu v rámci plnění svých pracovních náležitostí.

4.1.3. Hodnocení zaměstnanců – situace před zavedením systému

Ve společnosti neexistuje žádný zvláštní systém hodnocení pracovníků. Ti jsou ohodnoceni pouze mzdou. Na základě výkazů odpracovaných hodin, které vypracuje Front Office Manager, zpracuje Director of Operations podklady, které předá jednatelům k odsouhlasení. Finální zpracování mezd uskuteční smluvní partner.

Vnitřní předpis na zpracování mezd není, postupuje se dle pracovně právního předpisu. Na jeho základě dochází k jejich zpracování.

Výše mezd je odvozena od situace na trhu, tzn. od mezd akceptovaných zaměstnavateli a zaměstnanci v okolí. Mzdové příplatky jsou plně v souladu se zákoníkem práce.

Popisy jednotlivých pracovních míst nejsou, neboť v současné době dochází snižováním stavu zaměstnanců ke slučování pozic a tím pádem se náplň jednotlivých pozic neustále mění dle potřeb společnosti. Dalším důvodem je také velká fluktuace zaměstnanců recepce.

4.2. Příprava systému hodnocení

4.2.1. Typologie a termín hodnocení

Hodnocení má v připravovaném návrhu účel:

- Formální – probíhá systematicky a plánovitě, pracovníci jsou informováni.
- Dlouhodobé – probíhá pravidelně, zvolen čtvrtletní interval.
- Termín – 1. 1. 2012 – 25. 3. 2012.
- Zhodnocení výsledků – 26. 3. 2012 – 31. 3. 2012.

4.2.2. Cíle hodnocení

Hlavním cílem systému hodnocení je vyhodnocení schopností pracovníků.

Díličními cíli jsou:

- zjištění nutnosti dalšího vzdělávání a proškolení
- vytvoření soutěživého prostředí,
- využití systému k odměňování.

Pracovníci jsou známkováni od 1 = nejlepší do 5 = nejhorší. Cílem je dosáhnout co nejmenšího výsledku.

4.2.3. Účastníci

Hodnocený pracovník: recepční A,
 recepční B,
 recepční C.

V práci je zajištěna anonymita recepčních použitím označení dle písmen A, B, C.

Důvody výběru pracovníků – recepčních pro navržení systému jsou ty, že v provozovně není obsáhlá organizační struktura a nejvíce záleží na práci recepčních, kteří jsou prvním kontaktem hosta s hotelem. Oni ovlivní nejvíce jeho názor, náladu a budoucí rozhodnutí, zda se do hotelu opět vrátí.

Zpracovatel hodnocení: přímý nadřízený.

Hodnotitelé: sebehodnocení, hosté/klienti, přímý nadřízený, kolegové, podřízení, externí expert.

Tab. 2 - Hodnotitelé

Hodnotitel	Váha	Hodnotitel	Váha
<p><u>Sebehodnocení</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + má detailnější přehled o vlastní práci + zvýšené sebeuvědomění si je užitečné pro další odpovědnost - někteří mohou mít obtíže s vlastním hodnocením a nehodnotit reálně - nemusí si připustit nedostatky 		<p><u>Hosté/klienti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + hodnotí nezaujatě + pokud se vrátí v budoucnu do hotelu, můžou ohodnotit změnu - záleží na momentální náladě a citovém rozpoložení či míře únavy a stresu - ne všichni jsou ochotni hodnocení vyplnit 	
<p><u>Přímý nadřízený</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + zná hodnoceného dobře + informace nejsou zprostředkované + často dohlíží na práci a její hodnocení - při špatném hodnocení může být ohrožen úspěchem pracovníka - může dojít k příliš shovívavému nebo naopak přísnému hodnocení 		<p><u>Kolegové</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + znají veškeré aspekty práce + znají hodnoceného dobře - kamarádské vztahy vedou k příliš shovívavému hodnocení, rivalita naopak k přísnému 	
<p><u>Podřízení</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + znají mnohé aspekty práce + zná hodnoceného dobře + můžou ohodnotit jiné schopnosti než ostatní hodnotitelé - dostane-li se jim křivdy ať už oprávněně či ne, můžou hodnoceného poškodit 		<p><u>Externí expert</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + hodnotí nezaujatě + hodnocení probíhá nevědomky a hodnocený ho tak nemůže předem ovlivnit - nezná osobně hodnoceného - informace jsou zprostředkované, bez možnosti dohledu 	

Zdroj: Vlastní zpracování.

4.2.4. Kritéria a zásady hodnocení

Vybraná kritéria pracovního výkonu:

- **Výsledky**
 - spokojenost zákazníků.

- **Dovednosti, znalosti, potřeby**
 - znalost práce,
 - znalost jazyků,
 - samostatnost,
 - spolehlivost,
 - společenskost,
 - reprezentativnost,
 - loajalita,
 - verbální a neverbální schopnosti,
 - odolnost vůči zatížení či stresu.

- **Chování**
 - ochota přijmout úkoly,
 - zacházení s hotelovým systémem,
 - vedení potřebných záznamů,
 - jednání s lidmi,
 - vztahy ke spolupracovníkům,
 - vztah k zákazníkům.

Předmětem hodnocení jsou recepční Amber Hotelu Vavřinec, přičemž jsou dodržovány následující zásady:

- Hodnocení provádí několik rozdílných hodnotitelů.
- Jednotliví pracovníci jsou informováni otevřeně o kritériích, účelu a postupech hodnocení.
- Hodnocení se provádí formou hodnotící stupnice bez přítomnosti hodnoceného. V případě Mystery shoppingu je hodnocený naopak přítomen a je hodnocen nevědomky.
- Po skončení hodnotícího cyklu předají všichni hodnotitelé výsledky zpracovateli – přímému nadřízenému.
- Hodnocení nesmí být v rozporu s lidskými právy, ani zákony.
- Hodnocení jednotlivých pracovníků je anonymní, proto jsou pro účel diplomové práce označeni písmeny A, B, C.
- Hodnocení není zveřejňováno nepovolaným osobám.
- Hodnotitel se nesmí nechat ovlivnit osobním vztahem – sympatiemi či antipatiemi, ani předsudky a pomluvami.
- Při hodnocení se nesmí přihlížet k sociálnímu postavení, příbuzenským vztahům ani známostem, dále pak ani státní a etnické příslušnosti, rasovým znakům a také pohlaví hodnoceného pracovníka.
- Po vyhodnocení je hodnotitel povinen poskytnout písemné výsledky hodnocenému, požádá-li o ně.

4.2.5. Použité metody

Při vypracování vlastního systému dochází k využití hodnotící stupnice od 1 do 5:

Tab. 3 – Pětídílná stupnice

Ohodnocení	Známka	Popis
Výborný	1	Vynikající výsledky. Plnění dle norem či očekávání.
Chvalitebný	2	Dosahované výsledky nedosahují vynikajícího standardu, ale přibližují se k němu.
Dobrý	3	Výsledky odpovídají průměrnému úsilí. Je nutné doškolit a více zapracovat na těchto nedostatcích.
Dostatečný	4	Výsledky jsou ve špatném stavu, hodnocený neumí nebo nechce tyto činnosti provádět správně. Potřeba důkladnějšího proškolení a zjištění důvodu těchto nedostatků.
Nedostatečný	5	Výsledky jsou katastrofální. Zaměstnanec potřebuje detailní proškolení, při nespolupráci může následovat trest.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato stupnice se projeví v hodnocení dílčích částí metodami:

1. Metoda 360°

- Hodnotitelé: sebehodnocení, klienti, přímý nadřízený, kolegové, podřízení.

2. Mystery shopping

- Hodnotitel: externí expert.

Cílem je dosáhnout co nejnižšího čísla v konečném výsledku. Jednotlivá kritéria jsou v systému zobrazena bez rozlišení vah. Přímý nadřízený, který nakonec zpracovává hodnocení, se vždy může sám rozhodnout, jakou váhu kterému přiřadí a zda jejich váhu bude vůbec rozlišovat.

4.3. Vlastní systém

Kombinací metod zjistíme hodnocení každého pracovníka recepce. Na základě výsledků dílčích hodnocení vznikne konkrétní hodnotící systém. Ten bude fungovat jako tabulka v programu MS Excel a to následujícím způsobem:

- v řádcích jsou zobrazeni jednotliví hodnotitelé;
- v sloupcích jsou zapsána jednotlivá hodnocení včetně nejlepšího dosažitelného (možného) výsledku;
- zároveň je zobrazeno plnění v %, kdy je cílem dosáhnout co nejbližší k 100 %;

Tab. 4 – Výsledný systém hodnocení

HODNOTITELÉ	NEJLEPŠÍ MOŽNÝ VÝSLEDEK	HODNOCENÝ					
		A		B		C	
		hodnota	plnění dle nejlepšího možného výsledku	hodnota	plnění dle nejlepšího možného výsledku	hodnota	plnění dle nejlepšího možného výsledku
Sebehodnocení	15	27	55,56%	27	55,56%	30	50,00%
Hosté	80	142	56,34%	116	68,97%	128	62,50%
Primý nadřízený	15	34	44,12%	28	53,57%	31	48,39%
Kolegové	21	34	61,76%	28	75,00%	26	80,77%
Podřízený	24	36	66,67%	32	75,00%	31	77,42%
Mystery Shopping	38	90	42,22%	102	37,25%	97	39,18%
CELKEM	193	363	53,17%	333	57,96%	343	56,27%

Nejlepší dosažené bodové hodnocení: **333**
 Dosáhl ho pracovník: **B**

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejlepší hodnocení obdržel pracovník B. Ostatní pracovníci jsou v těsném závěsu za ním bez většího rozdílu.

Díky zpracování v programu Excel jsou všechny buňky provázány s jednotlivými metodami a lze je použít opakovaně, pouze s úpravou výsledků dle nového hodnocení. Nejlepší hodnota je vypočtená vzorcem, zároveň je také vypočtena hodnota toho, který pracovník dosáhl toho nejlepšího hodnocení. V takto malém počtu to není potřeba, protože jsou hodnoceni pouze 3 pracovníci, ale pokud by se systém používal například komplexně,

napříč všem čtyřmi hotely v síti Amber Hotels, tak už je vhodnější využít tento výpočet, aby měl zpracovatel výsledek ihned k dispozici.

4.3.1. Dílčí výsledky hodnocení metodou 360° zpětná vazba

4.3.1.1. Sebehodnocení

Tab. 5 – Výsledky sebehodnocení

HODNOCENÍ	CELKEM	Nejlepší možný výsledek	Srovnání s nejlepším výsledkem
pracovník A	27	15	55,56%
pracovník B	27	15	55,56%
pracovník C	30	15	50,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý pracovník hodnotil sám sebe na základě 15 kritérií:

- znalost cizích jazyků (angličtina-mluvená, psaná; němčina-mluvená, psaná),
- znalost hotelového rezervačního systému,
- znalost obchodní korespondence (v češtině, angličtině a němčině),
- komunikace (osobní, písemná, telefonická),
- běžná administrativa,
- plnění běžných úkolů,
- plnění zadaných úkolů,
- reprezentativnost/upravenost.

Celkem bylo možné získat 15 bodů (tedy 15 hodnocení x 1). Pracovníci se musí přiblížit k tomuto minimu a dosáhnout co nejmenšího výsledku.

Kompletní podklady jsou k dispozici v příloze č. 1.

Dle svého mínění pracovníci recepce A a B dosahují 55,56 %, pracovník C přesně ½ ze 100 %. Nejlepší hodnocení je známkou 1, nejhorší 3. V žádném z kritérií nedosahují všichni zaměstnanci hodnocení 1. Nejhorší výsledky jsou v souvislosti s cizími jazyky, kde je v budoucnu potřeba dalšího vzdělávání.

