

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců v daném podniku X

The evaluation of employees in the company X

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

LOS

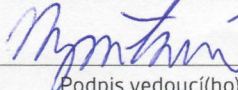
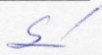
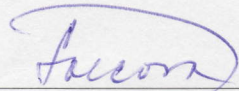
MARTIN

2017


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Los	Jméno:	Martin	Osobní číslo:	437862
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Hodnocení zaměstnanců v daném podniku X		
Název bakalářské práce anglicky:	The evaluation of employees in the company X		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem této práce je pomocí interního auditu ohodnotit správnost a efektivnost nastaveného systému hodnocení zaměstnanců v daném podniku X.</p> <p>Přínos: Přínosem je předání zjištěných nedostatků vedení podniku k možným nápravným opatřením ke zlepšení motivace pracovníků.</p> <p>Osnova: 1. Úvod 2. Teoretická část - systematický popis základních pojmů hodnocení a souvisejících jevů, podrobná analýza vybraného tématu, 3. Praktická část - představení dané společnosti, stanovení výzkumných otázek a příprava metodologie, provedení výzkumu pomocí interního auditu dotazníkovým šetřením, návrh na nápravná opatření, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3</p> <p>HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2</p> <p>WAGNEROVÁ, Irena. Pracovní hodnocení. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, ISBN 80-903-5164-6</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynaříková, Ph. D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27-04-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LOS, Martin. *Hodnocení zaměstnanců v daném podniku X*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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 zpřístupnění 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: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za velice odborné vedení mé práce a za důležité rady, které mi byly poskytovány během celého psaní bakalářské práce. Dále děkuji franchisingové společnosti, která mi poskytla veškeré podklady a informace potřebné k vypracování mé bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením současného stavu hodnocení v daném podniku X. V teoretické části je problematika popsána z odborné literatury, kde je především vysvětlen význam a cíl hodnocení zaměstnanců a následně jsou popsány základní metody hodnocení pracovníků. V poslední části literární rešerše se nachází souvislost hodnocení zaměstnanců se vzděláváním a odměňováním.

V praktické části je popsán kompletní tréninkový systém, do něhož spadá i hodnocení zaměstnanců v daném podniku X. Tréninkový systém je zhodnocen pomocí interního auditu, který byl proveden formou dotazníkového šetření. Dotazník je zaměřen na celkovou spokojenost zaměstnanců s hodnocením pracovního výkonu a přístupem jejich nadřízených. Na zjištěné nedostatky jsou vytvořena nápravná opatření, která byla konzultována s vedoucím daného podniku.

Klíčová slova

hodnocení, zpětná vazba, zaměstnanec, hodnotitel, trénink, vzdělávání, motivace

Abstract

The bachelor thesis deals with the assessment of current state of evaluation in company X. The theoretical part describes the problem as it is mentioned in the literature, which explains the importance, aim and the basic methods of evaluation of the employees. The last part of the literary research presents a connection between the evaluation of employees and the education and remuneration.

The practical part describes the complete training system, which includes the evaluation of the employees in the given company. The training system is evaluated through an internal audit, which was carried out in the form of questionnaire survey. The questionnaire focuses on the overall satisfaction of employees with the performance evaluation and the access of their superiors. Corrective measures have been developed for the identified shortcomings, which have been consulted with the manager of the company.

Key words

Evaluation, feedback, employee, evaluator, training, education, motivation

Obsah

Úvod.....	10
1 Hodnocení zaměstnanců.....	12
1.1 Vymezení pojmu hodnocení	12
1.2 Význam hodnocení zaměstnanců.....	13
1.3 Kritéria hodnocení pracovníků	14
1.4 Kompetence a kompetenční modely.....	15
1.5 Metody hodnocení zaměstnanců.....	17
2 Souvislost hodnocení se vzděláváním zaměstnanců a odměňováním	26
2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	26
2.2 Odměňování zaměstnanců	27
3 Cíl a výzkumné otázky	29
3.1 Cíl a metodika	29
3.2 Výzkumné otázky	29
4 Popis dané společnosti	30
4.1 Organizační struktura.....	30
4.2 Tréninkový systém společnosti.....	32
4.2.1 Tréninkový tým.....	32
4.2.2 Rozvoj zaměstnanců	33
4.2.3 Vzdělávání a rozvoj managementu.....	35
4.3 Pracovní hodnocení v dané společnosti	37
4.3.1 Hodnocení zaměstnanců	38
4.3.2 Hodnocení managementu	40
5 Zpracování a interpretace výsledků dotazníku.....	42
6 Zodpovězení výzkumných otázek.....	55

7 Zpětná vazba vedoucímu podniku	56
Závěr	58
Seznam použité literatury	59
Přílohy	61
Seznam obrázků	61
Seznam tabulek	61
Seznam grafů.....	62

Úvod

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která přispívá pro správné fungování podniku a spokojenost pracovníků. Pravidelná zpětná vazba zaměstnancům zvyšuje jejich motivaci, výkonnost a efektivnost pracovního výkonu a tím roste produktivita daného podniku. V současném silném konkurenčním boji musí společnosti nastavit systém hodnocení tak, aby si udrželi výkonné a motivované pracovníky, a tím značně snižovali fluktuaci svých podniků. Hodnocení zaměstnanců je pro podniky významnou činností, kterou hodnotitelé poskytují a získávají hodnotící informace. Slouží pro zadávání cílů zaměstnancům a tím podporují strategické cíle společnosti.

Hodnocení pracovníků je silně spjata s ostatními personálními činnostmi, jako jsou odměňování, vzdělávání a rozvoj. V souvislosti s odměňováním se určí výsledek hodnocení a následně se dle něj stanovuje výše bonusů, nový mzdový výměr, nebo výše odměny. Z hlediska vzdělávání a rozvoje lze z výsledků hodnocení získávat podklady pro zvýšení pracovního postavení hodnoceného v podniku, nebo zjištění potenciálu k prohlubování odborných znalostí pro zefektivnění pracovního výkonu daného zaměstnance.

Cílem bakalářské práce je zjištění správnosti nastaveného systému hodnocení v daném podniku X pomocí interního auditu prováděného dotazníkovým šetřením.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první kapitole je popsán celkový systém hodnocení. Je vymezen pojem hodnocení pracovníků a jeho význam pro podnik. Následně jsou z odborné literatury vybrány nejzákladnější metody hodnocení zaměstnanců, které jsou popsány. U každé metody jsou uvedeny její výhody a nevýhody. V další kapitole se nachází souvislosti se vzděláváním, rozvojem a odměňováním pracovníků.

Na teoretickou část navazuje praktická část, kde je představen daný podnik a popsán kompletní tréninkový systém. V následující podkapitole je vysvětlen hodnotící systém a rozdělení hodnocení pro zaměstnance a management. Jsou vypracovány výzkumné otázky, které budou zodpovězeny respondenty v rámci provedeného dotazníkového šetření. Zpracované výsledky budou poskytnuty vedení podniku a budou navržena taková opatření,

kteřá by zvýšila motivaci a spokojenost zaměstnanců v podniku a odstranila odchylky v nastaveném systému hodnocení.

1 Hodnocení zaměstnanců

1.1 Vymezení pojmu hodnocení

Hodnocení zaměstnanců slouží pro řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Manažeři jsou schopni kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávané práce. Cílem hodnocení pracovníků je dosažení požadovaných pracovních výkonů a splňování strategických cílů organizace. Jako hlavním nástrojem pro hodnocení zaměstnanců slouží zpětná vazba o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Management využívá zpětné vazby za účelem řízení a vedení pracovního výkonu a dosahování požadovaných výsledků. (Šikýř, 2016, s. 122)

Podle Hroníka by zpětná vazba měla být podávána průběžně během celého hodnotícího období nikoli jedenkrát za rok. Aby byla zpětná vazba účinná, měl by se hodnotitel řídit základními podmínkami. Zaměstnance by měl manažer spíše informovat o jeho dosavadním chování, než hodnotit jeho výkon. Chování pouze popisovat, zda je v pořádku, nebo nepřiměřené. Není vhodné se pokoušet zaměstnance převychovávat. Poslední podmínkou pro účinnou zpětnou vazbu je poskytování co nejvíce specifických informací, které mohou přispět ke změně. Ve zkratce lze říci, že zpětnou vazbou vyjadřujeme pocit ve formě popisu. (Hroník, 2006, s. 51)

Z pohledu řízení a vedení zaměstnance je zpětná vazba informací o dosavadním pracovním výkonu pracovníka. Tyto informace, které poskytuje manažer zaměstnanci, slouží jako podklad pro změnu stávajících úrovní schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnance, tak aby bylo dosaženo, co nejvyšších pracovních výkonů zaměstnance. Z tohoto důvodu je pracovní hodnocení zaměstnanců základním nástrojem řízení a vedení zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 110)

„Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Pracovní výkon zaměstnanců je funkcí schopností a motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.“ (Šikýř, 2014, s. 109)

Motivace a schopnosti zaměstnanců mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců, který determinuje výsledky podnikání a hospodaření organizace. Cílem je dosahování provozních

výsledků, např. produktivita a kvalita, tržních výsledků, např. spokojenost zákazníků i finančních výsledků jako jsou náklady, výnosy a zisk společnosti. (Šikýř, 2014, s. 109)

Podle Hroníka sledujeme u pracovníka tři oblasti:

- 1) Vstupy (předpoklady pracovníka)
- 2) Výstupy (výkon pracovníka)
- 3) Proces (přístup k práci a jeho pracovní chování) (Hroník, 2006, s. 20)

Podle autora této práce se dají vstupy vysvětlit jako potenciál pracovníka k určitému výkonu práce. Zda je dostatečně zkušený a způsobilý k tomu, aby na dané pozici pracoval a vykonával činnosti s ní spojené. Výstupy jsou následným výkonem, který lze velice dobře změřit a zhodnotit. Může to být např. počet obslužených zákazníků, počet vypracovaných hodnocení, zvýšení tržby v procentech apod. U procesu hodnotíme přístup zaměstnance k vykonávané práci. Zda je loajální ke společnosti, zda plní zadané úkoly včas a s vysokou přesností.

1.2 Význam hodnocení zaměstnanců

Z pohledu nadřízeného nebo organizace lze dle Kociánové význam hodnocení rozčlenit na několik bodů.

- Rozpoznání současné úrovně pracovního výkonu
- Zvýšení efektivnosti práce a kvality
- Zvýšení motivace pracovníků a zajištění jejich stability v podniku
- Aktivní zlepšování mezilidských vztahů mezi podřízeným a nadřízeným
- Sladění komunikace s nadřízeným pracovníkem a zaměstnancem
- Plánování dalšího rozvoje a vzdělávání nebo případné změny v rozmístování zaměstnanců ve společnosti
- Odměňování pracovníků (Kociánová, 2010, s. 147)

Cílem hodnocení z hlediska pracovníka je nejdůležitější získání zpětné vazby od nadřízeného k vykonávané práci zaměstnance. Informování o možném kariérním postupu v organizaci a možnostech svého osobního rozvoje. Nedílným cílem je i sdělení pracovníka představy o jeho dalším působení a projednání ambicí. (Kociánová, 2010, s. 148)

Hodnocení zaměstnance při špatném výsledku hodnocení může mít i negativní důsledky. Mohou se objevit filtry a bariéry v rámci komunikace mezi manažerem a zaměstnancem a to z toho důvodu, že si pracovník uvědomí možné důsledky jeho negativního hodnocení. (Thomson, 2007, s. 158)

Autor práce uvádí že, filtry jsou rušivým elementem v komunikaci. Mohou mít i zásadní vliv na průběh hodnocení zaměstnance. Bariéry nám zcela znemožňují následnou komunikaci s pracovníkem.

Podle Hroníka stejně jako u nábory zaměstnanců platí stejná pravidla u hodnocení pracovníků. Nejdříve vybíráme „koho, co“ až posléze uvažujeme nad tím „jak a čím“. Toto pravidlo platí zejména u otázek osobního rozvoje a kariérního růstu zaměstnanců. (Hroník, 2006, s. 29)

Podle autora bakalářské práce je smyslem hodnocení vzájemná komunikace mezi účastníky hodnocení, jak nadřízeného, tak podřízeného a jejich oboustranné vyjádření k pracovnímu výkonu a pracovním podmínkám. Prioritou pro manažera by měla být zpětná vazba od zaměstnance k pracovním úkolům a ke společnosti celkově.

1.3 Kritéria hodnocení pracovníků

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

U hodnocení pracovníka je velmi důležité stanovování vhodných kritérií pro danou pozici a povahu práce na daném místě. Nelze hodnotit kritéria, které zasahují mimo jeho náplň práce. (Koubek, 2011, s. 128)

Podle Wagnerové existují dva různé způsoby měření pracovního chování a to pravdivé údaje o produktivitě a údaje, které vycházejí z posuzování hodnoceného. Při pracovním hodnocení by se měl hodnotitel popřípadě více hodnotitelů vždy nejvíce soustředit na pracovní výkony, které již nastaly. Neměli by hodnotit potenciální vlastnosti zaměstnance, které v daném hodnotícím období nebyly použity. Kritéria musí být co nejvíce objektivní a nebyť závislá na vnějších faktorech. Pracovník by měl být, co nejvíce

obeznamen s jeho cíli a kritérii pracovního úspěchu. Hodnotitelé by neměli hodnotit zaměstnance subjektivně, jelikož to následně může být kritickým bodem v hodnocení. Pracovní hodnocení má za cíl motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. (Wagnerová, 2008, s. 64)

Mezi čtyři definovaná kritéria podle Koubka patří:

Klasifikované výsledky práce, do kterých se řadí snadno měřitelné úkony, které pracovník provádí při výkonu své práce. Jako jsou například počet vyrobených kusů za určitý čas, zaznamenaný odpad, počet obslužených zákazníků atd.

Pracovní chování, ve kterém se hodnotí především loajalita k pracovnímu prostředí a spolehlivost zaměstnance. V kritériu pracovního chování se hodnotí ochota plnit zadané úkoly, dodržování pracovních a bezpečnostních pravidel a přítomnost v práci apod.

Sociální chování, do kterého hlavně spadají mezilidské vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky, ochota ke spolupráci a komunikace se zákazníky. U vyšších pozic lze hodnotit i styl vedení lidí.

Schopnosti a dovednosti, jsou posledním hodnotícím kritériem. U hodnocení se zde přihlíží na způsobilost k práci jako vzdělání, diplomy a osvědčení, organizační schopnosti, znalost jazyků nebo např. tvořivost a samostatnost.

