



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Systémy hodnocení pracovníků

The evaluation systems of employees

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D.

Jakub Prskavec

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2013/2014

Jméno a příjmení studenta: Jakub Prskavec

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Systémy hodnocení pracovníků

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** The evaluation systems of employees

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky systémů a metod hodnocení pracovníků.
- Proveďte průzkum spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení ve vybrané organizaci a v případě nespokojenosti navrhnete vhodné řešení modelu a zdůvodněte.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná dotazníkovým šetřením a vyhodnoťte výsledky.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu.
- Navrhnete konkrétní doporučení pro personální oddělení ve vybrané organizaci v oblasti systémů hodnocení pracovníků.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.


HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.


Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 6. prosince 2013

Termín odevzdání práce: 6. května 2014



.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Vzor citačního záznamu

PRSKAVEC, Jakub. *Systémy hodnocení pracovníků*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval PhDr. Markétě Šnýdrové Ph.D za důležité připomínky, cenné rady a vřelý přístup.

Dále bych rád poděkoval všem ostatním lidem, kteří mi pomáhali s vypracováním této práce, za ochotu poskytnout informace a za to, že mi věnovali svůj volný čas.

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce Systémy hodnocení pracovníků je rozbor systému hodnocení v restauraci v Praze. První a druhá část tvoří teoretickou část práce. Ta se skládá z vymezení pojmu "hodnocení pracovníků" a detailním popsáním jednotlivých metod hodnocení. Třetí část popisuje systém hodnocení v konkrétním podniku a obsahuje empirické šetření zaměřené na efektivitu hodnocení a spokojenosti zaměstnanců. Návrhy a doporučení na zlepšení jsou v závěru práce.

Klíčová slova

hodnocení zaměstnanců, hodnocení pracovníků, systémy hodnocení, metody hodnocení

Abstract

The subject of the thesis evaluation system of employees is an analysis of the evaluation system in a restaurant in Prague. The first and the second part is a theoretical part. It consists of the definition of "employee evaluation" and detail describing the various evaluation methods. The third part describes the evaluation system in a particular company and includes empirical investigation focused on efficiency and employee satisfaction ratings. Suggestions and recommendations for improvements are in the conclusion.

Key words

evaluation of employees, evaluation of workers, evaluation systems, evaluation methods

Obsah

Úvod	3
I. Teoretická část	5
1. Hodnocení pracovníků	5
1.1 Vymezení pojmu	5
1.2 Podoby hodnocení pracovníků	6
1.3 Fáze hodnocení	7
1.4 Cíle hodnocení	8
1.5 Požadavky na hodnocení	9
1.6 Kritéria hodnocení	10
1.7 Chyby v hodnocení	12
1.8 Jak chybám předcházet	13
1.9 Hodnocení zaměstnanců různých výkonových úrovní	14
1.10 Organizace hodnocení	15
1.11 Zavádění systému hodnocení	20
2. Metody hodnocení pracovníků	22
2.1 Metody hodnocení	22
2.2 Volba metod hodnocení	23
2.3 Základní metody hodnocení	24
2.3.1 Motivačně hodnotící pohovor	24
2.4 Vedlejší metody hodnocení	29
MBO – Management by Objectives	29
Mystery shopping	30
Metoda klíčové události (metoda kritických událostí)	30
360° zpětná vazba	31
Sebehodnocení	32
Sociogram	33

II. Praktická část	34
3. Analýza systému hodnocení v konkrétním podniku.....	34
Zkoumaný problém.....	34
Charakteristika podniku	34
Analyzovaný systém hodnocení	35
Používané metody hodnocení	35
3.1 Výzkumné metody.....	37
3.2 Návrh řešení a změn	48
Závěr	51
Seznam použité literatury	53
Webové zdroje	55
Seznam tabulek	56
Seznam příloh	57
Přílohy.....	58

Úvod

Jedním z hlavních úkolů manažera či vedoucího bezesporu patří pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocení tvoří důležitý nástroj podporující výkon a rozvoj zaměstnance, a přesto bývá často manažery považováno za ztrátu času, je často prováděno nedostatečně, někteří se ho obávají a někteří se mu dokonce vyhýbají. Přitom základním aspektem pro zvyšování pracovního výkonu a stanovování nových pracovních cílů je právě poskytnutí zpětné vazby. Poskytování jak pozitivní, tak i negativní zpětné vazby a jasné definování konkrétních očekávání spojených s výkonem pozice jsou nezbytné předpoklady pro potenciální rozvoj pracovníka (Urban, 2003, s. 132 -133).

Hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších úkonů personálního útvaru. Ovšem bohužel neplatí, že by v každé organizace bylo prováděno tak, jak by mělo být prováděno, aby byla zajištěna naprostá objektivita a akceptace mezi všemi zainteresovanými stranami, a zároveň, aby bylo dosaženo maximální efektivity. Téma bakalářské práce „Systém hodnocení pracovníků“ bylo zvoleno, protože autora práce zajímá, jak je hodnocení vnímáno mezi zaměstnanci podniku, ve kterém sám pracuji, a zdali bychom mohli poukázat byť jen na nepatrné možnosti změn, které by ho mohli zkvalitnit a zefektivnit.

Cílem práce je zformulovat doporučení a návrhy na zlepšení systému hodnocení. Ověřit, zdali je systém hodnocení nastavený v konkrétním podniku vhodným a fungujícím nástrojem řízení lidských zdrojů a zdali je pozitivně přijat a respektován jak zaměstnanci, tak managementem. Teoretická část se skládá z rešerše mnoha odborných titulů, které se věnují dané problematice. První část definuje pojem „hodnocení pracovníků“. Dále jsou detailně popsány jednotlivé metody hodnocení, se zvýšeným důrazem na hodnotící pohovor, který tvoří stěžejní metodu v konkrétním podniku popisovaném v empirické části.

Empirická, neboli praktická část pak pracuje s výše uvedenými cíli práce. První část popisuje strukturu a použitou metodiku v konkrétním podniku. Druhá část, opřená o strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření, má za úkol ověřit, zda je systém hodnocení akceptovaný zaměstnanci i managementem, zda je efektivní a zda skutečně plní funkci, která je po něm požadována. Závěrečná část pak obsahuje řadu doporučení a možností, v souladu s poznatky z teoretické části, jak změnit a jak postupovat pro zvýšení kvality a efektivity systému hodnocení. Pro práci byly stanoveny dva výzkumné předpoklady. První

je, že všichni zaměstnanci jsou plně seznámeni s procesem hodnocení a plně jej akceptují. Druhý je, že současný systém hodnocení je kvalitním nástrojem řízení lidských zdrojů, který splňuje očekávání, s nimiž byl vytvořen.

I. Teoretická část

1. Hodnocení pracovníků

1.1 Vymezení pojmu

Hodnocení pracovníků je velice důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Kvalitně zpracovaný systém hodnocení zaměstnanců je jedním ze základních kamenů úspěšné organizace. Hodnocení nám ukazuje silné a slabé stránky zaměstnance a umožňuje nám na jeho základě provádět rozvojové aktivity za účelem zvýšení výkonu a hlavně jsou jeho výsledky stěžejní pro další aktivity v rámci řízení lidských zdrojů jako například systém odměňování.

Definic existuje celá řada, jako nejpřesnější a obsahově nejpropracovanější se jeví ta od Koubka (1998, s. 168):

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá činnost zabývající se

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

Druhá definice je poněkud všeobecnější a uvádí ji ve svém titulu Horalíková (2000, s. 92): *„Hodnocení pracovníků je jednou z nejsložitějších a necitlivějších personálních činností. Je zdrojem poznání kladných i záporných stránek osobnosti, představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování. Zároveň je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci či uvolnění pracovníka.“*

Tomšík, Duda (2011, s. 136) a Wagnerová (2008, s. 11- 13) mají definice jen lehce odlišné, myšlenku však mají zcela totožnou. Pouze Armstrong (2007, s. 416) navíc

upozorňuje na rozdíl mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu. Tvrdí, že hodnocení pracovního výkonu je forma posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich manažery při hodnotícím pohovoru, ale naproti tomu řízení pracovního výkonu je mnohem komplexnější a širší proces, kde je zdůrazněna podpůrná a pomocná role manažerů. Zdůrazňuje jejich roli jako spíše kouče než soudce.

1.2 Podoby hodnocení pracovníků

Existuje celá řada podob hodnocení, nejzákladnější rozdělení však popisuje Koubek (1998, s. 166 – 167). Ten rozděluje hodnocení na formální a neformální.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka během výkonu práce. Není nijak plánované a charakterizuje ho jeho nepravidelnost. Je součástí každodenní interakce mezi nadřízeným a podřízeným. Nemá žádnou pevnou ustálenou formu a je to součást průběžné kontroly pracovních úkolů a pracovního chování. Dá se popsat jako bezprostřední zpětná vazba v průběhu práce. Neformální hodnocení se nezaznamenává a jen zřídka bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí (Koubek, 1998, s. 166 – 167).

Formální hodnocení je naopak charakterizováno svou pravidelností a systematičností. Má jasnou pevně danou formu a zaznamenává se. Záznamy se pak ukládají do složky pracovníka a slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru. K tomu dochází, pakliže nejsou výsledky pravidelného hodnocení dostatečně aktuální nebo pokud se u pracovníka ukáže výraznější změna pracovního výkonu (Koubek, 1998, s. 166 – 167).

Duda (2008, s. 80 - 81) a Špalková (2004, 91) toto rozdělení mají jen lehce odlišné. Rozdělují hodnocení na systematické, průběžné a příležitostné. Systematické hodnocení se charakteristikami shoduje s Koubkovým formálním hodnocením, průběžné hodnocení se shoduje s Koubkovým neformálním hodnocením a příležitostné hodnocení na rozdíl od Koubka, který ho vede jako součást formálního hodnocení, separují a dávají do samostatné kategorie.

1.3 Fáze hodnocení

Daigeler (2008, s. 23) popisuje fáze hodnocení velice stručně. V zásadě uvádí tři kroky. Je to pozorování (poznámky z osobního pozorování a přehledy), hodnocení (popis práce, požadavky, katalog s hodnotícími kritérii) a pohovor (hodnotící formulář, přehledy).

Mnohem podrobnější popis jednotlivých fází hodnocení popisují Bělohlávek a Urban. Podle Bělohlávka (2000, s. 60) tvoří hodnocení čtyři základní kroky. Podle Urbana (2003, s. 138 – 140) je to pět základních kroků. Urbanův pátý krok je však de facto první krok v dalším cyklu hodnocení, tudíž oba autoři mají fáze hodnocení téměř shodné.

Prvním takovým krokem je stanovení cílů, očekávání a standardů. Ještě než zaměstnanci začnou dělat na svých úkolech, je třeba, aby spolu s managementem stanovili cíle a očekávání. Dále je třeba vytvořit určitý standardizovaný postup měření jejich výkonnosti. To vše by mělo být hotovo ještě před nástupem do práce, v den nástupu už by zaměstnanci měli přesně vědět, na základě čeho a jak budou hodnoceni (Urban, 2003, s. 138 – 140). Bělohlávek (2000, s. 60) dodává, že je samozřejmě další cíle a úkoly přidávat podle potřeby v průběhu celého období.

Druhým krokem je průběžné poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba je efektivní pouze tehdy, je-li poskytována včas, tedy nejlépe bezprostředně poté, co pracovník udělá něco špatně nebo něco dobře. Pravidelné hodnocení bývá často v půlročním nebo ročním cyklu. Neformální hodnocení by ale mělo fungovat neustále a mělo by být poskytováno, dokud je chování zaměstnance ještě v živé paměti. Je třeba zajistit, aby v tom pravidelném, formálním hodnocení, bylo co nejméně překvapení a toho docílíme právě tak, že budeme zpětnou vazbu poskytovat průběžně, kdykoliv je potřeba. Nejhorším příkladem může být situace, kdy si manažer nechává případy nedostatečného výkonu pracovníka pro sebe a vypustí je všechny najednou během formálního hodnotícího pohovoru. Taková situace může v pracovníkovi spíše vyvolat obranu až vzpurnou reakci a nedocílí se tak požadované nápravy (Urban, 2003, s. 138 – 140). Bělohlávek (2000, s. 60) navíc zdůrazňuje, aby si vedoucí pracovník dělal poznámky, aby si zaznamenával úrovně plnění jednotlivých úkolů apod. Je to důležitá pomůcka k přípravě hodnotícího pohovoru a zvyšuje také míru objektivity.

Třetím krokem je příprava formalizovaného, písemného hodnocení výkonnosti. Každá organizace má strukturu formálního hodnocení jinou. Může jít o krátký hodnotící arch nebo až několikastránkový dokument. Pro všechny případy však platí stejné pravidlo, musí obsahovat souhrn událostí za hodnocené období. Musí se také vztahovat k cílům a očekáváním, která byla zpočátku nastavena (viz. první krok). Hodnocení samozřejmě musí

také splňovat určité předpoklady. O těch ale už více v kapitole 1.5 (Urban, 2003, s. 138 – 140). Vytisknutý dokument, informace o hodnocení (termín, místo atd.) by pak měl vedoucí pracovník podle Bělohávka (2000, s. 60) předat hodnocenému nejméně týden dopředu, aby měl dostatek času se na to připravit.

Čtvrtým krokem je pak osobní setkání se zaměstnanci k diskusi nad formalizovaným hodnocením výkonu. Jedná se o hodnotící pohovor a detailně se mu věnuji v kapitole 2.3.1.

Posledním krokem je stanovení nových cílů, očekávání a standardů. V předchozím kroku manažeři prodiskutovali podařené, či méně zdařilé úkoly, které si zprvu stanovili a na základě této diskuse stanoví cíle a očekávání nové. Poslední krok hodnocení se tak stává zároveň krokem prvním, v novém hodnotícím cyklu, který se celý nanovo opakuje (Urban, 2003, s. 138 – 140).

1.4 Cíle hodnocení

Aby bylo hodnocení zaměstnanců efektivní a kvalitní, je třeba si stanovit a uvědomit určité cíle tohoto procesu. Jak uvádí Hroník (2006, s. 22), hodnocení pracovníků může sledovat i několik cílů najednou, jednotlivé cíle však musíme měřit rozdílnou vahou, aby nedošlo k rozmělnění nasazení. Preferované a hodnocené cíle se mohou lišit v návaznosti podle zvolené personální strategie a také podle skupin pracovníků.

Cíle hodnocení podle Hroníka (2006, s. 23) jsou monitorování výkonu v minulosti v závislosti ke stanoveným cílům a pomáhání činit rozhodnutí v oblasti odměňování. Další cíle jsou identifikace potenciálu pracovníka a poskytování zpětné vazby (jak si v práci počíná), identifikace potřeb v oblasti rozvoje a poskytnutí pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným. Posledním takovým cílem je zlepšování výkonu v budoucnosti tzn. stanovení cílů a určování postupů, jak jich dosáhnout.

Mimo hlavních cílů uvedených výše, lze ještě zmínit několik dalších cílů, jak je uvádí Wagnerová (2005, s. 7 – 8). Jde o funkci poznávací, která poskytuje vedoucímu pracovníkovi možnost kontrolovat a analyzovat jednání podřízených pracovníků, a na základě jehož umožňuje ověřit si, zdali byly zvolené postupy a rozhodnutí správné. Další je funkce personální, ta dává možnost zhodnotit práci vedoucího s lidmi a určit, zdali při řízení umí používat hodnotící poznatky. Cílem je i mentální hygiena. Při správně

provedeném hodnocení mají možnost si obě strany (nadřízený, podřízený) vyříkat co je potřeba a uvolnit tak možné napětí nebo nejasnosti.

V neposlední řadě je cílem pracovníkům připomenout náplň práce, jaká jsou na něj kladena očekávání a požadavky nejen v oblasti výkonu ale i jeho chování. Poslední cíl má motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům, kterých můžou dosáhnout tréninkem a získáním potřebných znalostí a dovedností.

1.5 Požadavky na hodnocení

Aby bylo dosaženo cílů uvedených v předchozí kapitole a systém hodnocení fungoval tak, jak má, musí splňovat několik základních požadavků (Horalíková, 2000, s. 94): pravidelnost hodnocení, srozumitelnost, objektivnost, vazba na podnikový systém odměňování, stabilita a komplexnost

Důležité je také uvést, že hodnocení pracovníka nesmí být zatíženo jakoukoliv formou diskriminace, musí být všeobecně přijatelné a musí být zaměstnanci vnímáno jako spravedlivé. Pokud tomu tak není, přichází hodnocení o svůj motivační potenciál a není pro podnik efektivním nástrojem.

Hroník (2006, s. 86 -87) tyto body rozšiřuje o určitý organizační pohled. Podle něj musí efektivní systém hodnocení splňovat navíc tyto předpoklady:

Má důslednou a přesvědčivou podporu top managementu – aby byl systém hodnocení přijat napříč celou organizací, musí jít top management příkladem a musí se začít u něj. Hodnocení pak postupuje dál jednotlivými stupínky hierarchie. Tím se zajistí, že každý hodnotitel byl již dříve v pozici hodnoceného, čímž nabyl zkušeností a mohl tak podat i zpětnou vazbu k systému samotnému.

Je v souladu s firemní kulturou – typů firemní kultury je několik (kultura ostrých hochů, kultura přátelských experimentů, kultura jízdy na jistotu a kultura mašliček) a je jasné, že podoba hodnocení se bude právě v závislosti na zvolené kultuře v jednotlivých organizacích lišit.

Podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám - firemní cíle a strategie jsou rozčleněny mezi jednotlivá oddělení, týmy až po jednotlivce. Hodnocení, které postrádá stanovení cílů, je tedy bezvýznamné.

Je akceptovaný pracovníky – už při koncipování systému hodnocení je třeba zajistit, aby došlo ke komunikaci se všemi zainteresovanými. Nelze jedince postavit před hotovou věc, to by bylo zcela kontraproduktivní. Lidé by mohli systémem bojkotovat a snižovat tak jeho efektivitu. Další výhodou řádné komunikace je také možná zpětná vazba a podněty, které mohou zaměstnanci poskytnout ke zlepšení systému.

Je administrativně nenáročný – pokud bude muset hodnotitel strávit velké množství času pouze u vyplňování formulářů, je jisté, že po určité době se samotné hodnocení stane formálnější a obecnější, aby byl zápis zjednodušen, čímž opět dojde ke snížení jeho efektivitu.

Je zároveň hodnotící a rozvíjející – je žádoucí, aby hodnocení bylo zaměřeno nejen na minulost, ale také na budoucnost. Hodnocení zaměřené na minulost nám poskytuje informace rozhodující v oblasti odměňování. Naopak hodnocení zaměřené na budoucnost nám poukazuje na možnosti rozvoje.