4.3.1.2. Hodnocení hosty/zákazníky

Tab. 6 – Výsledky hodnocení hosty

HODNOCENÍ	CELKOVÉ BODY	PRŮMĚR	SROVNÁNÍ BODŮ S NEJLEPŠÍM MOŽNÝM VÝSLEDKEM	SROVNÁNÍ BODŮ S IDEÁLNÍ VARIANTOU
pracovník A	142	1,80	56,34%	64,79%
pracovník B	116	1,45	68,97%	79,31%
pracovník C	128	1,62	62,50%	71,88%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hosté hodnotili následujících 8 aspektů:

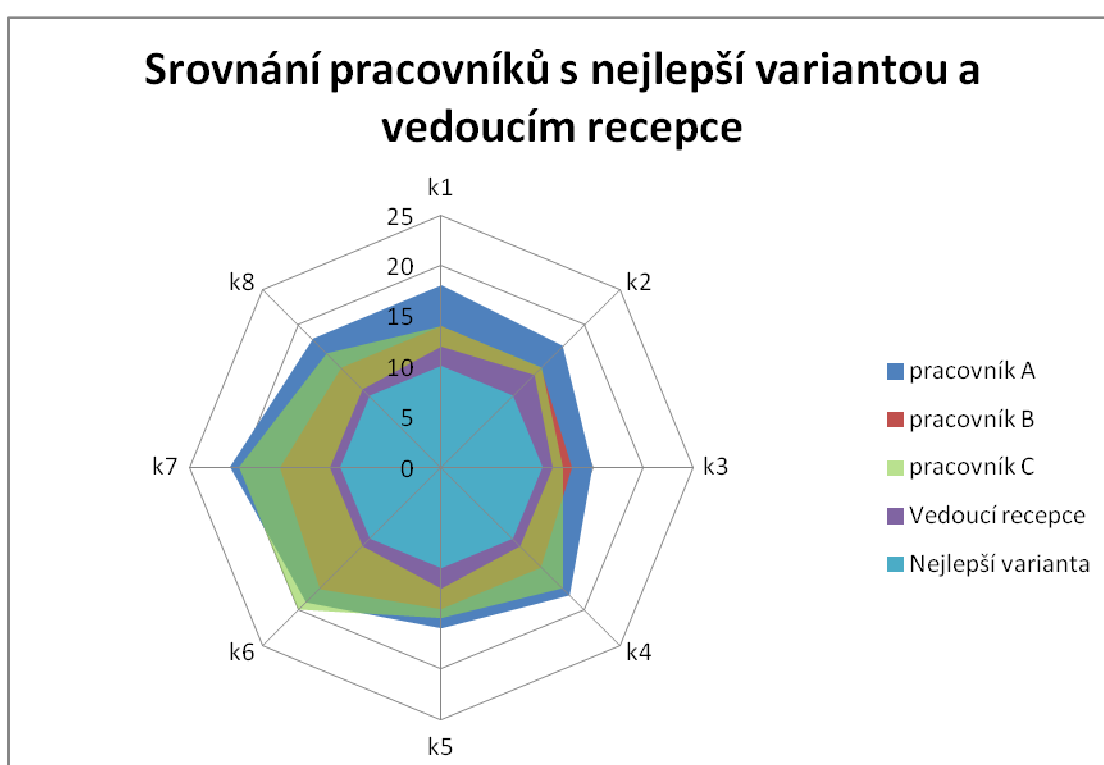
- přivítání při příjezdu,
- efektivita recepcce,
- reprezentativnost/upravenost,
- přívětivost,
- vstřícnost,
- komunikativnost,
- jazykové znalosti
- a celkový dojem.

Každý pracovník byl ohodnocen 10 hosty, které obsluhoval při příjezdu do hotelu. Tento nízký počet je způsoben neochotou nebo nedostatkem času při požádání hosta o vyplnění. Někteří pracovníci obdrželi větší počet hodnocení v období leden – březen 2012. Pro transparentnost bylo vybráno prvních 10 vyplněných dotazníků, které host odevzdal. S příchodem vysoké sezóny přibude více hostů a díky tomu i více dotazníků, proto v následujícím období bude možno počítat s větším vzorkem.

Hodnocení, kterého tedy mohli dosáhnout je 80 bodů (10 hostů x 8 oblastí hodnocení x známka 1). Nejhorší možný výsledek je 400 bodů (10 hostů x 8 oblastí x známka 5). K tomuto výsledku se naštěstí žádný pracovník nepřiblížil.

Nejvýše se umístil pracovník B se 119 body, a dosáhl tak necelých 69 %. Dále následuje pracovník C – 128 bodů a 63 %. Nejhůře byl hodnocen pracovník A – 142 bodů a pouze 56 %.

Zde je navíc zvolena ideální varianta, kterou představuje vedoucí recepce (Front Office Manager), tedy přímý nadřízený. Ten byl také hodnocen 10 hosty a dosáhl 92 bodů, což je pouze 12 bodů nad limit. Pracovníci jsou pak dle výše uvedeného obrázku srovnávání i s ideální variantou, kde se % plnění zlepšilo. Hodnocení je následně zobrazeno v grafu:



Obr. 7 – Srovnání pracovníků s nejlepší variantou a vedoucím recepce

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf přehledně zobrazuje limity jednotlivých pracovníků v hodnocených oblastech. Nejlepšího stavu dosáhnou tehdy, přiblíží-li se jejich hodnocení k nejlepší variantě nebo alespoň k vedoucímu recepce.

Kompletní podklady jsou k dispozici v příloze č. 2.

4.3.1.3. Hodnocení přímým nadřízeným

Tab. 7 – Výsledky hodnocení přímým nadřízeným

HODNOCENÍ	CELKEM	Nejlepší možný výsledek	Srovnání s nejlepším výsledkem
pracovník A	34	15	44,12%
pracovník B	28	15	53,57%
pracovník C	31	15	48,39%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnocená kritéria jsou stejná jako u sebehodnocení a může být tak porovnáno, zda pracovník došel ke stejným výsledkům jako nadřízený.

Přímý nadřízený vyhodnotil jako nejlepšího pracovníka B s 28 body (27 bodů v sebehodnocení), následuje pracovník C s 31 body (30 bodů v sebehodnocení) a nejhůře dopadl pracovník A s 34 body (27 bodů v sebehodnocení).

U pracovníka B a C dopadlo v celkovém souhrnu hodnocení podobně, pracovník A hodnotí sebe lépe, než je hodnocen svým nadřízeným. Jednotlivá porovnání jsou v příloze č. 1 (Sebehodnocení) a v příloze č. 4 (Hodnocení přímým nadřízeným).

4.3.1.4. Hodnocení kolegy

Zde přibyl k hodnoceným pracovníkům, kteří jsou v tomto případě také hodnotiteli, čtvrtý spolupracovník – brigádník. Ten je schopen hodnotit své kolegy stejně jako oni.

Tab. 8 – Výsledky hodnocení kolegy

VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ	CELKEM	Nejlepší možný výsledek	Srovnání s nejlepším možným výsledkem
A	34	21	61,76%
B	28	21	75,00%
C	26	21	80,77%

Zdroj: Vlastní zpracování.

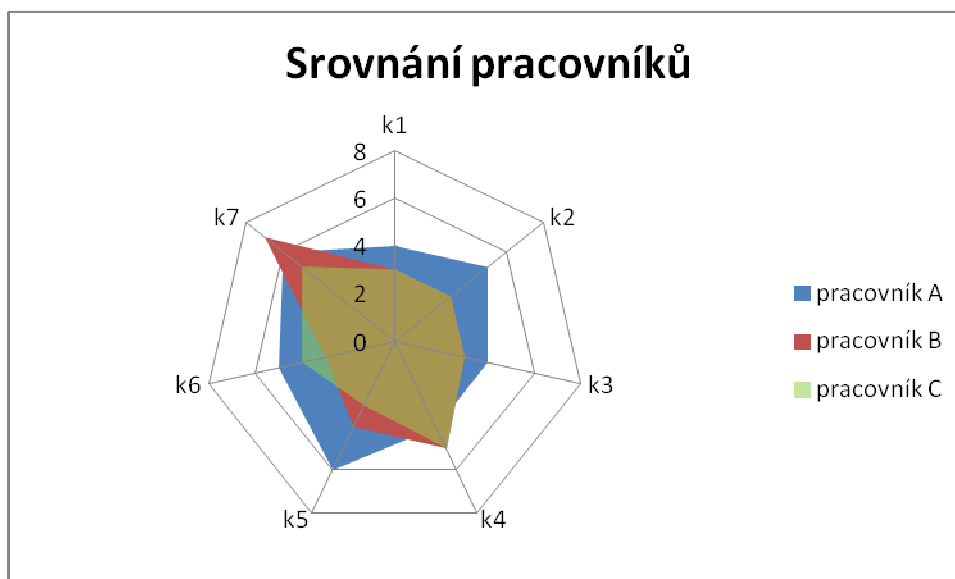
Každý pracovník byl hodnocen 3 hodnotiteli. Kolegové/spolupracovníci se hodnotili navzájem v 7 kritériích:

- vstřícnost/ochota,
- reprezentativnost/upravenost,
- předání agendy,
- srozumitelnost vzkazů,
- komunikace,
- plnění zadaných úkolů,
- odolnost vůči stresu.

Některá kritéria kopírují předchozí hodnocení a můžou se tak navzájem porovnávat (reprezentativnost/upravenost, komunikace, plnění zadaných úkolů).

Nejlepších výsledků dosáhl pracovník C s 26 body a je na 80 %. Druhý skončil pracovník B se 75 % a třetí pracovník A s necelým 62 %.

Dle kritérií je sestaven následující graf, který porovnává pracovníky mezi sebou.



Obr. 8 – Srovnání pracovníků dle hodnocení od kolegů

Zdroj: Vlastní zpracování.

V žádném hodnocení nedosáhli všichni pracovníci stejného hodnocení. Nejlepší hodnocení obdrželi pracovníci v kritériu „vstřícnost/ochota“ (k1), nejhorší v kritériu „odolnost vůči stresu a zátěži“ (k7).

Kompletní podklady jsou k dispozici v příloze č. 5.

4.3.1.5. Hodnocení podřízenými

Je posledním hodnocením z metody 360° zpětná vazba. Poskytuje hodnocení od 3 podřízených. Opět je zde možnost srovnání s předchozími hodnoceními v některých kritériích.

Tab. 9 – Výsledné hodnocení od podřízených

HODNOCENÍ	CELKOVÉ BODY	SROVNÁNÍ S NEJLEPŠÍM MOŽNÝM VÝSLEDKEM
A	36	66,67%
B	32	75,00%
C	31	77,42%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovníci byli hodnoceni 7 kritérii:

- přívětivost,
- reprezentativnost/upravenost,
- komunikace,
- vedení porad,
- srozumitelnost zadaných úkolů,
- znalost hotelového rezervačního systému,
- znalost hotelu,
- plnění běžných povinností.

Nejlepší možný výsledek byl 24 bodů. K němu se nejvíce přiblížil recepční C s 31 body (77 % plnění), poté recepční B s 32 body (75 % plnění) a nakonec recepční A s 36 body (necelých 67 %).

Kompletní podklady jsou k dispozici v příloze č. 6.