Při vyhodnocování kritérií je potřeba definovat správnou stupnici hodnot, kterými se bude pracovní výkon hodnotit. (Koubek, 2011, s. 128)

1.4 Kompetence a kompetenční modely

Hroník popisuje hodnocení podle kompetencí a následně podle kompetenčního modelu. Kompetencí je známo jako způsobilost a předpoklad k vykonávané práci. Kompetence se zabývá především skutečně prováděnou činností než vlastnostmi či rysy zaměstnance. Kompetenci lze dělit na měřitelný výkon „CO“ a způsob práce „ČÍM a JAK“. Měřitelný výkon nám znázorňuje čísla a dosažené výsledky a způsob práce ukazuje, jak se k daným číslům došlo. Kompetenční model je důležitým nástrojem řízení lidí a představuje společně zařazené kompetence do jednotlivých skupin. Je to nástroj, který obsahuje nanejvýš deset až dvanáct kompetencí. Spojuje hodnoty společnosti a pracovní náplň zaměstnance. Je využíván pro všechny pracovníky ve firmě, nebo alespoň pro klíčové

zaměstnanec. Hlavní výhodou je, že byl vytvořený, jak od manažerů společnosti, tak od zaměstnanců, to znamená, že jeho validita je vysoká. (Hroník, 2006, s. 29)

Kompetence může být chápána, jako sladění vykonávané práce zaměstnance s konkrétním pracovním zařazením a profesí. Lze říci, že musí docházet k rovnováze mezi předpoklady pracovníka a požadavky pracovního místa. Vzhledem k tomu, že se požadavky na výkon určité profese a předpoklady pracovníka neustále obměňují, tak je velmi důležité, aby docházelo k takzvanému adaptačnímu procesu, který se často zmiňuje, jako Peterův princip, který spočívá v tom, že zaměstnanci jsou v průběhu hodnotícího období povyšováni do vyšších pozic, kde se sleduje, zdali se osvědčí. Pokud se osvědčí až na pozici v oblasti řízení, kterou nezvládají, tak se stávají nekompetentními. (Wagnerová, 2008, s. 62)

Kompetence se zpravidla rozdělují na pracovní a sociální. Oba dva typy se zaměřují na výsledky chování, nikoliv na úroveň znalostí a dovedností zaměstnance.

- 1) Pracovní kompetence se zaměřují spíše na výsledek vykonané práce, než na vynaložené úsilí. Mohou být negativně ovlivněny osobnostními faktory zaměstnance, jako jsou například neprůbojnost, nebo naopak velmi vysoké sebevědomí. Někdy se označují jako tvrdé kompetence.
- 2) Sociální kompetence někdy označována, jako měkká kompetence. Hodnotí se zde, zda je pracovník schopný zvládnout určitý výkon práce v interpersonálních podmínkách. Jako příkladem může být aktivní zapojení zaměstnance, dochvilnost, časová flexibilita atd. (Wagnerová, 2008, s. 62-63)

Kompetenční modely jasně definují seznam všech kompetencí k dané pracovní pozici. Lze je dělit na univerzální, specifické a generické kompetenční modely.

- 1) Univerzální kompetenční model zahrnuje pro všechna pracoviště a pracovní pozice stejné kompetence.
- 2) Specifické kompetenční modely, do kterých spadají kompetence přímo určené k danému pracovnímu místu a pozici pracovníka.
- 3) Generické kompetenční modely zahrnují vytvořené kompetence k určitým pracovním pozicím, které společnosti využívají k tvorbě vlastních kompetenčních modelů ve firmách. (Arnold, 2007, s. 134)

1.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců může být formální, ale i neformální. Neformální hodnocení má stejnou míru důležitosti, jako formální hodnocení. Neformálními metodami hodnocení je myšleno neplánované, v daný okamžik uskutečněné hodnocení. Lze říci, že jde např. o náhlou pochvalu nebo výtku k pracovnímu výkonu. (Hroník, 2006, s. 54) Podle Koubka je neformální hodnocení příležitostnou situací, kdy nadřízený hodnotí podřízeného v daný okamžik. Je založeno na pocitech, náladou a dojmy nadřízeného, takže se opírá o subjektivní pohled nadřízeného. Tento typ hodnocení není zpravidla nikde zaznamenáván a jedná se o průběžnou zpětnou vazbu zaměstnanci za vykonanou práci. Výhodou tohoto hodnocení je pravidelná komunikace mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Pro zaměstnance poskytuje informace o plnění či neplnění zadaných cílů. Důležité personální a rozvojové rozhodnutí by měla být probírána spíše formou formálního hodnocení. (Koubek, 2007, s. 126)

Formální hodnocení se provádí periodicky za určité časové období, tak aby se přezkoumal a posoudil pracovní výkon daného zaměstnance. (Šikýř, 2016, s. 122) Většinou bývá standardizované a dokumentované nadřízeným subjektem. Ve společnostech by mělo probíhat v jasně daných časových rozmezech, ale nejdéle se uvádí jeden rok. V současných podnicích se pravidelné hodnocení provádí i za kratší časový interval a to měsíčně, čtvrtletně, nebo pololetně. Pro zaměstnance a nadřízeného má většinou větší váhu, a tak se k němu i přistupuje. Formální hodnocení by mělo být, co nejvíce přesné a spravedlivé. Pokud má zaměstnanec pocit, že tomu tak není, může být demotivován. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení. Tento typ hodnocení se uplatňuje v případě, že je zapotřebí zpracovat pracovní posudek pro ukončení pracovního poměru, není dostatečné množství aktuálních výsledků za běžné hodnotící období, nebo zaměstnanec vykonává zcela odlišný typ práce. Mezi výhody formálního hodnocení můžeme zařadit hodnocení pracovníků komplexněji, získávání i zpětného hodnocení od zaměstnanců, lépe rozpoznává možný rozvojový potenciál a umožňuje efektivně motivovat zaměstnance a tím odstraňovat případné odchylky od nastavených norem. Nevýhodou formálního hodnocení může být v podniku časové rozpětí mezi hodnoceními. (Koubek, 2007, s. 126)

Hroník rozděluje tři základní skupiny metod podle času na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Metody zaměřené na minulost hodnotí především to, co již bylo vykonáno. Metody zaměřené na přítomnost se především zabývají aktuální situací a metody zaměřené na budoucnost spíše předpovídají, co by se mělo a může stát. Všechny metody se nevztahují pouze k danému časovému horizontu, ale jsou propojeny, tak aby bylo hodnocení co nejvíce objektivní. (Hroník, 2006, s. 54)

V následující tabulce jsou znázorněny metody hodnocení zařazené do jednotlivých kategorií, zdali se jedná o hodnocení vstupů, procesů, výstupů a metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost.

Tabulka 1- Matice metod hodnocení

	<u>Hodnocení vstupů</u>	<u>Hodnocení procesu</u>	<u>Hodnocení výstupů</u>
<u>Metody zaměřené na minulost</u>	Certifikáty	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<u>Metody zaměřené na minulost</u>	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<u>Metody zaměřené na budoucnost</u>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

(zdroj: Hroník, 2006, s. 54)

Existují různé metody hodnocení pracovníků. Systém hodnocení pracovníků by měl správně metody slučovat a hodnotit zaměstnance kombinací různých metod, jelikož většina metod hodnotí zaměstnance pouze z určité části. Nejvýznamnější metodou je zpravidla hodnotící rozhovor. (Kociánová, 2010, s. 150)

„Metody hodnocení zaměstnanců představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce.“ (Šikýř, 2014, s. 113)

Hodnocení podle stanovených cílů MbO

Tato metoda se využívá zejména pro zaměstnance v řídicích a odborných funkcích. Na začátku hodnotících období jsou stanoveny zaměstnancem a nadřízeným určité cíle, které

směřují ke splnění strategického plánu podniku. Tyto cíle zaměstnanec musí splnit během hodnoceného období. Na konci hodnotícího období zaměstnanec vypracuje zprávu o jeho plnění cílů a nadřízený zhodnotí jeho úspěšnost. Hodnocení podle stanovených cílů je účinným systémem hlavně z důvodu zlepšování vztahů mezi podřízeným a nadřízeným. (Wagnerová, 2005, s. 26)

Cíle charakterizují především výsledky, které musí být splněny nebo dosaženy. Je to bod, ke kterému se směřuje. Cíle lze rozdělit na výsledkové cíle a úkoly nebo projekty. Výsledkové cíle jsou kvantifikované výsledky, kterých musí být dosaženo za určité období. Úkoly a projekty, které musí být dokončeny k určitému datu, aby byly cíle splněny. (Armstrong, 2002, s. 435)

Stanovované cíle by měly být pro podřízeného motivující a dosažitelné, proto se při vytváření cílů držíme tzv. SMART pravidla. Optimálně stanovený cíl by měl být specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený. (Šikýř, 2016, s. 123)

Naopak lze definovat i špatně nastavené pracovní cíle a to zkratkou DUMB, což podle zkratky vyplývá, že jde o nedokonalé, nerealistické, nesprávně zaměřené a byrokratické cíle. (Hroník, 2006, s. 60)

Nevýhodou MBO je náročnost z hlediska času, jelikož je zapotřebí neustálé předávání informací mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Hlavní nevýhodou je, že MBO bere v úvahu pouze dosažení určitého cíle, naopak nebere v úvahu cestu, jak bylo cíle dosaženo. Tyto nevýhody lze odstranit kombinací s jinými metodami hodnocení pracovníků. (Wagnerová, 2005, s. 26)

Hodnocení podle stanovených norem

Toto hodnocení je určeno zejména pro dělnickou třídu. Se zaměstnancem jsou projednány normy, nebo očekávaná úroveň výkonu a na konci hodnotícího období jsou srovnány se skutečností. (Šikýř, 2016, s. 123)

Podle autora této práce je výhodou neustálá kontrola a zhodnocení zadaných norem. Nevýhodou potom je, že se při hodnocení zaměřuje pouze na pracovní výkon a ostatní aspekty hodnocení jsou opomíjeny. Nejlepším řešením je skloubení této metody hodnocení s další metodou.

Hodnocení zaměstnanců podle stupnice

Metoda hodnocení zaměstnanců pomocí stupnice je často používanou metodou, která hodnotí výkon práce zaměstnanců pomocí zadaných kritérií práce. Typy hodnotících kritérií se dělí na číselné stupnice, grafické posuzovací stupnice a slovní posuzovací stupnice. U číselných stupnic jsou kritéria udávány pomocí čísel nebo bodů. Konečné hodnocení je pak součtem těchto veličin. U grafické posuzovací stupnice jsou stupně zaznamenávány na přímce a konečné hodnocení je pak znázorněno křivkou. Slovní posuzovací stupnice je rozdělena na pozitivní a negativní slovní hodnocení. Rozdíl od číselné stupnice je, že hodnocení je udáváno např. ve formě výborný, dobrý, nebo nedostatečný. (Kociánová, 2010, s. 151)

V následující tabulce lze vidět možný příklad číselné stupnice hodnocení. Podle stupně spokojenosti hodnotitel přiřazuje body za určitou hodnotící oblast. Celkový součet bodů je konečným výsledkem hodnocení.

Tabulka 2 - Číselná stupnice hodnocení

Výborný	→	5 bodů
Velmi dobrý	→	4 body
Dobrý	→	3 body
Dostatečný	→	2 body
Nedostatečný	→	1 bod

(zdroj: vlastní zpracování)

Určitou nevýhodou může být interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu. Hodnotitel musí hodnotit zaměstnance objektivně a nespoléhat se na svůj subjektivní dojem. Nesmí být příliš shovívavý, nebo naopak přísný. (Šikýř, 2016, s. 123)

Hodnocení volným popisem

Jde o univerzální metodu, kdy nadřízený prezentuje zaměstnanci písemné hodnocení podle bodů hodnocení v závislosti na kritériích pracovního výkonu. Tato metoda se nejčastěji používá při hodnocení manažerů a specialistů. (Šikýř, 2016, s. 123)

Nevýhodou této metody je, že hodnotitel musí být velmi zdatný ve vyjadřování. Další nevýhoda, kterou hodnocení volným popisem přináší je, že není příliš vhodná pro porovnávání zaměstnanců navzájem. (Kociánová, 2010, s. 151)

Podle Koubka může mít negativní vliv i vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem, což v tomto popisu lze snadno odhalit. (Koubek, 2007, s. 221)

Hodnocení metodou kritických případů

Metoda kritických případů se využívá jako doplňková metoda hodnocení. Během hodnotícího období se zaznamenávají mezní situace, a to například extrémně pozitivní nebo extrémně negativní události výsledků pracovního výkonu. Cílem této metody je výčet všech těchto případů a to slouží jako další podklad pro pracovní hodnocení. V případě použití této metody pro hodnocení pracovníků je zapotřebí správně nastavit systém odměňování, rozvoje a kariérního růstu. (Pilařová, 2008, s. 33)

Při této metodě je nezbytné zaměstnance průběžně sledovat a také hodnotit. Výhodou je časová a administrativní nenáročnost. Nejdůležitějším úkolem pro hodnotitele je důsledné zapisování konkrétních případů a jejich dostatečné popsání. Kritické události musí být zaměstnanci popsány ve správném znění. (Hroník, 2006, s. 62)

Checklist

Checklist je metoda hodnocení prováděná formou dotazníkového šetření. Nachází se v něm soupis předepsaného pracovního chování podle, kterého se dále hodnotí, zdali hodnocený zaměstnanec splňuje kritérium, nebo nesplňuje. Hodnotí se pomocí „ANO“ a „NE“. Pro každou pracovní pozici musí být vypracován jedinečný formulář hodnocení, z důvodu specifických formulací, proto je tento typ formulací časově náročný. Vyhodnocení zpravidla provádí vyškolený zaměstnanec personálního útvaru. Nevýhodou může být nesprávná formulace jednotlivých kritérií hodnotitelem, jelikož se více opírá o svůj subjektivní názor. (Koubek, 2007, s. 223)

Podle autora této práce je výhodou checklistu následný dostatek podkladů pro plánované periodické hodnocení.

Hodnocení metodou AC/DC

Hodnocení metodou assessment centra / development centra dále jen AC/DC se používá pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a k možnému kariéernímu postupu důležitých zaměstnanců nejčastěji manažerů, specialistů, nebo zaměstnanců s vysokým potenciálem. Hlavním nástrojem AC/DC jsou skupinové nebo i individuální řešení zadaných úkolů a případových studií, které mají za cíl prověřit motivaci, ale i skutečné schopnosti pozorovaných zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 114)

Assessment centrum je zpravidla využíváno za účelem výběru možných kandidátů na určitou pracovní pozici naopak development centrum se zabývá především rozvojem stávajících zaměstnanců posuzováním jejich silných a slabých stránek a to za účelem zjištění a stanovení potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků. AC/DC by mělo probíhat cca 1-2 dny, aby byl dostatek času na všechny úlohy a následně objektivní hodnocení. (Wagnerová, 2011, s. 18)

Metoda AC/DC je v posledních letech velmi populární a využívána u moderních společností. Bohužel se v mnoha firmách využívá špatně a to má vliv na neobjektivní výsledky výzkumu. Nejčastějšími objevovanými chybami jsou nesprávně nastavené úlohy a úkoly pro hodnocené, které nemají souvislost s budoucí pracovní náplní, nebo je využíván postup, který se pouze nazývá AC/DC, ale skutečnost tomu neodpovídá. (Wagnerová, 2011, s. 18)

Další nevýhodou je pak posuzování výkonu pracovníka v uměle vytvořeném prostředí, které nemusí stoprocentně korespondovat s pracovními podmínkami zaměstnance a tím může být ovlivněn jeho výkon a následně výsledek hodnocení. (Koubek, 2007, s. 224)

Hodnotitelé AC/DC jak z interních, tak z externích zdrojů by měli být řádně vyškoleni ke správnému hodnocení účastníků. Pokud se tato metoda provádí a je zacílená správně, tak se jedná o bohaté informace pro management společnosti o možném dalším rozvoji jejich pracovníků. Výstupem z AC/DC je podrobná zpráva o úrovni kompetencí účastníků. (Hroník, 2006, s. 65)

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je shromažďování informací o pracovním výkonu zaměstnance z více zdrojů z různých pozic. Údaje o pracovním výkonu zaměstnance lze získat od kolegů, kteří pracují ve stejném týmu, nebo oddělení, nadřízených, nebo také od přímých podřízených. Dalšími možnými hodnotiteli mohou být externí, interní zákazníci společnosti, nebo dodavatelé. Počet hodnotitelů není přesně uváděn, ale z hlediska finančních důvodů se v mnoha společnostech pohybuje okolo pěti osob. To ovšem neznamená, že se zvyšováním počtu hodnotitelů stoupá validita hodnocení. V první řadě závisí na stanovených kritériích hodnocení. (Armstrong, 2007, s. 457)

System třistašedesátistupňové zpětné vazby je zpravidla prováděno dotazníkovým šetřením v elektronické podobě. Tento typ zpětné vazby se nejvíce uplatňuje u hodnocení vysoce postavených zaměstnanců a manažerů. Hodnotitelé bývají ve většině případů zachováni v anonymitě. (Kociánová, 2010, s. 156)

Podle Armstronga je zpětná vazba pro manažery založena na dvou hlavních předpokladech:

- *vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí sebe sama*
 - *zvýšené vědomí sebe sama je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení lidí.*
- (Armstrong, 2007, s. 459)

System zhodnocení třistašedesátistupňovou zpětnou vazbou je důvěryhodný podklad o pracovním výkonu a chování na pracovišti zaměstnance. Konečné výsledky jsou kvantitativní i kvalitativní. Kvantitativní výstupy jsou zpravidla průměry a součty jednotlivých bodů za každé kritérium. Kvalitativní výstupy jsou slovní zhodnocení hodnotitelů na otevřené otázky. (Kociánová, 2010, s. 158)

Podle autora této práce je třistašedesátistupňová zpětná vazba nejobektivnějším způsobem, jak zhodnotit výkon práce a možné nedostatky pracovníka. Pro zaměstnance má mnohem větší váhu zhodnocení ze všech směrů, a to od kolegů, nadřízených, ale i podřízených. Toto zhodnocení může vést pracovníka k nápravě jeho odchylek od jeho pracovní náplně a tím získat možnost kariérního růstu ve společnosti.