Je nepřetržitý – hodnocení musí být konstantní, nejen systémové jednou za půl roku nebo jednou za rok. Musí být také situační (pochvala, kritika, poskytnutí zpětné vazby), což je pochvala na místě v konkrétní moment. Více v kapitole 1.8 Časování hodnocení.

Je vyhodnocován – systém hodnocení je třeba postavit tak, aby po určitou dobu neprošel zásadními změnami a mohl se tak ustálit a vykristalizovat. Musí sice být schopen reagovat na změny, jenž budou žádoucí, ale samotný systém by se v jádru měnit neměl. Je důležité také dbát na to, aby systém nezkostnatěl a nestal se jen byrokratickou zátěží.

1.6 Kritéria hodnocení

Jestliže chceme, aby byl systém hodnocení pracovníků funkční a efektivní, je stanovení kritérií hodnocení velice důležitým krokem. Jak uvádí Koubek (2000, s. 286): „*Při hodnocení pracovníků je mimořádně důležité vybrat odpovídající kritéria pracovního výkonu, zvolit ty stránky pracovního výkonu, které rozhodují o tom, jak je práce na daném pracovním místě vykonávána.*“

Zůstaneme-li u Koubka (2007, s. 131), dozvíme se, že dělí kritéria na čtyři skupiny. Jsou to výsledky práce, kam patří například kvalita práce, spokojenost zákazníků a další měřitelné jednotky. Dále pracovní chování – do toho kritéria patří například dodržování norem, docházky, ochota přijímat úkoly. Třetí skupinou je sociální chování, což jsou vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům a vůbec celkově ochota spolupracovat. Poslední skupinu tvoří dovednosti a znalosti (znalosti, dovednosti, vzdělání a další).

Oproti tomu Bělohávek (2000, s. 59) rozděluje kritéria na tři základní typy. Ukazatele, jež jsou objektivní kritéria jako například počet vyrobených výrobků, množství nedodělků, množství nehod či hospodářské výsledky. Plnění úkolů – jde o úkoly vyplývající z předchozích hodnocení, ale i o jiné úkoly jako třeba zavedení nových technologií. Hodnotí se zde úroveň plnění úkolů. Osobní kvality – jsou to kritéria subjektivní, kdy nadřazený sleduje míru odbornosti, komunikaci, pracovní nasazení apod. Bělohávek upozorňuje na možnou zkreslenost, právě z důvodu subjektivity. Doporučuje zde použití dalších pomůcek hodnocení, aby došlo ke zkreslení co nejmenšímu.

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

Dále Pilařová (2008, s. 41) klade důraz na to, aby kritéria korespondovala se strategií firmy a firemními hodnotami. Strategie zahrnuje měřitelné výsledky například počet vyrobených kusů atd. Firemní hodnoty se pak promítají do ukazatelů, které ovlivňují způsob provádění pracovní činnosti tedy do kompetencí. Pilařová to vysvětluje na příkladu, kdy časté chyby účetní mohou být způsobeny nedostatečnou znalostí daňových předpisů – tedy nedostatečné kompetence.

Hroník (2006, s. 20) mimo jiné kritéria nazývá oblastmi hodnocení pracovníků. Ve své práci tak specifikuje tři oblasti hodnocení. Výstup, vstup a proces. Výstupem se myslí výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné (obrat, chybovost a další). Vstupem myslí právě pracovníkovy kompetence a proces pak představuje pracovníkovo chování při práci.

Všichni autoři se shodují, že pečlivé vybrání kritérií je esenciálním krokem při hodnocení pracovníků. Správně zvolená kritéria jsou základem pro kvalitní výstupní informace z hodnocení a jejich následného použití v chodu organizace. Jinak řečeno, chceme-li, aby hodnocení zaměstnanců mělo pro organizaci význam a sloužilo k jejímu určitému pozitivnímu vývoji, musí být kritéria nastavena správně.

1.7 Chyby v hodnocení

Jak píše Pilařová (2008, s. 91), ani ten nejpropracovanější systém hodnocení se neobejde bez jistých rizik. Nejčastější chyby v hodnocení jsou způsobeny lidským faktorem. Je to právě subjektivní prožívání reality hodnotitele, které hodnocení do značné míry ovlivní.

Pilařová (2008, s. 91 – 92) rozděluje chyby na tři skupiny podle toho, čím byly způsobeny. Jedná se o chyby způsobené nesprávnou interpretací informací; aktuálním stavem hodnotitele; nebo osobností a úrovní sociální percepce.

Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací ovlivňuje několik faktorů, například tím, že nedostatečně nasloucháme; neověřujeme si, zdali si informace vykládáme správně; nejsme dostatečně soustředění, nebo když přijatým informacím nepřikládáme dostatečnou váhu (Pilařová, 2008, s. 91 -92).

Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele - při dobré náladě máme tendenci hodnotit ostatní příznivěji, při špatné náladě naopak spíše negativně.

Chyby způsobené osobností a úrovní percepce. Tato kategorie chyb je nejrozšířenější a následující chyby jsou výtahem pěti odborných titulů (Koubek, 1998, s. 188; Pilařová, 2008, s. 92 – 95; Urban, 2003, s. 146 – 148; Wagnerová, 2008, s. 88 – 91; Wagnerová, 2005, s. 49-50).

Hodnotitel není dobře informovaný a seznámený s hodnotícími metodami nebo je ovlivněn osobním vztahem k hodnocenému. Zaměstnanec, kteří mu jsou sympatičtí, hodnotí pozitivně a naopak. Chyba mírnosti nebo přísnosti znamená mít tendenci hodnotit na jednom konci škály a ne využít celou stupnici. Haló efekt nastává, kdy se hodnotitel nechá unést pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného a pod tímto rysem hodnotí i ostatní vlastnosti. K chybě kontrastu dochází, má-li hodnotitel tendenci porovnávat výkony a kompetence hodnoceného s vlastními výkony a kompetencemi bez toho, aniž by přihlížel na vazby s danou pracovní pozicí. Tendence hodnotitele spojovat zdánlivě související fakta – domýšlet si nazýváme logickou chybou. Další chybou jsou předsudky neboli předpojatost vůči určitým skupinám lidí (rasa, pohlaví, náboženská víra atd.). Tendence k průměrnosti nastává, když se hodnotitel snaží o to, aby nikomu neublížil nebo aby nikomu zdánlivě nenadržoval, a hodnotí tedy všechny ve středu stupnice. Je-li hodnotitel ovlivněn nedávnými nejčerstvějšími událostmi, mluvíme o efektu nedávnosti. Když má hodnotitel sklony hodnotit podle svých měřítek, všimá si vlastních chyb a vlastností na ostatních dochází k projekci neboli egocentrické chybě. Další z řady chyb je kumulativní

chyba, kdy hodnotitel vychází z předpokladu, že pokud byl pracovník dosud hodnocen pozitivně, bude tak hodnocen i nadále. To platí i pro negativní hodnocení. Konformita je pak tendence upravovat hodnocení podle zájmů třetích stran (např. vedení společnosti). K tendenci nápadnosti dochází, jestliže hodnotitel připisuje nejvýraznějšímu členu týmu větší míru angažovanosti za případný úspěch nebo naopak neúspěch. Když se všeobecná oblíbenost – neoblíbenost hodnoceného přenáší i na hodnotitele, nastává efekt svatozáře. Chybou nazýváme i osobní slepotu hodnotitele, kdy dává na řeči a je pod vlivem cizích názorů. Je-li posuzovatel „dobrotisko“, hovoříme o efektu „Ježíška“, který naděluje i zlobivým dětem, protože mu je jich líto. Poslední chybou je chyba arogance, kdy názor posuzovatele nemusí být předem správný, protože tvrdohlavost a neústupnost není vždy dobrá vlastnost.

1.8 Jak chybám předcházet

Abychom předešli výše uvedeným chybám je podle Koubka (1998, s. 189) bezpodmínečně nutné detailně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení. Ty by měly být přiměřené účelu hodnocení i náplně práce hodnocených pracovníků. Nemělo by za každou cenu docházet k hodnocení všech druhů pracovníků jednotným způsobem. V rámci přípravy by se měli důkladně připravit všechny potřebné dokumenty, jako jsou formuláře, pokyny a vysvětlivky. Dále by měl být důkladně vypracován plán a postup hodnocení. Důležitým bodem je důkladné proškolení pracovníků, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty hodnocení a provádět rozhovory s hodnocenými pracovníky. V neposlední řadě je zcela nezbytné informovat zaměstnance o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci.

Wagnerová (2005, s. 50 - 51) přidává několik bodů, na které by hodnotitel neměl zapomenout.

System hodnocení je nutné dobře zvládnout a ještě lépe využívat – to chce důkladnou přípravu. Měl by přemýšlet, komu a co užitečného může systém hodnocení přinést, neopakovat minulé chyby. Měl by hodnotit výstižně a pravdivě, být svědomitý a zajímat se především o kladné stránky lidí a cesty k jejich zlepšení, ocenit dobré výsledky a vůli. Měl by zůstat nestranný, poskytnout rady a pomoc. Chtít víc partnerství a „fair play“, než podřízenosti. Udělat si na hodnocení čas, neboť každý si zaslouží individuální přístup. Vážít si, že mu někdo chce říci svůj názor. Neslibovat, co nemůže, ale co slíbí, splní.

Neměl by zapomínat, že hodnotící rozhovor má posílit vzájemnou důvěru a měl by si vybavit vlastní pocity, když byl sám hodnocen.

Wagnerová (2005, s. 47 - 51) navíc připomíná, že je vždy nutné, aby nadřízení hodnotitelů sledovali hodnocení a v případě zjevné nespravedlnosti zasáhli. To napomáhá zajistit vyšší objektivitu a umožňuje se vyhnout možným hodnotitelským chybám. Navíc by podle ní mělo být hodnocení monitorováno i úsekem lidských zdrojů. Ten by měl v nejlepším případě mít zachované originály nebo alespoň kopie všech formulářů hodnocení a kontrolovat je, se zaměřením právě jak na tradiční hodnotitelské chyby, tak na možné zaujetí či dokonce diskriminaci. Typickým příkladem podle Wagnerové mohou být ženy, kdy jim hodnotitel s tradičním a konzervativním pohledem upírá možnosti postupu a znevýhodňuje je v platovém ohodnocení. Předejít se tomu dá například vytvořením statistického zhodnocení výsledků podle pohlaví, věku a národnosti. Tam by se případné diskriminační faktory ukázaly.

1.9 Hodnocení zaměstnanců různých výkonových úrovní

Této kapitole se podrobněji věnuje Arthur (2010, s. 141 - 142). Ta rozděluje pracovníky do 3 skupin. Průměrní pracovníci, špičkoví pracovníci a slabí pracovníci. Zpětnou vazbu potřebují bez výhrad všichni pracovníci, ale každé skupině se lze věnovat pozornost v rozdílných oblastech, aby se docílilo žádaného efektu, tj. zvýšení výkonnosti a motivace.

Průměrní pracovníci, v organizaci nejpočetnější skupina zaměstnanců, která tvoří základ každého podniku. Tato skupina však bývá občas přehlížena, neboť bývá zastíněna zbylými dvěma skupinami. Je však třeba se naučit, jak tuto skupinu motivovat, posouvat dál a využívat její celý potenciál. Tuto skupinu je těžší hodnotit, neboť její členové odvádějí svou práci většinou dobře. Není jim tedy příliš co vyčítat. Důležité je tedy naučit se je posunout kupředu. Pochválit je, motivovat. *„Záměrem je, aby uznali své vlastní schopnosti a silné stránky a aby je motivovaly k dosažení vyšší úrovně výkonu. Cílem není ani tak to, aby se z něj stal špičkový pracovník, ale spíše jde o to zajistit, aby pracovali podle svých nejlepších schopností“* (Arthur, 2010, s. 137- 138).

Špičkoví pracovníci podle Arthur (2010, s. 137- 138) tvoří zhruba jednu pětinu pracovní síly podniku. Jde o skupinu klíčového významu, vezmeme-li v potaz produktivitu

a mozkový potenciál. Tato skupina navíc představuje zaměstnance, kteří jsou velice těžce nahraditelní. Důležité je tedy předejít tomu, aby se začali nudit, aby se zcela nevyčerpali nebo aby nezapadli do průměru. Dále Arthur dodává, že je nutné držet tyto pracovníky v „čínorodém neklidu“. Na rozdíl od ostatních skupin totiž chtějí špičkoví pracovníci práce hodně, cítí se dobře v pracovním vytížení a stresu a musejí dělat práci, která je baví a naplňuje. Aby se nezačali nudit, je dobré jim dávat prostor. Ptát se na jejich názory, co by se dalo zlepšit, jak zvýšit efektivitu. Důležité je také nebránit jim v cestě za jejich úspěchem. Jednou z dalších možností, jak zajistit špičkovým zaměstnancům, aby neztratili motivaci a čínorodý neklid, je nabídnutí jim funkce mentora (Arthur, 2010, s. 137 – 138).

Sdělovat slabým pracovníkům, že jejich pracovní výkon je podprůměrný, nepřijatelný a nesplňující požadavky pracovní funkce je těžké a často velice nepříjemné. Je třeba se ale vyvarovat dvěma extrémům, které často s touto souvislostí vznikají. Prvním takovým extrémem je popírání skutečnosti, že výkony daného pracovníka jsou slabé. Často se manažeři vyhýbají sdělení zaměstnancům o jejich neuspokojivých výsledcích a hodnotí je uspokojivě a skrytě doufají, že brzy dojde k určitému zlepšení. To se však nemusí dostavit, protože daní zaměstnanci často vůbec nemají tušení, že jejich výkon je nedostatečný apod. Druhým takovým extrémem je netaktní a bezohledně otevřená kritika – slovní likvidace. Aby byl hodnotící pohovor se slabým pracovníkem úspěšný, je třeba navázat komunikaci už v době, kdy problémy s výkonem nastaly, to zvýší pravděpodobnost, že s manažerem dokážou lépe a konstruktivně shrnout dřívější výkony, dále přikročit k rozebrání postupů a metod neustálého zlepšování a k projednání budoucích cílů. Cílem je tedy dosáhnout, aby pracovník pracoval podle svých nejlepších možností, aby znal názor nadřízeného na svůj výkon a aby věděl, že veškerá očekávání a cíle souvisely pouze s pracovním výkonem a ne s jeho osobností (Arthur, 2010, s. 137- 138).

1.10 Organizace hodnocení

Jestliže už máme zvolené, jak bude vypadat konkrétní podoba systému hodnocení pracovníků v daném podniku, nastává čas jeho realizace. V následujících odstavcích se pokusím stručně popsat organizaci hodnocení, jak ji popisují autoři Bláha (2005, s. 136), Hroník (2006, s. 98-104), Kleibl (2000), Kociánová (2010, s. 153), Pilařová (2008, s. 74) a Wagnerová (2005, s. 35).

Hodnotitel

V první fázi je esenciální určit, kdo bude hodnotitelem. Jak Bláha (2005, s. 136), tak Hroník (2006, s. 98-104) popisují dva.

Je to přímý nadřízený, který je zodpovědný za výkonnost svých lidí, jenž takřka vždy bývá hodnotitelem. Musely by vzniknout velice vážné a opodstatněné důvody, aby se nepodílel na hodnocení svých vlastních lidí.

Na hodnocení se však mohou podílet i další lidé. Mohou jimi být například metodický vedoucí, personalista, externí assessor, dodavatel aj., kteří obvykle tvoří jeden ze zdrojů hodnocení, z kterých nadřízený čerpá. Metodický vedoucí či personalista tedy pomáhá při vyhodnocování a stanovování rozvojových cílů. Jestliže probíhá hodnocení se 2 hodnotiteli, mělo by probíhat odděleně, aby se nemohla vytvořit koalice dvou proti třetímu. Zcela nezbytné je, aby byl přímý nadřízený o všech výstupech a výsledků hodnocení provedené personalistou nebo metodickým vedoucím plně informován.

Pilařová (2008, s. 74) rozdělení upřesňuje. Podle ní v hierarchické organizační struktuře, kde je vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným dán organizační strukturou, je hodnotitel přímý nadřízený a hodnocený přímý podřízený. „*V maticově řízených organizačních strukturách se hodnotitelem může stát každý, kdo přiděluje jinému zaměstnanci práci a následně ji kontroluje a vyhodnocuje*“ (Pilařová, 2008, s. 74). Navíc dodává, že by hodnotitel neměl mít na starost hodnocení více jak 15 lidí.

Příprava hodnotitele

Podle Hroníka (2006, s. 99) základem je, aby hodnotitel věřil v systém hodnocení, který je v dané organizaci nastaven. Nebylo by tomu tak, mohl by přenést určitý negativismus na podřízeného a došlo by ke zkreslení výstupních informací. Hroník (2006, s. 100) i Wagnerová (2008, s. 80 – 81) se shodují, že hodnotitel musí projít řádným školením, které by mělo být velice interaktivní (např. video a řízená diskuze). Wagnerová (2008, s. 80 – 81) uvádí i oblasti, na které by se mělo školení soustředit. Jedná se o efektivní komunikaci, poskytování zpětné vazby, koučování, práci s formuláři, stanovování cílů, vyhnutí se hodnotitelským chybám, provedení hodnotitelského pohovoru a diagnostikování problémů pracovní výkonnosti. Ovšem, jak se oba autoři shodují, pouhá přednáška či brožura nestačí. Nejlépe se hodnotitel proškolí hraním rolí, tedy scénkami z praxe, které se do co nejvyšší míry odráží od reality.

V praxi by tak školení mohlo vypadat takhle: „*Může začít přehledem hodnotitelských chyb. Může následovat postup, jak provádět hodnotící pohovor prostřednictvím videozáznamu. Poté mohou účastníci školení diskutovat o tom, jaké chyby byly v hodnotícím pohovoru učiněny a jak se jim vyhnout. Pak si zkusí cvičný hodnotící pohovor v roli hodnotitele a hodnoceného a posléze si role vyměnit*“ (Wagnerová, 2005, s. 36).

Důležité je také připomenout, že školení, nebo minimálně příprava na hodnocení by měla být pravidelná, a ne jednorázová záležitost. Při samotném školení je pak samozřejmě vhodná přítomnost zkušeného odborníka.

Příprava hodnoceného

Příprava hodnoceného je neméně důležitá, jako příprava hodnotitele. Hodnocený by si také měl projít určitým školením – nejčastěji v podobě e-learningového programu. Jak dále popisuje Hroník (2006, s. 102), nejdůležitějším faktem je, aby pracovník vnímal pohovor, jako možnost určitého přínosu a nejen jako proces, kde bude kritizován. U dobře provedeného hodnotícího pohovoru je pracovník předem přesně seznámen s tím, co bude součástí rozhovoru a s tím je úzce spojena kvalitní příprava. Kociánová (2010, s. 153) dále zdůrazňuje, že je důležité, aby si hodnocený ujasnil argumenty ke své činnosti za uplynulé období a stanovil cíle a postupy pro období příští. Nejpodrobněji přípravu hodnoceného popisuje Horalíková (2000, s. 100 – 101). Ta popisuje několik bodů, jenž by si měl hodnocený předem promyslet. Co se mu líbí a naopak nelíbí na jeho zaměstnání; co měl dokázat a jaké byly jeho cíle za hodnocené období; co se mu povedlo a co naopak nepovedlo; co by mu pomohlo ke zvýšení pracovní výkonnosti a kdo mu v tom může pomoci; zdali je jeho kvalifikovanost dostatečná a kde by se mohl rozvíjet; jaké cíle by si měl vytyčit v následujícím období.

Příprava před samotným hodnotícím rozhovorem

Příprava by měla začít stanovením termínu hodnotícího pohovoru (den, hodina apod.) a mělo by dojít k potvrzení si termínu s hodnoceným nejméně týden předem. Důležitá je příprava a studium podkladů pro hodnocení (např. formulář MBO, Rozvojový plán z minulého období, záznam klíčových událostí a další poznámky). Měli bychom si formulovat, co chceme dosáhnout hodnotícím pohovorem a co chceme určitě říci (písemná příprava). Měli bychom se připravit na možná a citlivá místa hodnotícího pohovoru

(Hroník, 2006, s. 101). Kleibl (2000) stejně jako Hroník zdůrazňuje, že je třeba o hodnoceném získat co nejvíce informací za hodnocené období, ale navíc by podle něj měl hodnotitel udělat osnovu pohovoru (hlavní body a problémy, které budou projednávány) a zabezpečit technické a organizační zázemí pohovoru.

Časování hodnocení

Hroník (2006, s. 103) i Wagnerová (2005, s. 35) se shodují na tom, že nejčastěji se provádí hodnocení jednou ročně. Oba však shodně uvádějí, že je třeba menších, dílčích hodnocení v průběhu celého roku. Zvýší se tím efektivita hodnocení, neboť se zaměstnanci nesoustředí na hodnocení jen jednou za rok. Je tím podpořena komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a podřízený tak dostává zpětnou vazbu častěji a může tak například řešit problémy v jejich začátcích, než se z nich stanou problémy velké. Pakliže si hodnotící vše pečlivě zaznamenává, může tak předejít chybě tzv. efektu nedávnosti v rámci závěrečného hlavního rozhovoru. Hroník ale zároveň dodává, že cyklus hodnocení může být odlišný podle postavení pracovníků v hierarchii. Například u výkonných pracovníků a pracovníků v poli doporučuje hodnocení častější (jednoměsíční až čtvrtletní), zatímco u v hierarchii výše postavených osob to naopak může být cyklus delší. Jako vhodnou dobu pak uvádí konec roku, začátek roku nebo polovina roku (začátek či konec finančního roku), kdy uzavíráme jedno hodnotící období a zahajujeme nové.

„Firmy se také musí rozhodnout, zdali hodnocení zaměstnanců bude probíhat ve stejném období každý rok pro všechny zaměstnance, nebo zdali se bude provádět při výročí nástupu do zaměstnání. Toto rozhodnutí je obvykle závislé na tom, kolik má společnost zaměstnanců. Společnosti s velkým počtem zaměstnanců mohou mít obtíže, pokud má být hodnocení provedeno pro všechny zaměstnance ve stejnou dobu, protože je to administrativně náročné jak pro hodnotitele, tak i pro personální úseky. Nicméně pokud je hodnocení prováděno ve stejnou dobu, je možná zajistit vyšší validitu školením hodnotitelů. V případech, kdy je hodnocení zdrojem vstupních informací pro mzdové systémy a systémy vzdělávání, může být nezbytné, aby hodnocení proběhlo v celé společnosti ve stejnou dobu (Wagnerová, 2005, s. 35)“.

Obecně platí, že rozhovor je jednorázový a jen výjimečně se vede na etapy. Délka rozhovoru je pak podle Hroníka (2006, s. 103) různá. Nejčastěji třicet minut až hodinu. V některých organizacích může být i delší. Záleží na pečlivosti tamních hodnotitelů. Délka

se také odvíjí od přípravy. Důležité je také zmínit, že ti, kteří s hodnotícími pohovory začínají, by měli radši volit kratší časové dotace, než získají patřičné zkušenosti.

Místo konání

Podle Hroníka (2006, s. 104) lze v zásadě najít tři místa, kde provést hodnotící pohovor. Je to buď na domovské půdě hodnoceného, na domovské půdě hodnotícího nebo na neutrální půdě.

Na domovské půdě hodnotitele

Domovskou půdou hodnotitele se dá rozumět prostor (obvykle kancelář), kde sídlí hodnotitel. Výhodami jsou pak například kvalitní servis a zázemí (občerstvení, možnosti tisku dokumentů apod.). Nevýhodou pak představuje fakt, že podřízený může mít pocit, že jde „na kobereček“ a jde tak o jistou formalizaci vztahu nadřízený – podřízený (Hroník, 2006, s. 104).

Na domovské půdě hodnoceného

V této situaci přichází nadřízený za hodnoceným. To je vhodný scénář, kdy podřízení zaměstnanci pracují na několika místech, která nejsou shodná s pracovištěm nadřízeného. Hroník to popisuje na konkrétní situaci, kdy by například do města vzdáleného 50 km přijeli 4 podřízení zaměstnanci. Proces hodnocení by tak pro ně prakticky trval celý den a byl by pro ně značně náročný a stresující. Kdyby ovšem hodnotitel přijel za nimi, byla by to záležitost pouze o délce jednoho hodnotícího pohovoru (Hroník, 2006, s. 104).

Na neutrální půdě

Neutrální půdou se rozumí prostor, kde hodnotitel ani hodnocený nejsou „doma“. Často to bývá například zasedací místnost. Výhody pak jsou například kvalitní zázemí a servis jako v případě kanceláře hodnotitele a také fakt, že se do jisté míry potírá právě to, kdo je výš a kdo je níž. Další výhodou je eliminace rušících vlivů. Nevýhodou pak může být neosobní prostor (Hroník, 2006, s. 104).

Jak dále uvádí Pilařová (2008, s. 75 -76), pro všechna místa platí však stejná pravidla. Místnost by měla zaručit klid a pohodlí. V místnosti by neměla být další osoba a neměly by přicházet nezvané návštěvy. Autorka také upozorňuje na fakt, že hodnotící pohovory se často uskutečňují například v restauracích, a to zejména tehdy, nemá-li hodnotitel vlastní

kancelář nebo firemní konferenční místnost. Toto řešení považuje Pilařová za méně vhodné a nešťastné.

1.11 Zavádění systému hodnocení

„Zavádění nového programu musí započít orientací a školením všech zaměstnanců, tak aby byli informováni, jak bude jejich práce nyní hodnocena. Společně s tím by měly být podniknuta opatření k zabezpečení problematiky, spojené s obavami týkajícími se soukromí, spravedlnosti a praktického postupu hodnocení. Školení je dlouhodobým procesem, protože i poté, co bude program představen a zaveden, budou i nadále zapotřebí dodatečné instrukce, hodnocení a zlepšování programu.“ (Wagnerová, 2005, s. 36)

Zavedení nového systému je dlouhodobý proces, podle Hroníka (2006, s. 88 -89) to můžou být až 2-3 roky. Jak uvádí Wagnerová (2005, s. 36), spousta organizací si pomáhá přípravou příruček. Ty obsahují shrnutí celého procesu hodnocení, jeho cíle, přínosy a postupy. Pomoci mohou také workshopy, kde se učí jednotlivci hodnotit a jsou zároveň cvičně hodnoceni.

Hroník (2006, s. 88) poukazuje na fakt, že je zcela nereálné „nakopnout“ nový systém hodnocení celý najednou. Jednotlivé metody jsou zaváděny tak, jak rostě víra a důvěra v nový systém. Spolu s Wagnerovou (2005, s. 36) se pak shodnou, že je dobré začít s určitými skupinami zaměstnanců dříve, než celoplošně se všemi najednou. Wagnerová popisuje zavedení pilotního programu pro určitou skupinu zaměstnanců. V této fázi projdou zkouškou formuláře a všechny součásti systému. Účastníci pilotního programu pak mohou poskytnout zpětnou vazbu, na jejíž základě může dojít k úpravě systému tak, aby byl co nejefektivnější a nejakceptovatelnější. Pilotní program tak může poukázat nejen na chyby v metodice, ale třeba také na nedostatečné proškolení zaměstnanců.

Jak je uvedeno výše, implementace nového systému hodnocení může trvat 2-3 roky. Pro lepší vysvětlení uvedeme jeden z možných konkrétních scénářů, jenž uvádí Hroník (2006, s. 88 -89). Celý proces je odstartován assessment centrem. První rok obvykle končí hodnotícím pohovorem a je použita metoda klíčové události. Druhý rok pak začíná formulováním MBO. V prvním roce si zaměstnanci zvykají na nový systém, prozkoumávají ho. Proto zpravidla po prvním roce přicházejí podněty ke zlepšení (autor uvádí příklad firmu, kde větší část zaměstnanců uvedla, že by bylo dobré zajistit kurzy angličtiny. Firma reagovala okamžitě a kurzy zavedla). Tato vstřícná gesta vzbuzují u zaměstnanců větší důvěru v nově zavedený systém a zvyšují pocit sounáležitosti. Po druhém roce lze pak očekávat hlubší a konkrétnější zpětnou vazbu.

Při zavádění nového systému hodnocení jsou potřeba brát podle Hroníka (2006, s. 88 - 89) a Urbana (2003, s. 145 – 146) v potaz jisté náležitosti. Je třeba definovat smysl nového systému hodnocení, určit si tedy jeho cíle a zajistit, aby se shodoval a odpovídal cílům organizace a určit, koho a co budeme hodnotit, jak a čím je budeme hodnotit (kdo bude hodnotitel, metody hodnocení) a určit výkonnostní požadavky a oblasti hodnocení. Dále je třeba určit, jakým způsobem bude systém zaváděn, zdali bude zaveden najednou, nebo například postupně atd. a zajistit, aby systém hodnocení byl jednoznačně nezávislý, nestranný, spravedlivý, a aby výkonová kritéria a metody jejich hodnocení byla jasná a co nejvíce objektivní. Důležité je dále zajistit, aby systém hodnocení měl plnou podporu, pochopení a důvěru všech zainteresovaných stran, tzn. managementu, zaměstnanců a odborů, a aby byly všechny zainteresované strany přizvány k tvorbě systému hodnocení, aby se k němu mohli dostatečně vyjádřit. Zaměstnancům a manažerům (hodnotitelům) je pak třeba zajistit důkladný trénink a školení, aby jim byly dodány schopnosti a předpoklady nezbytné pro správné zavedení systému hodnocení. Je také nezbytné školení aspoň v určité míře opakovat průběžně po celý rok, nesmí se jednat o jednorázovou záležitost. V neposlední řadě je důležité umožnit zaměstnancům se případně odvolat proti hodnocení, jenž považují za nesprávná či nespravedlivá a jasně definovat, jak bude hodnocení dokumentováno, kdo a jak bude kontrolovat jeho kvalitu a trvale sledovat, zda systém plní své cíle.

Výše uvedené náležitosti rozšiřuje dále Pilařová (2008, s. 105). Ta mimo jiné zdůrazňuje, že je nezbytné, aby byl předem popsán proces řízení změny včetně harmonogramu. Dále, aby byly vypracovány komunikační kanály změny a promyšleny role jednotlivých účastníků. Změna navíc podle ní musí přijít ve vhodné vývojové fázi podniku a měla by být implementována od managementu směrem k výkonným zaměstnancům.

2. Metody hodnocení pracovníků

2.1 Metody hodnocení

Podle Hroníka (2006, s. 54) „*metody hodnocení lze roztrždit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují.*“ Oblasti, jak je Hroník definuje, jsou zmíněny v kapitole 1.4 Kritéria hodnocení.

Podle časového horizontu Hroník (2006, s. 54) rozlišuje 3 skupiny metod.

- Metody zaměřené na minulost – zaměřují se na to, co se už stalo
- Metody zaměřené na přítomnost – zaměřené na zhodnocení aktuální situace
- Metody zaměřené na budoucnost – orientují se k určité předpovědi toho, co se může stát

Jednotlivé konkrétní metody hodnocení jsou pak uvedeny v tabulce č. 1. Tabulka neobsahuje všechny metody. Je třeba také zmínit fakt, že dané rozdělení není zcela striktní. Metody jsou v polích dána tak, kde mají těžiště, ale ve skutečnosti zasahují i do více polí najednou.

Tabulka č. 1 Matice metod hodnocení

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

Zdroj: Hroník, F.: *Hodnocení zaměstnanců*, 2006, s. 54

Horalíková (2000, s. 95 - 96) na rozdíl od Hroníka metody hodnocení rozděluje na dvě skupiny. Jsou to metody verbální a metody neverbální.

Verbální metody jsou postavené na slovním popisu, ten může být volný nebo strukturovaný. Tyto metody se používají při komplexnějším a detailnějším hodnocení

zaměstnanec. Důležité je, aby byly tyto metody podloženy poznatky z průběžného neverbálního hodnocení. Verbální metodou je například hodnotící pohovor.

Neverbální metody hodnocení jsou založeny na hodnotících posudcích, které jsou v souladu se stanovenými kritérii. Mezi neverbální metody patří například posuzování odstupňováním, posuzování porovnáváním, posuzování s pomocí metody kritických případů, sebehodnocení a týmové hodnocení.

Wagnerová (2008, s. 67) metody obecně klasifikuje na měření vlastností, měření chování a měření výsledků. Dále dodává, že každý zaměstnavatel si sám musí co nejpečlivěji sestavit plán, z kterého bude vycházet. Aby byly minimalizovány nedostatky, doporučuje kombinaci několika systémů.

Bělohlávek (2000, s. 58 -59) na rozdíl od výše uvedených autorů rozlišuje čtyři úrovně (kategorie) hodnocení. Je to **každodenní styk**, kdy nadřízený přímo reaguje na práci podřízeného (např. „Takhle je to v pořádku, pošli to.“). **Hodnocení při dosažení výsledků práce**. Toto hodnocení zpravidla přichází po dokončení stanoveného úkolu (např. odevzdání práce). **Finanční hodnocení**, které slouží ke stanovení mzdy. Systematické hodnocení, což je komplexní hodnocení v pravidelných intervalech často zakončené hodnotícím pohovorem. **Hodnocení v 360°**, což je více zdrojové hodnocení kolegy, nadřízenými, zákazníky apod.

2.2 Volba metod hodnocení

Hroník (2006, s. 55) předkládá hned několik tipů pro správnou metodiku hodnocení. Základní metodu hodnocení podpoříme některou doplňkovou metodou. Hodnocení má pokrývat minimálně výstup a mapovat minulost (co se již stalo) a budoucnost (to, co chceme, aby se stalo). Jednotlivé metody se mohou v každém provedeném hodnocení lišit. Může se například lišit frekvence jejich použití. Je žádoucí použít i takových metod, kde využijeme účast více hodnotitelů, nikoliv pouze přímého nadřízeného. Z těchto rad vyplývá, že Hroník dbá na co nejvyšší objektivitu, ať už díky vícero uplatněným metodám nebo využití více hodnotitelů. Cílem toho je, aby hodnocený pracovník nebyl demotivován a z procesu hodnocení nebyl předem „otráven“.

Wagnerová (2008, s. 80) přikládá ještě čtyři oblasti, kterými by měl být zhodnocen každý zvažovaný systém hodnocení.

Validita – ověřit, zda zvolený systém měří skutečně aspekty, které organizace stanovila, které se chce odměňovat a hodnotit.

Reliabilita – ověřit, zdali jsou všichni hodnoceni objektivně, stejně, nezávisle na hodnotiteli

Minimalizace chyb a zaujatosti – ověřit, zda zvolená metoda hodnocení co nejvíce eliminuje možnost vzniku hodnotitelských chyb

Praktičnost – ověřit, zda je systém hodnocení pochopen a akceptován jak zaměstnanci, tak managementem a ověřit, zda není příliš velkou a zbytečnou byrokratickou zátěží

2.3 Základní metody hodnocení

„Mezi základní metody hodnocení řadíme takové metody, které mají obecný charakter. Obvykle mezi ně patří Motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (balance score card). MBO a BSC se více zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty, a proto se uplatňují především při hodnocení výstupů“ (Hroník, 2006, s. 55).

V následujících kapitolách se pokusíme shrnout základní metody hodnocení pracovníků, jak je uvádí odborná literatura zaměřená na řízení lidských zdrojů, bez kterých se žádný systém hodnocení neobejde.

2.3.1 Motivačně hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor nebo také hodnotící pohovor je nezákladnější metoda hodnocení. Jako k esenciální metodě hodnocení k ní musí hodnotitel i hodnocený věnovat patřičnou přípravu. Pohovor zpravidla vede přímý nadřízený hodnoceného, protože se předpokládá, že on je tou správnou osobou, která má přehled o pracovních výkonech a chování svých podřízených (Bělohlávek, 2009, s. 62). Pohovor je vhodnou příležitostí k důkladné výměně názorů mezi pracovníkem a jeho nadřízeným (Horalíková, 2000, s. 99). Podle Wagnerové (2005, s. 38 -39) by hodnotící pohovor měl přinést komplexní pohled na výkonnost jedince za uplynulé období. Hodnocený a nadřízený by si měli mezi sebou srovnat pohled na výkonnost a problémové oblasti. Wagnerová dále uvádí, že by výstupem pohovoru měly být pevně dohodnuté závěry o budoucím rozvoji hodnoceného, o

oblastech, které je třeba rozvíjet a o postupech, jak rozvoje dosáhnout. Tomšík a Duda (2011, s. 141) jej dokonce považují za vůbec nejdůležitější část systému hodnocení pracovníka.

Co se hodnotí v průběhu pohovoru

Bělohlávek (2009, s. 63) popisuje tři kategorie, jež jsou v hodnotícím rozhovoru hodnoceny.

Ukazatele – jedná se o kvantitativní údaje, které jsou dobře měřitelné. Je to například počet prodaných a vyrobených kusů nebo zisk. Výhodou ukazatelů je jejich objektivita.