4.3.1.6. Výsledné hodnocení metodou 360° zpětná vazba

Tab. 10 – Výsledné hodnocení metodou 360° zpětná vazba bez použití vah

HODNOTITELÉ	NEJLEPŠÍ MOŽNÝ VÝSLEDEK	HODNOCENÝ					
		A		B		C	
		hodnota	plnění dle nejlepšího možného výsledku	hodnota	plnění dle nejlepšího možného výsledku	hodnota	plnění dle nejlepšího možného výsledku
Sebehodnocení	15	27	55,56%	27	55,56%	30	50,00%
Hosté	80	142	56,34%	116	68,97%	128	62,50%
Primý nadřízený	15	34	44,12%	28	53,57%	31	48,39%
Kolegové	21	34	61,76%	28	75,00%	26	80,77%
Podřízení	24	36	66,67%	32	75,00%	31	77,42%
Mystery Shopping	19		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
CELKEM	174	273	63,74%	231	75,32%	246	70,73%

Zdroj: Vlastní zpracování

Metodou 360° zpětné vazby byl nejlépe ohodnocen pracovník B, kdy dosahuje 75 % z možného výsledku. Následován je pracovníkem C s necelými 71 %. Nejhoršího hodnocení dosáhl pracovník A, pod 64 %.

Výše uvedená tabulka zobrazuje hodnocení jednotlivých pracovníků bez započítání výsledků z Mystery shoppingu. Nejsou zde také stanoveny váhy jednotlivých oblastí od hodnotitelů, ale ty ve výsledku nezmění pořadí, pouze ho zkorigují, proto není nutné je zavádět.

4.3.2. Dílčí výsledky hodnocení metodou Mystery shopping

V rámci hodnocení byli požádáni 2 lidé, aby provedli Mystery shopping. Oba dostali stejný dotazník k vyhodnocení, jen scénáře byly částečně odlišné.

1. **hodnocení** probíhalo v měsíci únoru a hodnotitel měl za úkol předběžně si rezervovat pokoj na svatební noc (kompletní scénář v příloze č. 8).
2. **hodnocení** probíhalo koncem měsíce března a hodnotitel měl za úkol zarezervovat pokoj pro své 2 přátele na víkend v dubnu, na které je speciální cena zobrazená na webových stránkách hotelu (kompletní scénář v příloze č. 9).

Tab. 11 – Vyhodnocení Mystery Shoppingu

	CELKEM	Nejlepší možný výsledek	Srovnání s nejlepším možným výsledkem	Nejhorší možný výsledek
A	90	38	42,22%	190
B	102	38	37,25%	190
C	97	38	39,18%	190

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem bylo opět dosáhnout co nejmenšího výsledku hodnocení.

Hodnocení probíhalo ve třech oblastech (celkem 19 známek):

- *Vlastnosti (6)* – formálnost oblečení, upravenost, přívětivost, vstřícnost, komunikativnost, správnost jazyka.
- *Pracoviště (3)* – čistota, přehlednost, osvětlení pultu.
- *Znalost práce (10)* – pozdrav při příchodu, úvodní otázka, cena, prohlídka pokoje, platba a přihlášení do pokoje, osobní údaje pro rezervaci, předání vizitky/letáku, dotaz na kontaktní údaje, pozdrav při odchodu.

Vlastnosti a pracoviště mohly být ohodnoceny známkami na stupnici od 1 = nejlepší do 5 = nejhorší. Znalost práce mohla být pouze správná = 1 nebo špatná = 5.

Mystery shopping odhalil nedostatky ve znalostech práce a díky nim hodnocení dopadlo téměř katastrofálně. Žádný z hodnocených pracovníků nedosáhl ani 50 %. Důvodů bylo hned několik – neznalost, nervozita, více hostů se naráz přišlo ubytovat – z toho vyplývající stres, a další.

Nejlepšího výsledku dosáhl pracovník A se splněním na 42,22 %, následován pracovníkem C s 39,18 %. Nejhorší hodnocení obdržel pracovník B, pouze 37,25 %.

Kompletní podklady včetně slovního ohodnocení jednotlivých známek, které dodá Mystery Shopper k vyhodnocení, poslouží dál k jednotlivým rozhovorům s pracovníky a povedou k vytvoření plánů na další období. Musí dojít ke sjednocení znalostí a zlepšení chování v neobvyklých či až stresových situacích, aby si pracovník dokázal poradit při každé příležitosti.

4.4. Statistické vyhodnocení

V rámci navrženého systému bylo provedeno statistické zpracování výsledků u hodnocení pracovníků ubytovanými hosty. Ostatní dílčí metody hodnocení nejsou vhodné pro statistické zjišťování, protože jde vždy o malý počet hodnotitelů.

Hostů bylo celkem 40 – 10 pro každého hodnoceného pracovníka. Do zjišťování byli započítáni hosté, kteří hodnotili vedoucího recepce (FOM), pracovníka A, B i C. Hodnocení se zúčastnili muži i ženy, cizinci i tuzemci, kteří byli rozděleni do 4 věkových kategorií. Kompletní podklady jsou k dispozici v příloze č. 11.

Statistiky jsou zpracovány elektronicky v tabulce Excel a jsou zavedeny filtry, které umožňují zobrazení detailních statistik. Slouží k potvrzení výsledků a zjištění, které skupiny hostů jsou přísnější na hodnocené pracovníky. Každá vybraná skupina má jiné požadavky, které musí být uspokojeny, jiné nároky, které vyžadují od recepčních při ubytování se v hotelu.

Dle filtrů byly vybrány 3 hlavní výběrové soubory, na jejichž základě došlo k porovnání výsledků hodnocení: rozdělení dle pohlaví, dle věkové skupiny a dle národnosti.

4.4.1. Výběr dle pohlaví

Tab. 12 – Rozdělení hodnotitelů dle pohlaví

Výběrový soubor dle pohlaví - ŽENY			Výběrový soubor dle pohlaví - MUŽI		
Pohlaví	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)	Pohlaví	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
Z	8	1,00	M	8	1,00
Z	8	1,00	M	9	1,13
Z	8	1,00	M	10	1,25
Z	14	1,75	M	16	2,00
Z	16	2,00	M	8	1,00
Z	16	2,00	M	8	1,00
Z	9	1,13	M	9	1,13
Z	11	1,38	M	21	2,63
Z	10	1,25	M	9	1,13
Z	8	1,00	M	24	3,00
Z	11	1,38	M	14	1,75
Z	14	1,75	M	9	1,13
Z	10	1,43	M	10	1,43
Z	9	1,13	M	15	1,88
Z	15	1,88	M	8	1,00
CELKEM	11,13	1,40	M	8	1,00
			M	8	1,00
			M	8	1,00
			M	24	3,00
			M	16	2,00
			M	24	3,00
			M	8	1,00
			M	16	2,00
			M	8	1,00
			M	13	1,63
			CELKEM	12,44	1,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky obdrželi hodnocení pracovníci lepší známku od žen-hodnotitelek, v průměru 1,4. Od mužů obdrželi známku 1,56.

4.4.2. Výběr dle věku

Tab. 13 – Rozdělení dle věkových skupin

Věková skupina	Celkové bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Celkový dosažený průměr (1 = nejlepší)
sk. 1 (do 25 let)	10,83	1,35
sk. 2 (26 – 39 let)	9,13	1,14
sk. 3 (40 – 55 let)	13,67	1,74
sk. 4 (56 let a více)	16,00	2,00

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle tabulky č. 12 nejlépe hodnotili hosté ve věkové skupině 26 – 39 let. Nejhorší hodnocení dali pracovníkům hosté ve věkové skupině 56 let a více.

4.4.3. Výběr dle národnosti

Tab. 14 – Rozdělení dle národnosti (cizinec x tuzemec)

Národnost	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)	Národnost	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
T	8	1,00	C	10	1,25
T	8	1,00	C	16	2,00
T	9	1,13	C	8	1,00
T	8	1,00	C	8	1,00
T	8	1,00	C	9	1,13
T	14	1,75	C	21	2,63
T	16	2,00	C	24	3,00
T	9	1,13	C	14	1,75
T	16	2,00	C	11	1,38
T	9	1,13	C	15	1,88
T	9	1,13	C	8	1,00
T	10	1,43	C	24	3,00
T	10	1,25	C	16	2,00
T	8	1,00	C	24	3,00
T	8	1,00	C	16	2,00
T	8	1,00	C	8	1,00
T	8	1,00	C	15	1,88
T	11	1,38	C	13	1,63
T	8	1,00	CELKEM	14,44	1,81
T	14	1,75			
T	10	1,43			
T	9	1,13			
CELKEM	9,91	1,25			

Zdroj: Vlastní zpracování

Lépe hodnotili pracovníky hosté z České republiky - průměrná obdržená známka je 1,25. Od cizinců (není dále rozdělena národnost) obdrželi známku 1,81.

Cizinci nebyli dále rozdělení dle národnosti, protože ve výsledku stačí, zda je hostem Čech nebo je jiné národnosti, tedy cizinec.

4.5. Přínosy návrhu a výhled do budoucna

Navržený systém naplňuje stanovené cíle a je vhodný pro vyhodnocení schopností recepčních na hotelu i další dílčí cíle – vzdělávání, vytvoření soutěživého prostředí a odměňování. Obzvláště metoda Mystery Shoppingu odhalila mnohé nedostatky, převážně ve znalostech recepčních. Dotazník s kompletními poznámkami od hodnotitelů je výborným podkladem pro další práci nadřízeného. Ten doškolí jednotlivé zaměstnance podle potřeby v těch oblastech, ve kterých nevykávají.

Dále byla zjištěna mezera ve znalosti cizích jazyků, která by měla být, po odbourání statusu nově příchozího zaměstnance, na komunikativní úrovni v oblasti znalostí hotelu, cestovního ruchu v regionu a komunikace na běžná témata – počasí, sport atd.

Je zde nutnost metodu opakovat zpočátku čtvrtletním systémem, následně lze frekvenci projednat mezi všemi účastníky hodnocení a buď ponechat či prodloužit. Častější frekvence hodnocení by nebyla účelná. Celkově nenáročná je metoda 360°, jak z hlediska časového, tak finančního. Hodnocení je možné vhodně doplnit dalšími metodami zmíněnými v teoretické části. Z důvodu malého počtu pracovníků recepce lze například testovat jazykové znalosti strukturovaným testem, který bude vhodně obměňován.

Pokud by byla využita v budoucnu metoda Mystery Shopping, tak musí zaměstnavatel sám zvolit frekvenci. Hlavní překážkou můžou být finanční důvody, protože je zde finanční ohodnocení za 1 dotazník dle běžně známého postupu této metody. Samozřejmě přímý nadřízeným může využít svých známých k provedení Mystery Shoppingu, kde se pak úplata může provést dle dohody finančně i nefinančně, případně vůbec. Důležité je vždy dbát na to, aby Mystery Shopper nebyl znám hodnoceným recepčním, aby tak bylo možné posoudit jejich opravdové schopnosti a znalosti.

5 Závěr

Hodnocení pracovníků je pro většinu řídicích pracovníků nejdůležitější činností, která slouží jak k odměňování, tak k rozvoji pracovníka a jeho schopností. Důležitá je ochota spolupráce všech hodnotitelů a hodnocených tak, aby výsledky byly co nejvíce úplné a nezkreslené různými vlivy.

Dříve měly systémy spíše neformální podobu rozhovoru nadřízeného s podřízeným a hodnocení sloužilo pro odůvodnění výše jeho odměny. V současnosti procesy hodnocení přechází na do formální podoby nesoucí v sobě motivaci a možnost rozvoj pracovníka do budoucnosti. Pracovník není jen pasivní složkou celého procesu, ale je ve stále míře očekávána jeho spoluúčast na rozhodování a plnění úkolů.

Existuje celá řada metod používaných v systému hodnocení pracovníků a jeho práce a také mnoho odborné literatury, která se oblastí lidských zdrojů, do které hodnocení spadá, zabývá. Stále jsou modifikovány staré metody a vymyšleny nové tak, aby to korespondovalo s rozvojem naší doby. Nelze však použít všechny metody v každé společnosti a pro každý typ pracovníka, ale uvážlivě vybrat ty nejvhodnější tak, aby zajistili komplexní hodnocení.