Hodnotící pohovor

„Šikýř popisuje hodnotící rozhovor jako nástroj systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.“ (Šikýř, 2016, s. 124)

Hodnotící pohovor lze řadit jako součást formálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za určité období, většinou za rok. V některých podnicích se tento formální pohovor uskutečňuje jednou za pololetí, nebo čtvrtletí. Hodnotící pohovor musí obsahovat pevně danou strukturu a musí být uskutečněný podle daného časového harmonogramu. Formální hodnocení zaměstnance popisuje skutečnosti, které probíhali v minulosti, ale následně hledí do budoucnosti. (Šikýř, 2016, s. 123)

Kociánová uvádí, že hodnotící pohovor nelze řádně provést v případě nedostatečné přípravy hodnotitele a hodnoceného. Z hlediska hodnotitele je důležité si ujasnit požadované nároky na dané pracovní místo, zpracování podkladů za hodnocené období a náhled do budoucího rozvoje hodnoceného pracovníka. (Kociánová, 2010, s. 153)

Hodnotitelé musí zvážit, zda se neobjevili během hodnotícího období skutečnosti, které zaměstnanec nemohl ovlivnit a jak se změnil pracovní výkon zaměstnance od předchozího hodnocení. Pracovník by se měl zaměřit na sebezposouzení svého pracovního výkonu a pozitivně nalézat řešení k nápravě nedostatků. Měl by sám zhodnotit splnění cílů a informovat manažera o svých potřebách rozvoje a vzdělávání. (Armstrong, 2002, s. 443)

Vedení konstruktivního rozhovoru podle Kociánové

- musí být jasně daná odpovědnost za průběh hodnotícího pohovoru
- hodnocený a hodnotitel komunikují formou dialogu, oba mají možnost se k problematice vyjádřit, hodnotitel by se měl snažit dosáhnout oboustranné spokojenosti s cílem, jak dosáhnout zlepšení
- hodnotící pohovor musí být vždy směřovaný k pracovním úkonům a k náplni práce daného hodnoceného, neprobírá se osobnost zaměstnance
- předávané hodnocení se musí opírat o ověřitelná a dostatečně konkrétní fakta
- konstruktivní rozhovor by se měl odehrávat na klidném, nerušeném a přátelském místě, které by si manažer měl před hodnocením řádně připravit
- hodnotitel musí používat otevřené otázky, aby zaměstnanci dal možnost k vyjádření a následně naslouchat

- v průběhu hodnotícího pohovoru se nesmí opomenout pochvala za výsledky překračující očekávání nadřízeného
- hodnotící rozhovor by neměl mít přesně definovanou délku trvání (Kociánová, 2010, s. 153)

Koubek říká že, velmi významné pro hodnotící pohovor je styl daného rozhovoru. Při hodnocení zaměstnanců se používá mnoho stylů od dominance hodnotitele po vzájemnou rovnoprávnost obou účastníků hodnocení. V žádném případě by se neměla objevovat při hodnotícím pohovoru dominance ze strany hodnoceného. Nejoptimálnější metodou je plně participativní rozhovor, který vychází z koncepce řízení pracovního výkonu a má za cíl nalézat společná řešení k oboustranné spokojenosti. V této metodě dává hodnotitel prostor zaměstnanci k vyslovení řešení dané problematiky a to dává hodnocenému pocit spokojenosti. (Koubek, 2007, s. 226)

Autor této práce uvádí, že hodnotící pohovor je špičkou ledovce v celém systému hodnocení zaměstnanců. Hodnocení by mělo probíhat tak, aby obě strany byly dostatečně srozuměny s informacemi a požadavky druhé strany. Zaměstnanec by měl mít vždy pocit motivovanosti a měl by odcházet s jasně ucelenými cíli a požadavky hodnotitele. Hodnotitel by si měl všechny podněty, poznatky a připomínky hodnoceného poznamenat a následně zapřemýšlet o možnostech jejich splnění.

2 Souvislost hodnocení se vzděláváním zaměstnanců a odměňováním

2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Téma hodnocení pracovníků je silně spjato s odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v podniku. Cílem vzdělávání zaměstnanců je získávání a rozšiřování schopností a dovedností zaměstnanců. Pravidelnost vzdělávání připravuje pracovníky na změny pracovních postupů na stávajících pozicích. Vzdělávání zaměstnanců je pro podniky velmi důležité z důvodu neustálého vývoje procesů. Rozvoj zaměstnanců úzce souvisí se vzděláváním. Personální rozvoj znamená zužitkování schopných a perspektivních pracovníků z vnitřních zdrojů podniku. Podniky se zejména zaměřují na schopné, motivované, vytrvalé a firemně oddané pracovníky, kteří mají odborný a rozvojový potenciál k výkonu na nové pracovní pozici. Nejdůležitějším bodem je výběr vhodného kandidáta na volnou pozici. (Šikýř, 2014, s. 124)

Podnik by měl zejména vytvářet vzdělávací aktivity pro nové zaměstnance, kterým by měl výhradně zajistit vysvětlení všech aspektů své nové práce, nastínění očekávaných úkolů, provedení po firmě, tak aby se zaměstnanec zorientoval, měl by se zasadit v tom, aby se zaměstnanec bezproblémově zařadil do kolektivu ostatních pracovníků a měl by odhalit nedostatky, které jsou zapotřebí co nejdříve odstranit. (Koubek, 2007, s. 144)

K rozpoznání potřeby dalšího rozvoje zaměstnanců je nutné zjištění dostupných informací o daném pracovním místě a pracovníkovi. Analýzou pracovního místa jsou zjištěny požadavky, které by daný zaměstnanec na nové pozici, nebo pracovním místě musel splňovat. Zjišťují se například úkoly, povinnosti, pravomoci, podmínky a požadavky vykonávané práce. Nejzásadnějším bodem bývá zjištění možných potencionálních zaměstnanců. Zde se sleduje dosažené vzdělání, odborná způsobilost, dosavadní dosažené výsledky, loajalita k podniku, flexibilita, nebo rozvojový potenciál. Všechna tyto kritéria poskytuje správně vypracované pravidelné formální hodnocení zaměstnanců a hodnocení jejich pracovního výkonu. (Šikýř, 2016, s. 140) Velmi často se potřeba vzdělávání pracovníků opírá o požadavky vedoucích i řadových pracovníků, kteří mají často výhradní

právo rozhodovat o vzdělávacím procesu na jejich úseku. Jelikož je vzdělávání prospěšné obou stranám, přihlíží se, i k požadavkům samotných pracovníků. (Koubek, 2007, s. 263)

Identifikace vzdělávacích potřeb nejčastěji probíhá při přijímacím pohovoru, při posuzování uchazeče/zaměstnance v AC/DC, při pozorování jedince při jeho výkonu práce, nebo právě při pravidelném ročním hodnocení zaměstnance. Následně se získají informace o zaměstnanci a jeho nedostatecích na vykonávané pozici. Tyto nedostatky se snaží odstranit ve vzdělávacím procesu. Některé společnosti, které nemají rozvinutý tréninkový program, posílají své zaměstnance do externích vzdělávacích kurzů, kde nevýhoda bývá zpravidla v tom, že kurz není přesně nacílen na budoucí vykonávanou pozici ve společnosti. (Janišová, 2013, s. 213)

Na vzdělávání a rozvoj pracovníků lze pohlédnout i z motivačního hlediska. Pokud podnik vyžaduje od zaměstnance stále lepší výkony, musí mu dát příležitost k dalšímu vzdělávání, rozvoji a získání vyšších kompetencí, tak aby mohl dosáhnout zadaných cílů na nové pozici. Důležitým faktorem je, že zaměstnanec získává více zkušeností a je schopen se více prosadit na vnitropodnikovém, ale i vnějším trhu práce. Získání možnosti dalšího rozvoje je pro mnoho zaměstnanců motivující k setrvání u dané společnosti a zasazuje se v prohlubování vztahu mezi podnikem a zaměstnancem, což zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců. (Armstrong, 1999, s. 968)

2.2 Odměňování zaměstnanců

Stejně jako vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě je odměňování propojeno s hodnocením pracovníků a pracovního výkonu. Cílem odměňování je podle Armstronga získávání a udržování kvalitních a rozvojově potencionálních pracovníků, motivování a prohlubování jejich angažovanosti ve firmě a odměňování splněných cílů, které přispívají k celkovému cíli společnosti. Odměna za vykonanou práci je pro zaměstnance největším motivátorem a přispívá k dosahování lepších výsledků. Důležité je, že odměňování nesouvisí pouze s peněžními odměnami a zaměstnaneckými benefity, ale týká se i nepeněžního a nehmotného odměňování, což může být uznání za dobře vykonanou práci, pochvala, zvýšení kompetencí, nebo již zmiňované vzdělávání a následný kariérní růst zaměstnance. (Armstrong, 2009, s. 20)

Strategie odměňování musí spravedlivě a efektivně odměňovat zaměstnance v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na finanční výsledky společnosti. Strategické odměňování by mělo uspokojovat potřeby zaměstnanců a přispívat k dosahování strategických cílů společnosti. (Šikýř, 2016, s. 128) V rámci hodnocení zaměstnanců jsou získány potřebné dokumenty a výsledky za hodnotící období a přistupuje se k odměňování pracovníků. V takovém případě se přistupuje ke zvyšování časové, nebo úkolové mzdy. Ohodnotit výkon zaměstnance lze i doplňkovými složkami mzdy a to premií, provizí, osobním ohodnocením, nebo podílem na výsledcích společnosti. (Šikýř, 2016, s. 131-132)

3 Cíl a výzkumné otázky

3.1 Cíl a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je pomocí interního auditu ohodnotit správnost a efektivnost nastaveného systému hodnocení zaměstnanců v daném podniku X. V rámci interního auditu proběhne kontrola všech materiálů spojených s hodnocením a tréninkem zaměstnanců. Bude použito dotazníkové šetření, které zajistí dostatek aktuálních informací o systému hodnocení v daném podniku X. Vyhodnocení dotazníků poskytne objektivní náhled na současný stav hodnocení, na jehož základě budou navržena možná nápravná opatření, která budou předána vedoucímu podniku pro případnou změnu a tím zvýšení spokojenosti a motivace pracovníků v podniku X.

3.2 Výzkumné otázky

V rámci praktické části jsou stanoveny výzkumné otázky, které budou zodpovězeny odpověďmi respondentů z dotazníkového šetření.

Jsou zaměstnanci a management spokojeni s nastaveným systémem hodnocení?

Mají zaměstnanci pocit, že jsou nadřizovaným hodnoceni spravedlivě?

Je ve společnosti hodnocení prováděno dle teoretických východisek?

4 Popis dané společnosti

Z důvodu ochrany jména společnosti je název společnosti X. Jedná se o společnost, která provozuje činnost rychlého občerstvení. Hlavní činností je poskytování kvalitního a rychlého občerstvení zákazníkovi. Sortiment společnosti je různorodý, nabízí hlavní chody, přílohy, nápoje, dezerty a saláty. Je rozšířená v rámci celého světa. V České republice je z větší části vlastněna franchisanty. Společnost X, která bude zkoumána v této praktické části, se nachází v Praze.

4.1 Organizační struktura

Organizační struktura bude rozdělena do dvou skupin. Bude popsán management restaurace a následně popis jednotlivých pozic zaměstnanců. V daném podniku se pozice rozlišují podle jmenovek.

Každý manažer v restauraci má svou danou pozici, podle které je mu svěřena oblast, za kterou zodpovídá a je za ní ohodnocen.

Na vrcholu organizační struktury stojí **majitelka restaurace**, která provozuje franchisové pobočky. Provozuje celkem tři pobočky, na Kladně a dvě v Praze.

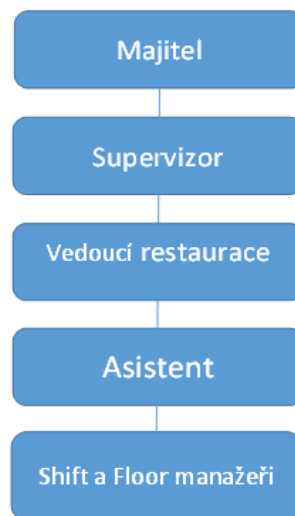
S vedením celé oblasti poboček jí pomáhá **supervizor**, který zodpovídá za celý region restaurací majitelky. Je nápomocen vedoucímu restaurace a je zodpovědný za plnění cílů daného regionu.

V každé pobočce je **vedoucí restaurace**, který zodpovídá za celý provoz a finanční výsledky dané restaurace. Vytváří měsíční cíle pro restauraci, tak aby podpořil celkový cíl pro daný rok.

Pravou rukou vedoucího restaurace bývá manažer na pozici **I. – II. asistenta**, který zastupuje restaurant manažera v době jeho nepřítomnosti a ve většině případů je zodpovědný za tréninkový systém na dané restauraci.

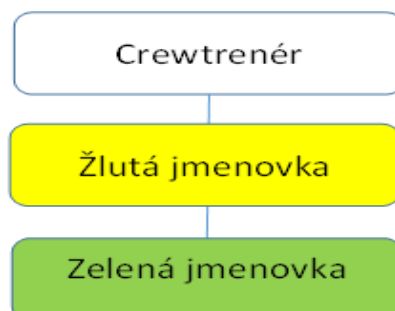
Nedílnou součástí managementu restaurace jsou **Shift manažeři** a **Floor manažeři**. Shift manažeři vedou celé směny a zodpovídají za svěřenou oblast. Nosí zlatou jmenovku.