Plnění úkolů (cílů) – jde o úkoly, které byly pracovníkovi stanoveny na předešlém hodnocení nebo kdykoliv jindy v průběhu hodnoceného období. Zásadní pro tuto metodu je, aby byly přesně popsány výsledky úkolů – tedy to, čeho se má dosáhnout. Plnění úkolů se pak vyhodnocuje procentuálně nebo stručně splněno – nesplněno.

Osobní kvality (kompetence) – jde o pracovníkovo chování (znalosti, dovednosti, postoje), které je nadřazeným hodnoceno. Jde o subjektivní hodnocení a je tedy třeba dbát na dostatečný výcvik hodnotitele, aby se co nejvíce zmenšilo možné zkreslení.

Arthur (2010, s. 90 – 91) jako nejúspěšnější hodnotící pohovoru popisuje ty, které splňují následující tři různé oblasti. Jsou to: předchozí výkony, minulé a budoucí pracovní cíle a plán zaměstnancova kariérního rozvoje. Vyzdvihuje zejména poslední dvě oblasti, díky kterým je pohovor vyváženější (hledí do minulosti i budoucnosti), které podporují zaměstnancovy snahy a zájmy, motivují zaměstnance k náročnějším úkolům a vyšší produktivitě, a umožňují zaměstnancům převzít větší díl odpovědnosti, čímž docílí většího pocitu sounáležitosti s organizací.

Daigeler (2008, s. 23) se v popisu oblastí, které by měly být hodnoceny, od výše uvedených autorů částečně odlišuje. Definuje tři tematické oblasti: pracovní výkon – pracovní výkony z minulosti, jak z hlediska kvantity tak kvality; schopnosti a pracovní chování – klíčové je, zdali má pracovník dostatečné odborné znalosti, jakým chováním a postoji dosahuje cílů a zdali jsou jeho chování a postupy v souladu s firemní kulturou; potenciály – jde o míru, do jaké je pracovník schopný plnit úkoly mimo svou současnou pozici v souladu potřeb firmy a jeho kariérního postupu.

Výzva k provedení hodnotícího pohovoru

Jak Bělohlávek (2009, s. 64) tak Horalíková (2010, s. 99) i Wagnerová (2005, s. 41) se shodují, že výzva k přípravě na hodnotící pohovor by měla přijít minimálně týden před samotným uskutečněním a pracovník by měl znát přesný termín. Pohovor by neměl probíhat, nejsou-li obě strany dostatečně připraveny.

Průběh pohovoru

Jak uvádí Bělohlávek (2009, s. 68 – 69), průběh pohovoru by měla mít organizace stanovena například ve směrnici. Jeden z možných schémat vypadá takto:

Objasnění významu pohovoru – k předejetí případným nedorozuměním je třeba si znovu projít účel a cíle

Pozitivní úvod – je cílem, aby pracovník nebyl nervózní nebo dokonce vystrašený. Toho docílíme tím, že dáme najevo pozitivní směr hodnocení a přátelskou atmosférou.

Dotaz na pracovníka – v této části nechá hodnotitel hovořit pracovníka. To mu do jisté míry předává zpětnou vazbu a pracovníkovi dodá jistou dávku sebevědomí, protože hovoří, o čem chce hovořit. V neposlední řadě se rekapituluje celé hodnotící období.

Pozitivní hodnocení – důležité je, aby pozitiva převažovala nad negativy. Opomenutí úspěchů demotivuje a snižuje pracovní úsilí. Je také velmi důležité, aby pozitivní hodnocení předcházelo kritice.

Kritika – je třeba si uvědomit, že kritika musí být konkrétní a založená na faktech. Důležitá v tomto je systematičnost. Na začátku hodnocení tedy můžeme začít obecným pozitivním hodnocením, pokračovat obecným negativním hodnocením a pak procházet jednotlivé položky popořadě. Cílem toho je vyvarovat se chaotickým přeskokům mezi chválou a kritikou.

Hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů) – v tomto kroku si hodnotitel prochází stanovené cíle a jejich plnění. V případě nesplnění hledají důvod proč tomu tak je.

Hodnocení kompetencí (osobních kvalit) – toto hodnocení by měl hodnotitel odvodit z předešlého kroku, tedy ze splnění či případného nesplnění cílů.

Wagnerová (2005, s. 41 – 42) průběh popisuje jen lehce odlišně. Začíná vytvořením pozitivní, uvolněné a přátelské atmosféry a stanovením cíle, účelu a průběhu hodnotícího pohovoru. Pokračuje sebehodnocením pracovníka. V této fázi by hodnocený měl popsat oblasti, ve kterých má potíže a sám by měl vymyslet řešení (může k němu být nenásilně

doveden) a postup k jejich odstranění. Důležité je mít na paměti, že by neměly být probírány více než tři slabé stránky pracovníka, neboť zpravidla není možné, aby se soustředil na řešení více problémových oblastí najednou. V tomto kroku by mělo dojít spíše k hodnocení výkonu a chování než osobnostních kvalit. Na závěr je třeba vypracovat jasnou strukturu závěrů a doporučení. V dalším kroku by mělo dojít ke stanovení budoucích plánů výkonnosti (cíle budoucí a náprava cílů minulých). V předposlední fázi pohovoru by se měly projednat potřeby rozvoje a vzdělávání. Poslední fáze zahrnuje stanovení přibližného termínu další schůzky.

Pilařová (2008, s. 77) popisuje pouze tři kroky. Jsou to úvod, hlavní část a závěr. V zásadě je ale metodika zcela totožná s výše uvedenými autory tj. Bělohlávkem a Wagnerovou.

Zásady hodnotícího pohovoru

Z odborné literatury (Bělohlávek, 2009, s. 69 – 70; Wagnerová, 2008, s. 84 – 85; Pilařová, 2008, s. 79 – 85; Tomšík, Duda, 2011, s. 141 - 143) můžeme vytáhnout následující zásady. Dostatečně s předstihem stanovit termín, aby si obě strany mohly udělat čas. Zvolit vhodné klidné místo, vyloučit rušení telefony či návštěvami. Je zapotřebí vést otevřenou diskusi mezi nadřízeným a podřízeným, nikoliv vést monolog. Nicméně je na hodnotiteli, aby rozhovor moderoval a vedl správným směrem. Dále je vhodné, aby názor nejprve řekl hodnocený, až pak hodnotitel. V opačném případě by další diskuse mohla být neúčinná nebo nikam mířící. Hodnotitel by pak neměl hodnotit člověka, ale konkrétní pracovní výsledky. Obě strany by měly držet své emoce „na uzdě“. Případné výbuchy hněvu apod. nejsou žádoucí. Rozhovor je dobré začínat názory, kde platí shoda mezi hodnotitelem a hodnotícím. Až poté pokračovat s tématy, kde se neshodnou a hledat důvody neshody. Obě strany by spolu měly jednat jako se sobě rovnými. Příliš autoritativní přístup nebo dokonce nadřazenost hodnotitele je nežádoucí. Cílem pohovoru je motivovat. Je třeba se tedy vyhnout ponižování, zesměšňování apod. Hodnotitel by neměl v žádném případě srovnávat pracovníky výsledky s ostatními. Zároveň by ale nadřízený neměl nechat pracovníka srovnávat se s ostatními. Mzda vychází z pracovních výsledků a jejím smyslem je motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Nadřízený by tedy neměl například přihlížet na finanční problémy pracovníka. Hodnocení by mělo mapovat celé hodnotící období. Pracovník by neměl nabýt dojmu, že bude-li se snažit pár týdnů před pohovorem,

vyjde z toho v lepším světle. Rozhovor je třeba ukončit pozitivně. Jak je zmíněno na začátku, cílem pohovoru je motivovat pracovníka k lepším výkonům. Na závěr rozhovoru je dobré si ještě jednou všechny shrnout cíle, postupy a závazky.

Daigeler (2008, s. 38) na závěr dodává, že tuto metodu hodnocení je dobré aplikovat co nejjednodušším způsobem. Pakliže totiž dojde k zahlcení hodnoceného formuláři a otázkami vyžadující písemnou odpověď, dojde k určité blokaci přímé výměny názorů. Platí totiž, že čím je rozhovor důvěrnější a uvolněnější, tím otevřeněji zaměstnanec sdělí své názory.

Úkoly vyplývající z hodnotícího pohovoru

Hlavní částí hodnotícího pohovoru je stanovení cílů na příští období. Dosažení těchto cílů by mělo odstranit nedostatky u pracovníka (například vzdělávacími aktivitami) a zároveň by mělo motivovat ke zvýšení dosavadního výkonu. Bělohlávek (2009, s. 71) uvádí několik možných typů úkolů, jenž se mohou v hodnocení objevit. Jsou to: delegování náročnějších úkolů, které pracovníka testují a současně rozvíjejí jeho kvalifikaci; rozšíření práce, pokud dosavadní úkoly pracovník bez problémů zvládá a má ještě časovou rezervu; organizace propagačních aktivit; zpracování analýzy; zavedení SW do vybrané činnosti; zapracování služebně mladšího spolupracovníka; účast v mezioborovém týmu; studium a samostudium; stáž nebo dočasné zařazení pracovníka na jiné pracoviště, aby se obohatily jeho zkušenosti; personální změna v případě, že je pro pracovníka vhodnější jiná práce; změna pracovní náplně; způsob vedení a kontroly ze strany vedoucího (například častější kontrola nebo pomoc s organizací práce atd.).

Jak dále Bělohlávek (2009, s. 71) uvádí, stanovení těchto úkolů se může jevit jako snadná věc. Řekneme pracovníkovi, co má dělat, poskytneme radu, je-li to nutné a hotovo. Praxe však ukazuje na možná rizika, kdy vznikají chyby. Mezi chyby může například patřit nejasný úkol, kdy pracovník neví přesně, jak a co má dělat, jaký je cíl. Další chybou pak může úkol, který je nad možnosti pracovníka, je pro něj obtížně splnitelný ba dokonce nesplnitelný. Opakem, ale také chybou, je pak příliš jednoduchý úkol, který nerozvíjí potenciál pracovníka. K chybě také dojde, pochopí-li pracovník úkol jinak, než bylo zamýšleno, tedy nesprávně, nebo když úkol dostatečně nemotivuje k jeho splnění.

Netřeba dodávat, že každé stanovené cíle by měly být SMART (viz. kapitola 2.4).

Arthur (2010, s. 93 – 95) stejně jako výše uvedený Bělohávek zdůrazňuje, že budoucí cíle nemusí být pouze náročnějšími variacemi úkolů předešlých, ale že se mohou orientovat zcela jiným směrem. V daném případě podtrhuje manažera v roli pomocníka, který doporučí návrhy, ale většinu plánování nechá na pracovníkovi. Dále se zabývá třemi problematickými situacemi, které se změnou orientace nových úkolů mohou nastat. Jestliže se neshodují pracovníkem navržené cíle a cíle navržené manažerem, autorka doporučuje mít na paměti fakt, že nejproduktivnější jsou motivovaní zaměstnanci. Je třeba tedy zaměstnance pořádně vyslechnout a netlačit ho hned do něčeho, co se mu přičí. Takový postup by byl zcela kontraproduktivní. Druhá situace nastává, když si pracovník vytyčí snadnější úkoly, než které zamýšlel manažer. V daný moment je třeba se zaměstnancem probrat jeho dosažené úspěchy, jeho silné stránky a povzbudit ho, že má navíc. Zaměstnanec sám musí pochopit a uvědomit, že na nové cíle skutečně má. Třetí situace nastává, pakliže zaměstnanci připadají nově zadané úkoly mimo rámec jeho povinností. V tom případě je třeba si projít jeho popis práce a vyjasnit si z něho plynoucí úkoly. Je za potřebí, aby se obě strany shodly na pracovníkově funkci z hlediska obsahu a rozsahu.

2.4 Vedlejší metody hodnocení

Jedná se o doprovodné metody hodnocení, které upřesňují výstupy metod základních. Nejsou tedy základem hodnotícího systému, ale jsou jeho nedílnou součástí, protože bez nich by bylo hodnocení příliš prosté.

MBO – Management by Objectives

Hroník (2006, s. 55 – 58) uvádí MBO jako jednu ze základních metod hodnocení. Jde o metodu zaměřenou na budoucnost. Nejčastěji se používá při hodnocení výstupů, uplatnitelná je ale ve všech oblastech (to jsou výstupy, vstupy a procesy). Koubek (1998, s. 179) dále uvádí, že se nejčastěji užívá pro hodnocení manažerů a specialistů. Příkladá k této metodě i postup. Zpočátku by se měly stanovit jasné a přesně definované a termínované cíle práce, kterých má pracovník dosáhnout. Poté by mělo dojít k vypracování plánu postupu, který ukazuje, jak má být cílů dosaženo, a k vytvoření vhodných podmínek pro to, aby byl tento plán pracovníky realizovatelný. V další, kontrolní části, by se mělo plnění stanovených cílů měřit a vyhodnocovat a provést případná opatření, jestliže jsou potřeba. V poslední řadě by mělo dojít ke stanovení cílů nových.

Jak Hroník (2006, s. 56 – 60) a Pilařová (2008, s. 27 – 29) tvrdí, že stanovované cíle musejí být SMART.

- S – specifický, konkrétní. Je třeba, aby zaměstnanec jasně věděl, co je cílem, jaké mají být výsledky. Na hodnotiteli je, aby pracovník chápal cíl stejně jako on.
- M – měřitelný. Je jasně dáno, podle čeho se bude hodnotit úspěšnost.
- A – akceptovaný. Před stanovením cíle předchází diskuse mezi pracovníkem a nadřízeným. Výsledkem by mělo být to, že pracovník si úkol sám vybere.
- R – realistický. Cíle musí reálně splnitelné, dosažitelné.
- T – každý cíl musí být jasně časově vymezen

Mystery shopping

Hroník (2006, s. 74) a Wagnerová s Baarovou (2008, s. 5 - 6) popisují mystery shopping jako formu pozorování zaměstnanců. Principem metody je to, že hodnotitel zůstává po celou dobu pozorování v anonymitě a je k nerozeznání od normálních zákazníků. Aby bylo anonymity dosaženo, pocházejí hodnotitelé nejčastěji z externí společnosti. U této metody nedochází k jejímu vyhodnocení a podání zpětné vazby ihned. Než se výsledky dostanou k hodnocení, musejí se zpracovat. Mystery shopping se nejčastěji objevuje na místech, kde pracovník dochází k přímému kontaktu se zákazníkem (např. potravinové řetězce, řetězce rychlého občerstvení atd.). Výhodou této metody je fakt, že získáme přesný obraz toho, jak se hodnocený zaměstnanec chová v praxi. Důležité je také vytvoření pozorovacího plánu a detailního záznamového archu.

Metoda klíčové události (metoda kritických událostí)

„Metoda kritických událostí je založena na pozorování a zaznamenávání kritických (extrémně úspěšných, extrémně neúspěšných nebo častých) forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem hodnocení je výčet všech pozitivních a negativních kritických případů“ (Pilařová, 2008, s. 33). Důležité je, aby poznámky vedené nadřízeným byly konkrétní a co nejvíce popisné. Vyhodnocení může přijít klidně až po půl roce, a je třeba, aby hodnotitel rozuměl svým zápiskům. *„Největší výhodou této metody je to, že spojuje neformální hodnocení s formálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu.“* (Hroník, 2006, s. 62). Jak píší Tomšík a Duda (2011, s. 139) důležité je, aby si jednotlivé záznamy

událostí hodnotitel zapisoval průběžně. Pakliže by sepisoval události najednou na konci hodnotícího období, je téměř jisté, že „čerstvější události ovlivní výsledné celkové hodnocení.

360° zpětná vazba

Další vedlejší metodou je 360° zpětná vazba, někdy také nazývána jako „vícezdrojové hodnocení“ (Hroník, 2006, s. 66; Wagnerová, 2008, s. 78). Jak již z názvu vyplývá, jedná se o hodnocení pracovníka jeho okolím (viz. Příloha č. 1).

Smyslem této metody je, aby byl pracovník hodnocen více než jednou osobou. Jak dále uvádí Hroník (2006, s. 66 – 67), do systému hodnocení může vstoupit libovolný počet respondentů. Při větším počtu respondentů je dobré rozdělit si je na skupiny (např. hodnocení zákazníkem, hodnocení podřízenými, atd.). Vzhledem k většímu množství dat se tato metoda doporučuje provádět elektronickou metodou a k nejčastějším formám vstupů hodnotitelů se používá dotazníková forma. Urban (2003, s. 142) pak ještě o něco podrobněji specifikuje respondenty, kteří by se mohli na vícezdrojovém hodnocení podílet. Respondenti by měli znát odpovědnosti a cíle dané pracovní pozice, měli by mít dostatečnou možnost pozorovat výkonnost zaměstnance a v neposlední řadě by měli disponovat dostatečným know-how nezbytným k rozlišení chování vedoucího k vysoké nebo nízké výkonnosti.

Podle Hroníka (2006, s. 68) existují tři formy výstupů z 360° zpětné vazby pro hodnoceného.

Plně anonymní – kdy nelze identifikovat, kdo jak koho hodnotil, výjimku tvoří pochopitelně sebehodnocení

Částečně anonymní – kde lze určit, jak hodnotil nadřízený a jak hodnotil zákazník. Ostatní respondenti zůstávají anonymní a jednotlivé komentáře jsou uváděny v náhodném pořadí

Odkrytá – kde je identifikovatelný každý hodnotitel a to jak z grafického výstupu, tak i z komentářů, jenž jsou uvedeny ke každé kompetenci.

Výhody jak je uvádějí Armstrong (2007, s. 437 – 438) a Urban (2003, s. 142). Patří mezi ně například fakt, že hodnocený získá jasný obrázek toho, jak je vnímán okolím. Dále ukazuje na oblasti, které je třeba rozvíjet, ať už jde o jedince nebo celý podnik. Za použití

360° metody je zpětná vazba je vnímána jako validnější a objektivnější, a vede k akceptaci požadovaných výsledků a kroků. Další výhodou je, že lidé z vyššího a top managementu získají obrázek o „reálném“ životě pracovníků. Posledními výhodami jsou, že 360° zpětná vazba vede k otevřenějšímu způsobu poskytování zpětné vazby, a že dochází k vyššímu využívání týmové práce a může tak dojít k jejímu posílení

Mezi nevýhody pak Armstrong (2007, s. 437 – 438) a Urban (2003, s. 142) například řadí fakt, že poskytovaná zpětná vazba nemusí odrážet skutečnost – může vzniknout za účelem někomu škodit či naopak. Dále může vést k příliš velké byrokracii a navíc lidé mohou být vystaveni dalšímu stresu, když musí poskytovat nebo přijímat zpětnou vazbu.

„Pečlivým vytvářením systému třistašedesátistupňové zpětné vazby, komunikací, proškolením a monitorováním lze tyto problémy minimalizovat, nebo dokonce eliminovat“ (Armstrong, 2007, s. 438).

Sebehodnocení

Metoda sebehodnocení spočívá v tom, že pracovník hodnotí sám sebe. Výstup ze sebehodnocení je pak porovnán s hodnocením, které provedl nadřízený nebo případně s vícezdrojovým hodnocením (360° zpětná vazba) pro zvýšení validity a reliability. Často bývá součástí přípravy k hodnoticímu pohovoru. Cílem sebehodnocení je podpořit participaci a osobní rozvoj zaměstnance, motivovat ho k vyšším pracovním výkonům a podporovat méně autoritativní firemní kulturu. Jak je uvedeno výše, výhodou této metody je fakt, že je zaměstnanec více zapojen do celého procesu hodnocení. Navíc si pracovník může uvědomit určité věci ohledně své práce a výkonnosti a mnohdy si i stanovit náročnější cíle, než jaké by mu určil nadřízený. Metoda může také svým způsobem pracovníka motivovat k lepším výkonům, protože si uvědomí své silné a slabé stránky sám, což ho spíše povede k potřebě případné nedostatky odstranit, než kdyby mu to jen někdo řekl. V neposlední řadě pomáhá sebehodnocení vést konstruktivnější hodnotící pohovor, který může vyvolat větší spokojení jak u hodnoceného, tak u hodnotitele, ale také může omezit výskyt obranných reakcí a odmítavých postojů ze strany zaměstnanců k celému procesu hodnocení (Wagnerová, 2008, s. 75 – 76; Tomšík, Duda, 2011, s. 141; Urban, 2003, s. 143).

Metoda se používá spíše k tomu, aby byly odkryty potřeby v rozvoji pracovníka, než k tomu, aby přímo ovlivnila například odměňování.

Sociogram

Sociogram je metoda hodnotící aktuální chování pracovníka. Nehodnotí tedy dovednosti, znalosti, kompetence ani dosažené výsledky. Tato metoda má za cíl hodnotit vztahy a vazby mezi pracovníky v určitém týmu nebo skupině. Výstupem tedy je, že hodnocený pracovník vidí své postavení mezi ostatními a pozici, ve které se v dané pracovní skupině nebo týmu nachází. Metoda dává také nadřazeným obraz toho, kdo je neformální autorita, nebo kde vzniká určitá neformální pracovní skupina nebo tým (Hroník, 2006, s. 69 – 71). Jak upřesňuje Chráska (2007, s. 213), sociogramy tvoří jakési mapy neformálních vztahů ve skupinách. Dodává, že sociogramy má smysl tvořit ve skupinách do 15 členů, při větším počtu členů se stávají nepřehledné a velmi špatně čitelné. Nejjednodušším je kruhový sociogram, který znázorňuje vztahy všech členů mezi sebou. Individuální sociogram pak neukazuje vztahy ve skupině jako celku, ale pouze vztahy jednoho člena k ostatním. Mezi další sociogramy patří strukturální sociogram, hierarchický osový sociogram, terčový sociogram a dvojrozměrný sociogram. Ty se však používají spíše v psychologii než v souvislosti s hodnocením pracovníků.

Podle Hroníka (2006, s. 70 – 71) jsou nejrozšířenější dvě formy sociogramu:

Klasický sociogram – hodnocený odpovídá kladně a záporně postupně na 3-4 otázky. Celkem jde tedy o součet 6-8 otázek. Otázky přitom mohou být dvojího typu - přímé otázky (Kdo je vám nejméně sympatický?) nebo projektivní otázky (S kým byste se vydal na nebezpečnou cestu za polární kruh?). Výstupem klasického sociogramu je jakási síť vztahů a jeho administrace zabere přibližně deset minut.

Sociogram na bázi sémantického výběru – účastník přiděluje dvěma protikladným pojmům váhu na určené škále. Délka potřebné administrace závisí na počtu účastníků, zpravidla nezabere více než několik desítek minut. Pro lepší pochopení této formy hodnocení přikládám ukázkou v Příloze č. 2.

II. Praktická část

3. Analýza systému hodnocení v konkrétním podniku

Jak bylo uvedeno v úvodu práce, pro práci byly stanoveny dva výzkumné předpoklady. První je, že všichni zaměstnanci jsou plně seznámeni s procesem hodnocení a plně jej akceptují. Druhý je, že současný systém hodnocení je kvalitním nástrojem řízení lidských zdrojů, který splňuje očekávání, s nimiž byl vytvořen. Abychom mohli tyto dva předpoklady ověřit, provedli jsme analýzu systému hodnocení v konkrétním podniku uvedenou v následujících kapitolách. Nejprve popíšeme podnik, v kterém analýzu provádíme a následně popíšeme samotný systém hodnocení. Dále určíme cíle a popíšeme metodiku šetření. V samotném závěru šetření vyhodnotíme a navrhneme postup řešení a změn, který by měly vést k případnému zkvalitnění systému hodnocení.

Zkoumaný problém

V této kapitole se pokusíme ověřit, do jaké míry se předpoklady správného, efektivního a funkčního systému hodnocení uváděné v literatuře a v teoretické části práce, shodují s konkrétním systémem hodnocení v daném podniku. Vztyčným bodem pro můj výzkum jsou předpoklady hodnocení uvedené v kapitole 1.4 se zvýšeným důrazem na to, jak je systém akceptovaný zaměstnanci.

Cílem výzkumu tedy bylo zjistit, zda je systém hodnocení akceptovaný všemi pracovníky, tzn., zdali se k němu staví spíše kladně, či spíše záporně. Dále zjistit, zda systém plní svou hodnotící funkci a v neposlední řadě zjistit, zda má rozvíjející a motivující charakter.

Charakteristika podniku

Restaurace Lokál patří do sítě restaurací Ambiente. Společnost Ambiente byla založena v roce 1995 Tomášem Karpíškem v Praze. Ambiente ve volném překladu znamená „cítit se dobře“. Právě na to, aby se host cítil dobře, jako doma, a na kvalitu podávaných pokrmů a nápojů se klade nejvyšší důraz. Od otevření první restaurace v Mánesově ulici si vydobyla

dominantní pozici mezi restauračními řetězci v Praze. V současné době do rodiny Ambiente patří 15 restaurací a 1 řeznictví a další se budou otevírat v nejbližší době. Restaurace jsou různého typu a každá je jiná, svým způsobem unikátní. Jsou mezi nimi kavárny, cukrárna, vinotéka, restaurace zaměřená na těstoviny, pizzu a maso. Ve své práci se však budu věnovat konceptu Lokál.

První Lokál byl otevřen v roce 2009 v Dlouhé ulici. Lokál se prezentuje jako restaurace s klasickou, kvalitně připravovanou českou kuchyní. Výjimečnost a kvalitu servírovaných pokrmů pak podtrhuje snaha odebírat suroviny pouze od tuzemských kvalitních dodavatelů a vařit jídlo poctivě „jako od babičky“. Musím ale zdůraznit, že na prvním místě je pivo. Dlouhodobě je Lokál považován za jednu z nejlepších pivnic u nás (Vstupní brožura pro zaměstnance).

Empirická část práce se týká právě Lokálu v Dlouhé ulici. Je to velká restaurace v centru Prahy. Má více 60 zaměstnanců a funguje už více než 5 let. Jak jsem zmínil už výše, cíle restaurace jsou, aby se host cítil jako doma a měl 100% servis, aby dostal kvalitní českou kuchyni a perfektně ošetřené pivo. Organizační struktura je i přes velikost poměrně jednoduchá a přehledná a je znázorněná v Příloze č. 3.

Analyzovaný systém hodnocení

Následující popis analyzovaného systému hodnocení je opřený zejména o rozhovor s HR manažerkou (viz. Příloha č. 4) a o hodnotící formulář (viz. Příloha č. 5). Systém hodnocení, tak jak se v současné době nastavený, funguje v podniku již více než 5 let. Během této doby neprošel zásadními změnami. Jeho cílem je zejména analýza znalostí zaměstnanců a zjištění silných a slabých stránek kolektivu i jednotlivců. V souvislosti s tím má hodnocení za cíl stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle zaměstnance a navrhnout možnosti dalšího rozvoje. V neposlední řadě slouží hodnocení jako nástroj motivace zaměstnanců a jako nástroj k úpravě mzdy. Hodnotiteli jsou HR manažer a generální manažer.

Používané metody hodnocení

Základní metodou hodnocení je hodnotící pohovor, jenž přímo vychází z hodnotícího formuláře. Pohovor probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným a jeho součástí je i sebehodnocení. Další používanou metodou je mystery shopping, neboli metoda tajného hosta. Během směny pak dochází k neustálému průběžnému hodnocení od manažerů směny a vrchních.

Podkladem pro hodnotící pohovor je tedy zejména hodnotící formulář (Příloha č. 5). Jedná se o čtyř stránkový dokument obsahující 3 části. První část se týká obsluhy a obsahuje několik bodů. Zaměstnanec se hodnotí jako ve škole. Každému hodnocenému bodu tedy přiřazuje známku od 1 do 4. Prvním bodem je znalost desatera (viz. Příloha č. 6). Druhý bod se týká hosta. Zaměstnanec hodnotí svůj přístup k hostovi, zdali ho dokáže včas usadit a věnovat se mu. Hodnotí se také přístup k případným stížnostem. Třetí bod hodnotí znalost menu, tedy jídelního a nápojového lístku. Jde nejen o to, znát seznam položek, ale u jídla jde i o složení, u nápojů pak například o chuť nebo o procento obsahu alkoholu apod. Čtvrtý bod se týká odpovědností zaměstnance. Jde v podstatě o zaměstnancovu znalost náplně práce, odpovědností, zdali pracuje hospodárně, rychle a kvalitně, a zdali si svou práci umí efektivně zorganizovat. Pátý bod je zaměřen na čistotu a hygienu – zásady osobní hygieny, čistota a vzhled uniformy. Šestý bod hodnotí verbální a neverbální komunikaci a to nejen mezi hosty a zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci navzájem. Poslední bod se týká znalostí a míry dodržování hodnot (viz. Příloha č. 7). Druhá část dotazníku se týká rozvoje zaměstnance. Zaměstnanec mapuje, co se od posledního hodnocení naučil, čeho dosáhl a v čem by očekával větší podporu ze strany vedení. Dále uvádí oblasti, kde by se chtěl dále rozvíjet, co ho na práci baví a co naopak nebaví. V neposlední řadě si určí krátkodobé a dlouhodobé cíle. Poslední, třetí část se týká jedné konkrétní věci, v které se chce zaměstnanec zlepšit. Vztýčí cíl a navrhne kroky vedoucí k jeho dosažení.

Druhou metodou je hodnotící pohovor. Jak jsme uvedli výše, přímo vychází z hodnotícího formuláře. Hodnotitel si v podstatě prochází hodnotící formulář se zaměstnancem. U každého bodu zaměstnanec nejprve prezentuje své hodnocení (případně svou známku) a následně se vyjádří k danému bodu hodnotitel. Společně pak vytvoří shrnutí toho, na čem je třeba zapracovat, kde je třeba se zlepšit a podle možností upraví nebo zanechají známku původně navrhnutou zaměstnancem. Na závěr pohovoru dojde ke shrnutí celého hodnocení a ke stanovení cílů. V dalším hodnocení se stejný proces opakuje, avšak navíc dochází k porovnávání s předchozími výsledky. Až v druhém cyklu hodnocení jsou tedy jasně patrné pokroky a míra dosažení cílů. Hodnotící formulář se obohacený o poznatky vyplývající z pohovoru dokumentuje a vkládá do složky zaměstnance.

Třetí metodou je metoda tajného hosta. Nejprve je třeba zmínit, že celá denní směna je rozdělena do 4 částí: obědová (11 – 15 hodin), poobědová (15 – 17 hodin), večerní (17 – 22 hodin) a noční (22 hodin – do konce). Každá část má odlišnou strukturu menu a přístup k hostům (např. přes obědy nabídnutí expresních jídel, večer naopak nabídnutí hladinky

nebo digestivu). Tajný host přichází jednou za měsíc na každou zmíněnou část dne. Celkem tedy měsíčně přijde čtyřikrát. Tato metoda je však spíše všeobecným přehledem nedostatků nebo naopak předností zaměstnanců. Ukazuje možnosti rozvoje celého „placu“. Nemá přímý vliv na hodnocení jednotlivců. Výjimku může tvořit extrémně špatný výsledek tajného hosta, kde například vyjde najevo, že zaměstnanec byl hrubý, arogantní ba dokonce sprostý. Tehdy se vyvozují následky a může dojít k rozvázání pracovního poměru. Naopak perfektní výsledky jsou odměňovány pochvalou na měsíčních meetinzích. Odměna je nefinanční a určuje ji vždy generální manažer restaurace.

3.1 Výzkumné metody

Strukturovaný rozhovor

Metodu strukturovaného rozhovoru jsme použili s HR manažerkou. Cílem rozhovoru bylo, aby nám hodnotitel popsal samotný proces hodnocení, jeho výhody a nevýhody. Chtěli jsme znát názor HR manažera na současný systém hodnocení, co si o něm myslí a co by případně změnil. Rozhovor se skládal z celkem 14 otevřených otázek a probíhal v měsíci dubnu 2015 po pracovní době. Jeho plné znění je v Příloze č. 4.

Dotazník

Další metodou byl dotazník. Ten se skládal z 20 otázek a byl rozdělen do 2 částí. První část se skládala ze 4 otázek a měla charakterizovat respondenta. Otázky se týkaly pohlaví, věku, pozice a toho, jak dlouho už u společnosti pracují. Druhá část se skládala z celkem 16 otázek, z nichž 14 bylo uzavřených, a 2 byly otevřené. U uzavřených otázek byla použita škálová metoda se sudým počtem možností, aby se předešlo tendenci hodnotit průměrně.

V dotazníku jsou uvedeny 4 pozice. Číšník, výčepní, kuchař a manažer. Vzhledem k velkému množství zaměstnanců a k omezenému rozsahu bakalářské práce jsem se nakonec rozhodl zkoumaný vzorek omezit pouze na číšníky a výčepní, kteří tvoří veškerý personál „na place“. Navíc pozice výčepního vychází z pozice číšníka, tzn., že každý výčepní začínal jako číšník.

Z celkového počtu 37 zaměstnanců jsem oslovil 28 zaměstnanců. Dotazník vyplnili všichni. Vzhledem k poměrně vysoké fluktuaci zaměstnanců v tomto podniku nemělo smysl dotazník dávat ostatním zaměstnancům, neboť ve společnosti pracují příliš krátkou

dobu. Celým systémem hodnocení, tak jak je ve společnosti nastaven, si ještě neprošli, a proto ho nemůžou objektivně hodnotit.

Dotazník byl anonymní, a byl položen zaměstnancům v pracovní době v měsíci dubnu 2015 a jeho plné znění je v Příloze č. 8.

Výsledky

1. část

Otázka č. 1: Pohlaví – z celkem 28 respondentů bylo 13 mužů a 15 žen. V organizaci pak pracuje na pozici číšník/výčepní celkem 18 mužů a 21 žen. Podíl mužů a žen mezi respondenty tedy odpovídá celkové realitě.

Tabulka č. 2 Pohlaví

	muž	žena
Absolutní četnost	13	15
Relativní četnost	46%	54%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 2: Věk – z celkem 28 dotázaných více než polovina uvedla stáří mezi 20 a 25 lety, necelá třetina pak 25 až 30 let a necelá pětina pak 30 a více let. Jedná se tedy o poměrně mladý kolektiv lidí. Většina lidí v gastronomii nastupuje do práce po ukončení střední školy, čísla to tedy nejsou nijak překvapivá. Pakliže bychom věku zahrnuli i nedotázané zaměstnance, kteří teprve nedávno nastoupili, dočkala by se zastoupení také 1. skupina a 2. by své dominantní postavení ještě prohloubila.

Tabulka č. 3: Věk, kde 1 znamená méně než 20 let, 2 znamená 20 až 25 let, 3 znamená 25 až 30 let a 4 znamená více než 30 let

Tabulka č. 3 Věk

	1	2	3	4
Absolutní četnost	0	15	8	5
Relativní četnost	0%	54%	28%	18%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 3: Pozice – z celkem 28 respondentů bylo 6 výčepních a 22 číšníků. Výčepních je v organizaci 6 a odpověděli tedy všichni. Z celkového počtu 33 číšníků dotazník vyplnilo 22. Ostatním jsem dotazník nedával z důvodů uvedených v předcházející kapitole.

Tabulka č. 4 Pozice

	výčepní	číšník
Absolutní četnost	6	22
Relativní četnost	21%	79%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 4: Délka spolupráce - z 28 dotázaných necelá třetina uvedla, že v organizaci pracuje 1 až 3 roky, čtvrtina pak uvedla 3 až 6 měsíců, druhá čtvrtina pak 6 měsíců až 1 rok. Zhruba pětina respondentů pak uvedla současnou délku spolupráce přesahující 3 roky. Takto se čísla zdají vyrovnaná, a pakliže určíme první 3 skupiny jako spíše méně zkušené a poslední 2 skupiny jako zkušené dostaneme rázem dvě shodně velké skupiny. Výsledky se však dramaticky změní, vezmu-li v potaz nedotazované číšníky. V úvodu jsem psal, že organizace má 37 zaměstnanců, dotazoval jsem se 28 z nich, neboť ostatní jsou v organizaci příliš krátce na to, aby mohli hodnotit systém hodnocení. Připočteme-li tedy těchto 9 lidí do 1. skupiny (méně než 3 měsíce), zjistíme, že rázem podíl spíše méně zkušených vzroste na 62%, s tím, že podíl nejméně zkušené skupiny zaměstnanců dosáhne závratných 24% celkové počtu personálu. Z těchto čísel lze vyčíst, že organizaci trápí vysoká fluktuace zaměstnanců a problém udržet si kvalitní zkušený personál, vždyť po 5 letech, co je restaurace otevřena, jen 6 číšníků uvedlo délku spolupráce delší než 3 roky. Tabulky č. 5 a 6: Délka spolupráce, kde 1 znamená „méně než 3 měsíce“, 2 znamená „3 až 6 měsíců“, 3 znamená „6 měsíců až 1 rok“, 4 znamená „1 až 3 roky“ a 5 znamená „déle než 3 roky“.

Tabulka č. 5 Délka spolupráce

	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	0	7	7	8	6
Relativní četnost	0%	25%	25%	29%	21%

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka č. 6 Délka spolupráce doplněná o nedotazované zaměstnance

	1	2	3	4	5
Absolutní četnost	9	7	7	8	6
Relativní četnost	24%	19%	19%	21%	17%

Zdroj: vlastní šetření

2. část

Otázka č. 1: Myslíte si, že je hodnocení v Lokále spíše srozumitelné nebo spíše nesrozumitelné?

Respondenti na škále nejčastěji označili č. 3, tedy „spíše srozumitelné“. Celkově si tři čtvrtiny myslí, že systém hodnocení je spíše srozumitelný až srozumitelný, necelá čtvrtina pak uvedla, že jim systém hodnocení připadá spíše nesrozumitelný ba dokonce zcela nesrozumitelný.

Tabulka č. 7: Srozumitelnost, kde 1 znamená „nesrozumitelné“ a 4 znamená „srozumitelné“.

Tabulka č. 7 Srozumitelnost

	1	2	3	4
Absolutní četnost	2	5	16	5
Relativní četnost	7%	18%	57%	18%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 2: Myslíte si, že je hodnocení v Lokále spíše spravedlivé nebo spíše nespravedlivé?

Přesně polovina respondentů si myslí, že je hodnocení spíše spravedlivé, dva respondenti ho považují za zcela spravedlivé. Naopak necelá druhá polovina zaměstnanců si myslí, že hodnocení je spíše nespravedlivé. Dá se říct, že otázka spravedlivosti hodnocení rozděluje zaměstnance na dva tábory.

Tabulka č. 8: Spravedlivost, kde 1 znamená „nespravedlivé“ a 4 znamená „spravedlivé“.

Tabulka č. 8 Spravedlivost

	1	2	3	4
Absolutní četnost	0	12	14	2
Relativní četnost	0%	43%	50%	7%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 3: Jak moc je pro vás důležité znát kritéria, podle kterých jste hodnocen?

Výsledky u této otázky nejsou nikterak překvapivé. 27 z 28 respondentů uvedlo, že je pro ně důležité znát kritéria, podle kterých jsou hodnoceni. Jako zcela důležité to označily více než tři čtvrtiny zaměstnanců. Pouze jeden uvedl, že znalost kritérií hodnocení pro něj není nijak důležitá. Z výsledků jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci chtějí vědět, co a jakým způsobem je u nich hodnoceno.

Tabulka č. 9: Znalost kritérií, kde 1 znamená „nedůležité“ a 4 znamená „důležité“.

Tabulka č. 9 Znalost kritérií

	1	2	3	4
Absolutní četnost	1	0	5	22
Relativní četnost	3%	0%	18%	79%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 4: Do jaké míry jste obeznámen s kritérii, podle nichž jste hodnocen?

Přesně 60% dotázaných uvedlo, že spíše nebo zcela zná kritéria, podle kterých jsou hodnoceni. Naopak 40% z nich si myslí, že je spíše neznají nebo že je neznají vůbec. Zatímco tedy v předchozí otázce jsme zjistili, že pro drtivou většinu zaměstnanců je důležitá znát kritéria, v této otázce se ukázalo, že ale mnohem menší část z nich je skutečně zná. Téměř třetina uvedla, že je spíše neznají a 3 dokonce uvedli, že je neznají vůbec.

Tabulka č. 10: Obeznámenost s kritérii, kde 1 znamená „neznám je“ a 4 znamená „jsem s nimi plně obeznámen“.

Tabulka č. 10 Obeznámenost s kritérii

	1	2	3	4
Absolutní četnost	3	8	10	7
Relativní četnost	11%	29%	35%	25%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 5: Jste se způsobem hodnocení v Lokále spíše spokojen/a nebo nespokojen/a?

Otázka spokojenosti rozdělila respondenty na dvě skupiny. Přesně polovina z nich uvedla, že se zavedeným systémem hodnocení je spíše spokojena. Naopak necelá druhá polovina uvedla, že je se zavedeným systémem hodnocení spíše nespokojena. Zcela nespokojen s hodnocením je pak jeden zaměstnanec.

Tabulka č. 11: Spokojenost, kde 1 znamená „nespokojen/a“ a 4 znamená „spokojen/a“.

Tabulka č. 11 Spokojenost

	1	2	3	4
Absolutní četnost	1	13	14	0
Relativní četnost	3%	47%	50%	0%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 6: Myslíte si, že daný způsob hodnocení spíše odpovídá nebo spíše neodpovídá vaší pozici?

Zdali hodnocení odpovídá konkrétním pozicím je další téma, které rozděluje zaměstnance na dvě poloviny. V tomto případě došlo k přesnému rozdělení na dvě poloviny. Polovina zaměstnanců uvedla, že je spíše nebo zcela nespokojena (konkrétně 11 spíše nespokojených a 3 zcela nespokojení). Naopak kladně se k tomu postavila druhá polovina dotázaných (konkrétně 11 spíše spokojených a 3 zcela spokojení).

Tabulka č. 12: Korespondence s pozicí, kde 1 znamená „neodpovídá“ a 4 znamená „odpovídá“.

Tabulka č. 12 Korespondence s pozicí

	1	2	3	4
Absolutní četnost	3	11	11	3
Relativní četnost	11%	39%	39%	11%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 7: Je pro vás hodnocení byrokratickou nutností nebo spíše účinným prostředkem?

Hodnocení jako účinný prostředek označila naprostá většina respondentů. Více než polovina z nich (konkrétně 17, což je 61%) si myslí, že jde o spíše účinný prostředek a celá čtvrtina z nich si myslí, že jde o zcela účinný prostředek. Pouze 4 respondenti (14%) uvedli, že si myslí, že jde o spíše byrokratickou nutnost. Všeobecně lze tedy tvrdit, že zaměstnanci spíše považují hodnocení za prospěšné a důležité, a že jim pomáhá se zlepšovat, odhalovat slabiny a posouvat se dále.

Tabulka č. 13: Účinnost, kde 1 znamená „byrokratická nutnost“ a 4 znamená „účinný prostředek“.

Tabulka č. 13 Účinnost

	1	2	3	4
Absolutní četnost	0	4	17	7
Relativní četnost	0%	14%	61%	25%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 8: Motivuje vás, či spíše nemotivuje vás hodnocení k lepšímu pracovnímu nasazení?

Necelá třetina dotázaných uvedla, že je nástroj hodnocení spíše motivuje k lepšímu pracovnímu nasazení. Více jak polovina pak uvedla, že je dokonce zcela motivuje k lepším výkonům. Opačného názoru je pak necelá pětina respondentů, kteří uvedli, že je hodnocení spíše nemotivuje k lepšímu pracovnímu nasazení. Opět se tedy potvrzuje, že je hodnocení pro zaměstnance důležité a smysluplné, většinu z nich motivuje a popohání k lepším výkonům.

Tabulka č. 14: Motivace, kde 1 znamená „nemotivuje“ a 4 znamená „motivuje“.

Tabulka č. 14 Motivace

	1	2	3	4
Absolutní četnost	0	5	8	15
Relativní četnost	0%	18%	28%	54%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 9: Do jaké míry je pro vás důležitá pochvala v případě, že svou práci odvádíte dobře?

Výsledky této otázky jsou naprosto jednoznačné. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že je pro něj pochvala zcela nedůležitá. Naopak ostatní uvedli, že je pro ně spíše důležitá (4 respondenti, tj. 15%) ba dokonce zcela důležitá (23 respondentů, tj. 82%). Lze zcela jednoznačně tvrdit, že je pro naprostou většinu zaměstnanců důležité slyšet pochvalu za dobře odvedenou práci a to nejen od manažerů, ale i od vrchních nebo od kolegů na place.

Tabulka č. 15: Pochvala, kde 1 znamená „nedůležitá“ a 4 znamená „důležitá“.

Tabulka č. 15 Pochvala

	1	2	3	4
Absolutní četnost	1	0	4	23

Relativní četnost	3%	0%	15%	82%
-------------------	----	----	-----	-----

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 10: Myslíte si, že vám hodnocení spíše pomáhá nebo spíše nepomáhá definovat oblasti, ve kterých se můžete zlepšit?

Výsledky této otázky vyšly velmi pozitivně ve prospěch současného systému hodnocení. Naprostá většina si myslí, že jim současný model pomáhá definovat oblasti, ve kterých by se mohli zlepšit a rozvíjet. Čtvrtina respondentů uvedla, že jim spíše pomáhá, dvě třetiny z nich pak uvedlo, že jim zcela pomáhá. Možnost, že hodnocení spíše neukazuje slabé stránky jedince, ani možnosti jak zapracovat na jejich odstranění a ani oblasti dalšího rozvoje, uvedli pouze 3 respondenti.

Tabulka č. 16: Rozvoj, kde 1 znamená „nepomáhá“ a 4 znamená „pomáhá“.

Tabulka č. 16 Rozvoj

	1	2	3	4
Absolutní četnost	0	3	7	18
Relativní četnost	0%	11%	25%	64%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 11: Pomáhá vám nebo spíše nepomáhá vám hodnocení představit si cíle a úkoly spojené s vaší pracovní pozicí?

Polovině respondentů hodnocení spíše pomáhá a více než třetině dokonce zcela pomáhá představit si cíle úkoly spojené s jejich pracovní pozicí. Pouze 3 dotazovaní uvedli, že jim hodnocení spíše nepomáhá. Dá se tak říci, že systém hodnocení, jak je v současné době nastavený pomáhá definovat pracovní náplň jednotlivých pracovníků, pomáhá jim představit si to, co je od nich očekáváno. V tomto ohledu, až na malé rezervy, současný model funguje dobře.

Tabulka č. 17: Cíle, kde 1 znamená „nepomáhá“ a 4 znamená „pomáhá“.

Tabulka č. 17 Cíle

	1	2	3	4
Absolutní četnost	0	3	14	11
Relativní četnost	0%	11%	50%	39%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 12: Do jaké míry je pro vás spíše důležité nebo spíše nedůležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích vaší práce?

Zpětná vazba je pro zaměstnance beze sporu klíčová. Dotazník to jen potvrdil. 3 respondenti uvedli, že je pro ně spíše důležitá, všichni ostatní pak uvedli, že je pro ně zcela důležitá.

Tabulka č. 18: Zpětná vazba, kde 1 znamená „nedůležité“ a 4 znamená „důležité“.

Tabulka č. 18 Zpětná vazba

	1	2	3	4
Absolutní četnost	0	0	3	25
Relativní četnost	0%	0%	11%	89%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 13: Do jaké míry je pro vás hodnocení metodami pohovoru a mystery shoppingu (tajný host) dostačující a úplné?

Výsledky u této otázky jsou celkem vyrovnané. Pro více než polovinu dotázaných jsou metody pohovoru a mystery shoppingu spíše nebo zcela dostačující (12, resp. 4). Ostatním užití těchto dvou metod přijde málo, nebo k nim mají výhrady. U této otázky měli respondenti možnost se vyjádřit k současně užívaným metodám, nebo mohli navrhnout další metody, které by podle nich mohli zefektivnit proces hodnocení. Nejčastěji byla zmiňována pravidelnost a interval hodnocení. Několik respondentů uvedlo, že by měl být pohovor častěji (nejčastěji navrhovali 6 měsíční interval). Dále se objevil návrh zefektivnit měsíční meeting a vytvořit knihu, kam by hosté zaznamenávali svou spokojenost či případnou nespokojenost bezprostředně po tom, co byli obslouženi, aby bylo víc podkladů od samotných hostů, než jen jednou od tajných hostů (mystery shopping). Co se hodnotících pohovorů týče, objevil se návrh je vést více otevřeněji, s širší možností dialogu a s menším lpěním na dodržení tabulkového rámce, jenž je součástí pohovoru.

Tabulka č. 19: Metody, kde 1 znamená „nedostačující“ a 4 znamená „dostačující“.

Tabulka č. 19 Metody

	1	2	3	4
Absolutní četnost	3	9	12	4

Relativní četnost	11%	32%	43%	14%
-------------------	-----	-----	-----	-----

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 14: Do jaké míry jste spíše spokojeni nebo spíše nespokojeni s předáváním zpětné vazby ze strany vedení?

Zhruba polovina respondentů uvedla, že jsou spíše spokojeni s tím, jak jim vedení předávají zpětnou vazbu, 2 respondenti uvedli, že jsou zcela spokojeni. Naopak 2 lidé uvedli, že jsou zcela nespokojeni a jako spíše nespokojena se označila zhruba třetina dotázaných. Spokojena je tak pouze těsná většina zaměstnanců. Tato otázka byla rozšířena o možnost otevřené odpovědi, pakliže respondent označil možnost 1 nebo 2. Na otázku „s čím jste konkrétně nespokojeni?“ uvedli respondenti tyto odpovědi: málo komunikace, či občas žádná. Dále malý zájem o stálé zaměstnance (zájem projevován pouze o zaměstnance nové) a v neposlední řadě nedostatek informací o možnostech postupu.

Tabulka č. 20: Předávání zpětné vazby, kde 1 znamená „nespokojen/a“ a 4 znamená „spokojen/a“.

Tabulka č. 20 Předávání zpětné vazby

	1	2	3	4
Absolutní četnost	2	9	15	2
Relativní četnost	7%	32%	54%	7%

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 15: Jaké jsou podle vás výhody současného systému hodnocení?

V následujících řádcích jsou vypsány samotné komentáře respondentů. Z nich je patrné, že si lidé cení přehlednosti a jednoduchosti systému hodnocení. Vědí, co dělají špatně a co dobře. Hodnocení jim pomáhá definovat oblasti, v nichž by se měli zlepšit. Dále chválí jednotlivý osobní přístup. Jako výhodu také uvádějí snahu vychovat si „ambi“ (Ambiente) člověka, kterému se tak otevírají možnosti realizace i v jiných restauracích patřící pod tento řetězec. V neposlední řadě označili za výhodu jistou transparentnost v odměňování a v zaměstnaneckých bonusech. Konkrétně zmínili, že přesně vědí v jaké platové třídě (koeficient) se nacházejí a dále zaměstnanecký benefit Ambiente Stuff kartu.

„Vím, co dělám dobře/špatně.“

„Zpětná vazba a zlepšení se v oblastech, ve kterých má člověk nedostatky.“

„Věrnostní karta.“

„Přistupuje se k lidem jednotlivě.“

„Je přesně určeno, kdo kolik dostane.“

„Snaha o zaměstnance, upevnění a snaha o vytvoření „ambi“ člověka. Do jisté míry zpětná vazba a možnost realizace.“

„Možnost růstu finančního i kariéerního i v dalších restauracích“.

Otázka č. 16: Jaké jsou podle vás nevýhody současného systému hodnocení?

Stejně jako u předchozí otázky i zde jsem vypsal výroky, které zaměstnanci uvedli v dotazníku. Nejčastěji zmínili frekvenci hodnocení, zdůraznili, že by bylo třeba jej provádět častěji. Byla také zmíněna jistá nespravedlivost hodnocení. S tím souvisí i názor, že lidé, kteří donášejí na ostatní, jsou posléze zvýhodňováni. S otázkou spravedlivosti pak jistě souvisí i fakt, že podle zaměstnanců nejsou brány na zřetel stížnosti na ostatní kolegy a nijak se neřeší. Další uvedenou nevýhodou je pak nedostatečná motivace k lepším výkonům. Co se procesu hodnocení týče, byla ještě zmíněna jistá neprůhlednost hodnocení, kdy zaměstnanci uvedli, že nevědí, jak a za co jsou konkrétně hodnoceni. Ostatní komentáře se týkají spíše odměňování. Zaměstnanci uvedli, že sice znají svůj platový koeficient, ale neznají jeho přesný výpočet. Zmíněn byl dále fakt, že po dosažení nejvyššího koeficientu už nejsou další odměny a další možný růst. Za nevýhodu zaměstnanci považují také to, když se sejde více lidí s nejvyšším koeficientem, nedosáhnou zdaleka na takové peníze, na které byli zvyklí. Poslední komentář k odměňování se opět týká koeficientu. Zmiňuje fakt, že jsou lidé odměňováni pouze na základě právě koeficientu, nikoliv však na základně odvedené práce.

„Neznáme přesný postup dělení peněz.“

„Myslím si, že není spravedlivé.“

„Zvýhodněné jsou osoby, které donášejí.“

„Kolegové, na které jsou stížnosti, se neřeší.“

„Po dosažení nejvyššího koeficientu už nejsou žádné jiné odměny.“

„Koeficienty, když se sejde hodně proškolených lidí, nedostaneš se na svoje peníze.“

„Zaměstnanec je hodnocen podle koeficientu, na který se dostal, ale ne na základě odvedené práce. Hodnocení by mohlo částečně být podle kvality odvedené práce.“

„Malá frekvence hodnocení.“

„Nedostatečná motivace.“

„Nevíme, za co a jak jsme pořádně hodnoceni.“

3.2 Návrh řešení a změn

Jak jsme se dozvěděli z dotazníkového šetření, zaměstnanci vnímají hodnocení vážně. Chtějí dostávat kvalitní zpětnou vazbu, chtějí být pochváleni, udělají-li něco dobře a hodnocení považují za účinný nástroj personálního řízení, jenž je motivuje k vyšším pracovním výkonům.

Jako zásadní nedostatek se nám jeví nedostatečné seznámení systému hodnocení se zaměstnanci. Téměř pro všechny zaměstnance je klíčová znalost kritérií, na jejichž základě jsou hodnoceni, ovšem téměř polovina z nich uvedla, že je v plném rozsahu nezná. Taktéž téměř tři čtvrtiny lidí uvedlo, že je pro ně hodnocení spíše nesrozumitelné. Podle Horalíkové (2000, s. 94) a Hroníka (2006, s. 86- 87) je srozumitelnost jedním z klíčových faktorů efektivního hodnocení a znalost systému a jeho metodiky je pro zaměstnance klíčová. Jako jedno z možných řešení vidíme vydání metodiky (manuálu) pro zaměstnance, kde by byl systém hodnocení popsán. Popis by měl minimálně obsahovat účel hodnocení, metody hodnocení, kritéria hodnocení, interval hodnocení apod. Zaměstnanci už Vstupní brožuru s důležitými informacemi dostávají, bylo by tedy vhodné, aby výše uvedená metodika by jeho součástí. Zvýšila by se tak transparentnost hodnocení a všichni by přesně věděli, co je čeká.

Další problematické části byli objektivita, spravedlivost a celková spokojenost. Hroník (2006, s. 55) uvádí, že aby bylo zaručeno objektivitu, je zcela nezbytné zajistit více hodnotitelů, než pouze přímého nadřízeného a použít více metod hodnocení. I Wagnerová (2008, s. 80) doporučuje použití několika metod, abychom zaručili minimalizaci chyb a zkreslení, proto jako jedno z řešení, které by mohlo zvýšit objektivitu a spravedlivost, navrhujeme zavedení dalších doplňkových metod hodnocení. Konkrétně jde o metodu 360° zpětné vazby a metodu klíčových událostí (obě detailněji popsány v kapitole 2.4). Jelikož je v podniku příliš velké množství číšníků, byla by metoda 360° zpětné vazby příliš časově a administrativně náročná. Mohla by však být prováděna ve zmenšené formě a to pouze manažery a vrchními číšníky (zpětnou vazbu od zákazníků už zaměstnanci dostávají formou mystery shoppingu). Vzhledem k malému počtu manažerů a vrchních (dohromady 7) by metoda nebyla tolik náročná, ale poskytla by jasný přehled o zaměstnancových výkonech, protože na každé směně musí být přítomný minimálně jeden manažer a jeden vrchní. I díky tomu má tato skupina zaměstnanců dokonalé povědomí o výkonech jednotlivců na „place“. Hodnocený by tak věděl, že je hodnocen skutečně všemi a vyváženě, a ne jen jedním člověkem. Druhou doplňkovou metodu by představovala metoda klíčových událostí. Manažer by si za hodnocené období poznamenával úspěchy a

neúspěchy zaměstnance. Mohlo by jít o výsledky tajného hosta, ale také o zpětnou vazbu od hostů, kteří ji předávají ústně přímo za směny nebo nejčastěji mailem v následujících dnech. Manažer by však mohl i za klíčové události považovat pochvaly, či případně výraznější výtky od kolegů, vrchních nebo ostatních manažerů. V tomto oboru je totiž víc než jinde důležitá kooperace a důvěra mezi kolegy, a pakliže se zaměstnanci vysloví: „Ano, s tímto člověkem se mi dělá dobře.“ nebo „Ano, když je tam on/ona, celý plac funguje na 100%.“, pravděpodobně se tedy jedná o klíčového zaměstnance, jenž táhne celý kolektiv dopředu, jenž je jeho důležitou součástí a je potřeba ho podpořit a dát najevo, že si toho ostatní (jak kolegové, tak management) všimli a že si toho cení. To platí samozřejmě i obráceně. Jestliže v restauraci s kapacitou 400 hostů byť jen jeden z číšníků nedělá věci jak má a ostatní to za něj musí táhnout, kvalita servisu strmě klesá a může nastat až chaos. Takového člověka je třeba rozeznat co nejdříve a zasáhnout (proškolit ho a rozvíjet nebo v horším případě s ním ukončit spolupráci).

Nejčastěji zmiňovanou slabinou současného systému hodnocení byla však jeho frekvence. Nejde tedy o kritiku modelu a metodiky hodnocení jako spíš o jeho provádění v praxi. Z rozhovoru s HR manažerkou jsme se dozvěděli, že hodnotící pohovor má být v intervalu 6 měsíců, avšak sama přiznává, že ne vždy se tyto termíny dodrží. To může být pro řadu zaměstnanců demotivující („Oni si na mě ani nejsou schopni udělat čas...“ apod.). Jako možné řešení se jeví možné snížení kompetencí HR manažera, který nestihá být současně plnohodnotným manažerem směny a HR manažerem, jenž má na starost mimo jiné vytváření časového rozpisu směn pro 38 lidí a jejich kompletní hodnocení. Jistá univerzálnost manažerů je důležitá, neměla by však být na úkor kvality prováděné práce. Pomohla by také vyšší participace generálního manažera na hodnocení, jenž by tak pomohl „zmírnit tlak“ na HR manažera.

Jak plyne z rozhovoru s HR manažerkou, většina zaměstnanců odchází z hodnotícího pohovoru pozitivně naladěna a motivována. Myslíme, že tento trend je třeba dále upevňovat. Je třeba pohovor využít k 100% předání zpětné vazby jak ze strany vedení, tak ze strany zaměstnanců. Dát co největší prostor oběma stranám. K plošnějšímu předávání zpětné vazby by se daly využít měsíční meetingy, kde by se daly prodiskutovávat problémy týkající se celého kolektivu nebo problémy týkající se větší skupiny jedinců. Na hodnotícím pohovoru by se tak manažer s hodnoceným mohli více soustředit na konkrétní individuální problémy. Jak uvádějí Bělohlávek (2000, s. 60) s Urbanem (2003, s. 138 – 140) je nezbytné zajistit, aby zpětná vazba zaměstnancům byla předávána co nejčastěji, průběžně během celého hodnoceného období. Manažeři a vrchní by podle autora práce

měli využít svého postavení a podávat co největší zpětnou vazbu přímo „na place“, dokud je situace dostatečně „čerstvá“. Jedině díky těmto věcem mohou docílit zvýšení spokojenosti s předáváním zpětné vazby ze strany vedení zaměstnancům, jenž v tuto chvíli činí pouhých 61%.

Závěr

Hodnocení pracovníků je jednou z klíčových úloh personální činnosti. Kvalitní systém hodnocení rozvíjí pracovníky a motivuje je k lepším pracovním výkonům, které jsou stěžejní pro úspěšný růst a vývoj organizace.

Cílem práce bylo navrhnout možné změny a opatření, jež by vedli ke zkvalitnění systému hodnocení a ověřit, zdali je systém hodnocení nastavený v konkrétním podniku kvalitním nástrojem řízení lidských zdrojů a zdali je akceptovaný zaměstnanci a managementem.

V teoretické části práce jsme definovali pojem hodnocení pracovníků a detailně popsali nejčastěji používané metody hodnocení se zaměřením na hodnotící pohovor, jež je v naší zkoumané organizaci klíčovou metodou hodnocení. V praktické části jsme se pokusili analyzovat a popsat systém hodnocení v konkrétním podniku. Pomocí dotazníkového šetření jsme od zaměstnanců získali zpětnou vazbu, na základě které jsme vypracovali návrh řešení. V neposlední řadě jsme se pokusili ověřit dva výzkumné předpoklady vztahující se ke akceptovatelnosti hodnocení mezi zaměstnanci a jeho kvalitou.

Zkoumaný systém hodnocení se skládá z několika metod. Klíčová je metoda hodnotícího pohovoru, dále pak sebehodnocení a metoda tajného hosta. Proces by pak měl probíhat v půl ročních intervalech. Z našeho šetření vyplynulo, že je hodnocení pro zaměstnance důležité, že je motivuje k lepším výkonům a že chtějí být jeho součástí. Současně výzkum poukázal na několik nedostatků. Týkaly se zejména srozumitelnosti, objektivity, spravedlivosti a frekvence provádění.

Na základě výše uvedených nedostatků jsme, za pomoci řešerše odborné literatury v teoretické části práce, zhotovili seznam doporučení. Jedním takovým bylo vytvoření metodické příručky nebo manuálu, který by byl součástí Vstupní brožury pro zaměstnance, a jež by obsahoval informace o celém procesu hodnocení. Pro zvýšení spravedlivosti a objektivity jsme navrhli zakomponovat do procesu hodnocení další dvě vedlejší metody hodnocení, které by obohatily a podpořily metodu hlavní. Poslední navržená opatření se týkala nedodržované frekvence hodnocení a spočívá s menším rozsahem kompetencí HR manažera a vyšší participace generálního manažera na hodnocení.

Výzkumné předpoklady se podařilo potvrdit jen z části. Mezi zaměstnanci sice převládá většina, která systému hodnocení rozumí a je s ním tedy plně seznámena, ovšem pouze pro polovinu z nich je systém plně akceptovatelný a jsou s ním spokojeni. Taktéž druhý předpoklad se nepodařilo zcela potvrdit. Systém hodnocení má stále několik zásadních

nedostatků. Aby byl systém hodnocení kvalitním nástrojem řízení lidských zdrojů, který splňuje očekávání, s nimiž byl vytvořen, musejí být tyto nedostatky v budoucnu odstraněny.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.*

1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák.

Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-722-6308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada), 2. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení.* 3. vyd. Praha: PEF ČZU, vydavatelství CREDIT 2000, 246 s. ISBN 80-213-0647-5

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ABC, 2. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

LOKÁL. *Vstupní brožura pro zaměstnance*.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi, 2. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3502-1.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. Management (Grada), 2. ISBN 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. *Vedení lidí v praxi*, 2. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, 78 s. ISBN 80-903-5164-6.

WAGNEROVÁ, Irena - BAAROVÁ, Eva. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery shopping*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2008. 28 s. *Pražské sociálně vědní studie*. Psychologická řada, PSY-020. ISSN 1801-5999.

Webové zdroje

KLEIBL, J. Minimum personálního řízení ve veřejné správě, Přílohová část IV, Cíle a metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě, [on-line]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2000. [cit. 2015-04-29]. Dostupné na WWW: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/hodnocen.html>

Seznam tabulek

Tabulka č. 2 Matice metod hodnocení

Tabulka č. 2 Pohlaví

Tabulka č. 3 Věk

Tabulka č. 4 Pozice

Tabulka č. 5 Délka spolupráce

Tabulka č. 6 Délka spolupráce doplněná o nedotazované zaměstnance

Tabulka č. 7 Srozumitelnost

Tabulka č. 8 Spravedlivost

Tabulka č. 9 Znalost kritérií

Tabulka č. 10 Obeznačenost s kritérii

Tabulka č. 11 Spokojenost

Tabulka č. 12 Korespondence s pozicí

Tabulka č. 13 Účinnost

Tabulka č. 14 Motivace

Tabulka č. 15 Pochvala

Tabulka č. 16 Rozvoj

Tabulka č. 17 Cíle

Tabulka č. 18 Zpětná vazba

Tabulka č. 19 Metody

Tabulka č. 20 Předávání zpětné vazby

Seznam příloh

Příloha č. 1 Model 360° zpětné vazby

Příloha č. 2 Příklad sociogramu na bázi sémantického výběru

Příloha č. 3 Organizační struktura

Příloha č. 4 Rozhovor s HR manažerkou

Příloha č. 5 Hodnotící formulář

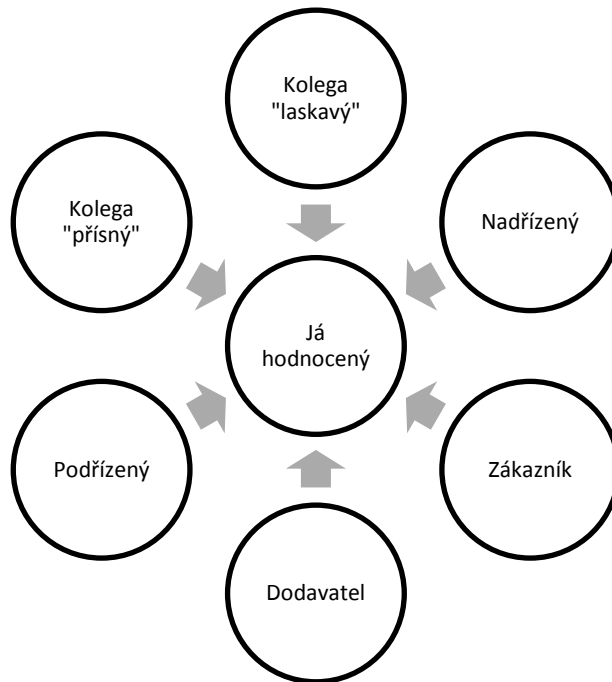
Příloha č. 6 Desatero obsluhy

Příloha č. 7 Hodnoty

Příloha č. 8 Dotazník zaměstnancům

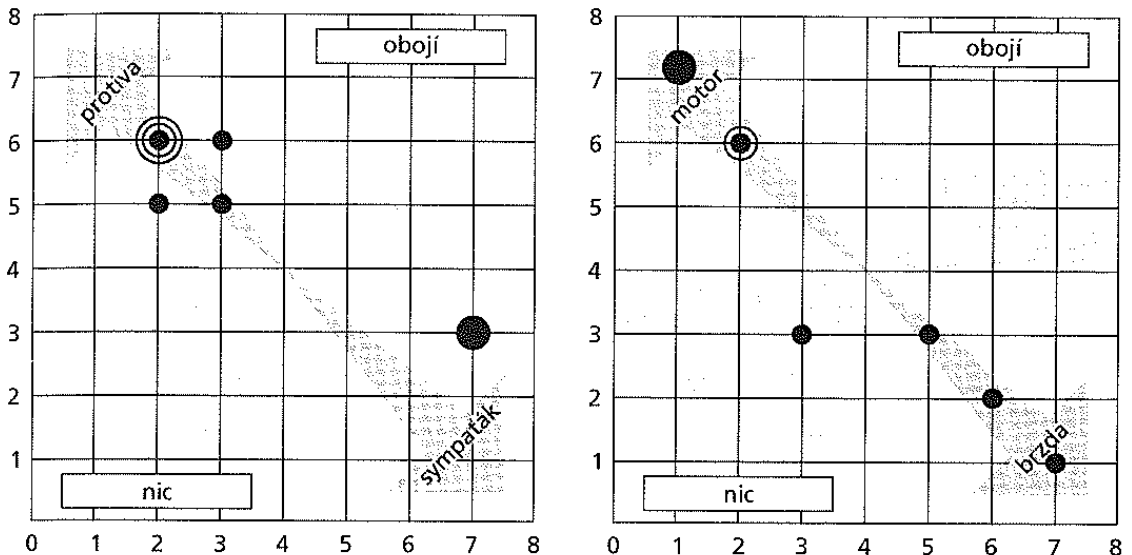
Přílohy

Příloha č. 2 Model 360° zpětné vazby



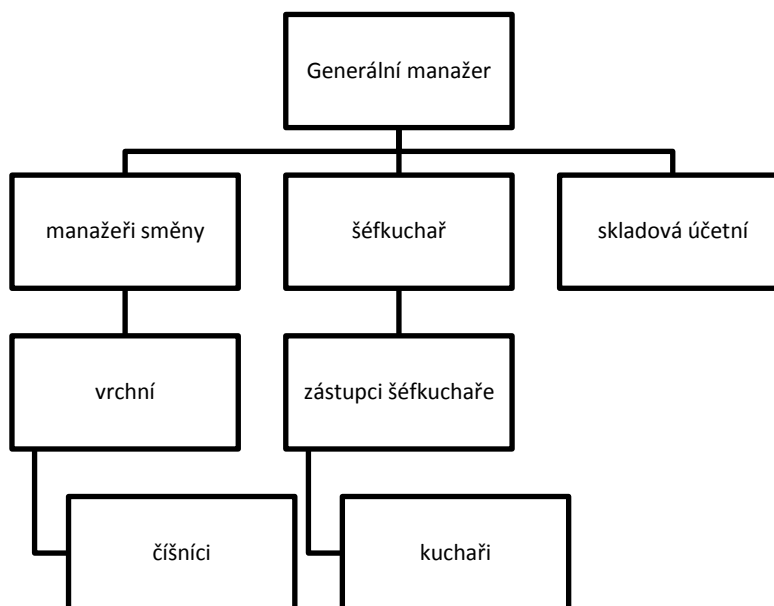
Pramen: Hroník, F.: *Hodnocení zaměstnanců*, 2006, s. 54, vlastní grafická úprava

Příloha č. 2 Příklad sociogramu na bázi sémantického výběru



Pramen: Hroník, F.: *Hodnocení zaměstnanců*, 2006, s. 71

Příloha č. 3 Organizační struktura



Zdroj: Vstupní brožura pro zaměstnance, vlastní grafická úprava

Příloha č. 4 Rozhovor s HR manažerkou

K čemu všemu používáte systém hodnocení zaměstnanců?

„Chceme znát poznatky zaměstnanců, zjistit silné a slabé stránky, zjistit jaké jsou nedostatky a co by se dalo zlepšit. Chceme také znát cíle zaměstnanců, jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Dále hodnocení používáme jako nástroj motivace zaměstnanců a jako nástroj k úpravě mzdy tj. zvýšení hodinové mzdy a zvýšení stupně koeficientu.“

Jaké metody hodnocení používáte?

„Používáme metodu hodnotícího pohovoru, jehož součástí je i sebehodnocení a metodu tajného hosta.“

Kdo je hodnotitelem a kdo je hodnoceným?

„Hodnotitelem je personální nebo generální manažer, za kuchyň je to šéfkuchař. Hodnocený je každý ze zaměstnanců po zkušební době.“

Jak celý proces hodnocení vlastně probíhá?

„Zaměstnanec dostane hodnotící formulář, zodpoví otázky a ohodnotí se jako ve škole tj. známkami od 1 do 4. Společně pak jednotlivé otázky probereme, známku potvrdíme nebo změním, v tomto případě napíšeme, kde a na čem je potřeba zapracovat. V dalším hodnocení se k tomu vrátíme a zhodnotíme pokroky či naopak. Na závěr si shrneme celý průběh hodnocení a stanovíme si cíle.“

Jak často provádíte hodnocení?

„Hodnocení by mělo probíhat jednou za půl roku“

Jaká jsou kritéria, podle kterých hodnotíte své zaměstnance?

„Znalost jídelního a nápojového lístku, znalost a dodržování desatera a hodnot Ambiente. V neposlední řadě výsledky tajného hosta.“

Myslíte si, že všichni zaměstnanci takto nastavenému systému hodnocení rozumí, že je pro ně srozumitelný?

„Myslím si, že ano – není čemu nerozumět. Někteří zaměstnanci to však berou jako zátěž – dělat něco navíc. Jiní se naopak těší, vidí v tom smysl, odcházejí spokojeni s elánem do práce. Často se rozmluví, řeknou, co se za směny říct nestihne, jsou otevření.“

Myslíte si, že je hodnocení spravedlivé a zaměstnanci plně akceptováno?

„Spravedlivé? Ano, jen se někdy nedodrží pravidelné pohovory jednou za půl roku, což vede u některých k protestu.“

Hodnocení by mělo určitě mít rozvíjící a motivační charakter, myslíte, že tyto funkce plní?

„Doufám, že ano. Z mé zkušenosti v Lokále určitě.“

Poskytuje vám hodnocení kompletní přehled o vašich zaměstnancích? Mám tím na mysli, jejich slabiny, jejich silné stránky, možnosti kde dál rozvíjet, na co se zaměřit ve školeních atd.?

„Určitě ano. Hodnocení beru jako jednu z příjemných povinností v mém zaměření, a to právě pro otevřenost zaměstnanců, dozvídání se věcí, které se ke mně jen tak nedostanou.“

Připravujete se na hodnotící pohovor? A jak moc je tento systém administrativně náročný?

„Příprava není nijak náročná. Vytisknu si hodnotící formulář, seznámím ho s hodnoceným. Od kolegů si zjistím poznatky, slabé a silné stránky hodnoceného, které bych mohla na pohovoru vytknout či pochválit. Po hodnocení svým kolegům sdělím důležité informace. Zapišu si datum, popřípadě zapišu navýšení koeficientu či hodinové mzdy do kalendáře hodnocení.“

Jak dlouho už tuto formu hodnocení používáte? Změnilo se za tu dobu něco?

„Nezměnilo, forma hodnocení je zde již od začátku.“

Jaké jsou podle tebe výhody vašeho systému hodnocení a jaké jsou naopak nevýhody?

„Zjistíme případné potřeby zaměstnance, získání zpětné vazby i na vedoucí pracovníky. Nejsem si vědoma nedostatků.“

Změnila byste něco?

„Myslím, že by bylo dobré pohovor dělat ve dvou hodnotících.“

Příloha č. 5 Hodnotící formulář

HODNOCENÍ Obsluha / Vrchní

Tento formulář se týká vaší pracovní náplně tzn. jak si vedete v práci. Vyplníte ho společně s manažerem restaurace a postupně projdete všechny otázky, na základě kterých si ujasníte oblasti, které se vám daří, které méně a ve kterých vidíte své rezervy.

Zároveň budete mít možnost popovídat si upřímně o věcech, které vás v Lokále baví, nebaví, vaše návrhy/ nápady a případně probrat kroky týkající se vašeho dalšího postupu.

Jméno			
Ambiente Lokál	Dlouhá	Datum	
Hodnotil		Datum posledního hodnocení	

Prosím ohodnoťte svoji práci dle následujícího:

1 = jsem jednička 2 = dobrý 3 = snažím se 4 = nic moc

Pozoruhodná obsluha

	skóre	komentář
<p>Znalost 10tera obsluhy Znám 10tero obsluhy a chovám se k hostovi dle něj – od přivítání hosta až po rozloučení se s ním. Ke každému hostu přistupuji jako by to byl host můj a snažím se, aby vždy odcházel spokojený. Znám naše štamgasty a mám stálé hosty, kteří chodí i kvůli mně.</p> <p>Vrchní Znám 10tero obsluhy a chovám se k hostovi dle něj – od přivítání hosta a usazení až po rozloučení se s ním. Z důvodu efektivně naplněné restaurace zdvořile přemísťuji hosty a zajišťuji tak, aby další hosté dlouho nečekali nebo neodcházeli jinam. Aktivně se účastním tréninku kolegů-nováčků v rámci denní práce. Monitoruji práci svých kolegů a v naplňování 10tera jdu příkladem.</p>		
<p>Host nade vše Záleží mi na tom, aby hostovi chutnalo a vyhledávám příležitost jak si to ověřit. K hostu přistupuji s úsměvem a dobrou náladou – vím, že soukromé problémy do práce nepatří. V případě potřeby dokážu efektivně usadit hosty, tak aby dlouho nečekali nebo neodcházeli. Stížnosti hostů vítám a nevyhýbám se jim.</p> <p>Vrchní Záleží mi na tom, aby hostovi chutnalo a vyhledávám příležitost jak si to ověřit. K hostu přistupuji s úsměvem a dobrou náladou. Stížnosti hostů vítám a nevyhýbám se jim. Zajišťuji 100% spokojenost štamgastů stejně tak jako „náhodných“ hostů; mám přehled o rezervacích a dbám na jejich připravenost.</p>		
<p>Znalost menu (jídelní a nápojový lístek) Znám nabízené menu a dokážu hostovi popsat složení i původ nabízeného pokrmu nebo nápoje. Umím poradit při výběru jídla a nabídnout dle chuti hosta. Účastním se ochutnávek vařených jídel v kuchyni a mám přehled o nových jídlech.</p> <p>Vrchní</p>		

<p>Znám nabízené menu a dokážu hostovi popsat složení i původ nabízeného pokrmu nebo nápoje a to jak v rodném jazyce tak v AJ. Dokážu poradit i svým kolegům-nováčkům a podílím se na jejich tréninku v rámci denní práce. Aktivně se účastním ochutnávky vařených jídel v kuchyni a zajímá mě každé nové jídlo na jídelním lístku.</p>		
<p>Mé odpovědnosti Znám odpovědnosti své pracovní pozice a jednám dle nich. Pokud mi něco z mých odpovědností není jasné, jdu se zeptat manažera směny. Neplýtvám surovinami a snažím se chovat maximálně hospodárně dle určených standardů. V práci se nikdy nenudím a vždy si dokážu najít na restauraci práci, kterou je zapotřebí udělat. Pracuji rychle, ale ne na úkor kvality. Svou práci si umím zorganizovat a můžu o sobě říct, že jsem profesionál.</p> <p>Vrchní Znám odpovědnosti své pracovní pozice a jednám dle nich. Pokud mi něco z mých odpovědností není jasné, jdu se zeptat manažera směny. Platební operace s hosty provádím rychle, efektivně a bezchybně a mám vždy přehled. Napomáhám manažerovi při koordinaci placu včetně přestávek na jídlo a manažer se na mě může 100% spolehnout. V plnění mých pracovních povinností se mi daří a mám potenciál na manažera směny.</p>		
<p>Čistota a hygiena Dbám na čistotu a vzhled své uniformy včetně bot. Dodržuji zásady osobní hygieny a své pracovní místo udržuji v naprosté čistotě. Jdu příkladem.</p> <p>Vrchní Dbám na čistotu a vzhled své uniformy včetně bot a jdu příkladem svým kolegům. Před otevřením restaurace kontroluji její čistotu a připravenost na provoz; po uzavření odpovídám za provedení úklidu. V průběhu směny dbám na to, aby stoly, židle i podlaha byly vždy 100% čisté.</p>		
<p>Jak komunikuji (verbálně i neverbálně) S hosty komunikuji vždy slušně a snažím se případný problém vyřešit rychle a ke spokojenosti hosta. Víím, že úsměv dělá divy ! S kolegy (plac + kuchyně) komunikuju efektivně, bez zbytečných konfliktů či hádek a to i v případě, že restaurace praská ve švech. Víím, že na place jsem stále na očích a dle toho se chovám.</p> <p>Vrchní S hosty komunikuji vždy profesionálně a případný problém řeším rychle ke spokojenosti hosta. Víím, že úsměv dělá divy ! Provozní problémy řeším spolu s manažerem tak, aby host nic nepoznal. S kolegy (plac + kuchyně) komunikuju efektivně, bez zbytečných konfliktů a jsem ten/ta, se kterým/kterou kolegové rádi na směně pracují. Ke všem svým kolegům se chovám spravedlivě.</p>		

Hodnoty Ambiente

	Skóre	komentář
Entuziasmus a soudržnost Pomáhám a podporuji ostatní. Šírím dobrou náladu a umím své kolegy nadchnout i inspirovat. I v okamžiku, kdy se nedaří umím povzbudit. Svou práci dělám rád/a, protože mě baví; být nejlepší ve svém oboru mě baví.		
Korektnost Dbám na profesionální etiku a dle ní se chovám k hostům. Chovám se vůči hostům vždy diskrétně. K hostovi se chovám vždy férově a upřímně. Nelžu a dokážu v týmu o věcech mluvit otevřeně a zpříma tzn., že nepomlouvám a nerozšiřuji pomluvy. Ke svým kolegům se chovám férově a spravedlivě a to zejména v rámci tipů.		
Opravdovost Na směnu chodím včas; svou absenci hlásím v předstihu. Jsem připraven/a v uniformě vždy před začátkem směny. Co slíbím to dodržím; na čem se s hostem či kolegou domluvíme, to platí. Je na mě 100% spolehnutí a pro své kolegy jsem parťák.		
Otevřenost a vřelost Ke všem hostům i kolegům se chovám stejně bez ohledu na jejich vzhled, pracovní pozici, národnost apod.. Nad nikoho se nepovyšuju a před nikým se neponižuju. Snažím se hostům i kolegům vycházet vstříct a vidět v lidech jen to nejlepší. Pokud nejsem s něčím spokojen/a, nestěžuji si, ale snažím se najít s ostatními řešení. Chovám se jako vlastník Lokálu a pro hosta dělám s vášní více než host očekává.		

Průměrné skóre Pozoruhodná obsluha:

Průměrné skóre Hodnoty:

Celkový výsledek:

Váš další rozvoj

a) Co jste se naučili a čeho jste dosáhli za posledních 6 měsíců?

b) Mohli jsme vám ve vašem rozvoji nějak více pomoci?

a) V jaké oblasti vidíte největší prostor na váš další trénink?

Co vás na práci v Lokále nejvíce baví / důvody, pro které tady pracujete?

Co se vám na práci v Lokále nelíbí / co vás tady nebaví?

Jaký krátkodobý nebo dlouhodobý cíl v Lokále máte?

V čem se chci zlepšit (jedna věc, na které zapracujete v následujících 6ti měsících)

Cíl:

Kroky k dosažení:

-
-
-
-
-

Podpis zaměstnance:

Podpis manažera:

osobní složka

zaměstnanec

Příloha č. 6 Desatero obsluhy

„Desatero“ obsluhy, aneb servis v 11 krocích

Číšník a servírka v Ambiente Lokál přistupuje k hostům jako opravdový hostitel; stará se o své hosty jako o vzácnou návštěvu ve vlastním domě. Řídí se při tom 10 kroky obsluhy:

Uvítání hosta – Při příchodu hosta navažte oční kontakt, usmějte se a stručně popište restauraci (toalety, kuřáci, nekuřáci). Vždy vítejte hosty jako vzácnou návštěvu ve svém domě! Přistupte ke stolu co možná nejdříve, pozdravte a každému hostovi dejte jídelní lístek. Pokud nemůžete přijít ke stolu během jedné minuty, alespoň hosta pozdravte pohledem. První myšlenka, která hosta napadne je „Obslouží mě někdo?“, proto vaše přivítání představuje jeden z vůbec nejdůležitějších okamžiků.

Nabídka – Nabízejte „malou, nebo velkou hladinku?“, expres a specialitu dne (nečekejte na objednávku).

Servis nápojů – Pod pivo dejte tácek a půllitr otáčejte uchem napravo. Nápoje podáváme vždy dříve než jídlo.

Nabídka jídla – Znovu zopakujte nabídku expres menu a specialitu dne. Aktivně pomáhejte s výběrem menu, např. doporučte, co vám chutná. Vždy zopakujte objednávku a poděkujte.

Servis jídla – Host dostane objednané jídlo: expres do 5 minut, hotovku do 10 minut a minutku do 30 minut. Ujistěte se, že host má všechny součásti příboru a k dispozici všechna dochucovadla.

Zpětná kontrola – Do jedné minuty nebo tzv. po dvou soustech zkontrolujte stůl a ujistěte se, zda mají hosté dostatek pití a zda mají všichni jídlo. Zeptejte se, jestli jim chutná. Dvojitá kontrola a pozornost k detailu je to, co přivede hosty zpátky.

Odnášení ze stolu – Čekejte na neverbální signál (odsunutí talíře, ubrousek v talíři). Ujistěte se, že hosté mají dostatek pití. Buďte efektivní: PRÁDZNÉ RUCE – HOLÉ NEŠTĚSTÍ.

Nabídnutí dezertu a kávy – Nabízejte konkrétní dezert a ptejte se hosta, zda bude chtít kávu společně s dezertem (nečekejte na objednávku). Ve večerních hodinách nabízejte digestiv.

Vyúčtování – Poté, co jste zkontroloval/a, že je vše v pořádku, a host vás požádal o zaplacení, kontaktujte vrchního číšníka, aby vystavil účet. Vrchní číšník vytiskne účet, vloží jej na stříbrný tácek s vizitkou a předloží hostovi, který bude platit, nebo doprostřed stolu, nejste-li si jisti, kdo platí. Nikdy nepředkládejte účet dříve, než host dojí, pouze

požádá-li vás o to. Vraťte se ke stolu převzít peníze nebo odpovědět hostovy otázky. Platí-li host kreditní kartou, jste odpovědní za ověření podpisu.

Placení – Účet překontrolujte a ujistěte se, že na účtu je odpovídající počet hostů. Poté jej předejte hostovi a nechte mu prostor ke kontrole a přípravě peněz. Vyúčtujte peníze s pokladní a společně s účtenkou vraťte překontrolované drobné.

Rozloučení – S hostem se rozlučte vždy s respektem a poděkováním za návštěvu, osobně ho pozvěte k další návštěvě.

Zdroj: Vstupní brožura pro zaměstnance

Příloha č. 7 Hodnoty

Opravdovost – Co hlásáme, to plníme; co píšeme v menu, je vždy na talíři; co je čerstvé, není mražené. Na surovinách nám záleží, a proto hostům servírujeme čerstvá a plnohodnotná zdravá jídla z nejlepších ingrediencí.

Otevřenost – Jsme vstřícní k dětem, starším lidem, všem lidem usměvavým i zamračeným, v oblecích i tričkách. Vyřízení reklama vnímáme jako výjimečnou příležitost ke zvýšení dobré pověsti.

Vřelost – Chceme, aby se u nás hostí cítili vřele a bezpečně. Naší snahou je zprostředkovat jim obsluhu, která neruší, avšak je vždy po ruce a je ochotna vyjít vstříc všem speciálním přáním a požadavkům.

Korektnost – U obchodních partnerů chceme být vnímáni nejen jako odborníci ve svém oboru, ale také jako partneři, se kterými je příjemné spolupracovat. Za mimořádně významnou považujeme diskrétnost k našim hostům.

Entuziasmus – Skvěle vařit, vytvářet báječnou atmosféru, vytvářet vztahy, překonávat očekávání, jít za hranice, být nejlepší... nás baví.

Soudržnost – Naši lidé, frontová linie, vytvářejí obraz naší firmy; naši manažeři a zaměstnanci jednají čestně a řídí se tím, co je pro nás i naše zákazníky etické a správné.

Zdroj: Vstupní brožura pro zaměstnance

Příloha č. 8 Dotazník zaměstnancům

Vážení zaměstnanci Lokálu v Dlouhé,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku na téma „System hodnocení zaměstnanců“. Dotazník se týká hodnocení ve Vaší společnosti a bude využit při zpracování bakalářské práce.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere cca 10 minut. V případě jakýchkoliv nejasností mě neváhejte kontakt.

Děkuji za spolupráci

Jakub Prskavec

Pokyny: V první části dotazníku označte správnou odpověď. Druhá část obsahuje X výroků a otázek. Zakroužkujte prosím na škále 1 až 4 to číslo, které se nejvíce blíží Vašemu názoru. Poslední dvě otázky jsou otevřené, kde máte možnost se rozepsat.

1. část

1. Pohlaví

muž žena

2. Věk

Méně než 20 let 20 až 25 let 25 až 30 let Více než 30 let

3. Ve společnosti mám pozici jako:

číšník kuchař manažer výčepník

4. U společnosti pracuji:

Méně než 3 měsíce 3 až 6 měsíců 6 měsíců až 1 rok 1 až 3 roky Déle než 3 roky

2. část

1. Myslíte si, že je hodnocení v Lokále spíše srozumitelné nebo spíše nesrozumitelné?

Nesrozumitelné 1 2 3 4 Srozumitelné

2. Myslíte si, že je hodnocení v Lokále spíše spravedlivé nebo spíše nespravedlivé?

Nespravedlivé 1 2 3 4 Spravedlivé

3. Jak moc je pro vás důležité znát kritéria, podle kterých jste hodnocen?

- | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
| | Nedůležité | 1 | 2 | 3 | 4 | Důležité |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
4. Do jaké míry jste obeznámen s kritérii, podle nichž jste hodnocen?
- | | | | | | | |
|--|-----------|---|---|---|---|----------------------------|
| | Neznám je | 1 | 2 | 3 | 4 | Jsem s nimi plně obeznámen |
|--|-----------|---|---|---|---|----------------------------|
5. Jste se způsobem hodnocení v Lokále spíše spokojen/a nebo nespokojen/a?
- | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|---|------------|
| | Nespokojen/a | 1 | 2 | 3 | 4 | Spokojen/a |
|--|--------------|---|---|---|---|------------|
6. Myslíte si, že daný způsob hodnocení spíše odpovídá nebo spíše neodpovídá vaší pozici?
- | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
| | Neodpovídá | 1 | 2 | 3 | 4 | Odpovídá |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
7. Je pro vás hodnocení byrokratickou nutností nebo spíše účinným prostředkem?
- | | | | | | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|-------------------|
| | Byrokratická nutnost | 1 | 2 | 3 | 4 | Účinný prostředek |
|--|----------------------|---|---|---|---|-------------------|
8. Motivuje vás, či spíše nemotivuje vás hodnocení k lepšímu pracovnímu nasazení?
- | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
| | Nemotivuje | 1 | 2 | 3 | 4 | Motivuje |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
9. Do jaké míry je pro vás důležitá pochvala v případě, že svou práci odvádíte dobře?
- | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
| | Nedůležitá | 1 | 2 | 3 | 4 | Důležitá |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
10. Myslíte si, že vám hodnocení spíše pomáhá nebo spíše nepomáhá definovat oblasti, ve kterých se můžete zlepšit?
- | | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|--------|
| | Nepomáhá | 1 | 2 | 3 | 4 | Pomáhá |
|--|----------|---|---|---|---|--------|
11. Pomáhá vám nebo spíše nepomáhá vám hodnocení představit si cíle a úkoly spojené s vaší pracovní pozicí?
- | | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|--------|
| | Nepomáhá | 1 | 2 | 3 | 4 | Pomáhá |
|--|----------|---|---|---|---|--------|
12. Do jaké míry je pro vás spíše důležité nebo spíše nedůležité dostávat zpětnou vazbu o výsledcích vaší práce?
- | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
| | Nedůležité | 1 | 2 | 3 | 4 | Důležité |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
13. Do jaké míry je pro vás hodnocení metodami pohovoru a mystery shoppingu (tajný host) dostačující a úplné?
- | | | | | | | |
|--|---------------|---|---|---|---|-------------|
| | Nedostačující | 1 | 2 | 3 | 4 | Dostačující |
|--|---------------|---|---|---|---|-------------|
- Jestliže jste v předchozí otázce označil/a možnost 1 nebo 2, uveďte, o jaké metody byste hodnocení rozšířil/a:

14 Do jaké míry jste spíše spokojeni nebo spíše nespokojeni s předáváním zpětné vazby
. ze strany vedení?

Nespokojen/a 1 2 3 4 Spokojen/a

Jestliže jste v předchozí otázce označil/a možnost 1 nebo 2, uveďte, s čím jste nespokojen/a:

15 Jaké jsou podle vás výhody současného systému hodnocení?
.

16 Jaké jsou podle vás nevýhody současného systému hodnocení?
.