Efektivnost procesu a navrženého systému hodnocení závisí na nutnosti implementovat ho do plánování v organizaci a periodicky ho opakovat. Zaměstnanci musí být včas seznámeni se systémem hodnocení a všemi aspekty, které s ním souvisí vč. například účelu hodnocení.

Hodnocení nejčastěji provádí přímý nadřízený, který také vyhodnotí pomocí systému výsledky dílčích částí a sepíše závěry. Hodnocení nakonec mají právo vyjádřit se k výsledku hodnocení pozitivně či negativně a vznést námitku. Hodnotitel je povinen přešetřit hodnocení a vysvětlit své závěry hodnocenému.

Vyhodnocení pořadí pracovníků může proběhnout veřejně, ale musí být podáno citlivě tak, aby byli všichni motivováni. Nejlepší pracovník se nesmí cítit tak, aby jak se říká „usnul

na vavřínech“ a jeho výkonnost naopak v dalším opakovaném hodnocení klesla. Samotný rozhovor s každým z hodnocených pracovníků by naopak měl probíhat v soukromí mezi 4 očima. Důvodem je to, aby se necítil poškozován před ostatními spolupracovníky.

Hodnocení pracovníci musí cítit, že jejich hodnocení je spravedlivé, přijatelné a respektované. Pokud jimi bude považováno za nutné zlo, může naopak narušit mezilidské vztahy v organizaci a zároveň samotný přístup k práci.

Co se týče využití navrženého systému do budoucna, tak přímý nadřízený souhlasí s jeho využitím opakovaně v pravidelných intervalech vč. využití Mystery Shoppingu. Zároveň k použitým hodnocením přibude písemná zkouška z cizího jazyka a modelové situace jak v českém, tak cizím jazyce prováděné přímým nadřízeným, případně s pomocí ostatních zaměstnanců.

Samotná společnost shledává systém jako vhodně navržený a že došlo ke splnění stanovených cílů. Dále zvažuje jeho využití pro potřeby odměňování.

6 Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1994, 150 s. ISBN 80-7067-447-4.
- [5] BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. 1.vyd. Praha: ČZU v Praze, 2009, 178 s. ISBN: 978-80-213-1019-3.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. C.H.Beck, 2007, 486 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- [7] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN: 978-80-247-1458-5.
- [8] KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [9] KOUBEK, J.. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995, 367 s. ISBN 8085943-01-8.
- [10] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [11] PLAMÍNEK, J.. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009, s. 120. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [12] SNELL, S., BOHLANDER, G.W. *Managing Human Resources*. 16.vyd. South-Western College Publishing, 201, 832 s. ISBN: 978-11-115-3282-6.
- [13] TORRINGTON, D., TAYLOR, S., HALL, L. *Human Resource Management*. 7.vyd. Financial Times/ Prentice Hall, 2007, 904 s. ISBN: 978-02-737-1075-2.
- [14] ZÍSKAL, J, HAVLÍČEK J.. *Ekonomicko matematické metody II, Studijní texty pro distanční studium*. 2.vyd. Praha: ČZU v Praze, 2007, 204 s. ISBN: 978-80-213-0664-6.
- [15] ZLÁMAL, J., HORVÁT, M., *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, 172 s. ISBN: 80-244-2085-0.

- [16] JACOBS, Robin. Employee Evaluations. In: *Guide for Employers* [online]. Portland Community College, 2003 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://spot.pcc.edu/~rjacobs/career/employee_evaluations.htm#Contents.
- [17] HEATHFIELD, Susan M. Why Organizations Do Employee Performance Evaluation: Goals of Employee Performance Evaluation. In: *About.com Guide* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://humanresources.about.com/od/performancemanagement/qt/employee_evaluation.htm.
- [18] SWEENY, Barry. A Sample Work Product: Online 360 Degree Staff Assessment System. In: *BUSINESS MENTOR CENTRE* [online]. 2005 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.businessmentorcenter.com/WRstaffassmt.php>.
- [19] Why use employee assessment?. In: *Net Lawman Ltd.* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.netlawman.co.uk/info/employee-assessment.php>.

7 Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 – Kontext systému hodnocení	str. 12
Obr. 2 – Posuny v hodnocení pracovníků	str. 13
Obr. 3 – Tři oblasti hodnocení	str. 18
Obr. 4 – Hodnotící stupnice	str. 31
Obr. 5 – Rozšířené 360° hodnocení pracovníků	str. 32
Obr. 6 – Organizační struktura Amber Hotelu Vavřinec	str. 38
Obr. 7 – Srovnání pracovníků s nejlepší variantou a vedoucím recepce	str. 48
Obr. 8 – Srovnání pracovníků dle hodnocení od kolegů	str. 50
Tab. 1 – Motivační strategie	str. 17
Tab. 2 – Hodnotitelé	str. 41
Tab. 3 – Pětidílná stupnice	str. 44
Tab. 4 – Výsledný systém hodnocení	str. 45
Tab. 5 – Výsledky sebehodnocení	str. 46
Tab. 6 – Výsledky hodnocení hosty	str. 47
Tab. 7 – Výsledky hodnocení přímým nadřízeným	str. 49
Tab. 8 – Výsledky hodnocení kolegy	str. 49
Tab. 9 – Výsledné hodnocení od podřízených	str. 51
Tab. 10 – Výsledné hodnocení metodou 360° zpětná vazba bez použití vah	str. 52
Tab. 11 – Vyhodnocení Mystery Shoppingu	str. 53
Tab. 12 – Rozdělení hodnotitelů dle pohlaví	str. 55
Tab. 13 – Rozdělení dle věkových skupin	str. 55
Tab. 14 – Rozdělení dle národnosti (cizinec x tuzemec).....	Str. 56

8 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Metoda 360° (část Sebehodnocení)	63
Příloha č. 2 – Metoda 360° (část Hosté/Klienti)	65
Příloha č. 3 – Dotazník pro hosty k metodě 360°	69
Příloha č. 4 - Metoda 360° (část Přímý nadřízený).....	70
Příloha č. 5 – Metoda 360° (část Kolegové).....	72
Příloha č. 6 – Metoda 360° (část Podřízení)	74
Příloha č. 7 – Metoda Mystery Shopping	77
Příloha č. 8 – Scénář pro Mystery Shoppera č. 1	81
Příloha č. 9 – Scénář pro Mystery Shoppera č. 2.....	84
Příloha č. 10 – Jednotný dotazník k Mystery Shoppingu	87
Příloha č. 11 – Statistické údaje o hostech (hodnotitelech)	89
Příloha č. 12 – Výběrové statistiky	90

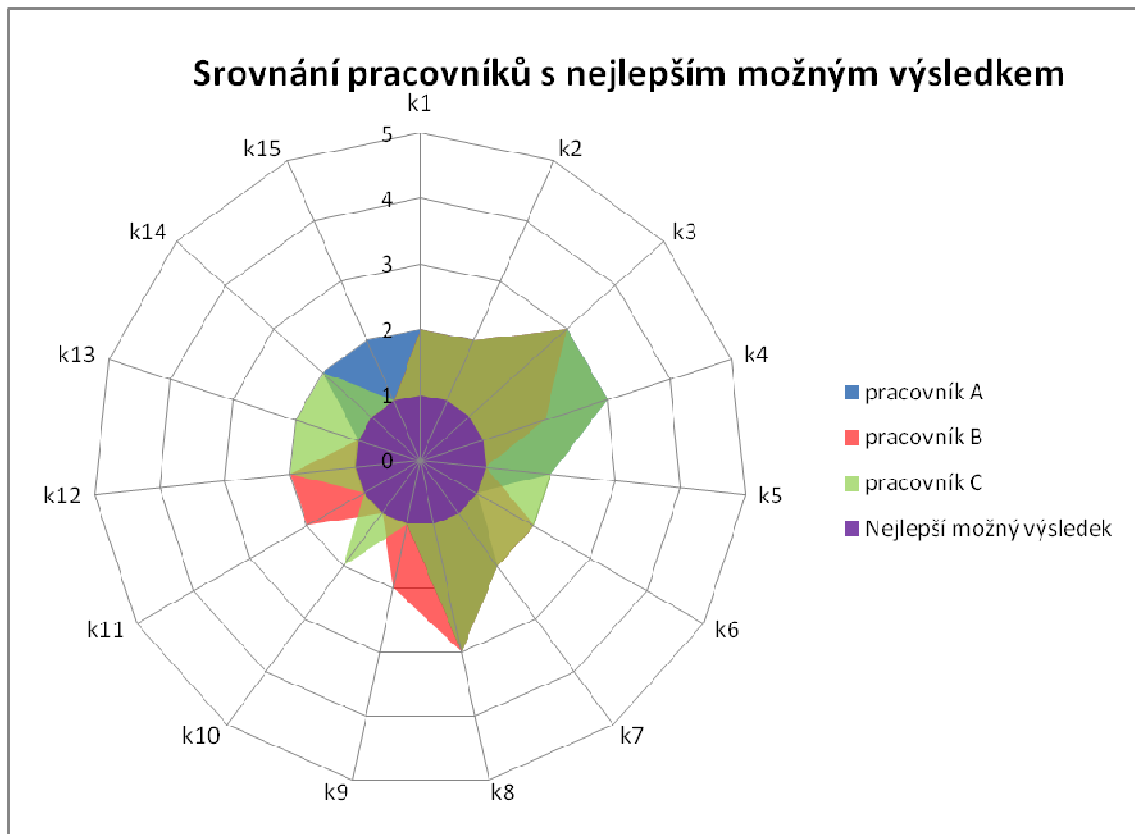
Příloha č. 1 – Metoda 360° (část Sebehodnocení)

Sebehodnocení – hodnotící tabulka

HODNOCENÍ	znalosti cizích jazyků				znalost hotelového rezervačního systému	znalost obchodní korespondence			komunikace			běžná administrativa	plnění běžných úkolů	plnění zadaných úkolů	reprezentativnost / upravenost	CELKEM	Nejlepší možný výsledek	Srovnání s nejlepším výsledkem	PRŮMĚR
	angličtina		němčina			čeština	angličtina	němčina	osobní	písemná	telefonická								
	mluvená	psaná	mluvená	psaná															
pracovník A	2	2	3	3	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	27	15	55,56%	1,80
pracovník B	2	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1	27	15	55,56%	1,80
pracovník C	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1	30	15	50,00%	2,00
Nejlepší možný výsledek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15			
označení	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	k15				

Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

Sebehodnocení - graf



Na výše uvedeném grafu jsou srovnání hodnocení pracovníci s nejlépeším možným výsledkem – tedy známkou 1.