Floor manažeři jsou nápomocni na směnách a řídí určitý úsek na směně (kuchyň, servis).
Náplní práce floor manažerů je trénink zaměstnanců. Nosí stříbrnou jmenovku.



Obrázek 1 - Organizační struktura managementu restaurace (Zdroj: vlastní zpracování)

Následně jsou rozděleny pozice zaměstnanců podle zkušeností a dosahovaných výsledků. V podnikové terminologii se tomu říká systém jmenovek. Každý nastupující zaměstnanec získává **zelenou jmenovku**. Znamená to, že je zaměstnanec v tréninku a školí se. Po úvodním tréninku následuje **žlutá jmenovka** pro zkušené a již vytrénované zaměstnance. Poslední pozicí crew je tzv. **crew trenér**. Z názvu vyplývá, že jde o zaměstnance, který trénuje a hodnotí zaměstnance v tréninku a žluté jmenovky. Crew trenéři jsou velkou oporou manažerů na směnách. Na uniformě nosí bílou jmenovku.



Obrázek 2 - Systém jmenovek (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Tréninkový systém společnosti

Trénink je pro provoz restaurace velmi důležitý. Pomáhá zaměstnancům řídit výsledky obchodu a dosáhnout jak aktivního růstu prodeje, tak zisku, a to poskytováním jedinečných úrovní kvality, služeb, čistoty a hodnoty. Tréninkové plány zaměstnanců a managementu pomáhají členům týmu rozvíjet a zdokonalovat schopnosti a znalosti, umožňují jim přijmout větší zodpovědnost a zvýšit celkovou kvalitu provozu restaurace.

Trénink je v restauraci velmi dobře nastaven a používán. Existují nejrůznější tréninkové materiály a postupy, jak správně trénovat a vzdělávat zaměstnance a management.

4.2.1 Tréninkový tým

Tréninkový tým je pro fungování celého tréninkového systému velmi důležitý. Zahrnuje vedoucího restaurace, tréninkového manažera, tréninkového koordinátora a crew trenéry.

Vedoucí restaurace

Vedoucí restaurace poskytuje celkové řízení a poradenství. Nastavuje plánované očekávání a zabývá se v první řadě tréninkem a rozvojem manažerů.

Tréninkový manažer

Pod vedoucím restaurace stojí tréninkový manažer, který je zodpovědný za správné fungování tréninkového systému na restauraci. Jejich cílem je spravování tréninkových plánů, vedení tréninku a vedení záznamů z tréninku. Vytvářejí pracovní hodnocení pro zaměstnance a crew trenéry a následně je prezentují. Věnují se tréninku nových potencionálních crew trenérů. Jejich hlavním úkolem je poskytování zpětné vazby a komunikace s tréninkovým týmem v rámci crew trenérských meetingů. V roli tréninkového manažera stojí asistent vedoucího restaurace. Tréninkový manažer pravidelně konzultuje stav tréninku na restauraci s vedoucím restaurace a supervizorem.

Tréninkový koordinátor

Tréninkový koordinátor je pomocnou rukou tréninkového manažera. Zodpovídají za tréninkovou administrativu, organizaci a plnění úvodních tréninků, revidují tréninkové materiály a organizaci crew trenérských meetingů. Pozici tréninkového koordinátora může zastávat shift manažer, nebo i floor manažer.

Crew trenéři

Velká část tréninku je tvořena právě crew trenéry v restauraci. Jejich hlavním úkolem je trénink zaměstnanců a dodržování pracovních postupů. Musí jít vždy stoprocentně příkladem a dělat vše pro to, aby bylo co nejvyšší QSC a V (kvalita, servis, čistota a hodnota). V rámci tréninkového týmu jsou rozděleni do skupin, kde mají pod sebou žluté a zelené jmenovky. Starají se o jejich trénink, sledují zaměstnancův postup a případně komunikují s ostatními crew trenéry. Zúčastňují se crew trenérských meetingů, kde probírají zaměstnance ve svých týmech. Jejich cílem je do ukončení úvodního tréninku zaměstnance je všechna stanoviště správně naučit.

4.2.2 Rozvoj zaměstnanců

Při tréninku zaměstnanců se ve společnosti X používá čtyřkroková metoda. Tato metoda je základním kamenem pro správný trénink zaměstnanců ve firmě.

Příprava – před zahájením tréninku zaměstnance je zapotřebí zkontrolovat celé stanoviště, stroje, zásobení, tréninkové materiály. Crew trenér, nebo manažer kontroluje, zda je stanoviště čisté. Příprava je nezbytnou součástí tréninku zaměstnance, jelikož i během tréninku musí být zajištěný stálý, hladký a ziskový provoz. Proto je velmi důležité si stanoviště připravit tak, aby crew trenéra nemohlo nic zaskočit.

Ukázka – Následně crew trenér, nebo manažer přistupuje k tréninku zaměstnance. Kde je důležité, aby postupoval přesně podle určených pravidel, aby se zaměstnanec naučil správný postup. Crew trenér během tréninku postupně ukazuje všechny pracovní postupy, které dané stanoviště obnáší.

Procvičení – V tomto kroku si již zaměstnanec pracuje na stanovišti samostatně a crew trenér mu podává zpětnou vazbu. Chválí zaměstnance, nebo ukazuje správný postup. Zaměstnanec vysvětluje, jak postupuje, aby si lépe zapamatoval postup.

Kontrola – V posledním kroku nechává crew trenér zaměstnance pracovat samostatně a pouze kontroluje, zda není ohroženo BOZP nebo kvalita produktů. Následně sepisuje hodnocení na dané stanoviště ve formě checklistu.

Checklist

Checklist je ve společnosti používán jako podklad pro pracovní hodnocení. Vytváří ho crew trenéři a manažeři na zaměstnance. Na každé stanoviště v restauraci je vytvořen jedinečný checklist, kde jsou uvedené pracovní postupy a ostatní činnosti (hygiena, komunikace, čistota...). Checklist je rozdělen do částí, které mají své procentuální ohodnocení. Pokud zaměstnanec nevykonává činnost správně, může být tento bod stržen a výsledek checklistu se sníží o procentuální hodnotu daného bodu. Na konci checklistu je slovní ohodnocení zaměstnance, který musí podepsat manažer a hodnocený zaměstnanec. Celý tréninkový systém je vytvořen v elektronické podobě, což je velkou výhodou. Checklisty jsou dostupné všem pod přihlašovací jménem a heslem. Každý zaměstnanec má založenou svou kartu, kde je možné vidět, které stanoviště zaměstnanec umí, a které jsou potřeba dotrénovat. V kartě zaměstnance je možné naleznout i crew trenéra, který má daného zaměstnance na starosti a datum pracovního hodnocení. Tento elektronický systém má velkou výhodu pro tréninkového manažera, jelikož má snadný a rychlý přístup k fungování tréninku na restauraci. Ve společnosti jsou dva typy checklistu a to ohlášené a neohlášené.

- Ohlášený checklist je při tréninku nového stanoviště, zaměstnanec je seznámen s tím, že na něj bude vypracovaný checklist.
- Neohlášený checklist se píše v tom případě, když už zaměstnanec na daném stanovišti pracoval. Tento typ checklistu se již zaměstnancům neohláší předem, ale až po zhodnocení práce na daném stanovišti.

4.2.3 Vzdělávání a rozvoj managementu

Pro trénink a následný rozvoj managementu je vytvořený tréninkový plán. Tento program představuje praktický trénink, samostudium, vzdělávání na interních kurzech a přezkoušení. Velmi podstatné je, že trénovaný manažer by si měl osvojit dovednosti, které následně bude pravidelně využívat na směnách a při výkonu své pozice. V době tréninku manažera je určený zkušený manažer, nejčastěji tréninkový manažer nebo vedoucí restaurace, který mají za úkol pomáhat a radit trénovanému manažerovi a tím mu pomáhat v následném rozvoji a přípravě. Každý trenér managementu by se měl s trénovaným manažerem setkat, představit mu jeho plán tréninku, vysvětlit mu tréninkové moduly a připravit ho na samostudium. Následně po dokončení samostudia přezkoumat správnost vyplněných cvičení a přezkoušet daného manažera. Hlavním úkolem trenéra je motivování manažera k úspěšnému zakončení jeho tréninku a příprava na celopodnikový kurz, který probíhá s přihlášenými účastníky v rámci celé České a Slovenské republiky. Po úspěšném absolvování kurzu trenér připravuje akční plán pro vytrénovaného manažera. Kurzů je ve společnosti několik a rozdělují se podle pozic, na kterou se manažer připravuje.

Příprava na pozici floor manažera – Znamená vstup do managementu restaurace. Hlavním cílem této přípravy je budoucího manažera naučit základním dovednostem potřebným pro vedení daného úseku na restauraci, rozvíjet schopnosti vést lidi a naučit se správné komunikace potřebné pro vedení. Manažer se připravuje společně se svým trenérem, konzultují a učí se v rámci poskytnutých tištěných tréninkových materiálů, které jsou určené pro přípravu floor manažerů. V současné době již neexistuje celopodnikový kurz pro tyto manažery. Trénovaný zaměstnanec je povýšen do pozice floor manažera při vypracování tréninkových materiálů, splnění akčního plánu a checklistu na vedení servisu a kuchyně. Následně se zvyšuje jeho mzda, získává novou manažerskou uniformu a dostává stříbrnou jmenovku.

Příprava na pozici shift manažera – Pokud manažer na pozici floor manažera zvládá perfektně vést lidi a úseky na restauraci, může vedoucí restaurace rozhodnout o jeho přípravě na pozici shift manažera. Trénink shift manažera probíhá stejně jako u tréninku floor manažera. Trénovaný manažer zdokonaluje své schopnosti vést lidi, učí se základnímu hospodaření restaurace a je trénovaný k převzetí odpovědnosti za celou směnu. Po vyplnění všech tréninkových materiálů určených pro trénink shift manažerů je manažer poslán

na celopodnikový kurz SMC (Shift manažer kurz). Cílem kurzu SMC je naučit manažery řízení provozu restaurace, vyřizování administrativních úkolů s tím spojených, řešení stížností se zákazníky a učí se rozpoznávání priorit. Nejhlavnějším bodem kurzu je naučit se na své směně udržovat vysokou kvalitu, servis, čistotu a spokojeného zákazníka. Po úspěšném splnění akčního plánu, tréninkových modulů, kurzu SMC, ohlášené a neohlášené verifikace směny manažera od vedoucího restaurace je trénovaný manažer povýšen do pozice shift manažera. Získává zlatou jmenovku a mzda se mu následně upravuje dle mzdového předpisu.

Příprava na kurz EMP – Shift manažer, který svými vůdčími a komunikačními dovednostmi převyšuje ostatní manažery, může být povýšen do pozice II. asistenta. Vyplňuje tréninkové moduly společně s vedoucím restaurace a je přihlášený na kurz EMP. Na tomto celopodnikovém kurzu se účastníci zdokonalují v oblasti řízení, tréninku a lidských zdrojů. Program kurzu zahrnuje dovednosti z oblasti mezilidských vztahů, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti a dovednosti z oblasti poskytování zpětné vazby a hodnocení. Shift manažer je povýšen do pozice II. asistenta po rozhodnutí vedoucího restaurace a splnění akčního plánu.

Příprava na kurz RLP – Kurz RLP je určen pro I. asistenty a vedoucí restaurace. Po tomto kurzu může manažer vést svěřenou restauraci. Hlavním cílem kurzu je rozvíjet a znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro řízení restaurace se zaměřením na cíle stanovené společností. Kurz je zaměřen na vedení lidí, řízení finančních nákladů, obchodní plánování, budování tržeb, kvalitu, servis a čistotu, řízení managementu a prezentace cílů. Pro úspěšné zakončení kurzu je nutné splnit přípravu na kurz, akční plán a přezkoušení.

4.3 Pracovní hodnocení v dané společnosti

Pracovním hodnocení se rozumí hodnocení práce všech zaměstnanců pracujících ve společnosti. U vybrané společnosti se používá několik typů pracovního hodnocení dle pracovní pozice. Ve společnosti se využívá metoda hodnotícího pohovoru, hodnocení podle stanovených cílů, sebehodnocení, hodnocení pomocí checklistu, hodnocení podle stupnice. Cílem hodnocení ve společnosti není pouze posouzení pracovního výkonu zaměstnance, ale také otevřená komunikace mezi manažerem a zaměstnancem. Pracovní hodnocení má být prováděno v pozitivním duchu a hodnotitel by měl lépe poznat zaměstnance a ukázat mu cestu, jak se dále zlepšovat. Zaměstnanec by měl odcházet pozitivně naladěný a s pocitem toho, že mohl vyslovit svůj názor a připomínky.

Hodnotitel

Prezentaci pracovního hodnocení pro zelené jmenovky po úvodním tréninku by měl provádět tréninkový manažer minimálně na pozici II. asistenta a po kurzu EMP. Tento manažer by měl mít již dostatečné schopnosti ke správnému prezentování pracovního hodnocení. Prezentaci pracovního hodnocení pro žluté jmenovky by měl provádět II. asistent, který ale nemusí mít nutně po kurzu EMP. Pracovní hodnocení pro crew trenéry a manažery je zapotřebí, aby prezentoval minimálně asistent po kurzu RLP, nejlépe však vedoucí restaurace. Pracovní hodnocení pro asistenty provádí vedoucí restaurace, supervizor, nebo franchisant. Ve zkoumané společnosti pracovní hodnocení pro zelené jmenovky, žluté jmenovky a crew trenéry provádí II. asistent po kurzu EMP. Hodnocení pro floor manažery, shift manažery a asistenta prezentuje vedoucí restaurace. Výsledek hodnocení by měl být konzultován s ostatními členy manažerského týmu, tak aby bylo dosaženo objektivního výsledku. Úkolem tréninkového manažera je znát zaměstnance restaurace, všimnout si zaměstnanců na provozu a používání a analyzování dokumentace, jako jsou checklisty, testy, pochvaly a zápisy, tak aby hodnocení bylo postaveno na faktech.

Stupnice hodnocení

Krokem hodnocení je určení celkového hodnocení zaměstnance, které může být: 4 – vynikající, 3 – výborné, 2 – dobré, 1 – nutné zlepšení/neuspokojivé. Celkové hodnocení je jedna celá známka, nikoliv mezistupeň. Je nutné, aby se hodnotitel rozhodl pro určité hodnocení. V případě stupně čtyři odvádí zaměstnanec vynikající výkon, umí předvídat situace, řeší problémy mimořádně kvalitně. Jedná se o nejlepší zaměstnance, o kterých je

možno uvažovat v rámci dalšího rozvoje. Stupeň tři zaměstnanec pracuje lépe, než se očekává a efektivně plní zadané úkoly. Velkou měrou přispívá k úspěchu restaurace a stále překračuje požadavky výkonu. Stupeň dva je pro zaměstnance, kteří splňují pracovní náplň, ale nepřekračují ji. Splňuje pouze své povinnosti. V případě prvního stupně zaměstnanec nedosahuje požadavků kladených na práci. Na této úrovni je zapotřebí zadat zaměstnanci akční plán na 1-3 měsíce a vytvořit mu pracovní hodnocení ve zkráceném termínu pro zlepšení pracovního výkonu. V daném období je zapotřebí zvýšená pravidelná zpětná vazba. V případě nezlepšení pracovního výkonu zaměstnanec obdrží písemné upozornění na nedostatečný pracovní výkon, s následnou možností rozvázání pracovního poměru. O ukončení pracovního výkonu rozhoduje zejména vedoucí restaurace nebo franchisant.