Příloha č. 2 – Metoda 360° (část Hosté/Klienti)

Hodnocení ubytovanými hosty

HODNOCENÍ	CELKOVÉ BODY	PRŮMĚR	SROVNÁNÍ BODŮ S NEJLEPŠÍM MOŽNÝM VÝSLEDKEM	SROVNÁNÍ BODŮ S IDEÁLNÍ VARIANTOU
pracovník A	142	1,80	56,34%	64,79%
pracovník B	116	1,45	68,97%	79,31%
pracovník C	128	1,62	62,50%	71,88%

Nejlepší možný výsledek

NEJLEPŠÍ MOŽNÝ VÝSLEDEK	
CELKOVÉ BODY	PRŮMĚR
10	1
10	1
10	1
10	1
10	1
10	1
10	1
10	1
10	1
80	

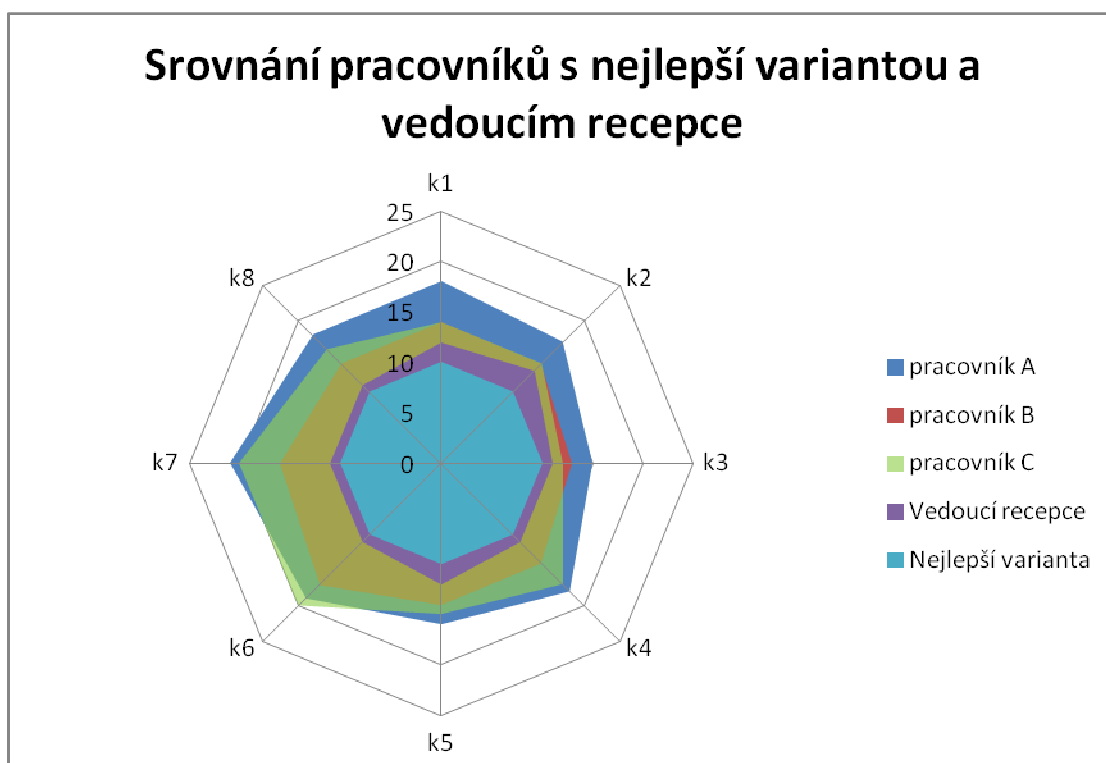
Ideální varianta = vedoucí recepce

VEDOUcí RECEPCE = IDEÁLNÍ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	CELKOVÉ BODY	PRŮMĚR
Přivítání při příjezdu	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	12	1,2
Efektivita recepce	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	13	1,3
Reprezentativnost / Upravenost	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	1,1
Přívětivost	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	1,1
Vstřícnost	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	12	1,2
Komunikativnost	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	1,1
Jazykové znalosti (čj, nj, aj)	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	1,1
Celkový dojem	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	1,1
CELKOVÉ BODY	8	8	9	10	16	8	8	8	8	9	92	
PRŮMĚR	1	1	1,125	1,25	2	1	1	1	1	1,125		1,15

Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

Hodnocení ubytovanými hosty – podklady pro graf

HODNOCENÍ	Přivítání při příjezdu	Efektivita recepce	Reprezentativnost / Upravenost	Přívětivost	Vstřícnost	Komunikativnost	Jazykové znalosti (čj, nj, aj)	Celkový dojem
pracovník A	18	17	15	18	16	19	21	18
pracovník B	14	14	13	14	14	17	16	14
pracovník C	14	14	12	17	15	20	20	16
Vedoucí recepce	12	13	11	11	12	11	11	11
Nejlepší varianta	10	10	10	10	10	10	10	10
označení	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8



Dílčí hodnocení pracovníků

A	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	CELKOVÉ BODY	PRŮMĚR
Přivítání při příjezdu	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	18	1,8
Efektivita recepcce	1	2	3	1	3	2	1	1	1	2	17	1,7
Reprezentativnost / Upravenost	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	15	1,5
Přívětivost	2	2	3	1	3	2	1	2	1	1	18	1,8
Vstřícnost	1	2	3	1	3	2	1	1	1	1	16	1,6
Komunikativnost	2	2	2	1	4	2	1	2	1	2	19	1,9
Jazykové znalosti (čj, nj, aj)	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1	21	2,1
Celkový dojem	2	2	3	2	3	2	1	2	1		18	2
CELKOVÉ BODY	14	16	21	9	24	16	9	14	9	10	142	
PRŮMĚR	1,75	2	2,625	1,125	3	2	1,125	1,75	1,125	1,42857		1,80

Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.


B	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	CELKOVÉ BODY	PRŮMĚR
Přivítání při příjezdu	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	14	1,4
Efektivita recepcce	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	14	1,4
Reprezentativnost / Upravenost	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	13	1,3
Přívětivost	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	14	1,4
Vstřícnost	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	14	1,4
Komunikativnost	2	1	3	1	1	1	1	1	4	2	17	1,7
Jazykové znalosti (čj, nj, aj)	2	2	2	1	1	1	1	1	3	2	16	1,6
Celkový dojem	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	14	1,4
CELKOVÉ BODY	11	10	15	8	8	8	8	8	24	16	116	
PRŮMĚR	1,375	1,25	1,875	1	1	1	1	1	3	2		1,45

Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

C	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	CELKOVÉ BODY	PRŮMĚR
Přivítání při příjezdu	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	14	1,4
Efektivita recepcce	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	14	1,4
Reprezentativnost / Upravenost	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	12	1,2
Přívětivost	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2	17	1,7
Vstřícnost	3	1	1	2	1	1	1	1	2	2	15	1,5
Komunikativnost	4	2	1	2	2	1	2	1	3	2	20	2,0
Jazykové znalosti (čj, nj, aj)	3	2	1	2	3	1	2	1	3	2	20	2,0
Celkový dojem	3	2	1	2	2	1		1	2	2	16	1,8
CELKOVÉ BODY	24	11	8	16	14	8	10	9	15	13	128	
PRŮMĚR	3	1,375	1	2	1,75	1	1,42857	1,125	1,875	1,625		1,62

Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

Příloha č. 3 – Dotazník pro hosty k metodě 360°

 <p>AMBER HOTEL VAVŘINEC ROUDNICE NAD LABEM</p>	<p>DOTAZNÍK HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE RECEPTIONY</p>
<i>Vážení hosté!</i>	
<i>Děkujeme, že jste si vybrali náš hotel a přejeme Vám příjemný pobyt!</i>	
<i>Předem Vám chci poděkovat za vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad zpracování diplomové práce sl. Lucie Platilové, studentky České zemědělské univerzity v Praze.</i>	
*) Vhodné zaškrtni.	
**) Známkování od 1 do 5 (1-výborný, 5-nedostatečný), zakroužkuj vybrané	
Údaje o Vás:	Hodnocený zaměstnanec *):
Příjezd: _____	Lucie Platilová <input type="radio"/>
Odjezd: _____	Alena Jaršová <input type="radio"/>
	Alena Gladišová <input type="radio"/>
	Andrea Platilová <input type="radio"/>
Hodnocení **):	
Přivítání při příjezdu:	1 2 3 4 5
Efektivita recepcy:	1 2 3 4 5
Reprezentativnost/upravenost:	1 2 3 4 5
Přívětivost:	1 2 3 4 5
Vstřícnost:	1 2 3 4 5
Komunikativnost:	1 2 3 4 5
Jazykové znalosti:	1 2 3 4 5
Celkový dojem:	1 2 3 4 5
Vlastní názor (nepovinné):	_____

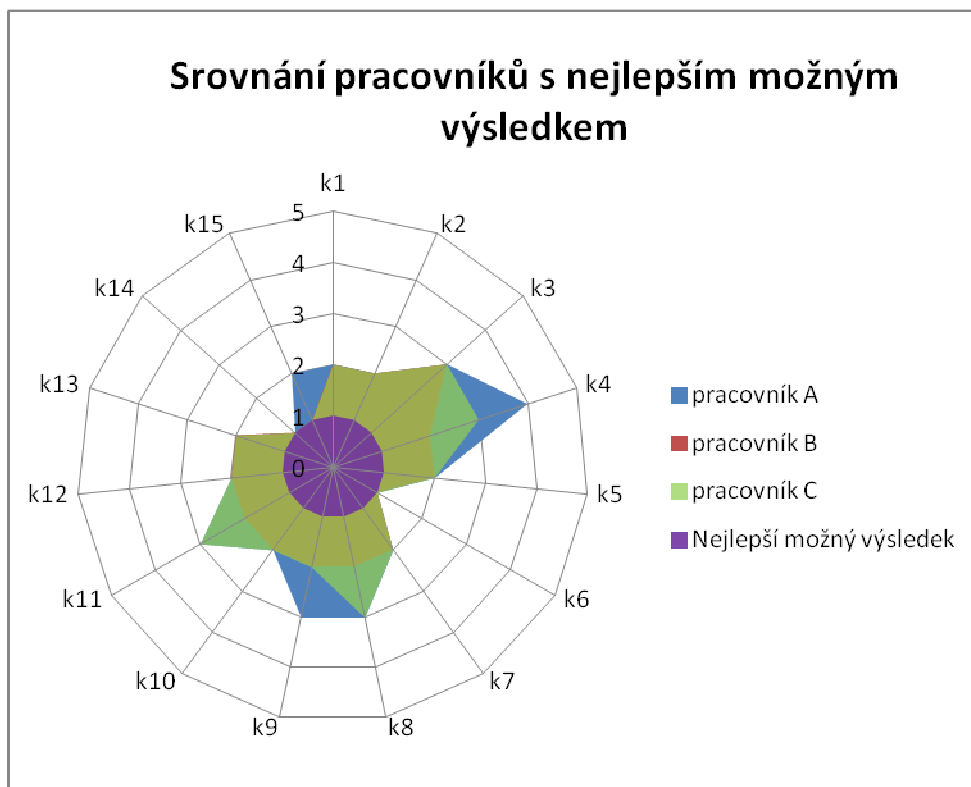
Příloha č. 4 - Metoda 360° (část Přímý nadřízený)

Hodnocení přímým nadřízeným

HODNOCENÍ	znalosti cizích jazyků				znalost hotelového rezervačního systému	znalost obchodní korespondence			komunikace			běžná administrativa	plnění běžných úkolů	plnění zadaných úkolů	reprezentativnost / upravenost	CELKEM	Nejlepší možný výsledek	Srovnání s nejlepším výsledkem	PRŮMĚR
	angličtina		němčina			čeština	angličtina	němčina	osobní	písemná	telefonická								
	mluvená	psaná	mluvená	psaná															
pracovník A	2	2	3	4	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1	2	34	15	44,12%	2,27
pracovník B	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	28	15	53,57%	1,87
pracovník C	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	1	31	15	48,39%	2,07
Nejlepší možný výsledek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15			
označení	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	k15				

Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

Graf – srovnání pracovníků s nejlepším možným výsledkem



Příloha č. 5 – Metoda 360° (část Kolegové)

Hodnocení od kolegů/spolupracovníků - komplexní

VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ	Vstřícnost /ochota	Reprezentativnost / upravenost	Předání agendy	Srozumitelnost vzkazů	Komunikace	Plnění zadaných úkolů	Odolnost vůči stresu a zátěži	CELKEM	Nejlepší možný výsledek	Srovnání s nejlepším možným výsledkem	PRŮMĚR	Nejlepší možný průměr
A	4	5	4	4	6	5	6	34	21	61,76%	4,86	3
B	3	3	3	5	4	3	7	28	21	75,00%	4,00	3
C	3	3	3	5	3	4	5	26	21	80,77%	3,71	3

Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

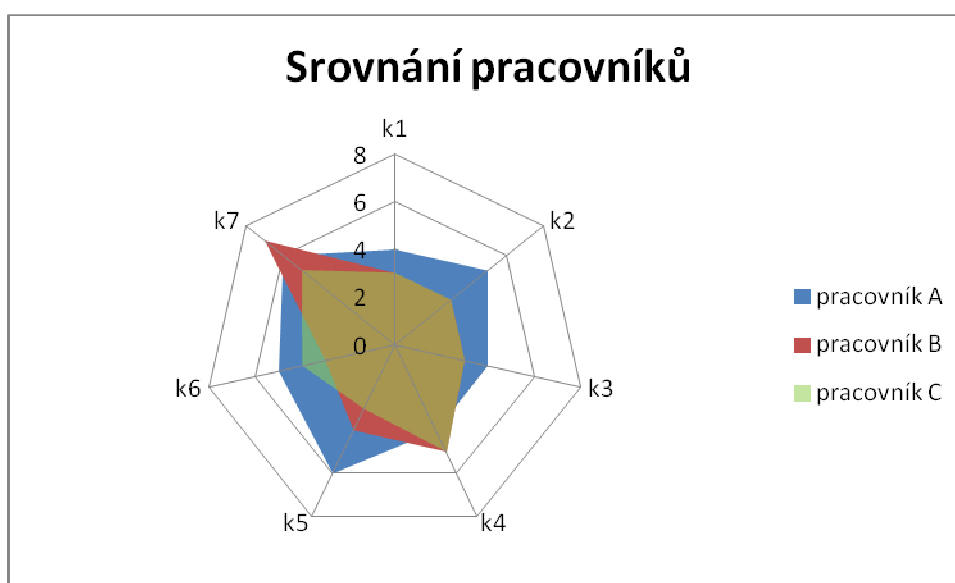
Dílčí hodnocení pracovníků

A hodnotí:							
B	1	1	1	2	1	1	2
C	1	1	1	2	1	1	2
B hodnotí:							
A	1	1	1	1	1	1	1
C	1	1	1	2	1	1	1
C hodnotí:							
A	2	2	1	1	2	1	2
B	1	1	1	2	2	1	2
Brigádnice hodnotí:							
A	1	2	2	2	3	3	3
B	1	1	1	1	1	1	3
C	1	1	1	1	1	2	2

Hodnocení od kolegů – podklady pro graf

VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ	Vstřícnost /ochota	Reprezentativnost / upravenost	Předání agendy	Srozumitelnost vzkazů	Komunikace	Plnění zadaných úkolů	Odolnost vůči stresu a zátěži
pracovník A	4	5	4	4	6	5	6
pracovník B	3	3	3	5	4	3	7
pracovník C	3	3	3	5	3	4	5
Ideální varianta	3	3	3	3	3	3	3
označení	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7

Grafické znázornění srovnání hodnocených



Příloha č. 6 – Metoda 360° (část Podřízení)

Hodnocení podřízenými – komplexní

HODNOCENÍ	CELKOVÉ BODY	SROVNÁNÍ S NEJLEPŠÍM MOŽNÝM VÝSLEDKEM
A	36	66,67%
B	32	75,00%
C	31	77,42%

Nejlepší možný výsledek k dosažení

NEJLEPŠÍ MOŽNÝ VÝSLEDEK	
CELKOVÉ BODY	PRŮMĚR
3	1
3	1
3	1
3	1
3	1
3	1
3	1
3	1
3	1
24	
	1

Dílčí hodnocení pracovníků

A	1.podřízený	2.podřízený	3.podřízený	CELKEM	PRŮMĚR
přívětivost	1	2	3	6	2,00
reprezentativnost / upravenost	2	2	1	5	1,67
komunikace	2	2	1	5	1,67
vedení porad	1	1	1	3	1,00
srozumitelnost zadaných úkolů	2	1	2	5	1,67
znalost hotelového rezervčního systému	1	1	1	3	1,00
znalost hotelu	2	1	2	5	1,67
plnění běžných povinností	2	1	1	4	1,33
CELKEM	13	11	12	36	
PRŮMĚR	1,625	1,375	1,5		1,50

Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

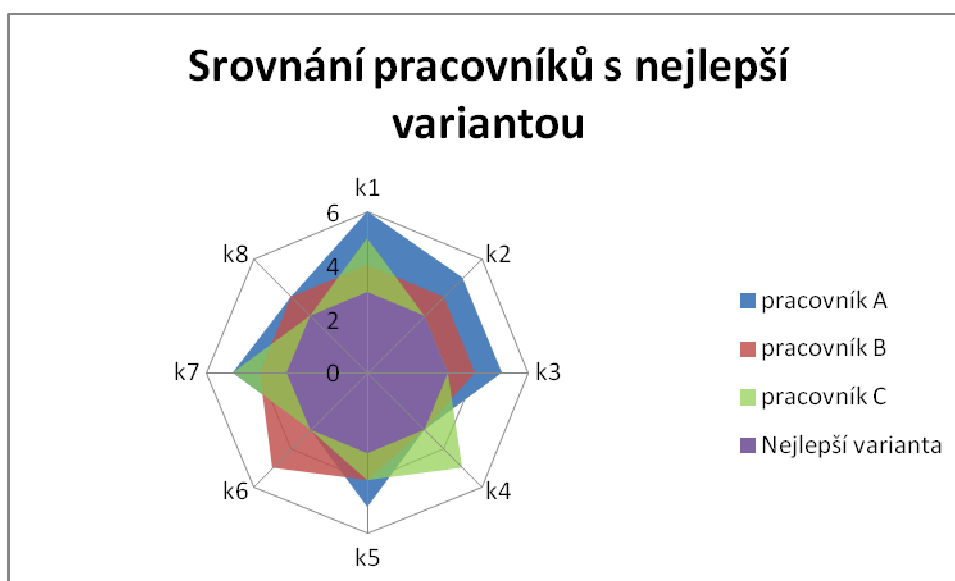
B	1.podřízený	2.podřízený	3.podřízený	CELKEM	PRŮMĚR
přivětivost	1	1	2	4	1,33
reprezentativnost / upravenost	1	1	2	4	1,33
komunikace	2	1	1	4	1,33
vedení porad	1	1	1	3	1,00
srozumitelnost zadaných úkolů	1	1	2	4	1,33
znalost hotelového rezervačního systému	2	2	1	5	1,67
znalost hotelu	1	1	2	4	1,33
plnění běžných povinností	1	1	2	4	1,33
CELKEM	10	9	13	32	
PRŮMĚR	1,25	1,125	1,625		1,33
Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.					

C	1.podřízený	2.podřízený	3.podřízený	CELKEM	PRŮMĚR
přivětivost	2	1	2	5	1,67
reprezentativnost / upravenost	1	1	1	3	1,00
komunikace	1	1	1	3	1,00
vedení porad	2	1	2	5	1,67
srozumitelnost zadaných úkolů	2	1	1	4	1,33
znalost hotelového rezervačního systému	1	1	1	3	1,00
znalost hotelu	2	1	2	5	1,67
plnění běžných povinností	1	1	1	3	1,00
CELKEM	12	8	11	31	
PRŮMĚR	1,5	1	1,375		1,29
Pozn.: Stupnice na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.					

Hodnocení od podřízených – podklady pro graf

PRACOVNÍK	přivětivost	reprezentativnost / upravenost	kommunikace	vedení porad	srozumitelnost zadaných úkolů	znalost hotelového rezervačního systému	znalost hotelu	plnění běžných povinností
pracovník A	6	5	5	3	5	3	5	4
pracovník B	4	4	4	3	4	5	4	4
pracovník C	5	3	3	5	4	3	5	3
Nejlepší varianta	3	3	3	3	3	3	3	3
označení	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8

Grafické znázornění



Příloha č. 7 – Metoda Mystery Shopping

Vyhodnocení dotazníků k Mystery shoppingu

	CELKEM	Nejlepší možný výsledek	Srovnání s nejlepším možným výsledkem	Nejhorší možný výsledek
A	90	38	42,22%	190
B	102	38	37,25%	190
C	97	38	39,18%	190

Díličí výsledky

1. hodnotitel	Vlastnosti						Vzhled pracoviště			Znalost práce	CELKEM
	Formálnost oblečení	Upravenost	Přívětivost	Vstřícnost	Komunikativnost	Správnost jazyka	Čistota	Přehlednost	Osvětlení pultu		
A	1	1	1	1	4	5	1	2	3	34	53
B	2	1	2	2	3	1	1	2	3	46	63
C	3	2	2	2	2	1	1	2	1	30	46

Pozn.: Vychází z dotazníku v Příloze č.

Hodnocení na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

2. hodnotitel	Vlastnosti						Vzhled pracoviště			Znalost práce	CELKEM
	Formálnost oblečení	Upravenost	Přívětivost	Vstřícnost	Komunikativnost	Správnost jazyka	Čistota	Přehlednost	Osvětlení pultu		
A	1	1	2	1	2	1	1	1	1	26	37
B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	39
C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	42	51

Pozn.: Vychází z dotazníku v Příloze č.

Hodnocení na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.

Znalost práce - podrobnější rozdělení hodnocení

1. hodnotitel	Pozdrav	Úvodní otázka	Cena	Doplňující otázky	Nabídka prohlídky	Platba a check-in	Zjištění osobních údajů	Vizitka / leták	Kontaktní údaje klienta	Rozloučení	ZNALOST PRÁCE CELKEM
A	1	5	5	5	1	1	5	5	5	1	34
B	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
C	1	5	1	5	5	1	1	5	1	5	30

Pozn.: Vychází z dotazníku v Příloze č.

Hodnocení 1 = ano/správně, 5 = ne/špatně.

2.hodnotitel	Pozdrav	Úvodní otázka	Cena	Doplňující otázky	Nabídka prohlídky	Platba a check-in	Zjištění osobních údajů	Vizitka / leták	Kontaktní údaje klienta	Rozloučení	ZNALOST PRÁCE CELKEM
A	1	1	5	1	5	1	1	5	5	1	26
B	1	5	5	1	5	1	1	5	5	1	30
C	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	42

Pozn.: Vychází z dotazníku v Příloze č.

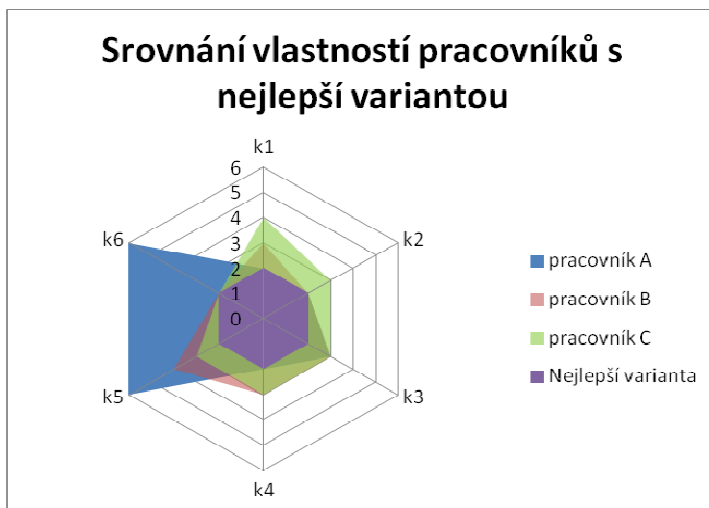
Hodnocení 1 = ano/správně, 5 = ne/špatně.

Hodnocení Mystery Shopping – podklady pro graf

Vlastnosti recepčních

	Formálnost oblečení	Upravenost	Přivětivost	Vstřícnost	Komunikativnost	Správnost jazyka
pracovník A	2	2	3	2	6	6
pracovník B	3	2	3	3	4	2
pracovník C	4	3	3	3	3	2
Nejlepší varianta	2	2	2	2	2	2
označení	k1	k2	k3	k4	k5	k6

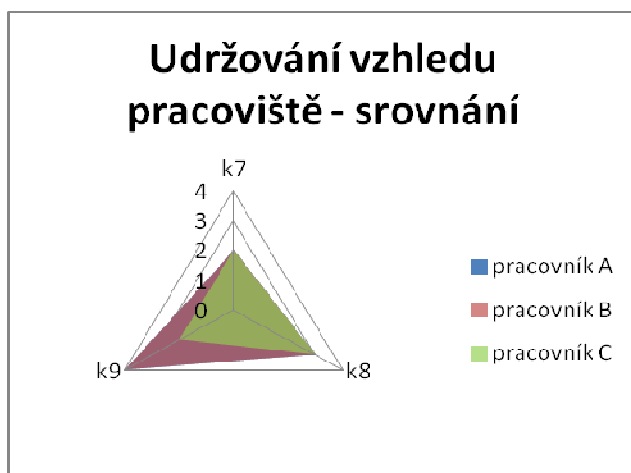
Pozn.: Hodnocení na škále od 1 - výborný do 5 – nedostatečný.



Udržování vzhledu pracoviště

	Čistota	Přehlednost	Osvětlení pultu
pracovník A	2	3	4
pracovník B	2	3	4
pracovník C	2	3	2
označení	k7	k8	k9

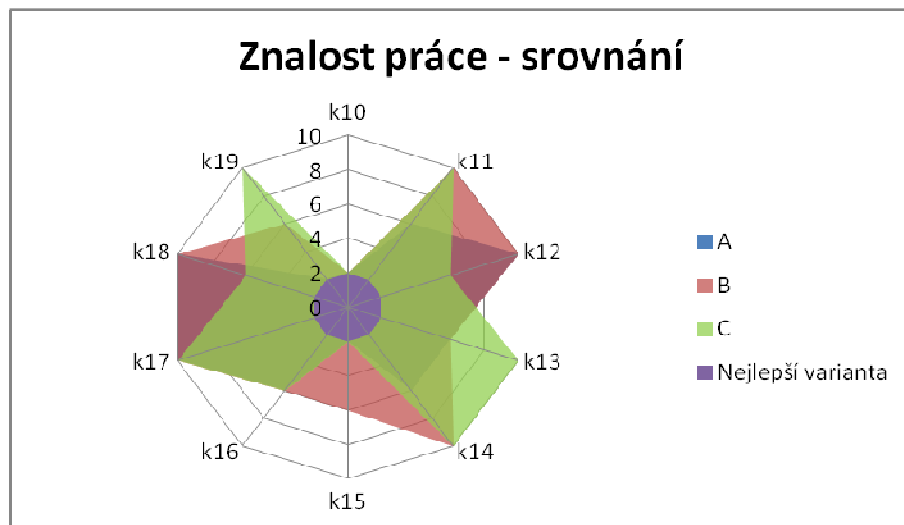
Pozn.: Hodnocení na škále od 1 - výborný do 5 - nedostatečný.



Znalost práce - podrobnější rozdělení hodnocení

	Pozdrav	Úvodní otázka	Cena	Doplňující otázky	Nabídka prohlídky	Platba a check-in	Zjištění osobních údajů	Vizitka / leták	Kontaktní údaje klienta	Rozloučení
A	2	6	10	6	6	2	6	10	10	2
B	2	10	10	6	10	6	6	10	10	6
C	2	10	6	10	10	2	6	10	6	10
Nejlepší varianta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
označení	k10	k11	k12	k13	k14	k15	k16	k17	k18	k19

Pozn.: Hodnocení 1 = ano/správně, 5 = ne/špatně.



Poznámka: Pracovník A je kompletně schován pod pracovníky B a C. Dosahuje tedy ve všech oblastech stejného nebo lepšího hodnocení než ostatní pracovníci.

Příloha č. 8 – Scénář pro Mystery Shoppera č. 1

SCÉNÁŘ MYSTERY SHOPPING – PRÁCE NA RECEPCI

Identifikační číslo:	12001
Scénář:	1
Harmonogram:	12. 2. – 21. 2. 2012
Místo:	Amber Hotel Vavřinec, Karlovo nám.20,413 01 Roudnice n. L.
Téma:	Hodnocení osobnosti recepční a znalostí práce.
Kontaktní osoba:	Lucie Platilová; lucieplatilova@seznam.cz

Návštěva recepce bez prvotního telefonického kontaktu a dle rozložení směn recepčních. Dotazníky musí být odeslány e-mailem kontaktní osobě do: 24. 2. 2012.

Odměna: 200,- Kč za 1 dotazník (celkem 600,- Kč)

Směny jednotlivých recepčních:

(ranní „R“ = 7:00 – 19:00, noční „N“ = 19:00 – 7:00)

- Recepční A = začerněno z důvody ochrany hodnoceného
- Recepční B = začerněno z důvody ochrany hodnoceného
- Recepční C = začerněno z důvody ochrany hodnoceného

Další pokyny:

- Záznamové archy vyplňte a nejpozději následující den do 12.00 odešlete kontaktní osobě.
- Při nejasnostech se obraťte na kontaktní osobu.

Cíl výzkumu: Zjistit zda recepční řádně reprezentují hotel, dodržují pokyny práce a předají potencionálnímu hostovi kompletní a jednotné informace.

Konkrétně:

- Při příchodu na recepci recepční pozdraví klienta (Mystery shopper - MS) ihned při vstupu a doptá se na jeho přání/jak mu může pomoci.
- MS zkontroluje označení recepční nebo pultu recepce, zda je opatřeno jmenovkou.
- Dále zda oblečení recepční je formální (vrchní díl – košile/triko bez obrázků; spodní díl – nesmí být džíny; boty – ne tenisky, ne domácí obuv).
- Dle scénáře zjistí potřebné informace a v dotazníku posoudí jejich kompletnost a jednotnost.

- Jako výstup by měl MS obdržet na vyžádání vizitku nebo leták s kontaktními informacemi.

Informace o hotelu k dispozici na:

<http://www.amberhotels.cz/cs/lokality/amber-hotel-vavrinec/uvod>

Scénář pro klienta:

(otázky jsou modelové, oba účastníci můžou reagovat obdobnými formulacemi)

- *Vcházíte na recepci. Vyčkáte chvíli na pozdrav a sami pozdravíte.*
- *Recepční vstane a zeptá se úvodní otázkou: „Dobrý den. Jak Vám mohu pomoci? / Máte nějaké přání? / Máte zde rezervaci?“*
- **MS: „xx.června-září (vymyslete si 3 alternativní data) mám svatbu a rád bych se zde ubytoval v rámci svatební noci. Jaké jsou ceny za ubytování? Máte k dispozici nějaké svatební pokoje?“**
- *Recepční:
„Cena za ubytování je 1600,- za dvoulůžkový pokoj a 2000,- Kč za apartmán. Volno máme. Cena je včetně snídaně. Tu není problém donést na pokoj. Pokoj/apartmán připravíme ve svatebním duchu. Každý pokoj má vlastní koupelnu s WC.“ *Recepční Vám může nabídnout apartmán v ceně dvoulůžkového.*
„O kolik pokojů byste měl zájem?“
„Chcete se jít na některý pokoj podívat?“*
- *Pokud některou z výše uvedených doplňujících informací/otázek vynechá, doptejte se dále sami.
MS: „To jsou celkem příjemné ceny.“
Případně se doptejte: „Mají pokoje WC a koupelnu?“, „Je snídaně v ceně?“, „Dá se donést na pokoj?“, „Děláte nějakou výzdobu nebo je pokoj vybaven standardně?“, „Mohu vidět apartmán i pokoj, abych si udělal představu?“*
- *Jděte se s recepční podívat na pokoje (poznamenejte si jejich čísla).*
- *Prohlédněte si pokoj vč. Koupelny. Řekněte, zda se Vám pokoje líbí a upřednostnil byste apartmán. Přeci jen svatba je jednou za život.*
- *Po příchodu zpět na recepci: „Ještě mě zajímá, v kolik hodin se musíme přijít ubytovat? Kdy musíme zaplatit, chcete nějakou zálohu?“*
- *Recepční: „Recepce je otevřená 24 hodin denně, zálohu nevybíráme. Pokoj se platí při příchodu. Pokud byste chtěl, je možné zaplatit také dopředu. Chcete tedy fixně rezervovat?“*
- **MS: „Zatím ne fixně, musíme se o tom poradit. Můžete mi to alespoň předběžně zamluvit, do, vám dáme vědět?“ *Vymyslete si datum, den.***
- *Recepční: „Rezervace bude na jaké jméno?“ „Pokud byste se rozhodli pro rezervaci u nás, bylo by vhodnější dát nám údaje z občanského průkazu předem nebo si je vzít s sebou.“ „Musíme je doplnit do systému, dle nařízení.“*

- **MS: „Moje jméno je“** (vymyslete si 3 alternativní jména, ta pak zapište v dotazníku). **„Údaje Vám případně dodám předem, pokud bychom se rozhodli, nevím zda budeme mít OP vůbec u sebe. „**
Případně se doptejte, zda je možné dodat údaje o OP pár dní předem, pokud se nezeptá.
MS: „Máte nějakou vizitku?“
- *Recepční Vám předá vizitku nebo leták hotelu, kde jsou také kontaktní údaje.*
Recepční: „Můžete mi dát na Vás kontakt, abychom Vás mohli případně kontaktovat, kdyby se vyskytly nějaké komplikace nebo kdybychom měly další otázky?“
- *Předáte ji telefonní číslo, může být i fiktivní (vymyslete si případně 3 varianty) a zapište do dotazníku.*
- Recepční: „Máte ještě nějaké dotazy?“
- **MS: „Myslím, že je to už vše. Kdyžtak si zavolám. Děkuji a přeji Vám hezký zbytek dne.“** *Připravte se k odchodu.*
- Recepční: „I vám hezký den.“ „Nashledanou.“
- **MS: „Nashledanou.“**
- *Pokud se recepční nerozloučí již předem.*
Recepční: „Nashledanou.“

KONEC

Poznámka: Rámcově rozhovor dodržte. Přizpůsobte ho aktuální situaci, bude-li třeba. Přečtete si však pečlivě dotazník, aby byl správně a zcela vyplněn.

Pokud by měla recepční jiný dotaz, který zde nebyl uveden, reagujte na něj dle svého názoru, ale ten pak aplikujte i v ostatních případech, dojde-li ke stejné či podobné situaci.

Příloha č. 9 – Scénář pro Mystery Shoppera č. 2

SCÉNÁŘ MYSTERY SHOPPING – PRÁCE NA RECEPCI

Identifikační číslo: 12002
Scénář: 1
Harmonogram: 12. 3. – 20. 3. 2012
Místo: Amber Hotel Vavřinec, Karlovo nám.20,413 01 Roudnice n. L.
Téma: Hodnocení osobnosti recepční a znalostí práce.
Kontaktní osoba: Lucie Platilová; lucieplatilova@seznam.cz

Návštěva recepce bez prvotního telefonického kontaktu a dle rozložení směn recepčních. Dotazníky musí být odeslány e-mailem kontaktní osobě do: 23. 3. 2012.

Odměna: 200,- Kč za 1 dotazník (celkem 600,- Kč)

Směny jednotlivých recepčních:

(ranní „R“ = 7:00 – 19:00, noční „N“ = 19:00 – 7:00)

- Recepční A = začerněno z důvody ochrany hodnoceného
- Recepční B = začerněno z důvody ochrany hodnoceného
- Recepční C = začerněno z důvody ochrany hodnoceného

Další pokyny:

- Záznamové archy vyplňte a nejpozději následující den do 12.00 odešlete kontaktní osobě.
- Při nejasnostech se obraťte na kontaktní osobu.

Cíl výzkumu: Zjistit zda recepční řádně reprezentují hotel, dodržují pokyny práce a předají potencionálnímu hostovi kompletní a jednotné informace.