4.3.1 Hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců ve společnosti se hledí zejména na dodržování pracovních postupů, kvalitu vykonávané práce, pomoc ostatním zaměstnancům, čistotu na stanovištích a loajální přístup k podniku. Většina z těchto bodů je obsažena v checklistech vytvářených na zaměstnance na určité stanoviště v daném hodnotícím období. V dané společnosti je několik typů pracovního hodnocení podle pracovní pozice zaměstnance.

Úvodní orientace PR 00 – Probíhá zpravidla v den nástupu zaměstnance do práce. Úvodní orientace znamená seznámení pracovníka s daným pracovištěm a pozicí, na které bude pracovat. V rámci úvodní orientace se novému zaměstnanci ukáže restaurace, předá se mu uniforma, představí se mu systém plánování směn a je seznámen s následným úvodním tréninkem, který ho čeká. Dále je obeznámen s administrativními informacemi, které je zapotřebí, aby znal. Úvodní orientace se bere jako první část pracovního hodnocení, jelikož zde dochází ke komunikaci s tréninkovým manažerem, nebo vedoucím restaurace.

Úvodní interview PR 01 – Zpravidla interview probíhá do jednoho měsíce u plných úvazků a maximálně do třech měsíců u částečných úvazků. Úvodní interview slouží jako první zpětná vazba zaměstnanci od tréninkového manažera. Hodnotitele převážně zajímá, jak se danému zaměstnanci líbí pracovní prostředí, zda se splňují na směnách zákonem dané přestávky a komunikují o obecných pravidlech, které byli zaměstnanci vysvětlené při úvodní orientaci. Dále jsou zaměstnanci zopakovány administrativní informace, jako jsou plány

směn, dovolená, pracovní neschopnost, práce s tréninkovým a informačním internetovým portálem apod. Tréninkový manažer projde dosavadní pokrok nového zaměstnance a zhodnotí jeho dosavadní výsledky z checklistů. V tomto hodnocení je velmi důležitá komunikace ze strany zaměstnance, aby manažer mohl posoudit, jak je zaměstnanec spokojen se zaměstnáním. Manažer zhodnotí, jak je s vykonávanou prací zaměstnance spokojen. Zpravidla se již při tomto úvodním interview zvyšuje mzda dle firemního mzdového předpisu. Výsledek úvodního interview je vždy sto procent a zaznamenává se zde pouze vysvětleno/nevysvětleno. Je to z důvodu motivace nového zaměstnance. Pracovník dále zůstává v pozici zelené jmenovky, ale jsou na něj již vypracovávány neohlášené checklisty.

Hodnocení po úvodním tréninku PR 02 – Neboli pracovní hodnocení crew. Tento typ hodnocení probíhá u plných úvazků maximálně po třech měsících u plného úvazku a maximálně do půl roku u částečného úvazku. Během hodnotícího období by se měl zaměstnanec zvládnout naučit práci na všech stanovištích a na každé stanoviště by měl být vypracovaný alespoň jeden ohlášený checklist podepsaný crew trenérem a manažerem. Pracovní hodnocení se rozděluje do dvou hodnotících částí. V první části pracovního hodnocení se zohledňují dosažené výsledky checklistů. Druhá část je zaměřena na osobní hodnocení od tréninkového manažera, kde se hodnotí znalost práce, kvalita vykonávané práce, spolehlivost, osobní kvality, týmová práce, komunikace, upravenost a hygienické zásady, které jsou pro provoz podstatné. Nadřízený hodnotí zaměstnance dle stupnice hodnocení. Výsledné hodnocení je z šedesáti procent tvořeno z výsledků checklistů a čtyřiceti procent z osobního ohodnocení nadřízeného. Výsledný procentuální výsledek je zařazen do skupiny výjimečné, výborné, potřeba určitého zlepšení, nebo nedostatečný výsledek. V rámci hodnocení se zadávají cíle na další hodnotící období a vyhodnocují se cíle z minulého období. Cíle se stanovují tak, aby byli vždy SMART. Zaměstnanec získává žlutou jmenovku a stává se vytrénovaným pracovníkem. Mzda se navyšuje dle mzdového předpisu společnosti. Tento typ hodnocení se používá i pro zaměstnance, kteří pracují na pozici zkušeného zaměstnance. Rozdíl je pouze v tom, že na žluté jmenovky se píšou neohlášené checklisty, jejichž splnění je podmíněno osmdesáti pěti procenty úspěšnosti. Hodnocení probíhá periodicky každých dvanáct měsíců. V případě potenciálu zaměstnance na žluté jmenovce k tréninku ostatních zaměstnanců, dostává možnost připravit se na pozici crew trenéra. Získá akční plán, který je na období jednoho až třech měsíců a možnost vypracovávat checklisty pod dohledem manažera. Při splnění akčního plánu

a checklistu na crew trenéra je zaměstnanec povýšen do pozice bílé jmenovky a mzda se mu změní dle mzdového předpisu společnosti.

Hodnocení Crew trenéra PR 03 – Hodnocení crew trenérů probíhá periodicky 1x za rok. Zejména se hodnotí přístup k ostatním zaměstnancům, trénink zaměstnanců, aktivita na směnách, vůdčí schopnosti, spolehlivost, týmová práce a komunikace. Pracovní hodnocení crew trenéra je rozděleno do tří částí. První dvě části jsou stejné jako u hodnocení crew. Hodnocení checklistů a osobní ohodnocení nadřízeného. Změnou u tohoto hodnocení je zhodnocení cílů v akčním plánu. Pro crew trenéry je během hodnotícího období připravováno vždy několik akčních plánů vždy na jeden až tři měsíce. Tyto akční plány vždy reagují na potřebné nedostatky v tréninku na restauraci a hodnotí se jejich plnění ze strany crew trenéra. Výsledné hodnocení se skládá z padesáti procent z výsledků checklistů, ze čtyřiceti procent z osobního ohodnocení a z deseti procent zda byl splněn či nesplněn akční plán. Při hodnocení crew trenéra se mzda navyšuje dle výsledku hodnocení podle mzdového předpisu. Pokud má crew trenér potenciál k vedení lidí a manažerské předpoklady, může na základě akčního plánu postoupit do managementu restaurace a tím začít vést úseky na směnách.

V rámci hodnotícího systému jsou k dispozici i další formy hodnocení, jako jsou hodnocení hostesek, baristek, nebo stálé noční, ale tyto hodnocení se na zkoumané restauraci nevyužívají.

4.3.2 Hodnocení managementu

Hodnocení managementu se řídí podle uceleného systému rozvoje výkonu (PDS). PDS je ucelený rámec pro řízení výkonnosti a rozvoje manažerů společnosti. Cyklus PDS zahrnuje sestavení plánu každým manažerem na konci každého roku. Plán systému rozvoje výkonnosti je dokument pro hodnocení a plánování rozvoje, který se používá během celého roku, a který je zaměřen na obchodní cíle pro výkon manažera dle pracovního zařazení a na individuální kariérové cíle. Plán PDS vytváří vždy manažer s vedoucím restaurace, nebo supervizorem za danou oblast restaurací. Hodnocení manažerů probíhá jednou za rok, nicméně jsou zhodnoceny dva svěřené akční plány. Akční plány jsou pro manažery vytvářeny vždy na půl roku. Manažeři jsou zodpovědní za svěřené oblasti v restauraci, které se rozdělují podle pozic. Oblasti svěřované shift manažerům jsou většinou profit

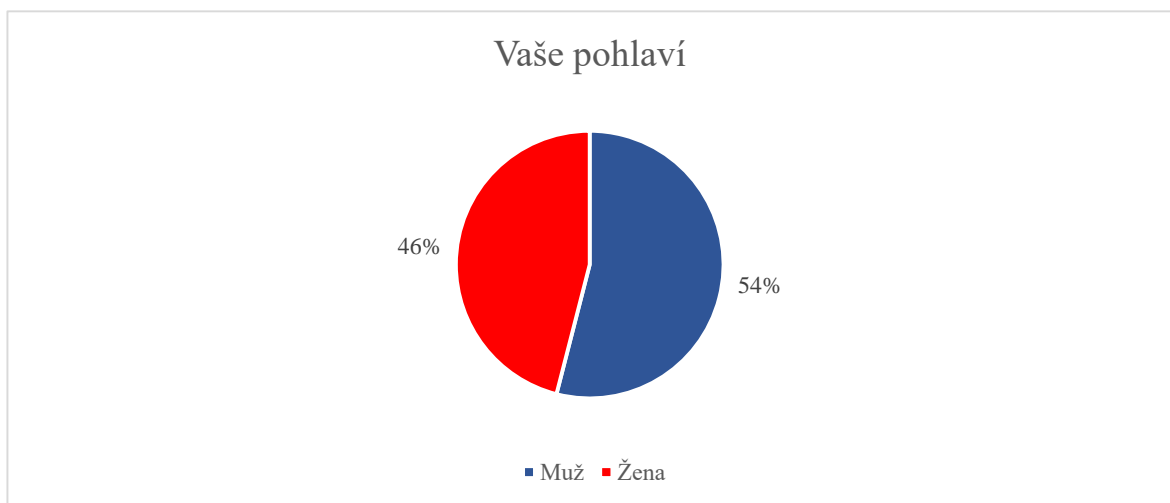
(objednávky surovin, zodpovědnost za stav surovin), personální plány, čistota restaurace, sklady, tréninkový koordinátor, atd. Asistenti většinou zodpovídají za trénink, nábor, spokojenost zákazníků atd.

Hodnocení manažerů je rozděleno na plán a hodnocení výsledků výkonu, která jsou hodnocena sedmdesáti pěti procentní váhou a kritéria výkonu, která jsou hodnocena dvaceti pěti procentní váhou. Dalším bodem, který patří pod hodnocení managementu, je tzv. plán rozvoje kariéry, který nemá váhu na hodnocení a nemusí se provádět při každém ročním hodnocení. Hodnocení probíhá tak, že manažeři nejdříve provedou sebehodnocení a následně předají hodnotící formulář svému nadřízenému. Ten zhodnotí akční plány manažera a ohodnotí výsledky výkonu vedle sebehodnotících výsledků manažera. Nadřízený určí známku hodnocení podle stupnice hodnocení. Následně proběhne hodnotící pohovor mezi manažerem a vedoucím restaurace, kde se procházejí body z hlavních oblastí pro společnost, jako jsou lidé, kvalita, servis, čistota, tržby a profitabilita restaurace. Velmi důležitá je pro manažera i vedoucího zpětná vazba o jejich dosavadní práci.

5 Zpracování a interpretace výsledků dotazníku

V rámci praktické části byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem hodnocení a celkovou spokojeností v dané společnosti. Pro výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření. Tato metoda byla zvolena z důvodu nejvhodnějšího způsobu sběru informací od velkého počtu zaměstnanců. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno všech 60 zaměstnanců z řad zaměstnanců, crew trenérů i manažerů. Celková návratnost se rovnala 50 zaměstnancům podniku. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán na jejich e-mailové adresy a byl k dispozici k vyplnění na jejich zaměstnaneckém informačním portálu. Dotazník je tvořen 20 otázkami, jež otázka otázky 1-4 jsou určeny k rozřazovacím informacím. Další otázky jsou zaměřeny na pracovní hodnocení a spokojenost s ním. Otázky 1-19 jsou uzavřené a otázka 20 je otevřená pro zjištění dalšího názoru a pohledu respondentů. Dotazník byl vytvořen tak, aby jeho celková délka vyplnění nepřesahovala 10 minut.

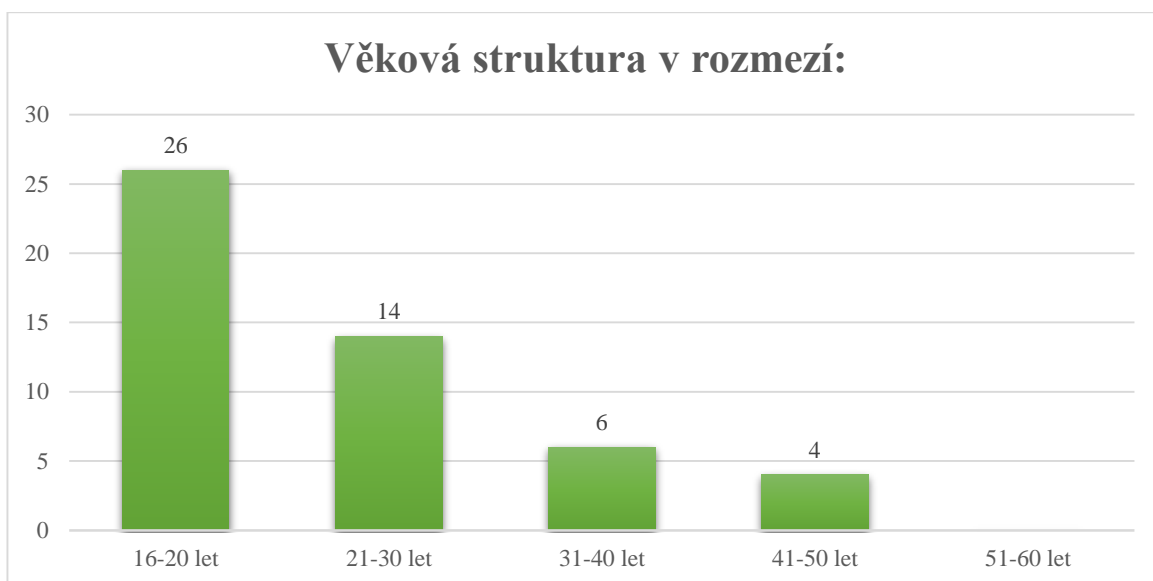
1) Rozdělení podle pohlaví



Graf 1 - Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

V daném podniku je rozdělení mužů a žen vyvážené. Je to zapříčiněné zejména tím, že se zde nevykonává příliš fyzicky náročná práce, která by byla určena jen pro muže. V daném podniku každý dostává dostatečný trénink, aby byl schopen vykonávat práci na své pozici.

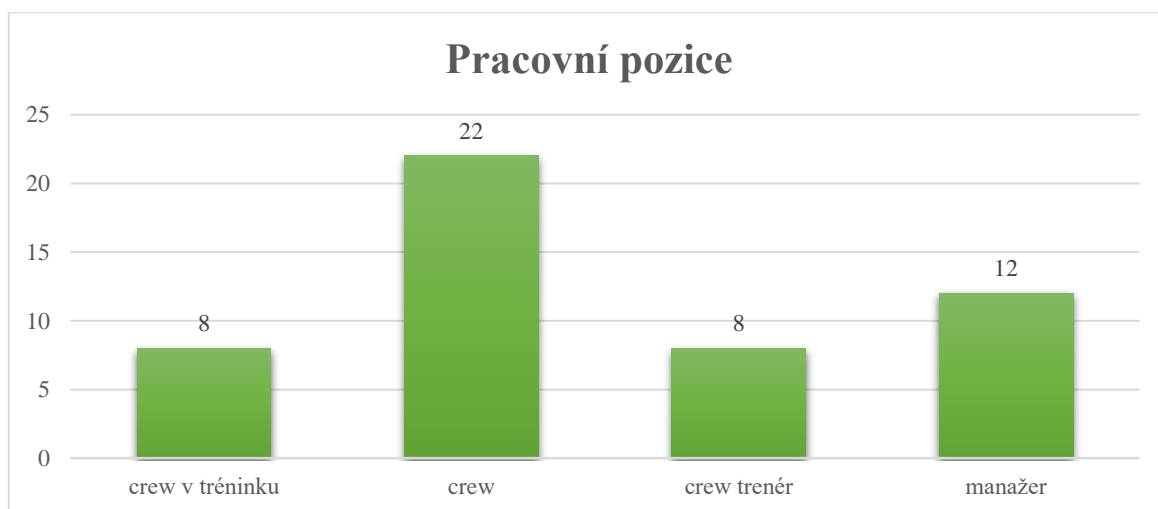
2) Věková struktura zaměstnanců



Graf 2 - Věková struktura pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu je zřejmé, že průměrný věk pracovníků je velmi nízký, 52 % respondentů je v rozmezí od 16-20 let, což je způsobeno zaměstnanci na částečné úvazky, kteří pracují během studia na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Dále 28 % pracovníků se řadí do věkového rozmezí od 21-30 let. V porovnání s respondenty ve věkovém rozpětí 41-50 let je velký rozdíl. Ve společnosti není zastoupen zaměstnanec od 51 let a výš. Nejspíše je to způsobeno rychlostí dané práce a časovým napětím při výkonu dané práce.

3) Pracovní pozice



Graf 3 - Pracovní pozice zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu je znatelné, že nejvíce pracovníků je na pozici zkušeného zaměstnance (crew) celkem 44 %. Nových zaměstnanců na pozici zelené jmenovky je v současné době v restauraci 8. Podle pravidel společnosti by měl crew trenér ve svém týmu mít maximálně 8 zaměstnanců, což se podle výsledků dotazníku v restauraci dodržuje, jelikož crew trenérů je 8. Dotazník vyplnili všichni zástupci managementu restaurace. Nyní je na restauraci 12 manažerů včetně supervizora, vedoucího restaurace a asistenta.

4) Délka zaměstnání u společnosti



Graf 4 - Délka zaměstnání ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Již v rámci věkové struktury zaměstnanců je zcela pochopitelné, že délka působení většiny zaměstnanců není příliš vysoká. Jelikož je práce velmi vhodná pro studenty, kde jde skloubit práci a studium. Práce je vykonávána v rychlosti, a proto je fluktuace zaměstnanců poměrně vysoká, jelikož ne úplně každý se dokáže s touto prací ztotožnit. Nejvíce zaměstnanců u společnosti pracuje v období od 7 měsíců do 1 roku celkem 36 %, což jsou zkušení pracovníci na pozici žluté jmenovky. Od 2 let do 4 let jsou to zpravidla zaměstnanci na plný úvazek a crew trenéři. Zaměstnanci, kteří odpověděli na otázku 5 let a více jsou v drtivé většině manažeři a zkušení pracovníci, kteří nemají zájem být povýšeni do managementu restaurace.

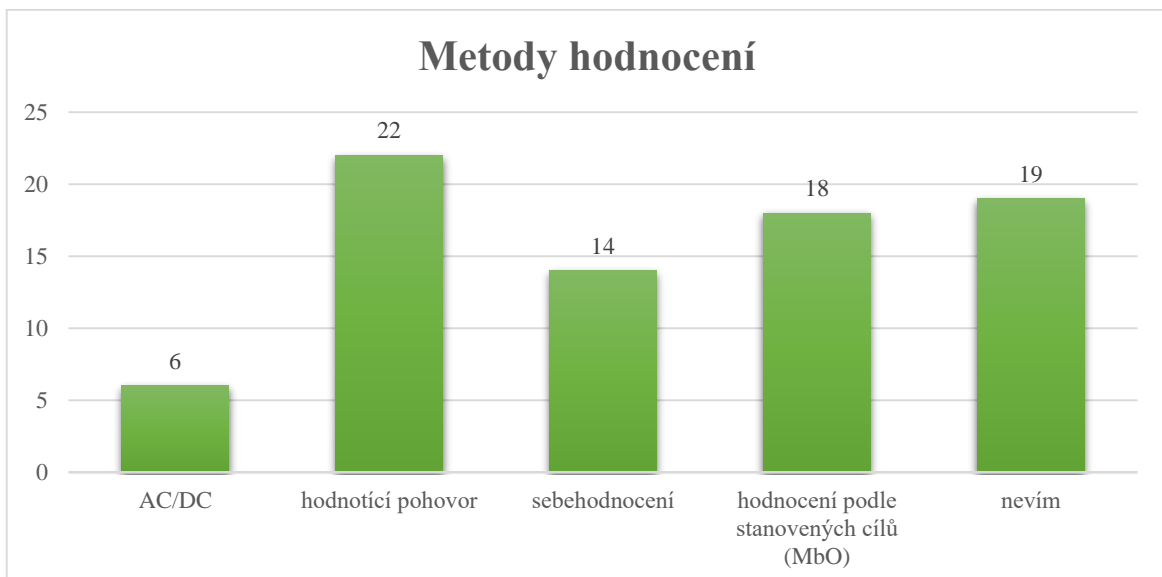
5) Spokojenost zaměstnanců ve společnosti



Graf 5 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Tento výsledek je pro společnost velmi pozitivní. 98 % dotázaných odpovědělo kladně a to, že je buď spokojen či spíše spokojen. Spokojeno se společností je 50 % respondentů a 48 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Z tohoto výsledku lze jednoznačně určit, že pro současné zaměstnance je společnost dobrým zaměstnavatelem.

6) Metody hodnocení

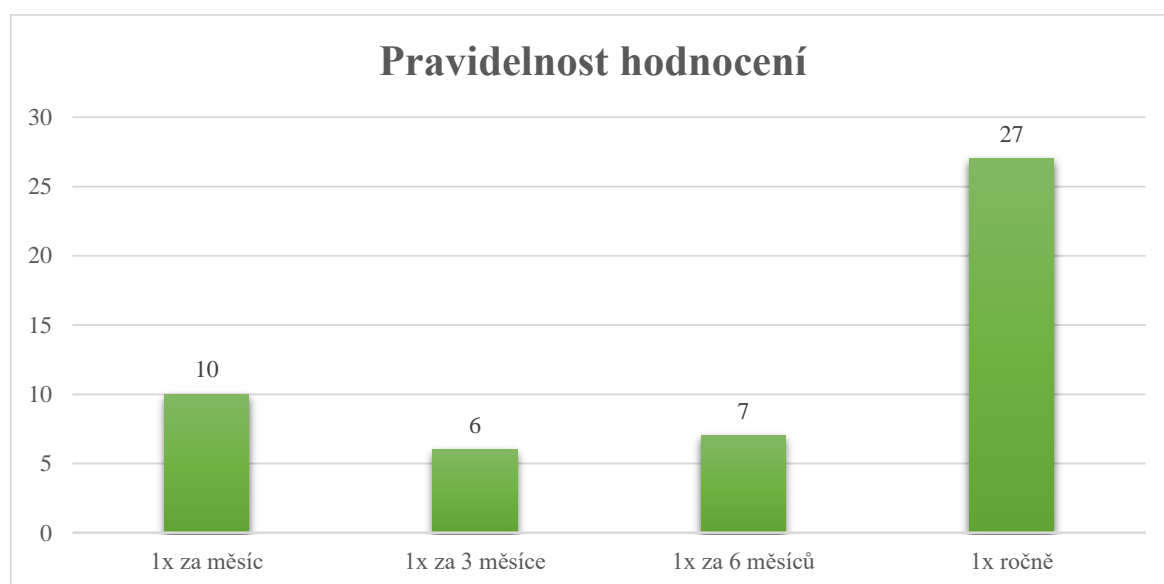


Graf 6 - Metody hodnocení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka byla do dotazníku uvedena z toho důvodu, aby bylo zjištěno, zda zaměstnanci a management tuší, jakou metodou hodnocení jsou hodnoceni. V této otázce

bylo možné zadat více odpovědí najednou. Většina zaměstnanců ví, že je hodnocena v rámci hodnotícího pohovoru celkem 22. Sebehodnocení označilo pouze 14 zaměstnanců, což není mnoho. V rámci hodnotícího pohovoru by mělo probíhat i sebehodnocení zaměstnance. Hodnocení podle stanovených cílů (MbO) zadalo 18 zaměstnanců. Cíle jsou určovány pro všechny zaměstnance, ale převážně pro crew trenéry a manažery v rámci jejich krátkodobých a dlouhodobých akčních plánů. Ve výše uvedeném grafu je vidět, že 6 pracovníků odpovědělo, že je hodnoceno metodou AC/DC. V této společnosti se v současnosti formou AC/DC zaměstnanci nehodnotí. 19 zaměstnanců odpovědělo, že neví, jakou metodou hodnocení jsou hodnoceni. Z tohoto grafu je zřejmé, že hodnotící pohovory ve společnosti probíhají a zaměstnanci je mají v povědomí. Dále vědí, co znamená zhodnocení zadaných cílů. Společnost by se měla zaměřit na poskytnutí více prostoru pro sebehodnocení zaměstnance a větší informovanost zaměstnanců o hodnocení.

7) Pravidelnost hodnocení

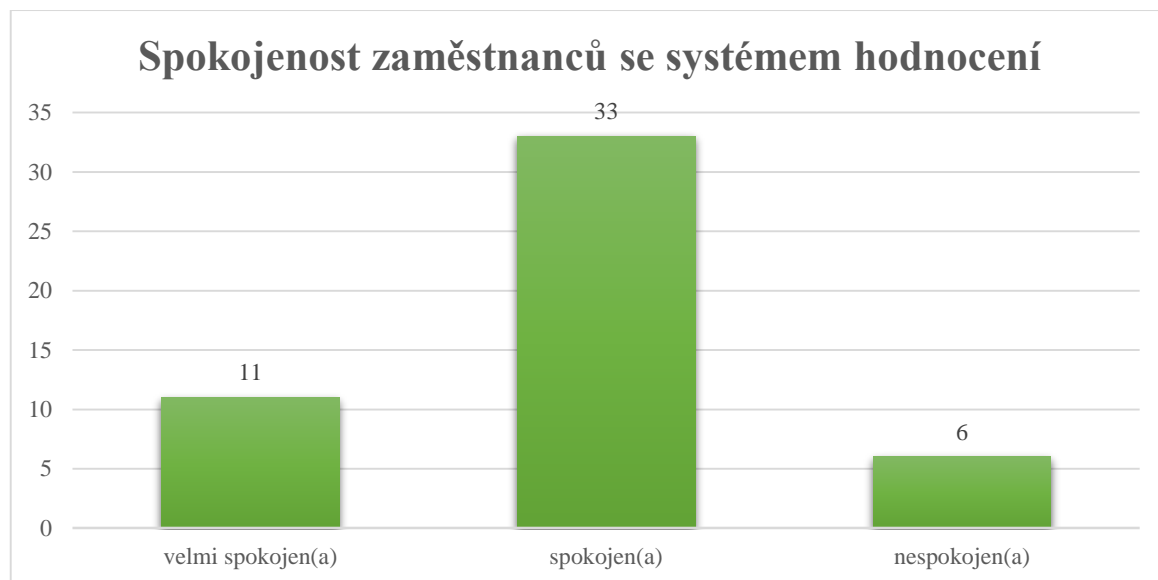


Graf 7 - Pravidelnost hodnocení ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak již bylo popsáno v této práci, ve zkoumané společnosti jsou různé typy hodnocení pro jednotlivé pozice zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou zde uvedené jiné časové období od jednotlivých zaměstnanců. 20 % zaměstnanců je hodnoceno 1x za měsíc. Nejčastěji takto odpovídali zaměstnanci v tréninku na plném úvazku, ale i crew trenéři, kteří pravidelně konzultují své akční plány s tréninkovým manažerem. Pracovníci v úvodním tréninku na částečném úvazku mají po 3 měsících úvodní interview a následně po dalších 3 měsících hodnocení pro crew.

Celkem 54 % odpovědělo, že pravidelné hodnocení probíhá 1x za rok. Je to maximální lhůta pro hodnocení zaměstnanců a musí být zajištěna pravidelná zpětná vazba zaměstnanci. Pozitivem, které vypovídá výše uvedený graf je, že zaměstnanci si pamatují, jak často probíhá hodnocení, což znamená, že jim není lhostejné.

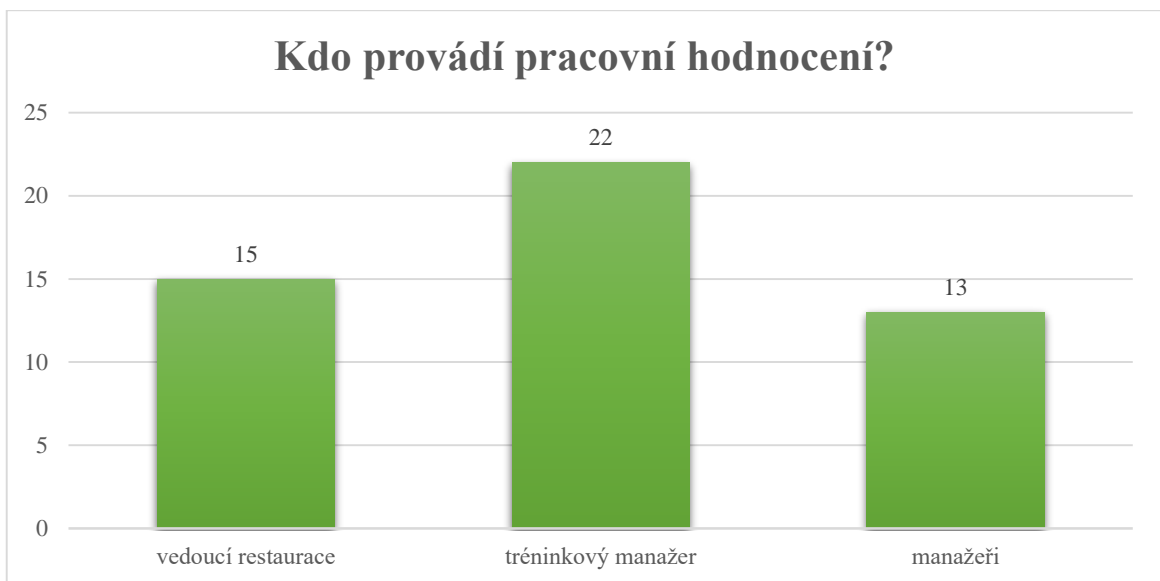
8) Spokojenost se systémem hodnocení



Graf 8 - Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Se systémem hodnocení je velmi spokojeno 11 pracovníků. Většina respondentů, celkem 33, je se systémem hodnocení ve společnosti spokojeno a 6 zaměstnanců je nespokojeno s nastaveným systémem hodnocení. V procentuálním vyjádření je 88 % všech respondentů spokojeno a 12 % zaměstnanců nespokojeno.