Konkrétně:

- Při příchodu na recepci recepční pozdraví klienta (Mystery shopper - MS) ihned při vstupu a doptá se na jeho přání/jak mu může pomoci.
- MS zkontroluje označení recepční nebo pultu recepce, zda je opatřeno jmenovkou.
- Dále zda oblečení recepční je formální (vrchní díl – košile/triko bez obrázků; spodní díl – nesmí být džíny; boty – ne tenisky, ne domácí obuv).
- Dle scénáře zjistí potřebné informace a v dotazníku posoudí jejich kompletnost a jednotnost.

- Jako výstup by měl MS obdržet na vyžádání vizitku nebo leták s kontaktními informacemi.

Informace o hotelu k dispozici na:

<http://www.amberhotels.cz/cs/lokality/amber-hotel-vavrinec/uvod>

Scénář pro klienta:

(otázky jsou modelové, oba účastníci můžou reagovat obdobnými formulacemi)

- *Vcházíte na recepci. Vyčkáte chvíli na pozdrav a sami pozdravíte.*
- *Recepční vstane a zeptá se úvodní otázkou: „Dobrý den. Jak Vám mohu pomoci? / Máte nějaké přání? / Máte zde rezervaci?“*
- **MS: „xx.dubna (vymyslete si 3 alternativní data od pátku do neděle) za mnou přijedou 2 známí. Jaké jsou ceny za ubytování? Máte k dispozici nějaké klidné pokoje?“**
- *Recepční: „Na duben máme speciální víkendovou cenu za ubytování 1000,- za dvoulůžkový pokoj se snídaní. Volno v termínu máme.“ „Chcete pokoj s WIFI nebo bez?“ „Chcete se jít na pokoj podívat?“*
- **MS: „To je super cena!“**
Pokud některou z výše uvedených doplňujících informací/otázek vynechá, doptejte se dále sami.: „Mají pokoje WC a koupelnu?“, „Je snídaně v ceně?“, „Dá se donést na pokoj?“, „Mohu vidět pokoj, abych si udělal představu?“
- *Jděte se s recepční podívat na pokoje (poznamenejte si jejich čísla).*
- *Prohlédněte si pokoj vč. Koupelny. Řekněte, že se Vám pokoj líbí.*
- *Po příchodu zpět na recepci: „Ještě mě zajímá, v kolik hodin se musí přijít ubytovat? Kdy se platí, chcete nějakou zálohu?“*
- *Recepční: „Recepce je otevřená 24 hodin denně, zálohu nevybíráme. Pokoj se platí při příchodu. Chcete tedy fixně rezervovat?“*
- **MS: „Zatím nechci rezervovat fixně, musím jim předat informace. Můžete mi to alespoň předběžně zamluvit, do, vám dáme vědět?“** *Vymyslete si datum, den.*
- *Recepční: „Rezervace bude na jaké jméno?“*
- **MS: „Moje jméno je,“** (vymyslete si 3 alternativní jména, ta pak zapište v dotazníku).
- **MS: „Máte nějakou vizitku?“**
- *Recepční Vám předá vizitku nebo leták hotelu, kde jsou také kontaktní údaje. Recepční: „Můžete mi dát na Vás kontakt, abychom Vás mohli případně kontaktovat, kdyby se vyskytly nějaké komplikace nebo kdybychom měli další otázky?“*

- *Předáte ji telefonní číslo, může být i fiktivní (vymyslete si případně 3 varianty) a zapište do dotazníku.*
- *Recepční: „Máte ještě nějaké dotazy?“*
- **MS: „Myslím, že je to už vše. Kdyžtak si zavolám. Děkuji a přeji Vám hezký zbytek dne.“ *Připravte se k odchodu.***
- *Recepční: „I vám hezký den.“ „Nashledanou.“*
- **MS: „Nashledanou.“**
- *Pokud se recepční nerozloučí již předem.*
Recepční: „Nashledanou.“

KONEC

Poznámka: Rámcově rozhovor dodržte. Přizpůsobte ho aktuální situaci, bude-li třeba. Přečtěte si však pečlivě dotazník, aby byl správně a zcela vyplněn.

Pokud by měla recepční jiný dotaz, který zde nebyl uveden, reagujte na něj dle svého názoru, ale ten pak aplikujte i v ostatních případech, dojde-li ke stejné či podobné situaci.

Příloha č. 10 – Jednotný dotazník k Mystery Shoppingu

DOTAZNÍK MYSTERY SHOPPING - PRÁCE NA RECEPCI

Identifikace subjektu: Amber Hotel Vavřinec Karlovo nám. 20 413 01 Roudnice nad Labem	Identifikace recepční: (přeškrtni nevhodné)	<table border="1"><tr><td>A</td><td>B</td><td>C</td></tr></table>	A	B	C
A	B	C			
Datum návštěvy: <input type="text"/>	Ukázaný/é pokoj/e: <input type="text"/>				
Čas počátku návštěvy: <input type="text"/>	Čas ukončení návštěvy: <input type="text"/>				
Mystery shopper: <input type="text"/>	Telefon: <input type="text"/>	<input type="text"/>			
	E-mail: <input type="text"/>	<input type="text"/>			

HODNOCENÍ: (zakroužkuj vybrané: 1 = výborný, 5 = nedostatečný)

Vlastnosti:

Formálnost oblečení:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					
Úpravenost:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					
Prívětivost:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					
Vstřícnost:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					
Komunikativnost:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					
Správnost jazyka:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					

Vzhled pracoviště:

Čistota:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					
Přehlednost:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					
Osvětlení pultu:	1	2	3	4	5
Pokud není hodnoceno 1, napište proč: _____					

Znalosti práce: (vyber)

Pozdravila Vás recepční (R) ihned při vstupu na recepci?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Položila R úvodní otázku?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne

Kterou?

<input type="checkbox"/> 1.	Jak Vám mohu pomoci? Jaké máte přání? Máte zde rezervaci? jinak:
<input type="checkbox"/> 2.	
<input type="checkbox"/> 3.	
<input type="checkbox"/> 4.	

Sděčila R správnou cenu?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Zeptala se R na doplňující otázky?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Nabídla Vám R prohlídku pokoje?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Zjistil jste všechny možnosti platby a přihlášení se do pokoje?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Zeptala se Vás R při předběžné rezervaci na osobní údaje?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Předala Vám R sama od sebe vizitku / leták?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Zeptala se R na Vaše kontaktní údaje?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
Pozdravila R jako poslední?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne

str. 2/2

Příloha č. 11 – Statistické údaje o hostech (hodnotitelech)

Hodnotitelé	Pohlaví	Národnost	Věková skupina	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
Host 1 FOM	M	T	3	8	1,00
Host 2 FOM	Z	T	2	8	1,00
Host 3 FOM	M	T	1	9	1,13
Host 4 FOM	M	C	2	10	1,25
Host 5 FOM	M	C	4	16	2,00
Host 6 FOM	Z	C	2	8	1,00
Host 7 FOM	Z	T	3	8	1,00
Host 8 FOM	M	T	3	8	1,00
Host 9 FOM	M	C	2	8	1,00
Host 10 FOM	M	C	2	9	1,13
Host 1A	Z	T	4	14	1,75
Host 2A	Z	T	2	16	2,00
Host 3A	M	C	3	21	2,63
Host 4A	M	T	2	9	1,13
Host 5A	M	C	3	24	3,00
Host 6A	Z	T	3	16	2,00
Host 7A	Z	T	2	9	1,13
Host 8A	M	C	4	14	1,75
Host 9A	M	T	3	9	1,13
Host 10A	M	T	3	10	1,43
Host 1B	Z	C	3	11	1,38
Host 2B	Z	T	1	10	1,25
Host 3B	M	C	4	15	1,88
Host 4B	Z	C	1	8	1,00
Host 5B	M	T	1	8	1,00
Host 6B	M	T	2	8	1,00
Host 7B	M	T	2	8	1,00
Host 8B	M	T	2	8	1,00
Host 9B	M	C	3	24	3,00
Host 10B	M	C	4	16	2,00
Host 1C	M	C	4	24	3,00
Host 2C	Z	T	2	11	1,38
Host 3C	M	T	2	8	1,00
Host 4C	M	C	1	16	2,00
Host 5C	Z	T	1	14	1,75
Host 6C	M	C	2	8	1,00
Host 7C	Z	T	3	10	1,43
Host 8C	Z	T	2	9	1,13
Host 9C	Z	C	3	15	1,88
Host 10C	M	C	4	13	1,63

Příloha č. 12 – Výběrové statistiky

Výběrový soubor dle pohlaví - ŽENY

Pohlaví	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
Z	8	1,00
Z	8	1,00
Z	8	1,00
Z	14	1,75
Z	16	2,00
Z	16	2,00
Z	9	1,13
Z	11	1,38
Z	10	1,25
Z	8	1,00
Z	11	1,38
Z	14	1,75
Z	10	1,43
Z	9	1,13
Z	15	1,88
CELKEM	11,13	1,40

Výběrový soubor dle pohlaví - MUŽI

Pohlaví	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
M	8	1,00
M	9	1,13
M	10	1,25
M	16	2,00
M	8	1,00
M	8	1,00
M	9	1,13
M	21	2,63
M	9	1,13
M	24	3,00
M	14	1,75
M	9	1,13
M	10	1,43
M	15	1,88
M	8	1,00
M	8	1,00
M	8	1,00
M	24	3,00
M	16	2,00
M	24	3,00
M	8	1,00
M	16	2,00
M	8	1,00
M	13	1,63
CELKEM	12,44	1,56

Výběrový soubor dle věku - 1.sk (do 25 let)

Věková skupina	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
1	9	1,13
1	10	1,25
1	8	1,00
1	8	1,00
1	16	2,00
1	14	1,75
CELKEM	10,83	1,35

Výběrový soubor dle věku - 2.sk (26 - 39 let)

Věková skupina	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
2	8	1,00
2	10	1,25
2	8	1,00
2	8	1,00
2	9	1,13
2	16	2,00
2	9	1,13
2	9	1,13
2	8	1,00
2	8	1,00
2	8	1,00
2	11	1,38
2	8	1,00
2	8	1,00
2	9	1,13
CELKEM	9,13	1,14

Výběrový soubor dle věku - 3.sk (40 - 55 let)

Věková skupina	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
3	8	1,00
3	8	1,00
3	8	1,00
3	21	2,63
3	24	3,00
3	16	2,00
3	9	1,13
3	10	1,43
3	11	1,38
3	24	3,00
3	10	1,43
3	15	1,88
CELKEM	13,67	1,74

Výběrový soubor dle věku - 4.sk (56 let a více)

Věková skupina	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
4	16	2,00
4	14	1,75
4	14	1,75
4	15	1,88
4	16	2,00
4	24	3,00
4	13	1,63
CELKEM	16,00	2,00

Výběrový soubor dle národnosti - TUZEMCI

Národnost	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
T	8	1,00
T	8	1,00
T	9	1,13
T	8	1,00
T	8	1,00
T	14	1,75
T	16	2,00
T	9	1,13
T	16	2,00
T	9	1,13
T	9	1,13
T	10	1,43
T	10	1,25
T	8	1,00
T	8	1,00
T	8	1,00
T	8	1,00
T	11	1,38
T	8	1,00
T	14	1,75
T	10	1,43
T	9	1,13
CELKEM	9,91	1,25

Výběrový soubor dle národnosti - CIZINCI

Národnost	Bodové hodnocení (8 = nejlepší)	Dosažený průměr (1 = nejlepší)
C	10	1,25
C	16	2,00
C	8	1,00
C	8	1,00
C	9	1,13
C	21	2,63
C	24	3,00
C	14	1,75
C	11	1,38
C	15	1,88
C	8	1,00
C	24	3,00
C	16	2,00
C	24	3,00
C	16	2,00
C	8	1,00
C	15	1,88
C	13	1,63
CELKEM	14,44	1,81