9) Hodnotitel



Graf 9 - Prezентující pracovního hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci obeznámeni s tím, kdo je hodnotí. Hodnotitele, jako vedoucího restaurace označilo 15 zaměstnanců, z čehož většina byla manažerů. Ostatní zaměstnance hodnotí tréninkový manažer, kterého označilo 22 dotazovaných. Manažery, jako hodnotitele označilo 13 zaměstnanců, což je celkem vysoký počet. Zaměstnanci by měli znát pozici hodnotitele ve společnosti.

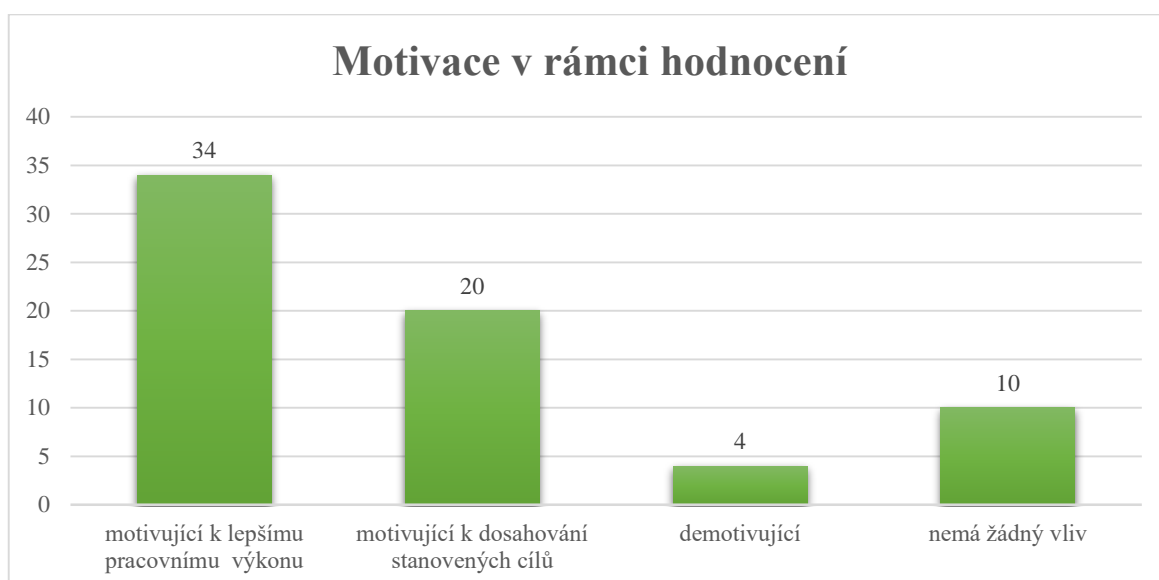
10) Přípravenost hodnotitele

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci a manažeri mají pocit, že je jejich hodnotitel na hodnocení řádně připravený. V přípravě na hodnocení se bere, připravené správné hodnotící materiály, dostatek podkladů pro hodnocení, připravenost na argumentování nedostatků zaměstnanců atp. Z celkového počtu 50 respondentů odpovědělo 94 %, že je hodnotitel vždy řádně připraven na dané hodnocení. Zbýlých 6 % dotazovaných má opačný názor. Celkově je tento výsledek velmi kladný a je znatelné, že hodnotitel je ve většině případů důsledně připraven na hodnotící pohovor.

11) Dostupnost podkladů pro hodnocení

V této otázce byla dotazována dostupnost hodnotících podkladů před hodnotícím pohovorem a možnost připravení se na něj. Výsledek dotazníku je, že 80 % dotazovaných se domnívá, že podklady jsou přístupné a tudíž mají možnost se na hodnocení řádně připravit. Zbýlých 20 % respondentů si nemyslí, že by podklady byli přístupné a mohli se na hodnocení řádně připravit. Ze získaných informací bylo zjištěno, že po vytvoření hodnocení je uloženo v elektronické kartě zaměstnance, kam má přístup i zaměstnanec z jakéhokoliv počítače, proto je hodnocení dostupné všem zaměstnancům. Společnost by se měla zaměřit na informovanost zaměstnanců, kde mohou své vypracované hodnocení nalézt a následně se připravit na hodnotící pohovor s nadřízeným.

12) Otázka motivace hodnocení

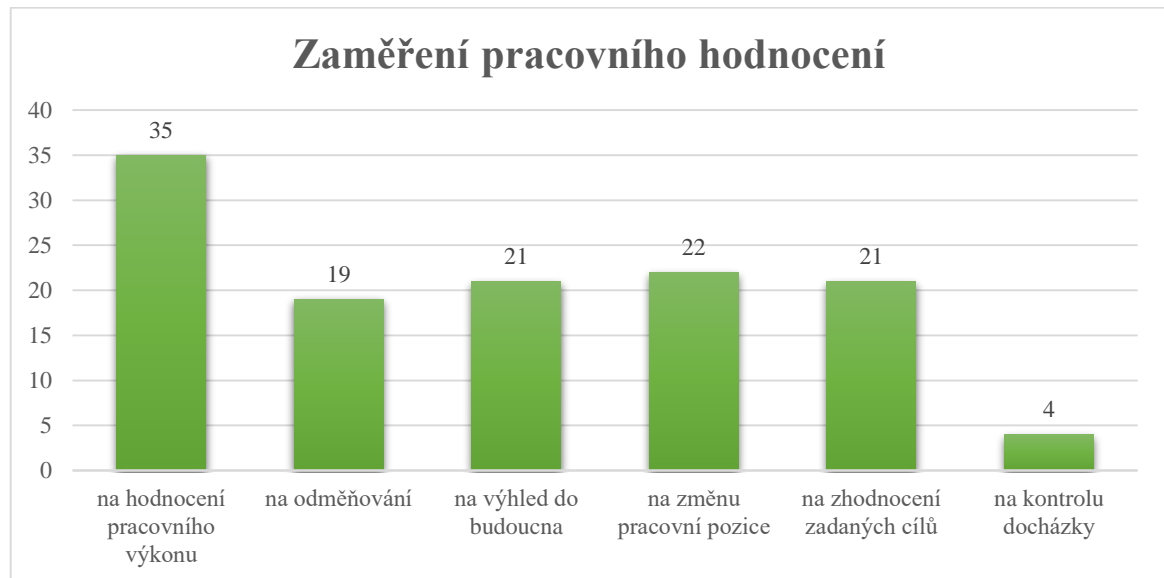


Graf 10 - Motivace v rámci hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Touto otázkou bylo za cíl zjištění, zda má pro zaměstnance vliv hodnocení jejich pracovního výkonu, či ne. Otázka pro respondenty byla položena tak, aby mohli zodpovědět, jednu, nebo více možností, zda je pro ně hodnocení motivující k lepšímu pracovnímu výkonu, motivující k dosahování stanovených cílů, demotivující, nebo na následný pracovní výkon nemá žádný vliv. Nejvíce dotazovaných odpovědělo, že jejich pracovní hodnocení je pro ně motivující k lepšímu pracovnímu výkonu a to celkem 34 respondentů. Na druhém místě s 20 odpověďmi označovali, že je pro ně motivující k dosahování stanovených cílů a to zejména z řad manažerů a crew trenérů. Pro 4 zaměstnance je hodnocení demotivující a 10 respondentů se vyjádřilo, že nemá žádný vliv na jeho další působení u společnosti.

Z toho výsledku lze usoudit, že pro většinu zaměstnanců je hodnocení motivujícím aspektem v rámci jejich zaměstnání.

13) Zaměření pracovního hodnocení



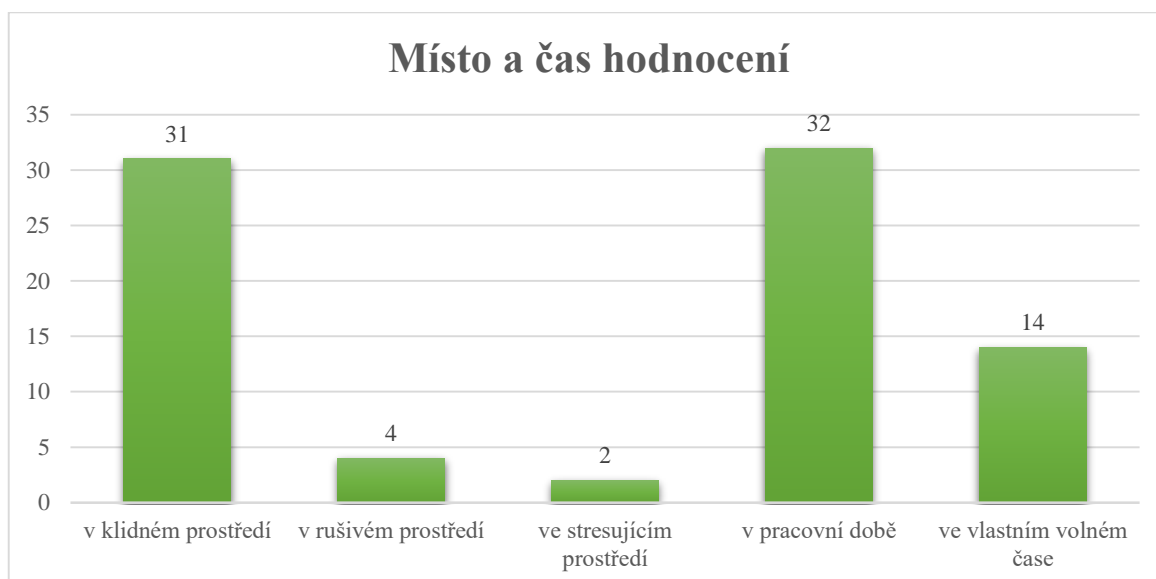
Graf 11 - Zaměření pracovního hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Výše uvedená otázka byla na zaměření pracovního hodnocení. Při tvorbě otázky byly vybrány odpovědi, které se podle interních dokumentů nejčastěji objevují v rámci pracovního hodnocení, kromě kontroly docházky. Cílem této otázky bylo zjištění, zda se u zaměstnanců tyto body v rámci hodnotícího pohovoru objevují a zda si uvědomují, co všechno jejich pracovní hodnocení obsahuje. Celkem 35 respondentů odpovědělo, že jejich pracovní hodnocení je zaměřeno na hodnocení pracovního výkonu. Dále odpovědělo 22 dotazovaných, že jejich pracovní hodnocení souvisí se změnou pracovní pozice. 21 dotazovaných si myslí, že jejich pracovní hodnocení souvisí i s výhledem do budoucna a se zhodnocením zadaných cílů. Překvapivě malá část respondentů zaškrtnla odpověď odměňování. Podle mzdového předpisu, se v drtivé většině hodnocení nachází navyšování mzdy. Pouze 4 respondenti zodpověděli, že jejich pracovní hodnocení souvisí s kontrolou docházky. K tomuto kroku se přistupuje pouze v případě problémového zaměstnance, který má problémy s docházkou.

14) Dosažitelnost stanovených cílů

Další položenou otázkou bylo, zda si zaměstnanci a manažeři myslí, že jsou stanovené cíle pro ně dosažitelné. Cílem otázky bylo zjistit, jak sami zaměstnanci a manažeři vnímají své cíle a zda jsou motivováni k jejich plnění. Celkem 80 % respondentů odpovědělo, že jejich stanovené cíle jsou dosažitelné a tudíž mají motivaci k jejich plnění. Zbýlých 18 % respondentů si nebylo jistých, zda jsou jejich cíle dosažitelné a 2 % si myslí, že jejich cíle jsou nedosažitelné. Většina respondentů je se svými zadanými cíli spokojená. Celkem 20% respondentů neví, nebo nesouhlasí, což je nejspíše zapříčiněné nedostatečnou informovaností o cílech.

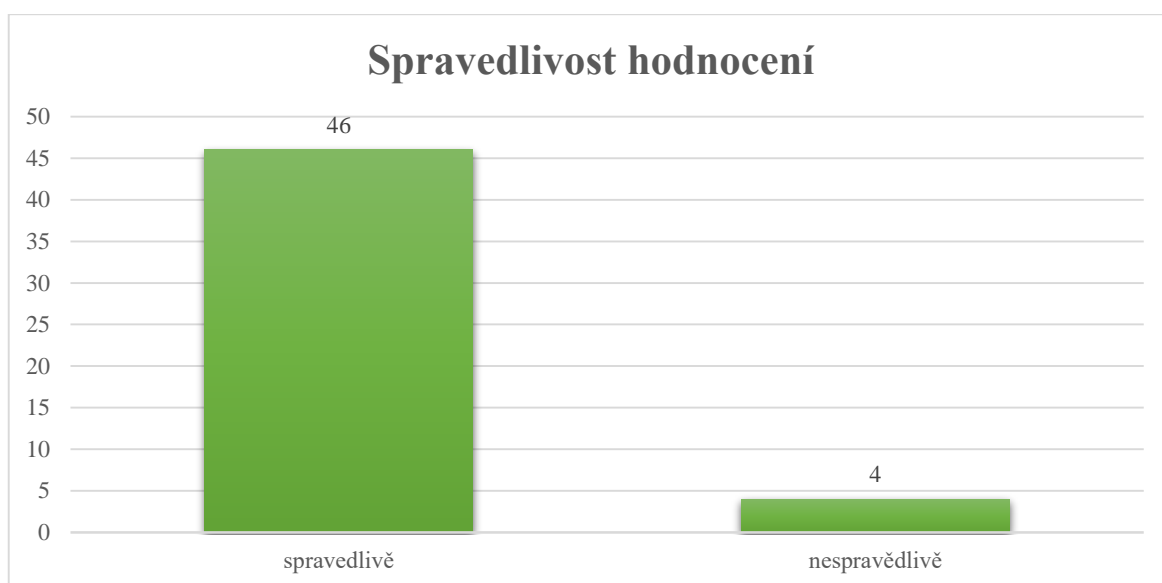
15) Místo a čas pracovního hodnocení



Graf 12 - Místo a čas hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjištění, zda pracovní hodnocení probíhá v pracovní době a v klidném nerušeném prostředí. Celkem 32 respondentů se vyjádřila, že hodnocení je prováděno v pracovní době. Ostatní zaměstnanci a manažeři mají své hodnocení ve vlastním volném čase. Z hlediska prostředí si drtivá většina dotazovaných myslí, že je jejich pracovní hodnocení prováděno v klidné a ničím nerušeném prostředí. Pouze 6 respondentů má hodnocení v rušivém až stresujícím prostředí. Pracovní hodnocení by mělo probíhat bez zbytečných rušivých elementů a nejlépe v pracovní době hodnotitele a hodnoceného.

16) Spravedlivost vypracovaného hodnocení



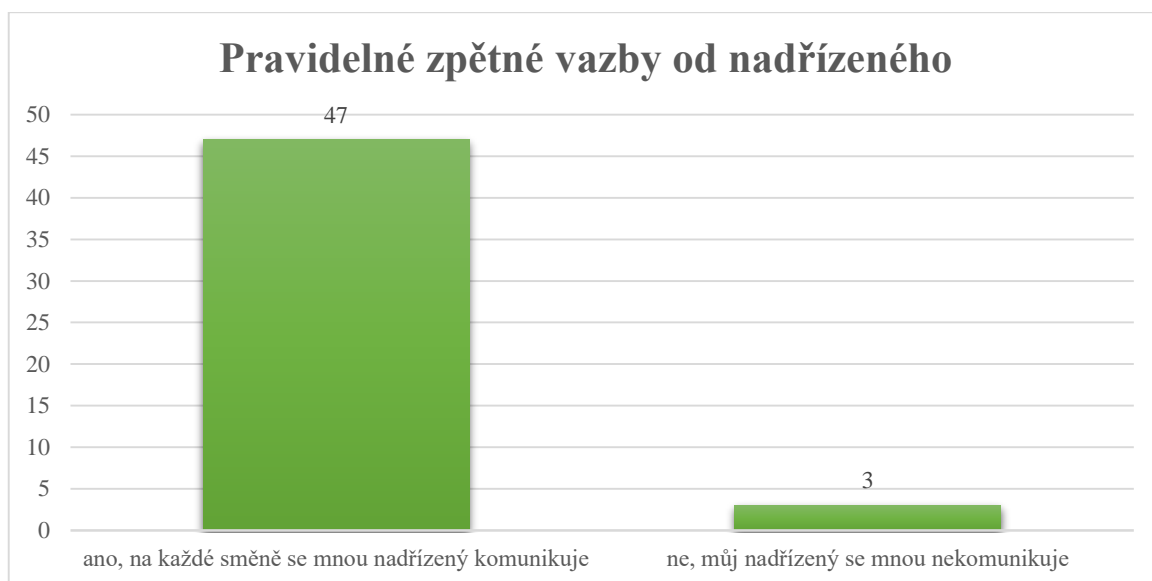
Graf 13 - Spravedlivost hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Touto otázkou se tazatel snažil zjistit, zda je prezentované pracovní hodnocení zaměstnanci a manažery vnímáno, jako spravedlivé, či naopak. Celkem 92 % respondentů zadalo odpověď, že je jejich pracovní hodnocení spravedlivé. Hlavním důvodem bude nejspíše dostatek objektivních podkladů k hodnocení ve formě checklistů. Zbýlých 8 % dotazovaných vnímá své hodnocení, jako nespravedlivé.

17) Zveřejněné datum hodnocení

Touto otázkou se tazatel snažil zjistit, zda jsou respondenti informováni o datu jejich pracovního hodnocení. Celkově 68 % dotázaných si myslí, že jsou s datem jejich pracovního hodnocení seznámeni. Zbýlých 34 % neví, kdy bude probíhat jejich pracovní hodnocení. Ve společnosti je pravidelně vyvěšena tabulka s měsícem, kdy bude dané hodnocení probíhat. V tomto případě zaměstnanci nejspíše potřebují konkrétní datum jejich pracovního hodnocení.

18) Neformální hodnocení během výkonu práce



Graf 14 - Pravidelné zpětné vazby od nadřízeného (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkem 94 % respondentů odpovědělo, že je nadřízený pravidelně neformálně hodnotí během výkonu své činnosti. Zejména tím myslí, pravidelné hodnocení ve formě checklistů na směnách. Pouze 6 % respondentů odpovědělo, že s nimi nadřízený nekomunikuje.

19) Chování nadřízeného při daných zpětných vazbách



Graf 15 - Chování nadřízeného při daných zpětných vazbách (Zdroj: vlastní zpracování)

58 % respondentů souhlasí s tím, že se k nim nadřízený chová s úctou při pravidelných zpětných vazbách. Dalších 40 % částečně souhlasí se správným chováním

nadřazených. Pouze 2% dotázaných nesouhlasí s tímto tvrzením. Z výše uvedeného grafu je znatelné, že komunikace nadřazeného je ve většině případů v pořádku a zaměstnanci jsou s tímto stylem komunikace spokojeni.

20) Změna systému hodnocení

Poslední otázka byla otevřená, tak aby všichni respondenti mohli vyjádřit svůj názor na systém hodnocení v daném podniku. Nejčastěji by zaměstnanci neměnili nic na systému hodnocení v podniku. Jsou spokojeni se stávajícím nastaveným systémem. Častokrát se zde objevoval požadavek na častější pracovní hodnocení než 1x ročně. Zaměstnanci se ve více případech shodli na období půl roku. Zaměstnanci se vyjádřili, že by pro ně bylo lepší mít k dispozici více společných meetingů, kde by se prohluboval vztah v kolektivu. V pár případech zde bylo uvedeno, že by se měl hodnotit pouze pracovní výkon nikoliv vlastnosti zaměstnanců.

6 Zodpovězení výzkumných otázek

Jsou zaměstnanci a management spokojeni s nastaveným systémem hodnocení?

Na základě odpovědí, které byly získány z dotazníkového šetření, je většina zaměstnanců spokojena s nastaveným systémem hodnocení zaměstnanců. Celkově 12 % respondentů odpovědělo, že je nespokojeno se současným stavem hodnocení pracovníků. V dalších otázkách bylo zjištěno, že nejčastějším problémem je příliš dlouhé hodnotící období a nedostatek hodnotících pohovorů.

Mají zaměstnanci pocit, že jsou nadřazeným hodnoceni spravedlivě?

Většina zaměstnanců se vyjádřila tak, že je hodnocena spravedlivě v rámci formálního i neformálního hodnocení. Spravedlivost prováděných hodnocení je do značné míry ovlivněna dostatečným počtem objektivních podkladů ve formě checklistů.

Je ve společnosti hodnocení prováděno dle teoretických východisek?

Ve zkoumaném podniku je hodnotící systém správně nastaven. Jsou zde pravidelně používané metody hodnocení, které literatura označuje, jako velmi objektivní a doporučované pro správné a efektivní hodnocení zaměstnanců. Neformální hodnocení je prováděno metodou checklistu, který je velice důkladně vypracován na všechny úseky a stanoviště na restauraci. Formální hodnocení probíhá v podobě hodnotícího pohovoru, kde se hodnotí pracovní výkon zaměstnanců, loajalita ke společnosti, vyhodnocují se cíle z předchozího období a zadávají se nové cíle. Veškeré vytvářené cíle se vytvářejí podle pravidla SMART a mají za cíl motivaci a rozvoj zaměstnanců.

7 Zpětná vazba vedoucímu podniku

Poslední částí bakalářské práce je předání zjištěných informací vedení podniku a navržení nápravných opatření, které by mohli pomoci k lepšímu fungování nastaveného systému hodnocení v podniku X. Hlavním cílem této zpětné vazby je přispění k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku. Z provedeného výzkumu je znatelné, že většina zaměstnanců je spokojená, jak s nastaveným systémem hodnocení, tak i se stávajícím zaměstnáním. Velkou měrou k tomu přispívá chování nadřízených k novým i zkušeným zaměstnancům. Značný vliv má pravidelná komunikace a podávání spravedlivých zpětných vazeb.

Z odpovědí respondentů vyšlo, že je pro ně vlastní hodnocení důležité a z toho důvodu by jej požadovali častěji než jedenkrát za rok. Návrhem je zkrácení hodnotícího období z jednoho roku na půl roku pro zkušené zaměstnance, crew trenéry a manažery. Tento krok by byl pro zaměstnance motivující, jak z hlediska odměňování, tak z hlediska častější zpětné vazby celkového pracovního výkonu. Přínosem pro nadřízeného a společnost by byl častější názor zaměstnanců na spokojenost se společností s případnými náměty na zlepšení.

Dalším významným bodem, který byl získán z odpovědí zaměstnanců, je jejich informovanost o možnostech a postupech v rámci pracovního hodnocení. Zaměstnanci a management by měli být informováni o přesném datu hodnocení a mít možnost se na hodnotící pohovor řádně připravit. Návrhem je proškolení a vysvětlení všem zaměstnancům podniku, kde je možnost se podívat na své vypracované hodnocení, a kde získat informace o datu hodnocení. Podnik by měl vypsát řádné data, kdy bude mít každý zaměstnanec svůj hodnotící pohovor. Tento pohovor by měl být vždy prováděn v pracovní době obou účastníků a v klidném a ničím nerušeném prostředí. Hodnotící pohovor je velmi významným okamžikem v zaměstnání z hlediska otevřené komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem.

V několika odpovědích respondentů se objevovalo, že hodnocení nemá další vliv na jejich další působení. Návrhem je zvýšení důležitosti hodnocení větší provázaností s odměňováním za splnění zadaných cílů. Pro každého zaměstnance by byl v rámci jeho pracovního hodnocení vymyšlen cíl, který by splňoval pravidlo SMART, a byla by určena

odměna za jeho splnění. Při kladném výsledku na následujícím pracovním hodnocení by zaměstnanec odměnu za splnění získal. Tím by stanovené cíle a hodnocení získalo větší důležitost pro hodnocené a zvýšila by se jejich motivace.

Posledním návrhem je doporučení k zavedení třistašedesátistupňové zpětné vazby, která by mohla získat hodnotící informace nejen od crew trenérů a manažerů, ale i od ostatních zaměstnanců a zákazníků. Mohli by se tak lépe hodnotit zaměstnanci, kteří přijdou do přímého kontaktu se zákazníkem. Dále by se tím zvýšila významnost sebehodnocení samotného zaměstnance. V rámci tohoto podniku je doporučena plně anonymní mini třistašedesátistupňová zpětná vazba, která je časově a finančně nenáročná, ve které by hodnotitelé zhodnotili zaměstnance v rámci pár položených otevřených otázek. Výhodou použití této metody je podpora týmové spolupráce a větší rozsah podkladů pro formální hodnocení.

Závěr

Hlavním tématem této bakalářské práce bylo představení a zhodnocení celého tréninkového a hodnotícího systému v podniku X.

Teoretická část byla zaměřena na vymezení pojmu hodnocení a jeho význam. Zabývala se nejvíce používanými metodami hodnocení, které byly popsány a vysvětleny. V poslední části literární rešerše bylo hodnocení zaměstnanců propojeno s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů, a to se vzděláváním, rozvojem a odměňováním.

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na popis daného podniku a výzkumnou část. Byl popsán předmět činnosti společnosti, organizační struktura managementu restaurace a zaměstnanců. Následně byl představen kompletní tréninkový systém společnosti a byl popsán současně nastavený systém hodnocení. Praktická část pokračovala zhodnocením současného stavu hodnocení zaměstnanců v daném podniku X, které bylo provedeno dotazníkovým šetřením. Respondenti byli z řad manažerů a zaměstnanců. Všechny odpovědi z dotazníků byly zpracovány a vyhodnoceny. Z odpovědí respondentů byly zodpovězeny výzkumné otázky, které byly pro tuto práci určeny. Na konečné výsledky z dotazníků byla připravena nápravná opatření, která byla předána vedoucímu daného podniku. Nápravná opatření byla navržena tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců v podniku s daným systémem hodnocení.

Cílem bakalářské práce bylo zjištění správnosti nastaveného systému hodnocení v daném podniku X pomocí interního auditu. Systém hodnocení je v podniku velice důkladně rozpracován a nastaven. Používají se zde kombinace doporučovaných metod hodnocení a hodnocení probíhá v doporučovaných termínech. Zaměstnanci a manažeři jsou spokojeni s přístupem svých nadřízených. V tomto podniku je systém hodnocení nastaven správně.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 8024704692.
5. ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025115183.
6. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024714582.
7. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 9788024724973.
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 9788024722023.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
11. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024720425.
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.
13. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024758701.
14. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. ISBN 9788073572679.
15. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024723617

16. WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 8090351646.
17. WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché. ISBN 9788024737010.

Přílohy

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační struktura managementu restaurace	31
Obrázek 2 - Systém jmenovek	31

Seznam tabulek

Tabulka 1- Matice metod hodnocení	18
Tabulka 2 - Číselná stupnice hodnocení	20

Seznam grafů

Graf 1 - Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví	42
Graf 2 - Věková struktura pracovníků	43
Graf 3 - Pracovní pozice zaměstnanců	43
Graf 4 - Délka zaměstnání ve společnosti	44
Graf 5 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti	45
Graf 6 - Metody hodnocení zaměstnanců	45
Graf 7 - Pravidelnost hodnocení ve společnosti	46
Graf 8 - Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení	47
Graf 9 - Prezentující pracovního hodnocení	48
Graf 10 - Motivace v rámci hodnocení	49
Graf 11 - Zaměření pracovního hodnocení	50
Graf 12 - Místo a čas hodnocení	51
Graf 13 - Spravedlivost hodnocení	52
Graf 14 - Pravidelné zpětné vazby od nadřízeného	53
Graf 15 - Chování nadřízeného při daných zpětných vazbách	53

DOTAZNÍK HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dobrý den,

jmenuji se Martin Los a dokončuji bakalářské studium na ČVUT, Masarykově ústavu vyšších studií, oboru Řízení a ekonomika průmyslového podniku. V rámci mé bakalářské práce provádím dotazníkové šetření na téma Hodnocení zaměstnanců u Vás ve společnosti X. Dotazník je anonymní a bude určen jen pro účely mé bakalářské práce. Prosím o věnování pár minut na vyplnění níže uvedených otázek. Velice děkuji za vyplnění.

Martin Los

ČVUT, MÚVS

1) Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Váš věk v rozmezí:

- 16 - 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let

3) Pracovní pozice, na které pracujete?

- crew v tréninku
- crew
- crew trenér
- manažer

4) Jak dlouho u společnosti pracujete?

- 0 – 6 měsíců
- 7 měsíců - 1 rok
- 2 roky – 4 roky
- 5 let a více

5) S Vaším zaměstnáním jste:

- spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

6) Jakou metodou hodnocení jste hodnocen?

- AC/DC
- hodnotící pohovor
- sebehodnocení
- hodnocení podle stanovených cílů (MbO)
- nevím

7) Jak často jste hodnoceni?

- 1x za měsíc
- 1x za 3 měsíce
- 1x za 6 měsíců
- 1x ročně

8) Se systémem hodnocení ve firmě jsem:

- velmi spokojen
- spokojen
- nespokojen

9) Kdo provádí hodnocení?

- vedoucí restaurace
- tréninkový manažer
- manažeři

10) Váš hodnotitel je na hodnocení vždy připraven?

- souhlasím
- nesouhlasím

11) Jsou podklady k hodnocení volně přístupné a máte možnost se připravit na hodnocení?

- souhlasím
- nesouhlasím

12) Hodnocení je pro Vás:

- motivující k lepšímu pracovnímu výkonu
- motivující k dosahování stanovených cílů
- demotivující
- nemá žádný vliv

13) Vaše pracovní hodnocení je zaměřeno: (možnost označení více odpovědí)

- na hodnocení pracovního výkonu
- na odměňování
- na výhled do budoucna
- na změnu pracovní pozice
- na zhodnocení zadaných cílů
- na kontrolu docházky

14) Myslíte si, že stanovené cíle jsou dosažitelné?

- ano
- ne
- nevím

15) Hodnocení probíhá: (možno více odpovědí)

- v klidném prostředí
- v rušivém prostředí
- ve stresujícím prostředí
- v pracovní době
- ve vlastním volném čase

16) Myslíte si, že Vaše pracovní hodnocení je prováděno:

- spravedlivě
- nespravedlivě

17) Jsou informace o datu hodnocení volně přístupné?

- ano
- ne

18) Jste hodnocen i neformálně během výkonu své práce?

- ano, na každé směně se mnou nadřízený komunikuje
- ne, můj nadřízený se mnou nekomunikuje

19) Chovají se k Vám všichni nadřizení s úctou při daném hodnocení a zpětných vazbách?

- souhlasím
- částečně souhlasím
- částečně nesouhlasím
- nesouhlasím

20) Pokud byste mohli na systému hodnocení něco změnit, co by to bylo?

.....

Děkuji za Vaše odpovědi a čas

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Martin Los

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis
