

Analýza systému hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Andrea Machálková

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Machálková**
Osobní číslo: **M11653**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza systému hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení managementu, formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o.
- Na základě poznatků zhodnoťte přednosti a nedostatky hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o.
- Navrhnete doporučení pro zlepšení současného stavu systému pracovního hodnocení ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-722-6873-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

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

PAVELKOVÁ, Drahomira. Human potential management in a company: estimation, workers' estimating. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 104 s. ISBN 978-80-7454-087-5.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radek Blahuš**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlině dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomira Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 16. 5. 2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Cílem teoretické části je zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení managementu a na jejím základě formulovat teoretická stanoviska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bude analyzovat současný stav systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. a zhodnotit jeho přednosti a nedostatky. V rámci analýzy bude využito kvalitativního výzkumu formou rozhovorů. Závěr bakalářské práce poté bude patřit návrhu na zlepšení stávající situace, ve které budou obsaženy i nákladové položky a rizika související se zavedením.

Klíčová slova: pracovní výkon, zpětná vazba, kritéria hodnocení, odměňování, motivace

ABSTRACT

This bachelor's paper deals with the system of management evaluation in the company PEXX Consulting, s. r. o. The aim of the theoretical part is to conduct a literary research in the management evaluation and on its basis to formulate theoretical statements for the practical part. The aim of the practical part is to analyze the present state in the system of managers' evaluation in the company PEXX Consulting s. r. o. and to evaluate its strengths and weaknesses. A qualitative research interviews are used within the scope of the analysis. The conclusion of the bachelor's paper suggests some improvements of the current situation, including cost items and risks that are related with the implementation.

Keywords: working performance, feedback, criteria of evaluation, reward system, motivation

Chtěla bych prostřednictvím této stránky poděkovat všem, kteří přispěli k tomu, aby mohla tato bakalářská práce vzniknout. Poděkování patří především panu Ing. Radku Blahušovi, který poskytl velké množství cenných informací a díky jehož zpětné vazbě, trpělivosti a odborné pomoci má práce současnou podobu.

Dále děkuji panu Petru Štefkovi, majiteli obou provozoven, za poskytnutí informací o společnosti PEXX Consulting, s. r. o. a v neposlední řadě jednotlivým členům manažerského týmu restaurace, kteří obětovali svůj volný čas a aktivně odpovídali na mnou zvolené otázky týkající se pracovního hodnocení managementu.

„Jsem něžný, jsem krutý, ale jsem život. Pláčeš? I v slzách je síla. Tak jdi a žij.“

Lennon John Winston

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná v IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VNÍMÁNÍ MANAGEMENTU	13
1.1 MINULOST.....	13
1.2 SOUČASNOST.....	13
1.3 BUDOUCNOST.....	14
1.4 LIDSKÉ ZDROJE (HRM)	14
2 PODSTATA A VÝZNAM HODNOCENÍ	15
2.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	16
2.2 CÍLE HODNOCENÍ VÝKONU	17
2.2.1 Pravidla pro stanovení cílů.....	17
2.2.2 Stanovování individuálních cílů.....	19
2.3 POMŮCKY PRO SYSTÉMOVÉ HODNOCENÍ	19
2.4 KOMPETENCE	21
2.4.1 Kompetenční model	22
2.5 KRITÉRIA HODNOCENÍ	22
2.5.1 Kritérií efektivního systému.....	23
3 HODNOCENÍ	25
3.1 TYPY HODNOCENÍ DLE ZDROJE	26
3.1.1 Sebehodnocení	26
3.2 ZÁSADY HODNOTÍCÍHO POHOVORU	27
3.3 VHODNÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	29
3.4 PROBLÉMY PŘI NEHODNOCENÍ NEBO NESPRÁVNÉM HODNOCENÍ	29
4 PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO POHOVORU	31
4.1 MOŽNÉ REAKCE ZAMĚSTNANCŮ NA HODNOCENÍ VÝKONU	32
4.2 ÚKOLY VYPLÝVAJÍCÍ Z HODNOTÍCÍHO POHOVORU.....	33
4.3 STANOVENÍ VALIDITY	33
4.3.1 Obsahovou.....	33
4.3.2 Prediktivní	33
4.3.3 Konstrukční	33
4.4 ODMĚŇOVÁNÍ	34
4.4.1 Alternativní možnosti odměňování	34
4.4.2 Destruktivně působící faktory	35
4.4.3 Konstruktivně působící faktory.....	36
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.	39
6.1 FRANCHISING	39
6.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MCDONALD´S	40
6.2.1 Historie McDonald´s	40

6.3	CÍLE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.....	41
6.4	SWOT ANALÝZA	41
7	TRENINK A KARIÉRA MANAGEMENTU	43
7.1.1	Trenér managementu.....	43
7.1.2	Program rozvoje managementu.....	44
7.2	KURZ FMC	44
7.3	KURZ SMC	45
7.4	KURZ EMP.....	46
7.5	KURZ RLP.....	47
7.6	STRUKTURA MANAGEMENTU V PEXX CONSULTING, S.R.O.	48
7.6.1	Job description	49
7.6.2	Akční plán	51
8	PRACOVNÍ HODNOCENÍ MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.....	53
8.1.1	Frekvence hodnocení	53
8.1.2	Důvod vypracování hodnocení	53
8.1.3	Hodnotitel managementu	54
8.1.4	Prezentace pracovního hodnocení.....	54
8.2	POSTUP PRACOVNÍHO HODNOCENÍ MANAGEMENTU.....	55
8.2.1	Sebehodnocení PDS ze strany manažera	55
8.2.2	Provedení předběžného hodnocení výsledků a kritérií výkonnosti.....	56
8.2.3	Přiřazení celkové úrovně výkonu.....	56
8.2.4	Setkání za účelem kalibrace výkonnosti	56
8.2.5	Určení celkové konečné úrovně výkonnosti a aktualizace hodnotícího dokumentu.....	56
8.2.6	Vlastní prezentace hodnocení	56
8.3	SYSTÉM ROZVOJE VÝKONU (PDS).....	57
8.3.1	Plán a hodnocení výsledků výkonu.....	57
8.3.2	Kritéria výkonu	59
8.3.3	Plán rozvoje kariéry	59
8.4	HODNOCENÍ VE ZKRÁCENÉM TERMÍNU (UPDATE).....	61
9	MZDOVÝ ŘÁD SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.....	62
9.1	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE MANAGEMENTU	63
10	POSOUZENÍ EFEKTIVNOSTI HODNOCENÍ MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.....	64
10.1	KVALITATIVNÍ PRŮZKUM	64
10.1.1	Výsledek rozhovorů s manažery	66
10.2	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	66
11	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ MANAGEMENTU	68

11.1	PERCENTUÁLNÍ PODÍL HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ NA KONEČNÉM VÝSLEDKU	68
11.2	PERCENTUÁLNÍ ZAPOJENÍ HODNOTITELŮ NA VÝSLEDNÉ HODNOTÍCÍ ZNÁMCE	69
11.3	NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACÍ ZMĚNY V HODNOTÍCÍM SYSTÉMU	72
11.4	RIZIKA SPOJENÉ S REALIZACÍ ZMĚNY V HODNOTÍCÍM SYSTÉMU	73
ZÁVĚR		75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		77
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		79
SEZNAM OBRÁZKŮ		80
SEZNAM TABULEK.....		81

ÚVOD

V minulosti byl za hlavní cíl společnosti většinou kladen zisk a konkurenceschopnost na trhu. Dnes je však cíl vnímán i z druhého úhlu pohledu. Každý majitel podniku či vedoucí společnosti si je vědom, že právě jednotliví zaměstnanci na různých výkonových stupních a jejich efektivní využití jsou klíčem k dosažení úspěchu.

Lidské zdroje jsou velmi rozsáhlým a komplikovaným tématem. Co člověk, to jiný názor. Právě porozumět jednotlivým pracovníkům, naučit se s nimi efektivně komunikovat, vést je, ale i hodnotit, využít jak jejich pracovní síly, tak dát prostor jejich novým nápadům může pozitivně utvořit image společnosti a vnímání okolí.

V závislosti na dobře provedeném hodnocení se odvíjí ohodnocení a motivace zaměstnanců. Zjistíme z něj také přínos zaměstnance pro společnost, popř. přínos práce ve společnosti pro pracovníka. Pokud je hodnocení prováděno spravedlivě, získáme tak i nové nápady a podněty, které mohou mít pozitivní vliv nejen na pracovníka samotného, ale také na pracovní kolektiv jako celek.

Téma hodnocení manažerů jsem si vybrala cíleně, jelikož je pro mě zajímavou oblastí a získané poznatky a dovednosti mi pomohou v mé pracovní náplni v budoucnu. Práce s lidskými zdroji je nesmírně náročná, jelikož každý člověk je odlišný, má různé názory a vzdělání a právě dobrý vedoucí pracovník by měl tyto individuálnosti pochopit a naučit se přístupu k jednotlivcům, aby byl jejich potenciál využit co nejefektivněji a měl přínos jak pro ně samotné, tak pro společnost.

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala společnost PEXX Consulting s. r. o., jelikož ji znám a mám dostatečné množství informací a podkladů pro posouzení funkčnosti současného systému hodnocení managementu.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení manažerů a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bude analyzovat současný stav systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. a zhodnotit jeho přednosti a nedostatky. V rámci analýzy bude využito kvalitativního výzkumu formou rozhovorů. Závěr bakalářské práce poté bude patřit návrhu na zlepšení stávající situace, ve které budou obsaženy i nákladové položky a rizika související se zavedením.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VNÍMÁNÍ MANAGEMENTU

Management má počátky již v starověku a středověku, kdy bylo důležité zvládat řízení armád. Ve středověku se přes otroctví a nevolnictví pomalu svět ubíral k ekonomickým pobídkám. Pro pochopení managementu je důležité se podívat do historie, která se ve spirálách vrací. (Šajdlerová, 2007)

1.1 Minulost

V první etapě, která probíhala na konci 19. a začátku minulého století vznikly první tendence vědecky řídit zaměstnance. Nezávisle na sobě vznikal management ve Spojených státech a v Evropě. Toto období je souhrnně označováno jako taylorismus či klasický management. První období je charakteristické tím, že bylo řízení lidí prováděno na úrovni operativního managementu.

Druhá etapa následovala v období mezi koncem druhé světové války a 80. lety dvacátého století. Toto období je označováno i jako tzv. manažerská revoluce. Do této doby byly společnosti vedené většinou silnými osobnostmi, jako jsou Henry Ford a Tomáš Baťa. Ti byli často jak manažery, tak i vlastníky a měli absolutní moc ve své firmě. Bez těchto osobností však firmy upadaly do krize. Proto později byla pozice manažera od pozice vlastníka oddělena, navíc i manažeři samotní se začali dělit na vrcholové a manažery první a druhé linie. (Šajdlerová a Konečný 2007)

1.2 Současnost

Zatímco západní teoretikové již před delší dobou upustili od nazírání na manažera jako na plánovače a člověka direktivně rozhodujícího takřka o bytí či nebytí svých podřízených a chápou jej spíše jako osobu pracující pod velkým tlakem, rozhodující se většinou dílem okamžiku, naše pojetí by se mohlo blížit právě onomu původnímu americkému. Leckdy si v České republice lidé pletou pojem manažer a ředitel či pouze vedoucí, nehledě k tomu, že ve valné většině případů, kdy se na něčí vizitce coby profese objeví v nejrůznějších slovních spojeních pojem manažer, jedná se pouze o „módní“ záležitost, protože nositel oné vizitky pak má pocit, že vypadá o něco důležitěji, očekává, že se na něj lidé budou dívat s větší úctou a respektem, a že mu ono slovíčko zkrátka přinese větší prestiž a lepší společenské postavení, potažmo vyšší finanční ohodnocení. „Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky

s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.“ (Veber, 2000)

1.3 Budoucnost

Manažeři a vedoucí pracovních týmů se budou zanedlouho muset potýkat s novou rolí – učít ostatní čelit realitě a motivovat je ke změně. Změna nikdy není snadná a lidé si často realitu nepřipouští, protože mají obavy ze ztráty něčeho, na co jsou po dlouhá léta zvyklí. Nadřízený má určitou vizi a musí ostatní přesvědčit o tom, že tato vize je správná a má smysl. Moderní manažeři by tedy měli mít cit pro efektivní zvládnání konfliktů – jak mezi lidmi, tak i sami v sobě. Měli by také mít odvalu riskovat – některá rozhodnutí vyjdou, jiná ne, ale člověk se alespoň poučí. Další důležitou vlastností, kterou by si měli manažeři osvojit, je schopnost naslouchat. Právě manažeři, kteří umí naslouchat, jsou u podřízených velmi oblíbení. Úspěšný vedoucí musí také umět získat pozornost svých podřízených a musí si umět získat autoritu. Jedno vychází z druhého – člověk, který nemá autoritu, těžko přinutí druhé, aby ho pozorně poslouchali. (Drucker, 2000)

1.4 Lidské zdroje (HRM)

Organizace k dosažení cílů využívá zdroje materiální (fyzické) a nemateriální. Právě nemateriální lze dále rozdělit na:

- lidské zdroje (kvalifikace, zkušenost, kvalita práce, výkon),
- intelektuální zdroje (zaměstnanci, struktura, trh). (Pavelková, 2011)

Na lidské zdroje je nahlíženo ze dvou úhlů pohledů. Ekonomický bere lidské zdroje jako práci, jeden ze tří zdrojů produkce. Druhý se vztahuje na obchodní management a vidí v nich individuální zaměstnance nebo individuální sekce zahrnuté v najímání, tréninku, motivaci a personálním managementu. (Pavelková, 2011)

Lidské zdroje jsou nejcennějším přínosem pro organizaci, které individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení cílů.

HRM zahrnuje plánování, zaměstnávání a vztahy na různých úrovních, obzvláště mezi manažery a zaměstnanci. (Pavelková, 2011)

Zaměstnanci mají různou úroveň a typy vzdělání, pohlaví, věk, jsou to lidé z různých profesních a politických komunit. (Pavelková, 2011)

2 PODSTATA A VÝZNAM HODNOCENÍ

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací. Tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá ve:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají nápomoci. (Koubek, 2003)

Bělohávek (2008) je toho názoru, že hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Podnik využívá hodnocení pracovníka ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování lepšího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit přání a zájmy pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- stanovit spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby, osobní cíle a rozvojové nároky.

Koubek (2003) rozděluje hodnocení pracovníků do dvou podob:

Neformální hodnocení není nic jiného než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. (Koubek, 2003)

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru. Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i nástrojem operativního řešení problémů, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, použití stejných kritérií hodnocení, je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. (Koubek, 2003)

2.1 Definice základních pojmů

Wagnerová (2008) vysvětluje základní pojmy následovně:

Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.

Pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahené k určitému subjektu – jedinci.

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

Hodnocení pracovní výkonnosti znamená pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti- cílů. (Wagnerová, 2008)

Podle Hroníka (2006) je **hodnotitelem** takřka vždy přímý nadřízený, který je zodpovědný za výkonnost svých lidí. Když se nepodílí na hodnocení svých lidí a jeho lidé jsou hodnoceni někým jiným, důvody musí být velmi specifické a vážné. Samozřejmě, že na hodnocení se mohou podílet i další lidé (např. metodický vedoucí, personalista, externí asesor, dodavatel), kteří jsou obvykle jedním ze zdrojů hodnocení, ze kterých čerpá nadřízený.

Hodnocený je pracovník, jehož pracovní výkony a výkonnost jsou posuzovány hodnotitelem, popř. více hodnotiteli. (Hroník, 2006)

Hodnocené období znamená dobu, pro niž jsou stanoveny cíle a během které probíhá sledování a vyhodnocování jejich plnění. Jedná se zpravidla o období kalendářního nebo fiskálního roku. (Hroník, 2006)

Hodnotící rozhovor představuje schůzku mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období. Koná se na konci hodnoceného období. Výstupem této schůzky je vyplněný a oběma stranami podepsaný hodnotící formulář. (Wagnerová, 2008)

Individuální cíle jsou úkoly stanovené hodnocenému na základě dohody s hodnotitelem a vycházejí z ucelené koncepce podnikových cílů, například z vyvážené soustavy ukazatelů. (Wagnerová, 2008)

Vyváženou soustavou ukazatelů se rozumí metodika, pomocí které se dosahuje zvyšování efektivity řízení a současně sladování cílů celého podniku s cíli jednotlivých pracovníků na různých úrovních. (Wagnerová, 2008)

2.2 Cíle hodnocení výkonu

2.2.1 Pravidla pro stanovení cílů

Hroník (2006) je toho přesvědčení, že každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu čeho dosáhnu, nikoli co nechci, co neudělám, dokonce není ani vhodná formulace toho, co chci nebo co si přeji. U každého cíle je zřejmý přínos, který může mít gramatickou podobu **protože, abychom**. Je tedy zasazen do kontextu a je znám jeho význam a vztahy k plnění cílů a úkolů dalšími lidmi. Za každým **co** (cíl) je čitelné **proč** (smysl, význam). Každý cíl musí být rozpracovaný do dílčích cílů nebo úkolů. Každý cíl je **SMART** či **KARAT**.

Tab. 1. - Srovnání pojetí SMART a KARAT (Hroník, 2006)

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Relevantní	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Za hlavní cíl hodnocení výkonu Arthur (2010) považuje maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Na první pohled se tato zdánlivě jednoduchá formulace jeví jako veskrze zaměřená na zaměstnance. Pravdou je, že organizace, které se soustředí na plné využití schopností a oblastí zájmu každého jednotlivce, mají mnohem lépe motivované pracovní síly. Tato skutečnost pozitivně působí na produktivitu, čímž se zvyšuje konkurenční výhoda dané firmy. Těží z toho nakonec všichni.

Druhotné cíle hodnocení výkonu přesahují rámec výše uvedeného základního účelu a slouží rovněž ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Toho se dosahuje upevněním celkového pracovního vztahu mezi vedoucími a zaměstnanci, vytvářením vzájemného porozumění mezi vedoucími a zaměstnanci, vytvářením vzájemného porozumění mezi vedoucími a zaměstnanci ohledně očekávání, cílů a měřených kritérií výkonu, povzbuzováním zaměstnanců k tomu, aby se otevřeně vyjadřovali k problematice výkonu, motivací vedoucích, aby zkoumali své vlastní silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení, a napomáhání vedoucím, aby u svých zaměstnanců podle potřeby prováděli koučování a poradenství. (Arthur, 2010)

Hodnocení výkonu rovněž umožňuje personálním pracovníkům, aby plnili efektivněji své hlavní úkoly, neboť jim poskytuje podpůrné údaje pro rozhodování o povýšení a disciplinárním řízení, umožňuje jim produktivněji využít lidské zdroje organizace a dodává informace o aktuálním stavu schopností a dovedností na podporu možností rozšiřování stávající zásoby talentů. (Arthur, 2010)

2.2.2 Stanovování individuálních cílů

Pro každé hodnotící období je třeba si stanovit 3-5 cílů, přičemž obvykle 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu, 1-2 cíle se týkají pracovního (profesionálního) chování. Jaký bude poměr počtu cílů té kategorie je individuální záležitostí. Závisí na charakteru dané funkce, výsledků za uplynulé období a priorit pro další období.

Stanovování cílů musí být v rukách jednotlivých zaměstnanců. Ti dostanou rámcové zadání a pak si sami stanovují cíle pro další období. Pak je třeba, aby si v diskuzi s manažerem obhájili své. (Hroník, 2006)

2.3 Pomůcky pro systémové hodnocení

Vhodnými pomůckami pro hodnocení jsou předtištěné formuláře. Vedou hodnotitele při jeho práci a současně zaručují jednotný přístup k hodnocení u všech manažerů ve firmě současně. Na takovém formuláři lze uvést:

- jméno hodnoceného a hodnotitele,
- analýzu práce, která umožní srovnání názorů na obsah činnosti u hodnotitele i hodnoceného,
- hodnocení výkonu pracovníka v jednotlivých kritériích (kvalita, množství práce, ekologická kritéria, modernost řešení, atd.),
- úkoly stanovené na delší období. (Bělohávek, 2003)

Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály) dle Koubka (2007)

Jedná se o univerzální a snadno použitelnou metodu, která umožňuje hodnotit

jednotlivé aspekty práce zvlášť. Užívá se tří typů posuzovací stupnice:

- slovní – úroveň výkonu pracovníka je hodnocena buď vhodným přídavným jménem (např. kvalita práce: vynikající, nadprůměrná, průměrná, podprůměrná, špatná), anebo je předložen hodnotiteli k výběru odstupňovaný slovní popis situace (např. u spolupráce: výrazná ochota ke spolupráci, dobrá spolupráce, projevuje málo ochoty ke spolupráci, není ochoten spolupracovat),

Tab. 2. - Slovní posuzovací stupnice (Koubek, 2007)

Kritérium: kvalita práce	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
	Nízká			Vysoká	

- číselná – každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů). Význam kritérií lze vyjádřit různým bodovým rozpětím u jednotlivých kritérií. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součet bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru za všechna kritéria,

Tab. 3. - Číselná posuzovací stupnice (Koubek, 2007)

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	

- grafická – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Z této křivky jsou potom patrné silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka. Výhodou této metody je její univerzálnost a jednoduchost. Umožňuje rychle nalézt silné a slabé stránky výkonu pracovníka. Má však i některé nevýhody, kterými jsou např. její náročnost na přípravu formulářů, problém výběru jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, v jaké jsou pracovníkem plněny. Někdy rovněž hodnotitelé nejsou schopni interpretovat slovní popis nebo mu porozumět stejně, což může být způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. (Koubek, 2007)

Tab. 4. - Grafická posuzovací stupnice (Koubek, 2007)

Kritérium: kvalita práce				x	
	Nízká			Vysoká	

Podle Bělohlávka (2003) mohou hodnocení výkonu pracovníků také usnadnit následující postupy:

Srovnávací systémy a škály chování umožňují eliminovat některé z chyb hodnocení zejména konstantní chybu a centrální tendenci. Hodnotitel zde nehodnotí úroveň výkonu pracovníka, ale prování srovnání výkonu pracovníka s výkonem jiných pracovníků. Srov-

návací systémy však neumožní respektovat reálné rozdíly mezi pracovními skupinami- předpokládají stejnou úroveň všech kolektivů. Znevýhodnění pak jsou lidé v dobrých pracovních skupinách a zvýhodnění budou pracovníci z horších pracovišť.

- Pořadový systém
- Párové srovnávání
- Škála nucené distribuce (Bělohlávek, 2003)

Technika mimořádných událostí spočívá v zaznamenávání všech událostí, které nějakým způsobem vybočují z každodenního pořádku ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Vedoucí získává přehled o problémech či úspěších jednotlivých pracovníků během sledovaného období. (Bělohlávek, 2003)

Seznamy aktivit- uvedené pomůcky pro hodnocení dávají značný prostor subjektivitě. Různí vedoucí si kritéria hodnocení mohou vykládat různě: zatímco jeden vidí za kvalitou práce například projekt akce, domyšlený do všech detailů, jiný si představuje esteticky vzorně zpracovaný materiál na křídovém papíru. Subjektivní prvek do jisté míry vyloučí metoda zvaná „seznam aktivit“. Neoperuje s abstraktními pojmy jako je „kvalita“, „efektivnost práce“ atd., ale přímo uvádí konkrétní aktivity pracovníka: „nechává stroj nevyčištěný“, „chybí mu položky v seznamu“ nebo „na schůzku přichází včas“.

Vedoucí pak hodnotí tyto skutečnosti na seznamu slovy „ano-ne“ nebo raději na škále „skoro vždy- často- občas-málokdy- nikdy“. Tak vedoucí zaznamenává přímo skutečné aktivity pracovníka, nikoliv nějaké slabé abstrakce o jeho výkonnosti. Je však nezbytné, aby seznam konkrétních aktivit byl dopředu řádně připraven. (Bělohlávek, 2003)

2.4 Kompetence

Osobnostní předpoklady jedince k výkonu náročné pracovní činnosti je třeba hodnotit komplexně. Rozlišujeme pracovní způsobilost, kvalifikaci a kompetenci.

Pracovní způsobilost vystihuje poměr nároků nebo požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídajících kapacit či vlastností osobnosti na straně pracovníka. Jde o základní připravenost pracovníka pro práci, a to z hlediska fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů. Vyjadřuje komplexní připravenost jedince zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení. (Wagnerová, 2008)

Kvalifikací pracovníka rozumíme jeho celkovou připravenost pro výkon práce, zahrnující především problematiku jeho schopností, dovedností a znalostí, vzdělání a praxe. (Wagnerová, 2008)

Kompetence vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů pracovní způsobilosti a kvalifikace v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách.

Pojem kompetence jako první zavedl Boyatzis (1982) a definoval jej jako schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky. (Wagnerová, 2008)

2.4.1 Kompetenční model

Představuje určitým způsobem uspořádané kompetence a je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí. Mezi obecné výhody kompetenčních modelů řadíme:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením,
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy. (Hroník, 2006)

2.5 Kritéria hodnocení

Základem úspěšného hodnocení pracovníků je správná volba hodnotících kritérií, která jsou přiměřená dané práci a vztahují se k charakteru daného pracovního místa. Nelze hodnotit například schopnosti, které má pracovník, ale k výkonu své práce je vůbec nepotřebuje. (Kociánová, 2010)

Kritéria hodnocení pracovníků by měla splňovat následující základní požadavky:

- kritérium musí měřit, co má být měřeno (validita kritérií),
- různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku (objektivita kritérií),
- jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (nezávislost kritérií),
- kritéria musí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka, případně ze stanovených cílů),

- kritéria by měla odpovídat specifickým charakteristikám práce (relevantnost kritérií).

Kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná. (Kocianová, 2010)

Kritéria hodnocení musejí vždy odpovídat účelu hodnocení. V systematickém hodnocení pracovníků, které je zaměřené na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se uplatňují výkonová kritéria i kritéria chování. Tato kritéria bývají různě členěna.

Například Koubek (2004) uvádí příklady kritérií pracovního výkonu v těchto skupinách:

- výsledky práce, tj. měřitelná či alespoň relativně snadno klasifikovatelná kritéria: množství práce, kvalita práce, odpadovost / zmetkovitost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací,
- pracovní chování: ochota přijímat úkoly, ochota delegovat úkoly a pravomoci, ochota brát na sebe riziko, ochota se vzdělávat a rozvíjet, hospodárnost,
- sociální chování: ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným/podřízeným, styl vedení lidí,
- dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti: znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinace činnosti, schopnost týmové práce, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, pružnost, organizační schopnosti, verbální a komunikační schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu. (Koubek, 2004)

Kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco zbývající kritéria jsou neměřitelná a umožňují tudíž subjektivní přístup k hodnocení. V případě měřitelných kritérií je u hodnocení pracovního výkonu třeba definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Je tedy třeba stanovit normy výkonu, a to výslovně i písemně. (Koubek, 2007)

2.5.1 Kritérií efektivního systému

Souvislost s pracovním místem - program hodnocení výkonu by se měl zakládat na kritériích, která mají přímou spojitost se základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa. Tato kritéria by měla být konkrétní, zjiřitelná a měřitelná. (Arthur, 2010)

Spolehlivost a platnost - aby byl systém hodnocení výkonu spolehlivý, měl by poskytovat platná data bez ohledu na to, kdo nebo kdy hodnocení provádí. Aby byl systém platný, musí existovat přímá souvztažnost mezi měřenými faktory a kritickými prvky příslušného

pracovního místa. Prvky, které jsou kriticky důležité pro jednu pracovní funkci, nemusejí být vůbec relevantní pro jinou funkci. Například požadavek na zkušenosti s řešením konfliktů by byl platný pro pracovníka zákaznických služeb, ale je nepravděpodobné, že by měl platit pro administrativního asistenta. (Arthur, 2010)

Praktičnost a funkčnost - aby byl systém hodnocení výkonu účinný, měl by být praktický a funkční a řídicí pracovníci by na něj měli pohlížet jako na užitečný nástroj. Především by jeho provoz neměl být natolik složitý nebo časově náročný, aby byl považován za přítěž. K tomu by mohlo snadno dojít tehdy, kdyby realizační pokyny byly příliš složité, formuláře přehnaně dlouhé, kdyby bylo zapotřebí několika úrovní schvalování nebo kdyby systém vyžadoval povinné rozesílání výsledků. (Arthur, 2010)

Přijatelnost - výkonový program by měli považovat za přijatelný hodnotitelé, hodnocení, vyšší vedení a personální oddělení - jinými slovy, všichni v organizaci. V ideálním případě by se na vývoji systému měli určitým způsobem podílet zástupci všech těchto skupin. Například personální oddělení může připravit celkový rámec systému, řídicí pracovníci by mohli dodat kategorie, které považují za důležité, zaměstnanci mohou pomoci s vytvořením kritérií pro měření výkonu a vyšší vedení vyjádří svou podporu programu zasláním písemné zprávy každému v organizaci. (Arthur, 2010)

Manažerský styl - by měl napomáhat dalšímu růstu zaměstnanců. Pro vytvoření správného klimatu pro úspěšně fungující systém hodnocení bychom se měli snažit povzbuzovat a podporovat úsilí svých zaměstnanců. Nadřizený by měl také vzbuzovat důvěru ve schopnosti zaměstnanců dosahovat pokroku a růstu. Pravidelně si pokládejme otázky, podle kterých poznáte, do jaké míry se vám daří udržovat spojitost vašeho stylu s řízením pracovního výkonu, například:

- Vím, jaký názor na mě mají moji zaměstnanci?
 - Mám dostatečnou důvěru ve své vlastní schopnosti, abych dokázal povzbuzovat růst a rozvoj druhých?
 - Projevuji zájem o své zaměstnance a dávám jim povzbuzení k větším výkonům?
- (Arthur, 2010)

3 HODNOCENÍ

Délka hodnotícího rozhovoru - rozhovor je většinou realizován na přelomu starého a nového hodnotícího období a je pojat jednorázově. Jen výjimečně je možné vést jej na několikrát. Hodnotící rozhovor, který není jen společným vyplněním formulářů, trvá 30 minut až 1 hodinu. Jsou však firmy, kde je důraz na hodnocení takový, že trvá 1,5- 2 hodiny. Délka hodnotícího rozhovoru také závisí na přípravě předem. Začínáme-li s hodnotícími rozhovory, je vhodné začít na nižší úrovni časové dotace. (Hroník, 2006)

Šuleř (2008) charakterizuje různé typy hodnocení výkonu využitelné v praxi- průběžné hodnocení práce, vyhodnocení výsledků úkolů, hodnocení s 360°, finanční hodnocení a systematické hodnocení dlouhodobých výsledků.

Průběžné hodnocení práce je nejběžnější podoba hodnocení, která se odehrává na pracovišti takřka denně. Manažer sděluje podřízeným své připomínky ke způsobu vykonávání jejich práce. Bohužel se často soustředí jen na nedostatky a chyby a dobrý výkon přehlíží bez komentáře, což může postupem času vést k demotivaci.

Vyhodnocení výsledků úkolu popisuje Šuleř (2008) tak, že při dlouhodobého úkolu či naopak nedodržení termínu hodnotí nadřízený činnost zúčastněných pracovníků.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360°) je poměrně novým a v poslední době moderním přístupem. Je navržena tak, aby poskytovala komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotiteli jsou nadřízení, přímí i nepřímí, kolegové, interní i externí zákazníci a podřízení. Součástí je i sebehodnocení.

Obvykle se používají strukturované dotazníky, které jsou zaměřeny spíše na popis chování než na jeho posuzování. Dotazníky jsou zpravidla anonymní. Přístup k jejich vyhodnocování musí být specifický, někdy mohou sloužit k vyřizování si účtů. Je také třeba přihlídnout k tomu, že validita hodnocení různých hodnotitelů je odlišná a ne všichni mohou objektivně posoudit samotný pracovní výkon. (Wagnerová, 2008)

Tradiční přístup k hodnocení výkonnosti je charakterizován uzavřeným okruhem mezi nadřízeným a zaměstnancem, ve kterém je hodnocený v relativně pasivní roli a hodnotitel má pravomoc posuzovat a rozhodovat. Vzhledem k tomu může být toto hodnocení hodnotnějším nástrojem k motivaci zaměstnanců ke zvýšení výkonnosti.

Více - zdrojová zpětná vazba je navržena tak, aby umožnila těm, kdo pracují s hodnoceným soustavně, zhodnotit a okomentovat jeho výkonnost. Je tedy **méně hierar-**

chicky orientovaná, podporuje důvěru a umožňuje zaměstnancům **participovat** na rozhodnutích o své profesní dráze. (Wagnerová, 2008)

Finanční hodnocení, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I zde se můžeme setkat s chybami:

- vedoucí nevysvětlují podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek,
- vedoucí se vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky. (Bělohlávek, 2008)

Systematické hodnocení zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často spjaté s hodnotícím pohovorem- povinností vedoucího pohovořit s pracovníkem o jeho výsledcích a zaznamenat hodnocení pracovního pohovoru na formulář. (Bělohlávek, 2008)

3.1 Typy hodnocení dle zdroje

Jak uvádí Wagnerová (2008), ve většině firem provádějí hodnocení výkonnosti přímí nadřízení hodnoceného. Nicméně tento přístup má své nevýhody. Především může být pro nadřízeného komplikované, aby pozoroval chování zaměstnance dostatečně často, tak aby mohl učinit informované hodnocení o jeho pracovní výkonnosti. Dále mohou být nadřízení ovlivněni zaujatostí nebo předsudky ohledně hodnoceného nebo práce samé. Důsledkem je, že společnosti mají zájem, aby hodnocení nadřízeným bylo kombinováno s dalšími typy hodnocení, například:

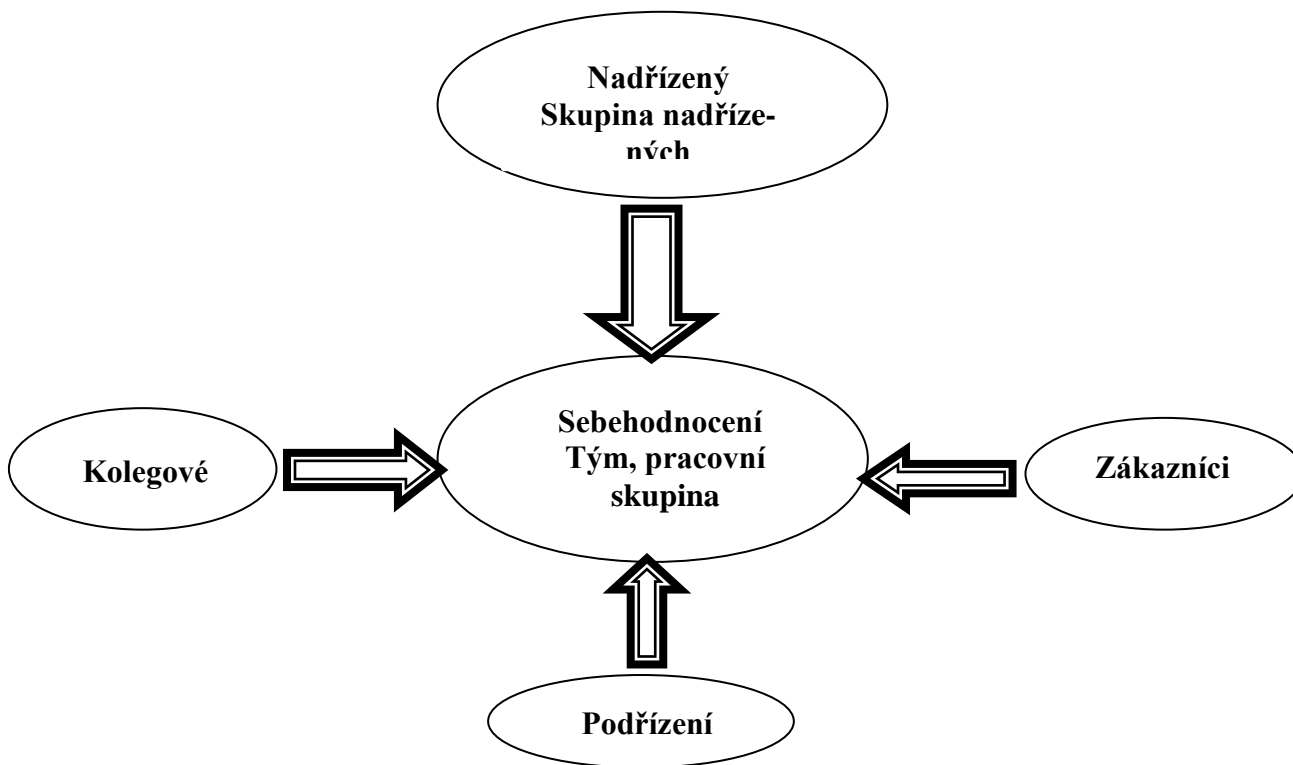
- hodnocení spolupracovníků,
- sebehodnocení,
- hodnocení podřízenými.

3.1.1 Sebehodnocení

Zaměstnavatelé po svých zaměstnancích stále častěji žádají, aby jako doplněk hodnocení vypracovali také svá vlastní sebehodnocení. Postup zaměstnancům umožňuje porovnat své vlastní hodnocení s posudkem svých vedoucích a naopak. Zaměstnanci mohou být vyzváni, aby vyplnili stejný hodnotící formulář jako vy nebo aby odpovídali v samostatných kategoriích, jako například: vnímané silné stránky, a oblasti vyžadující zlepšení, oblasti, ve kterých je žádoucí mít více zkušeností, aspekty pracovního prostředí, které by mohly zvýšit

výkon, nejbližší cíle, dlouhodobé kariérní plány, kroky potřebné k dosažení cílů. (Arthur, 2010)

Obr. 1. - Typy hodnocení dle zdroje (Wagnerová, 2008)



3.2 Zásady hodnotícího pohovoru

Dobré vedení hodnotícího pohovoru vyžaduje značnou dávku sociální citlivosti, taktu, ale také důslednosti a osobní odvahy. Ne vždy lze totiž očekávat na straně hodnoceného pracovníka pozitivní reakci a vstřícný přístup. (Bělohlávek, 2009)

Bělohlávek (2003) považuje za důležité tyto zásady:

Pracovník a vedoucí přicházejí k hodnotícímu pohovoru připraveni. Vedoucí si rekapituluje práci pracovníka v posledním období, prochází záznamy o plněných úkolech, listy docházky, atd. Předem uvědomuje pracovníka o termínu hodnocení.

Pro pohovor je třeba zajistit klidnou místnost bez vyrušování telefonů. Vedoucí požádá sekretářku, aby nepřepojovala telefony. Nemá-li takovou možnost, vyhledá nějaký jiný prostor, kde nebudou s pracovníkem rušeni.

Vhodným začátkem je dotaz na práci. Ptáme se pracovníka na jeho práci a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. To je emocionálně neut-

rální téma, o kterém pracovník rád mluví a jež ho pro začátek zklidní. Těsně před hodnocením poznáme pohled pracovníka na věc. Současně si vyjasníme, zda pracovník skutečně dělá to, co dělat má, zda se například vedoucí nevěnuje příliš své odborné činnosti místo toho, aby řídil lidi.

Mezi další zásady Bělohlávek (2009) uvádí:

Hodnotící pohovor má **motivovat**, nikoli zesměšňovat nebo ponižovat hodnoceného pracovníka. Různé vtipy nebo ironie nám sice mohou připadat velmi chytré, avšak výsledkem bývá pocit pokoření a následná demotivace na straně hodnoceného.

Výsledky práce pracovníka nesrovnáváme s ostatními a nedovolíme to ani hodnocenému člověku. V opačném případě se pracovník staví na úroveň vedoucího a dovoluje si hodnotit svého kolegu. Šéf není povinen důvody rozdílného hodnocení vysvětlovat. Výkonnost jiných členů pracovní skupiny je pouze věc vedoucího. Připustí-li vedoucí vměšování pracovníků do hodnocení ostatních, vznikne na pracovišti velmi napjatá atmosféra. (Bělohlávek, 2009)

Mzda odráží pracovní výsledky, kompetence a délku působení ve firmě. Jinak ztrácí motivační účinek. **Mzda není sociální institucí.**

Hodnotíme **celé sledované období**, nikoliv jen posledních pár dnů. Lidská paměť má omezenou kapacitu - potlačuje starší zážitky, aby uvolnila místo zážitkům novějším. Mnozí pracovníci si to uvědomují a zvyšují své pracovní úsilí týden nebo dva před nadcházejícím hodnocením ve snaze ovlivnit vedoucího ve svůj prospěch. (Bělohlávek, 2009)

Celý rozhovor by měl být veden v duchu **dospělý - dospělý**. Hodnocený pracovník se nemá cítit, že je předvolán, aby se zodpovídal ze svých skutků před nadřízeným, ale aby společně jako dva dospělí lidé hledali nejlepší způsob, jak odstranit některé nedostatky, jak dosáhnout lepších výsledků. (Šuleř, 2008)

Pokud má hodnocení přímý vliv na finanční odměňování, měl by manažer připustit diskuzi pouze k pracovním výsledkům, jejich příčinám a nápravě. Nikdy **nediskutovat o výši odměny!** O té rozhoduje manažer bez spoluúčasti hodnocených pracovníků. V opačném případě se rozhovor „zvrtné“ v boj o peníze. (Šuleř, 2008)

Rozhovor by měl končit situací označovanou jako **vítěz - vítěz**. Manažer by měl rozhovor končit s přesvědčením, že se mu podařilo dosáhnout cíle rozhovoru, tj. namotivovat pracovníka k žádoucí změně. Hodnocený pracovník by měl odcházet s pocitem „férově“ ve-

deného rozhovoru, při kterém získal návod, jak odstranit některé nedostatky a zlepšit svůj výkon. (Šuleř, 2008)

3.3 Vhodné pracovní prostředí

Vhodné prostředí maximálně zvýší efektivitu každého hodnotícího pohovoru, obzvláště těch nepříjemných, například když pravděpodobným hlavním tématem budou oblasti vyžadující zlepšení. Vhodné prostředí vytvoří čtyři zásadní prvky:

- soukromí,
- žádné rušivé vlivy,
- přátelská atmosféra,
- dostatek času. (Arthur, 2010)

Hroník (2006) popisuje, že lze vést hodnotící pohovor v prostorách, kde je „doma“ hodnotitel, kde je „doma“ hodnocený a na neutrální půdě. Každé místo konání má své výhody i nevýhody.

Domácí půdou hodnotitele rozumíme obvykle kancelář, ve které sídlí hodnotitel. Kancelář hodnotitele umožňuje lepší přípravu a servis. Nevýhodou je formalizace vztahu hodnotitel - hodnocený tím, že hodnocený je „povolán“ ke svému nadřízenému.

Na domácí půdě hodnoceného za hodnoceným přichází jeho nadřízený. To může být vhodné za situace, kdy podřízení mají pracoviště na několika místech, která nejsou shodná s pracovištěm nadřízeného.

Neutrální půdou může být zasedací místnost. Poskytuje stejné možnosti přípravy a servisu jako „domácí“ půda nadřízeného. Výhodou je zpráva o tom, že hodnocení bude ryze pracovní a že se nehraje na to, kdo je výš a kdo níž. Další výhodou je velmi dobrá eliminace rušení, pakliže si přítomní vypnou mobilní telefony. (Hroník, 2006)

3.4 Problémy při nehodnocení nebo nesprávném hodnocení

- Chybí - li hodnocení, lidé nemají zpětnou vazbu- nevědí, co dělají dobře a co by měli dělat jinak. Nevědí, že chybnou prací způsobují problémy, a proto se chyby opakují. Naopak se nepokoušejí opakovat některé pozitivní činy, protože nevědí, že takový způsob jednání je žádoucí.

- Lidé se přestávají snažit, protože jejich výsledky nikoho nezajímají. Začnou se domnívat, že úsilí je zbytečné, že to nikdo neocení, že ať dělají, co dělají, vyjde to na stejno. (Bělohlávek, 2003)
- Lidé si neuvědomují své osobní nedostatky (nespolehlivost, pedantismus, arogance, dezorganizovanost atd.) a spokojeně s nimi dál žijí, což má negativní vliv na jejich pracovní výsledky. Nesnaží se na sobě pracovat a změnit se k lepšímu.
- Vedoucí komunikují s pracovníky průběžně o každodenních záležitostech, nicméně neposkytují jim prostor ke komunikaci o dlouhodobých problémech vzájemné spolupráce, na které nezbyvá v běžném pracovním rytmu čas. Lidé postrádají možnost vyjádřit své nápady a názory, či požádat vedoucího o pomoc při řešení přetrvávajících problémů. (Bělohlávek, 2003)

Motivovaný a uvědomělý personál je klíčem ke zvýšení efektivity společnosti a je důležitým faktorem úspěchu. (Pavelková, 2011)

4 PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO POHOVORU

Hodnotící pohovor by měl probíhat podle předem připraveného osvědčeného scénáře, zajišťující optimální výsledek hodnotícího pohovoru (Šuleř, 2008):

Příprava podmínek - manažer, který bude provádět hodnotící rozhovor, by měl po dohodnutou dobu zajistit nerušené klidné prostředí. Čas vymezený na rozhovor, by měl odpovídat množství záležitostí, které chce manažer se svým podřízeným probrat, ale i typu pracovníka, jeho případnému sklonu ke zdlouhavému povídání.

Navození atmosféry - při příchodu hodnoceného pracovníka by mu měl manažer vyjít vstříc a přivítat jej podáním ruky, nabídnutím místa a občerstvení. Přivítání by mělo být samozřejmě zdvořilé a pokud možno přátelské.

Účel rozhovoru - hodnocení by mělo zdůraznit, že smyslem není nějaké jednostranné „zkritizování“ práce pracovníka, ale oboustranné zhodnocení podmínek a výsledků jejich spolupráce a společné hledání možností jejich dalšího zlepšování.

Pohled pracovníka - Manažer by měl vyzvat nejdříve pracovníka, aby zhodnotil, jak se mu dařilo plnit jeho úkoly. Pokud však hodnocený pracovník není schopen nebo ochoten začít sám hovořit, případně některé důležité aspekty opomíjí, musí být manažer připraven klást mu otázky zaměřené zejména na to, co se mu povedlo, či naopak nepovedlo. Pokud s nimi nesouhlasí, reaguje manažer otázkami, které by hodnoceného měly přivést k opravě svého tvrzení.

Pohled hodnotitele - v této části rozhovoru si musí manažer dávat pozor, aby jeho kritika nevyznívala osobně či zaujatě. Každá výtka musí být doložena konkrétními fakty, sdělována klidně, bez emocí či útočných gest. (Šuleř, 2008)

Bělohlávek (2009) zdůrazňuje důležitost převahy pozitivního hodnocení nad hodnocením negativním. Počáteční opomenutí úspěchů snižuje pracovní úsilí. Začneme-li však negativními skutečnostmi, bude nás hodnocený pracovník považovat za zaujaté vůči sobě a nebude pak věnovat dostatečnou pozornost ani dalším, tentokrát už pozitivním sdělením.

Rozbor příčin - v další fázi by měl manažer pracovníka dovést k rozpoznání příčin neúspěchů otázkami na názor pracovníka, co si myslí, proč k tomu došlo, jak to vzniklo, v čem může být příčina neúspěchu, apod.

Návrhy opatření - Návrhy opatření ke zlepšení výkonu pracovníka a k odstranění nedostatků v jeho práci se měl pokusit zformulovat v první řadě hodnocený pracovník. Pokud jej

k tomu manažer vhodnými otázkami dovede, je pracovník více motivován, aby taková opatření také splnil.

Schválení a zmocnění - V této etapě by měl hodnotitel a pracovník dojít k výběru nejvhodnějších opatření a odsouhlasení s tím souvisejících úkolů.

Závěr - v samotném závěru by měl manažer hodnoceného pracovníka vybídnout ke shrnutí výsledků jejich schůzky. Tak si může ověřit, že pracovník má reálnou představu o současném stavu a uvědomuje si, co by měl udělat i jak toho dosáhnout. Před rozchodem by měl manažer pracovníka ještě povzbudit, vyslovit důvěru v jeho schopnost stanovených opatření dosáhnout. (Šuleř, 2008)

4.1 Možné reakce zaměstnanců na hodnocení výkonu

Souhlas - zpočátku se může zdát, že mít zaměstnance, který s vaším hodnocením- ať už pozitivním, nebo negativním- souhlasí, je ideální situace. (Arthur, 2010)

Spor - svárliví zaměstnanci pravděpodobně nebudou souhlasit s hodnocením svých jednotlivých schopností ani s celkovým hodnocením, pokud bude horší než vynikající. Odmítají uznat vaše hodnocení jejich práce. Navzdory průkazným informacím mohou konstruovat důkazy naznačující, že jakékoliv důvody negativního hodnocení jsou chybné. (Arthur, 2010)

Obranný postoj - defenzivní zaměstnanci jsou nadměru zaujati ochranou sebe sama a bez váhání svádějí vinu na druhé. Navíc mají navzdory konkrétně doloženým příkladům sklon k emotivním reakcím na prohlášení týkající se oblastí vyžadující zlepšení. Mezi tyto emotivní reakce patří například propuknutí v pláč, použití slovních urážek nebo našťvaný odchod z hodnotícího pohovoru. (Arthur, 2010)

Nervozita - někteří zaměstnanci silně znervózní, když mají vyjádřit svůj názor. Ve strachu z reakce svého šéfa na odlišné myšlenky a názory rozpačitě koktají a zajíkají se. Někteří se mohou začít natolik zpětně kritizovat, že zažívají záchvaty paniky. Hodnotící pohovor je může naprosto vyvádět z míry, dokonce, i když začnou být chváleni.

Přílišná sebejistota - působí dojmem, že si jakékoliv nedostatky neuvědomují nebo že je nezajímají, a v tomto smyslu je pro ně těžké uznat možnosti, jak by mohli svůj výkon zlepšit. Místo toho trvají na tom, že by měli být povýšeni nebo že by měli dostat přidáno. (Arthur, 2010)

Mlčení - bez ohledu na to, co říkáte nebo na co se ptáte, nemluvní zaměstnanci obvykle reagují přikývnutím, pokrčením ramen nebo jednoslabičnými výrazy. Do vlastního procesu se aktivně zapojit nedokážou. To může být frustrující a zároveň kontraproduktivní. (Arthur, 2010)

4.2 Úkoly vyplývající z hodnotícího pohovoru

Stanovení úkolů nebo cílů na příští období je vlastně částí hodnotícího pohovoru. Tyto cíle budou jednak směřovat k odstranění nedostatků, například prostřednictvím vzdělávacích aktivit, jednak budou motivovat ke zvýšení dosavadního výkonu. (Bělohlávek, 2009)

4.3 Stanovení validity

Validita se vztahuje k tomu, nakolik pracovní hodnocení měří skutečnou pracovní výkonnost v dané pozici. (Wagnerová, 2008)

Rozlišujeme tři typy validity:

4.3.1 Obsahovou

Vztahuje se na relevanci pracovních „dimenzí“ podle kterých je zaměstnanec hodnocen. Například rychlost psaní na stroji a počet chyb by byly dimenzemi obsahové validity, podle kterých se hodnotí výkonnost sekretářky, která přepisuje dokumenty. Obě dimenze jsou pro práci reprezentativní a relevantní. Pro stanovení obsahové validity je důležitý efektivní program analýzy pracovní činnosti, kterého se účastní jak pracovník, tak i jeho nadřízený. Dále je vytvořen výstižný pracovní popis a nakonec je možno vypracovat i systém měření pracovní výkonnosti. (Wagnerová, 2008)

4.3.2 Prediktivní

Dá se říci, že systém pracovního hodnocení má prediktivní validitu, pokud existuje pozitivní korelace mezi výsledky minulých hodnocení výkonnosti a současnou výkonností. Ti, kdo měli v minulosti nízké hodnocení, mají v současnosti nízkou výkonnost, a ti, kdo měli vysoké hodnocení, podávají výborné výkony. (Wagnerová, 2008)

4.3.3 Konstrukční

Tato validita bývá používána k tomu, aby se prokázalo, že hodnocení výkonnosti měří stupeň, ve kterém mají zaměstnanci identifikovatelné charakteristiky, o kterých bylo rozhod-

nuto, že jsou pro výkon dané práce důležité, například pro manažerskou práci je důležitá schopnost vést lidi. Například pro nastupujícího zaměstnance je kritérium schopnosti vést lidi nevalidní, pokud zaměstnanec nemá v rámci své pracovní náplně příležitost tuto schopnost projevit. (Wagnerová, 2008)

4.4 Odměňování

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná záležitost, na kterou bývá soustředěna jak pozornost pracovníků, tak i jejich zaměstnavatelů. Právě oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve společnosti. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat. (Koubek, 2011)

Moderní personalistika však chápe odměňování i jinak a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení ve firmě (zlevněné stravování, placená dovolená, různá firemní připojištění pracovníků, možnost používat služební automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na něj, možnost levnějšího nákupu výrobků),
- povýšení pracovníka, vzdělávání, pochvaly,
- odvody na zdravotní a sociální pojištění pracovníka,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače). (Koubek, 2011)

4.4.1 Alternativní možnosti odměňování

Jak popisuje Wehrle (2011) jedná se o formu ohodnocení vázanou na konkrétní úspěchy.

Prémie – získání prémie je podmíněno dosažením individuálních výkonnostních cílů, většinou se domlouvá začátkem roku a vyplácí na jeho konci. (Wehrle, 2011)

Pro motivaci zaměstnance je důležitá nejen výše prémie, ale také poměr mezi oběma složkami platu. Lidé mají rádi jistotu, proto je pro ně lepší, když větší část platu tvoří základní mzda. Pokud je ale základní mzda příliš velká a prémie jsou jen malá částka, není to už příliš motivující. Proto je důležité stanovit poměr mezi jednotlivými složkami platu tak, aby byl zaměstnanec motivován k dobrým pracovním výkonům co nejvíce. Nejčastěji se

používá poměr 70:30, kdy 70% platu tvoří základní mzda a 30% prémie. (ipodnikatel.cz, 2011)

Bonus – je vázán na úspěchy, většinou nikoli na vaše osobní úspěchy zaměstnance ale na úspěchy firmy. (Wehrle, 2011)

Mimořádné odměny – odměny zaměstnancům se vypisují nebo následně přiznávají jako odměny v těchto případech:

- za splnění jednotlivých pracovních úkolů, převyšujících podstatně v rozsahu nebo kvalitě běžné pracovní povinnosti
- k ocenění nápadů, dále rozpracovaných a realizovaných firmou mimo běžnou již. (Novotný, 2001)

Provize – tato mzdová forma není nároková a o jejím uplatnění v příslušném kalendářním roce by měl rozhodovat výhradně majitel s ohledem na ostatní firemní zájmy. Částku podílů mezi konkrétní zaměstnance může majitel rozdělit rovnoměrně, podle skutečně odpracované doby, podle jejich individuálního zhodnocení nebo v kombinaci. (Novotný, 2001)

Zvýhodněný kurz akcií pro zaměstnance – tento typ motivace spočívá v tom, že zaměstnanec dostane možnost nakoupit si akcie společnosti za zvýhodněný kurz a stane se tak spolujednatel firmou, pro kterou pracuje. Vydělává tedy i sám pro sebe. Bude-li se firma rychle rozvíjet, přínos to bude mít pro obě strany, pakliže se však jedná o začínající firmu nebo o firmu v riskantních odvětvích, může nastat jisté riziko. Všechno. (Wehrle, 2011)

At' je odměňování provázáno s hodnocením výkonu a hodnocením kompetencí a přístupu nebo jen hodnocením výkonu, potřebujeme definovat, jak výsledek hodnocení převedeme na odměnu. Tento způsob může znehodnotit celý pracně a poctivě vytvořený systém hodnocení. (Hroník, 2006)

4.4.2 Destruktivně působící faktory

Málo diferencující hodnocení se stejně málo diferencujícím odměňováním- jestliže je hodnocení vázáno na systém bonusů s tím, že čtvrtletně se vyplácí nevratné zálohy 25%, tak na poslední čtvrtinu zbývá malý prostor pro diferenciaci.

Nerovnost převodu- například 100% výsledek hodnocení znamená 90% odměny. Tento převodní poměr je použit s očekáváním, že povede ke zvýšení výkonu, aby hodnocený dosáhl na 100% odměny. Výsledek bývá opačný. Hodnocení směřuje k nadhodnocování- většina lidí je hodnocena na 110% a chce, aby na 100% odměnu hodnocení dosáhli bez reálného zvýšení výkonnosti. (Hroník, 2006)

Na základě hodnocení se z odměn ubírá- kdy každému je dopředu přiznaná určitá výše odměny (bonusu). Na ni může dosáhnout jen tehdy, když je ve všech parametrech hodnocen maximálně, což je nepravděpodobné. Výsledkem je pak zklamání, protože hodnocený má ve své mysli zafixovanou maximální částku.

Je potřeba systém převodu vytvořit tak, aby naplňoval pravidlo, že odměny se dávají, nikoli odnímají. (Hroník, 2006)

4.4.3 Konstruktivně působící faktory

Jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou- pro každého, kdo je dobře veden svým nadřízeným, by hodnocení nemělo být překvapením. Dalším důležitým momentem je předpověditelnost toho, co hodnocení znamená z hlediska odměn. To znamená, že musí znát systém hodnocení a jeho vazbu na odměňování předem. (Hroník, 2006)

Možnost „žluté karty“ u vyplácení záloh bonusů- tou podmíněně snižuje výši bonusů, např. 25% zálohy je možno snížit na 10%. V dalším čtvrtletí, na základě průběžného hodnocení, je možno snížený bonus dorovnat, popřípadě propadá. (Hroník, 2006)

Systém hodnocení je navázaný nejen na bonusy, ale i pobídky- roční bonusy, byť vypláceny zálohově, vytváří spíše vazbu na firmu než na výkon, protože jsou vypláceny po různých událostech s velkým zpožděním. Posílení ukázkového výkonu či projevu kompetence lze učinit pomocí pobídky. Může být zde propojení mezi metodou klíčové události a pobídkou. (Hroník, 2006)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Dle mého názoru je jádrem úspěšné společnosti právě schopný, vyškolený a motivovaný management, stejně jako řadoví pracovníci. Aby toho bylo dosaženo, obnáší to jednotlivé dílčí činnosti, jako jsou výběr vhodných členů manažerského týmu, jejich následné zaškolení a hlavně pravidelné a náležité hodnocení. Pokud právě vedoucí zaměstnanci nedostávají včasnou zpětnou vazbu a to nejlépe korektivní, můžou posoudit svůj pracovní výkon a úspěchy jen na základě vlastního úsudku nebo dosažených výsledků v dílčích oblastech, které však nemusí být spjaty s právě jeho úsilím.

Pracovní hodnocení jako takové je způsobem, jak zaměstnance motivovat, řídit jeho pracovní výkony a celkově jej zapojit do dění firmy. Součástí motivace je také ve většině případů finanční odměna, která je pro mnohé zaměstnance stěžejní, avšak myslím, že právě manažeři jsou již lidé spjati s firmou i jinými pouty.

Každá společnost si může zvolit, jaký typ hodnocení zvolí. Mezi základní formy řadíme formální a neformální. Důležitost je také přikládána pracovnímu prostředí, kdy je kladen důraz především na klid a dostatečný časový prostor. U různých typů zaměstnanců lze zvolit vhodnou techniku, jelikož některé je potřeba usměrnit a naopak některé spíše podpořit k vyjádření svého názoru a sebehodnocení. Existuje celá řada metod, které můžeme při hodnocení uplatnit, přičemž závěr by měl směřovat k jednomu jasnému cíli a to vzájemné shodě mezi hodnoceným a hodnotitelem.

Každý pracovník by měl mít povědomí o cílech, jelikož pokud neví, kam firma směřuje, čeho chce dosáhnout a jak k výsledku může přispět on sám, nedá se mluvit o efektivním hodnocení a motivaci. Právě to může mít několik podob. Úprava mzdy či platu zaměstnance je tou základní, dále můžeme ohodnotit pracovníka a jeho pozitivní výsledky a přínosy bonusem, prémiei nebo zvýhodněným kurzem akcií pro zaměstnance. Právě tyto alternativní metody se stávají v současné době poměrně vyhledávané a to jak z řad zaměstnanců, tak zaměstnavatelů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.

Společnost PEXX Consulting s.r.o. vznikla podle Obchodního zákoníku – zákona 513/1991 Sb. jako společnost s ručením omezeným dle § 105 až 153e, díl IV, hlava 1, část druhá. Dne 31. 1. 2005 byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně, Husova 15, oddíl C vložka 56824, na základě zakladatelské smlouvy, dle § 110, ods.1, obchodního zákoníku. Od data vzniku do roku 2007 bylo sídlo společnosti na adrese Frýdek - Místek, Kolaříkova 653, PSČ 738 02. Dne 15. února 2007 bylo přepsáno na Zlín, Mladcová, Na Drahách 535, PSČ 760 01. Nyní je sídelní adresou Zlín, Klabalská III/7030, PSČ 760 01. Předmět podnikání zahrnuje - hostinskou činnost, zprostředkování obchodu a služeb a specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím. Statutárním orgánem společnosti a zároveň společníkem PEXX Consulting s.r.o. je jednatel Petr Štefek. Tato společnost spolupracuje s McDonad's, spol. s r.o. na základě franchisingu a je vlastníkem dvou restaurací ve Zlíně. Jedna se nachází na náměstí Míru a druhá v areálu Centra Zlín Malenovice. Jedná se o středně velkou společnost s počtem zaměstnanců pohybující se kolem 100 – 150.

6.1 Franchising

Je způsob podnikání, marketingový systém distribuce zboží, služeb nebo technologie, který je založen na spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami a to franchisorem (poskytovatelem) a franchisanty (příjemci). (Mendelohn, 1994)

První franchisová restaurace McDonald's v ČR byla otevřena v roce 1996. Od té doby úspěchy franchisantů potvrdily oprávněnost tohoto způsobu podnikání na českém trhu. V současnosti byste potkali v ČR 21 franchisantů McDonald's, kteří provozují více jak 60 % z celkového počtu restaurací. (Česká asociace franchisingu, 2004)

Franchisant si kupuje vybavení restaurace a zároveň samotnou franchise, která ho opravňuje pod dobu 20 ti let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's. Stává se zároveň součástí systému McDonald's, který mu umožňuje využít veškerých výhod z toho plynoucích, např. centrálního nákupu, marketingových kampaní McDonald's a veškerého dalšího know how spojené se značkou McDonald's. Na druhé straně je povinen dodržovat standardy společnosti v oblasti kvality, servisu a čistoty a odvádět poplatky z pronájmu prostor a za poskytnutí franchise, které odpovídají určitému procentu z obrátu restaurace. (Česká asociace franchisingu, 2004)

Provozování restaurace McDonald's nabízí franchisantovi možnost podnikatelské seberealizace. Franchisa se navíc stává hodnotou, která se dědí z generace na generaci. Franchisantem naší společnosti může být pouze fyzická osoba, není možné, aby se držitelem franchise stala právnická osoba. Od franchisanta se zároveň očekává osobní zapojení do řízení restaurace nebo restaurací. (Česká asociace franchisingu, 2004)

6.2 Představení společnosti Mcdonald's

6.2.1 Historie McDonald's

Ray Kroc, zakladatel McDonald's Corporation, rozpoznal hodnotu rychlého servírování dobrého jídla lidem ve všech částech země. V roce 1922 začal Kroc pracovat pro Lily Tulip Company a rychle postoupil na pozici obchodního manažera. Během let získal přímé znalosti jako dodavatel restaurací. Kroc se nakonec stal distributorem zařízení Multimixer, které dokázalo vyrobit pět mléčných koktejlů najednou. Většina jeho klientů si objednala jeden Multimixer. Bratři McDonaldovi, majitelé restaurace McDonald's v San Bernardinu, si však koupili rovnou osm. (Interní materiály společnosti McDonald's, spol. s r.o., 2010)

Na první pohled se restaurace typu drive – in, jevila jako průměrná. Jak se však blížila doba oběda, bylo fascinující sledovat počet návštěvníků a rychlost obsluhy. Majitelé restaurace Dick a Mac McDonaldovi se podělili s Krocem o jejich vizi: důsledné standardizované postupy, omezené menu a dobré, levné jídlo pro ty, kdo spěchají. Bratři neměli zájem o poskytnutí franšízy (právo provozovat restauraci pod značkou McDonald's) na svůj koncept a již dříve odmítli několik nabídek. Ray Kroc je však přesvědčil, že by mohli uspět, a tak z něj udělali svého agenta. Ray Kroc otevřel svoji první restauraci 15. dubna v Des Plaines ve státě Illinois. Od samého začátku byly restaurace McDonald's založeny na kvalitě, servisu a čistotě (QSC – z anglického „quality, service, cleanliness“). Hodnota – která byla vždy základním stavebním kamenem restaurací – byla později k této základní filozofii přidána, a vznikl tak dnešní koncept QSC&V. (Interní materiály společnosti McDonald's, spol. s r.o., 2010)

V roce 1961 bratři McDonaldovi prodali Krocovi svůj podíl v podniku a právo užívat jméno McDonald's. V polovině 60. let byly akcie společnosti zapsané na newyorské burze. Pomocí zlepšování nabídky a provozních procesů se ze společnosti McDonald's stala největší síť restaurací s rychlým občerstvením na světě, která působí ve 119 zemích, na pěti kontinentech. (Interní materiály společnosti McDonald's, spol. s r.o., 2010)

6.3 Cíle společnosti PEXX Consulting, s.r.o.

Po prostudování interních materiálů a reportů lze konstatovat, že stěžejním cílem je zabezpečit spokojenost zákazníků a to jak ve vztahu k poskytovaným službám, tak ke kvalitě výrobků. Společnost PEXX Consulting, s.r.o. se snaží být konkurence schopnou restaurací vůči svému okolí a udržet si tak jak stálé zákazníky, tak přilákat zákazníky nové. Díky angažovanosti a finančním prostředkům, které vkládá podnik do marketingových aktivit, aby zvýšil povědomí značky, stejně jako díky nedávné rekonstrukci obou provozoven, se stává v očích občanů kvalitní a rychlou alternativou možnosti stravování.

6.4 Swot analýza

Prostřednictvím Swot lze zhodnotit silné i slabé stránky společnosti a také upozornit na potenciální hrozby nebo naopak příležitosti, kterých společnost může využít ke svému rozvoji. Vliv vnějšího i vnitřního prostředí na organizace se neustále mění a utváří a je zapotřebí, aby na to právě vedení společnosti ve spolupráci s managementem včas a adekvátně reagovali

Tab. 5. - SWOT analýza společnosti PEXX Consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Image a povědomí značky • Kvalitní suroviny a dodavatelé <ul style="list-style-type: none"> • Vhodná lokalita • Fungující systém zavedených standardů a norem 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kvalitních zaměstnanců • Malý prostor k vlastním nápadům a seberealizaci díky franchisingu • Neefektivní motivace zaměstnanců • Neschopnost si udržet stávající pracovníky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Měnicí se životní styl • Chyby u konkurenčních firem • Vysoká nezaměstnanost • Spolupráce s okolními podniky 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká konkurence • Snížení poptávky díky finanční situaci na trhu • Zdravý životní styl

Jak vyplývá z níže uvedené tabulky, mezi silné stránky společnosti PEXX Consulting, s.r.o. patří především image a povědomí značky právě díky společnosti McDonald's, spol. s r.o., se kterou spolupracuje na základě franchisové smlouvy. „Zlaté oblouky“ charakterizující právě tuto společnost, zná téměř celý svět. S tím je spojeno nesčetné množství informací, publikací a reklam ohledně kvality jak jednotlivých surovin, tak i hotových výrobků. Aby toho bylo docíleno, dochází k prověřování jednotlivých dodavatelů, kteří stejně jako samotní zaměstnanci a manažeři v restauraci, musí dodržovat nesčetné množství nařízení a pracovních postupů, aby nedošlo k sebemenšímu negativnímu vlivu na zákazníka. Společnost má tedy silné zázemí ve značce, má to však i mnohé negativní aspekty.

Díky omezení na základě smluvního vztahu musí majitel společnosti PEXX Consulting, s.r.o. při každé plánované změně žádat společnost McDonald's, spol. s r.o. o schválení. Je mu dovoleno odebírat suroviny pouze od schválených prověřených dodavatelů, stejně tak je tomu i u restauračního zařízení. Právě to mnohdy představuje nemalé finanční náklady. Během roku společnost prochází nesčetně velkým množstvím kontrol, aby bylo zajištěno, že opravdu plní veškeré náležitosti vyplývající ze smlouvy i ve skutečnosti. Uvnitř obou zlínských firem je poměrně značná fluktuace a to jak zaměstnanců i manažerů na hlavní pracovní poměr, tak brigádníků. Společnost není schopna si udržet kvalitní pracovníky, kteří většinou upřednostní vyšší mzdu, motivační program a dochází pak k situacím, kdy jsou v restauraci pouze zaměstnanci, které je mnohem problematičtější naučit standardům a vést je k dodržování požadovaných norem.

Stabilitě společnosti také nepřispívá čím dál větší nárůst konkurence, stejně jako finanční situace na trhu, kdy běžný konzument zvažuje, jestli utratí 500 Kč za oběd s rodinou u McDonald's nebo raději nakoupí a uvaří si doma levněji. Nutno však podotknout, že životní styl a to zvláště mladší populace se vyvíjí natolik, že namísto obědu ve školní jídelně stráví obědovou přestávku v jedné ze zlínských provozoven.

Právě rychlost a uspěchanost dnešní doby je zapotřebí využít, zvláště pokud se jedná o rychlé občerstvení. Další příležitostí, kterou by si společnost PEXX Consulting, s.r.o. měla uvědomit je poměrně vysoká míra nezaměstnanosti. Ve zlínském kraji situace není nejhorsší, ale o uspokojivém procentuálním vyjádření také nelze mluvit. Je tedy mnohem snazší přilákat kvalitnější i schopnější perspektivnější zaměstnance, kteří by mohli přijít s novými nápady a oživit tak jednak vztahy uvnitř firmy, ale i pozdvihnout celkovou úroveň pracovních postupů a norem.

7 TRENINK A KARIÉRA MANAGEMENTU

U McDonald's je pro trénování manažerů restaurace zaveden tréninkový plán managementu, upravený dle potřeb jednotlivých restaurací. Tento program představuje jak praktický trénink, samostudium, tak vzdělávání na interních kurzech a končí přezkoušením. Tréninkový plán managementu restaurace je vzdělávací systém, který je strukturován podle pracovních povinností účastníků, kteří si tak bez ohledu na úroveň managementu mohou vybudovat dovednosti, které jsou pro danou oblast důležité a stěžejní. Mezi základní oblasti, které jsou většinou rozděleny jednotlivým členům managementu, řadíme QSC, profit, personál a trénink. Ty se poté ještě dále člení na specifické činnosti, které jsou potřebné pro hladký provoz restauračního zařízení.

7.1.1 Trenér managementu

Aby byl trénink managementu efektivní, vyžaduje zapojení a vysokou angažovanost zkušené osobnosti plně oddané společnosti, která již za svou dosavadní kariéru získala potřebné množství zkušeností a znalostí, aby je dokázala předávat dál. Jako trenér může pracovat Restaurant manažer, tréninkový manažer, asistent vedoucího či provozovatel. Záleží na skutečnosti, zdali se jedná o frančizu nebo restauraci patřící firmě McDonald's, jejíž vedoucí se zodpovídá přímo vedení společnosti nikoli vlastníkov/provozovateli.

Od pověřeného zaměstnance, zodpovědného za zaškolení se očekává plnění následujících povinností:

- setkat se s účastníky a představit každému tréninkový plán a samostudijní modul,
- představit zvláštní aktivity v rámci plánu pomocí praktického tréninku (4 kroky tréninku – příprava, ukázka, procvičení, kontrola), Job description,
- vyzkoušet účastníky, když dokončí své samostudium, a přezkoumat cvičení a hodnocení,
- připravit účastníky pro kurzy,
- zajistit, že je dokončeno přezkoušení,
- podpořit účastníka, když používá to, co se naučil v kurzu a spolu s ním sestavil akční plán po kurzu.

7.1.2 Program rozvoje managementu

Účastníci tréninkového plánu budují své schopnosti ve čtyřech oblastech, které jsou souhrnně známé jako Program rozvoje managementu (MDP): příprava na kurz FMC (Floor manager course), příprava na kurz SMC (Shift manager course), příprava na kurz EMP (Effective Manager Practises), příprava na kurz RLP (Restaurant Leadership Practises). Získáním dovedností v těchto oblastech jsou účastníci schopni dosáhnout silných obchodních výsledků v QSC&V, uspokojování zákazníků, budování prodeje a růstu zisku. (Interní materiály společnosti McDonald's, spol. s r.o., 2010)

Do plánu rozvoje není řazen manažerský kurz BLP (Business Leadership Practices Course), jelikož tento kurz konající se v Mnichově, je určen pouze pro Restaurant manažera. Koná se jednou ročně, přičemž konkrétně v Německu je určen pro všechny vedoucí restaurací ze střední Evropy. V minulosti, kdy nebylo zapotřebí takové početní kapacity, jelikož počet restaurací McDonald's bylo mnohem méně než dnes, se tento kurz konal v Americe a byl dostupný pro všechny účastníky celého světa.

Profesní postup managementu je založen na potřebách restaurace nebo regionu a kvalitách jednotlivce. Dokončením jedné úrovně tréninku není automaticky zaručen postup do další úrovně. Aby manažer postoupil dále, musí získat nezbytný trénink a být schopen jej efektivně použít při dosahování výsledků restaurace.

7.2 Kurz FMC

Příprava na kurz FMC (MDP) je tréninkový program odborného vzdělávání, který znamená vstup do managementu restaurace. V tomto modulu se pomáhá účastníkům rozvíjet schopnost vést lidi, získávat nové dovednosti a chování nezbytné pro vedení a řízení úseků. (interní zdroje společnosti McDonald's, 2010)

Postup z pozice crew trenéra, která jí předchází, bývá obvykle nejproblematičtější. Problém nespočívá ani tak ve spoustě nových informací a nových činností spojených se jmenováním do vyšší pozice, jako spíš získání respektu od zaměstnanců, kteří byli dříve na stejné pozici a celkově udržet odpovídající úroveň mezilidských vztahů. Není výjimkou, že mnozí tuto zodpovědnost a nadřazenost vůči pracovníkům neustojí a zažádají o návrat pozice Crew trenéra, což je předchůdcem pozice Floor manažera, kterým se stane účastník tohoto vzdělávacího kurzu.

Floor manažer je odpovědný a hodnocený za:

- časté hovory se zákazníky za účelem zlepšení jejich spokojenosti,
- používání základních znalostí v oblasti mezilidských vztahů a jednání se zaměstnanci jako se zákazníky,
- vedení otevírací a zavírací směny pod dohledem,
- dodržování kritických standardů v oblasti kvality (skladovací doby, doby údržnosti, HCCP),
- kontrola postupů a aktivit, které podporují tržby v průběhu směny. Zisk se odvíjí od faktorů, mezi které řadíme výtěžnost, množství odpadu a produktivitu. **Výtěžnost** se vztahuje na počet hotových výrobků – porcí, které se vyrobí z určitého množství surovin. Ke každému polotovaru patří určitá výtěžnost, která má zákazníkovi zaručit dobrý poměr mezi cenou a službou a podniku přiměřené rozpětí zisku. **Odpadem** se rozumí suroviny nebo hotové výrobky, které se musejí vyhodit, protože neodpovídají nárokům na jakost. **Produktivita** se rovná výkonu za určitý časový úsek,
- přípravu zařízení, surovin a zařízení před směnou. **Plánem pracovníků** se rozumí zjištění dostatečného množství informací o individuálních znalostech pracovníků, aby manažer mohl zajistit jejich optimální nasazení vzhledem k jejich schopnostem, dále také časové sladění přestávek, aby nedošlo k časovým prodlevám obsluhy zákazníků. U **plánování potřebného zařízení** nese zodpovědnost za provozuschopný stav, popř. za operativní řešení náhrady či zajištění opravy stávajícího. **Plánování surovin** spočívá v dostatečné zásobě polotovarů, přísad, obalového materiálu, aby během směny nedošlo k výpadku, což by mělo v konečném důsledku opět negativní vliv na konečného spotřebitele,
- školení pracovníků na jednotlivých stanovištích, používání čeklistů na pracoviště k poskytování informací jednotlivým pracovníkům a managementu restaurace. Čeklistem se rozumí kontrolní formulář, v současné době již v elektronické podobě, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé body pracovních postupů a teoretických znalostí, které musí být ovládnuty teoreticky a dodržovány v praxi, aby byla zabezpečena odpovídající kvalita a dosažení standardů.

7.3 Kurz SMC

Příprava na kurz SMC je tréninkový program odborného vzdělávání, který pokrývá dovednosti a chování potřebné k vedení lidí a také k základnímu hospodaření restaurace,

k převzetí odpovědnosti za celou směnu. Po úspěšném absolvování tohoto kurz je floor manažer jmenován do pozice druhého asistenta a již může vést směnu, tudíž již není zapotřebí účast nadřízeného během jeho směn.

Mimoto se pro každý kurz požaduje jako předpoklad zvládnutý předcházející kurz, přezkoušení a také splněná příprava na kurz, akční plán a Job description.

Druhý asistent je hodnocený a odpovědný za vše co doposud a navíc za:

- dodržování standardů QSC (kvalita, servis, čistota) na všech směnách,
- výběr a nábor zaměstnanců a provádění orientace, trénování Crew trenérů a pomoc při tréninku Floor manažera, poskytování podkladů pro pravidelné hodnocení,
- vyhotovování týdenních inventur a statistických zpráv (variance report),
- zaznamenávání faktur a jejich přípravu k proplacení,
- udržování stabilní úrovně bezpečnosti pracovníků a hostů v restauraci,
- používání správných postupů při práci s depozitem, přizpůsobování stavu úrovně produkční skříně,
- provádění objednávky potravin, papíru a provozních věcí,
- vypracovávání určené denní, týdenní a měsíční údržby na technickém zařízení.

7.4 Kurz EMP

Kurz EMP, jak již vyplývá z názvu, poskytuje účastníkům možnosti vybudovat schopnosti zaměřené na oblasti řízení, tréninku a lidských zdrojů. Přednášky jsou na něm oživeny o návštěvy odborných pracovníků a psychologů, s nimiž účastníci řeší modelové situace, které mohou nastat v praxi. Po jeho absolvování by měl být schopen asistent použít dovednosti z oblasti mezilidských vztahů v provozu. Jeho komunikační dovednosti, prezentační dovednosti a techniky by měly být na velmi vysoké úrovni a také musí umět adekvátně poskytnout zpětnou vazbu ať už v rámci běžné činnosti nebo při hodnocení podřízených. Je zaměřen na první asistenty v restauraci.

První asistent odpovídá za vše co dříve, dále pak je podle jemu přiřazení oblasti hodnocen za:

- shromáždění informací od zákazníků, zjišťování lokálních tendencí a zvyklostí a iniciování akcí k neustálému zlepšování spokojenosti zákazníků, rozvíjí podporu stávajících reklamních akcí,

- vyhotovování výsledků krátkodobých a střednědobých cílů restaurace, zajišťování stálé úrovně QSC, vypracovávání a seznamování crew s týdenními pracovními plány, řízení tréninku crew,
- účast na personálních a náborových akcích restaurace, vedení osobních složek zaměstnanců, pomoc při provádění individuálního pracovního hodnocení,
- dohled nad hospodařením s energiemi, řízení údržby technického zařízení podle Kalendáře plánované údržby,
- aktualizace měsíčního reportu Profit and Lost a předkládání návrhů k možnosti zvýšení zisku.

7.5 Kurz RLP

Příprava na tento kurz je tréninkový program, který pomáhá účastníků rozvíjet znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro řízení restaurace se zaměřením na cíle stanovené společností nebo regionem. Je zaměřen na první asistenty a vedoucí.

Cílem a výsledkem, na základě kterého obdržíte diplom o jeho úspěšném absolvování, je zjištění klíčového problému, který musíte rozpoznat z poskytnutých materiálů a sledování dění v restauraci a následně na to je prezentovat ve spolupráci se systémovými mapami před tamním vedoucím restaurace. V systémových mapách jsou vyobrazeny jednotlivé dílčí oblasti restaurace a na základě propojenosti z nich lze vyvodit, kde příčina problému vznikla a kdo za ni nese primární zodpovědnost.

Vedoucí restaurace odpovídá za vše výše uvedené u asistentů, jeho hodnocení však nejvíce vypovídá o výsledcích a úrovni následujícího:

- optimalizace QSC, tržeb, zisku a provozních výsledků restaurace,
- udržování kontrolovatelných položek Profit and Lost v mezích rozpočtu a jejich vyrovnaní,
- dodržování příslušných směrnic a ustanovení Zákoníku práce, mzdových předpisů, platných zákonů a personálních standardů McDonald's,
- dohled nad tréninkem, pracovním hodnocením, platovou politikou a motivačním programem pro zaměstnance,
- dohled nad nábořem, udržování pracovníků na úrovni určené provozním konzultantem a to i pracovníky managementu, kteří mají zaujetí pracovat pro spokojeného zákazníka, vedení administrativy ohledně odměn zaměstnanců, platů a podání pro-

vozních zpráv ostatnímu vedení společnosti, vypracování pravidelného rozpisu managementu, vedení management meetingů, ankety mezi pracovníky a komunikačních schůzek se zaměstnanci,

- dohled nad prováděním restauračních marketingových akcí (LRM – Local Restaurant Marketing) a reklamních akcí McDonald's,
- dohled nad přesností měsíčních zpráv, určování obchodní oblasti (Trading Area), hlavní nebo potenciální konkurence a rovněž možností ke zvyšování tržeb,
- vypracování dlouhodobých cílů restaurace, akčních plánů z oblasti QSC, tržeb, profitu a rozvoj lidí.

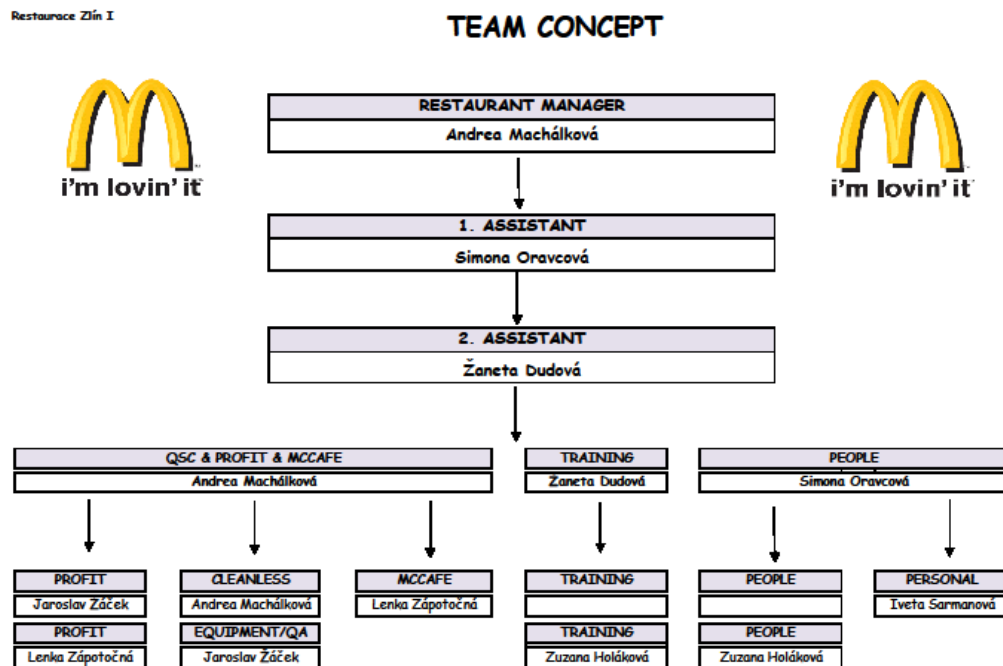
7.6 Struktura managementu v PEXX Consulting, s.r.o.

Držitelem licence je majitel obou zlínských provozoven Petr Štefek, který je na vrcholu hierarchické pyramidy. Jeho přímým podřízeným je jednak účetní a pak dva Restaurant manažeři, kteří jsou odpovědní za celý chod v jednotlivých provozovnách. Pod ním je příslušný počet prvních a druhých asistentů a Floor manažerů. Každý z nich má v kompetenci jednu, dvě nebo i více oblastí, přičemž většinou jsou k sobě řazeny ty, které jsou si podobné a vzájemně propojené.

Obě zlínské provozovny se řadí spíše ke středním až menším restauracím ve vztahu k počtu zaměstnanců, managementu i k výši tržeb. Počet pracovníků se neustále pohybuje mezi 50-100, záleží, o jaké roční období se jedná, jelikož v letní měsíce zaznamenává nárůst počtu zákazníků provozovna na náměstí Míru, kdežto pro Centro Zlín jsou výdělečnějšími měsíci ty zimní. Co se týče procentuálního poměru mezi zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a brigádníky pohybuje se 30:70.

U managementu jsou všichni členové zaměstnání smlouvou na dobu neurčitou. Nutno dodat, že v současné době právě skladba managementu zaznamenává velké proměny. Je to způsobeno jednak otevřením McCafé v souvislosti s rekonstrukcí, která proběhla v červenci roku 2013, na jejíž provoz a dohled bylo zapotřebí vyčlenit speciálního člena týmu, který prošel školením a může tak být oporou v poskytování informací pro ostatní, dále dvěma mateřskými dovolenými, stejně jako degradací dvou manažerů na nižší pozici. Současný počet vedoucích pracovníků jsou 4 manažeři ve Zlínské restauraci a 5 v areálu Centra Zlín.

Obr. 2. - Team concept restaurace Zlín, nám. Míru (interní materiály společnosti PEX Consulting, s.r.o., 2014)



7.6.1 Job description

Je vymezeno celkem šest základních restauračních oblastí a to QSC, profit, equipment, personál, trénink, Local Restaurant Marketing. Právě ty vedoucí restaurace přiřadí, ve spolupráci s job description, kde je uvedeno, co konkrétně tyto oblasti zahrnují, do jednotlivých akčních plánů pro jednotlivé manažery. Je pak mnohem snazší změřit úspěšnost jeho plnění, popř. přidělení zodpovědnosti a kompetentnosti za svěřené úkoly jednotlivým asistentům.

QSC – manažer, mající na starosti tuto oblast má na starosti přípravu podkladů pro nové kampaně, přípravu vybavení, trénink managementu dle interních materiálů, reakci na report Mystery shoppera včetně nápravných opatření, jednou měsíčně vypracovat report čistoty a kalibrační report, report hodnocení kvality hotových výrobků na každého Shift manažera, HCCP a s tím související trénink zaměstnanců na správné měření a zapisování,

jeho kontrola na týdenní a měsíční bázi a archivace po dobu 12 ti měsíců, přerušování bakteriálního řetězce, plány úklidu, evidence svozu odpadu a náklady s tím spojené, atd.

Profit – do této oblasti je většinou zapojeno více manažerů, jedná se totiž o oblast poměrně rozsáhlou a v případě, že odpovědný pracovník nebude v práci přítomen, musí jeho činnost ať už kontrolní nebo praktickou někdo být schopen adekvátně vykonávat místo něj.

Řadíme zde pravidelné elektronické objednávání, pravidelná aktualizace CFM, aktualizace karet a nutných zásob, opatření a řešení problémových surovin, výměna, transfer, pravidelná kontrola skladů, jejich čistoty, dob údržnosti uvnitř něj, pravidelnou aktualizaci navážecího B.T.O., provádění týdenní a měsíční inventury, kontrola zapisování správných teplot dodávek do HACCP dle faktur, pravidelná aktualizace Bin Level, Chart a také stěžejní podoblast profitu **PaL** (kontrola nákladů na všech úrovních, reakce na vzniklé odchylky, týdenní provádění inventury čisticích prostředků, kontrola a minimalizace všech nákladů na EM, WASTE, PROMO, ČISTICÍCH PROSTŘEDKŮ, UTILITIES, maximální výše difference v denních kartách +/- 0, 15%, pravidelné zapisování všech faktur a např. také komunikace s účtárnou a servisními firmami, zvláště na konci měsíce).

Equipment – tato oblast je většinou svěřena pánskému osazenstvu restaurace, je do ní zahrnuta údržba strojů (pravidelné vyvařování fritéz, sanitace ledovnicku, čištění comba), zavedení funkčního systému karet plánované údržby, komunikace se servisními firmami, vypracování plánu zapínání a vypínání strojů, příprava formulářů na zapisování utilities (hodnoty, graf), minimalizace nákladů na telefon, elektřinu a vodu.

Personál – tato dílčí restaurační oblast je většinou spojována s tréninkem, jelikož velká část činností a povinností se vzájemně prolínají. Patří sem sestavování měsíčních plánů směn, aktualizace odpracovaných hodin v závislosti na plánované produktivitě, kontrola evidence nemocných zaměstnanců, sestavování plánů dovolených na celý rok, výběr dovolené dle stanovených pravidel v průběhu roku po schválení vedoucím restaurace, příprava crew meetingu alespoň 1x za tři měsíc, organizace a provedení ankety jednou ročně, aktualizace personálních nástěnek, plán zaměstnávání na tři měsíce dopředu, spolupráce s administrativou, kontrola fondu pracovní doby, spolupráce s tréninkovým manažerem, odpovědnost za výsledek personálního auditu.

Trénink – je velice obsáhlá, ale manažeři ji vnímají mnohem pozitivněji než např. profit. V kompetenci ji má většinou ten jedinec, který projevuje komunikační schopnosti na velmi vysoké úrovni, jelikož zde si je může jak zdokonalovat, tak je použít přímo v praxi. Tré-

nink má v restauraci na starosti tréninkový manažer, který sestavuje tréninkový tým a vypracovává hodnocení. Ten je přímým nadřízeným tréninkovému koordinátorovi, který je více v kontaktu se zaměstnanci a zaštiťuje motivaci pracovníků (přípravu dlouhodobých soutěží a motivačních akcí, jejich realizaci, zajištění cen a vyhodnocení), sestavuje plán pracovního hodnocení, zajišťuje dostupnost a aktuálnost tréninkových materiálů a jeho důležitou činností, za kterou v rámci hodnoceného manažera může získat nejvíce pozitivních procent je plán úvodního tréninku. Právě to je klíčem k fungujícímu tréninku, jelikož když se efektivně věnujeme novému zaměstnanci, sestavíme mu plán tréninku šitý dle jeho schopností na míru, projeví se nám to pozitivně v budoucnu.

Local Restaurant Marketing – všechny činnosti spojené s marketingem jsou většinou přiděleny vedoucímu, jelikož ten je hlavním komunikátorem s majitelem a ten schvaluje použití finančních prostředků k různým účelům. Tato oblast zahrnuje hostessing, příprava, organizace a evidence narozeninových párty pro děti, podílení se na místních akcích a kampaních, pravidelná aktualizace marketingového kalendáře, kompletní příprava informací pro zaměstnance i manažery v závislosti na nových kampaních.

7.6.2 Akční plán

Každý manažer, asistent i vedoucí restaurace má akční plán. Rozdíl je v tom, na jakou dobu je u koho sestaven. Jelikož restaurant manažer zodpovídá za výsledky v jednotlivých oblastech za celý rok, má akční plán na rok dopředu, který je vždy probírán a vyhodnocen v rámci jeho hodnocení. Floor manažeři a asistenti je mají v rozsahu 3 měsíců.

Principiálně to funguje tak, že v úvodu formuláře je vždy tabulka s ročními cíli, kde je například uvedena doporučená hodnota produktivity, výše odpadu, výše nákladů na spotřebované čisticí prostředky, výsledky minivizitů, procentuální vyjádření kontrol jako jsou FOR, SOR, Food safety audit, či výsledky Mystery Shoppera. Minivizit je souhrn 10 kritických bodů, které jsou uvedeny ve formuláři a vedoucí restaurace je může kdykoli využít k průběžnému ohodnocení práce dotyčného během směny, aby byl minivizit hodnocen jako úspěšný, musí být alespoň 90%. FOR = Full Operation Review, jedná se o dvoudenní kontrolu, kterou na svěřené restaurace vypracovává business konsultant a hodnotí oblasti kvality, servisu a čistoty, opět musí být nad 90%, SOR = Short Operation Review je obdoba FOR reportu, jen s mnohem menším zaměřením a hlavně je nehlášená, zde je doporučená hodnota úspěšnosti nad 85%.

Tyto roční cíle jsou stěžejní pro vedoucího, který je dále přepracovává do akčních plánů podřízeným manažerům. Jelikož, jak jsem již uvedla, pro ně je sestavován plán na tři měsíce nelze tak srovnávat např. produktivitu, která je počítána v závislosti na výši tržby, v letní měsíce a v měsíce zimní, popř. když je v restauraci hodně nových zaměstnanců a je potřeba je počítat nad rámec plánovaných hodin, včetně člověka přiděleného k nim, aby zajistil potřebný trénink. To samé platí o výši odpadu, čisticích prostředků. Vedoucí to musí vše zohlednit, aby restaurační plány byly objektivní a naopak, aby manažeři nebyli demotivováni hned při jejich prezentaci z důvodu jejich nedosažitelnosti. Tato část akčního plánu je nazývána restauračními cíli.

Dále následuje část zaměřená právě na svěřenou oblast. Kdy právě podle Job description jsou specifikovány jednotlivé úkoly tak, aby dotyčný věděl, co se od něj očekává a jakých čísel má daná oblast dosáhnout.

Vyhodnocení úspěšnosti plnění poté probíhá v rámci komunikačního dne nebo v rámci hodnocení. Systém je nastaven tak, že jednou za šest měsíců absolvuje manažer řádné pracovní hodnocení a poté mezi tím, nejlépe v půlce, komunikační den. Ten je pouze orientační s doporučením vedoucího nač se zaměřit, jaké jsou klady a zápory předchozích tří měsíců, popř. se během něj snaží přijít na případné neúspěchy nebo negativní procentuální výsledek plnění plánu.

8 PRACOVNÍ HODNOCENÍ MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.

Pracovní hodnocení je bráno jako nástroj pro zlepšení výkonu manažera a vzájemnou komunikaci mezi manažery, Restaurant Manažerem a majitelem. Umožňují nepřetržitou informovanost o výkonnosti každého z nich a zároveň jsou jedním z nejlepších nástrojů pro udržení nebo zlepšení standardů a motivaci. Kromě možnosti platového rozvoje, představuje hodnocení i možnost zlepšit individuální výkonnost.

Pracovní hodnocení nesmí být komplikované, náročné na čas nebo nesmyslné. Mělo by být co nejjednodušší, nejsrozumitelnější, založené na faktech. Dobré pracovní hodnocení pomáhá značně usnadnit práci a získat tak produktivnější zaměstnance a také zaměstnance, kteří se více zajímají o svoji práci. (Interní materiály společnosti McDonald's, spol. s r.o., 2010)

8.1.1 Frekvence hodnocení

Rozlišuje se, zdali je hodnocení vypracováváno na Restaurant manažera nebo na manažery či asistenty. Jelikož vedoucí restaurace má akční plán koncipován na rok dopředu, je i hodnocen jednou ročně. Dochází tak ke snazšímu vyhodnocení splnění či nesplnění restauračních cílů či výsledků v jednotlivých sledovaných oblastech. Klasické manažerské hodnocení vypracovávané i pro asistenty je vždy jednou za 6 měsíců. Pokud je během této doby hodnocený v pracovní neschopnosti či na delší dovolené, tato doba se mu o to prodlouží, aby bylo hodnocení spravedlivé vůči ostatním.

8.1.2 Důvod vypracování hodnocení

Cílem každé společnosti, tudíž i PEXX Consulting, s.r.o. není pouze posoudit manažerskou práci a přidělit mu určitou známku. Cílem je především otevřená komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, v tomto případě manažerem, asistentem či vedoucím restaurace, sloužící k vzájemnému poznání a porozumění. Pracovní hodnocení je dobré provádět v pozitivním duchu, kdy by si měl hodnotitel najít dostatek času a v klidném prostředí bez rušivých elementů lépe poznat hodnoceného a ukázat mu cestu jak se dále zlepšovat. Hodnocený manažer by měl odcházet motivován a zlepšovat se na základě dobrého zacházení s právem vyslovit svůj názor.

8.1.3 Hodnotitel managementu

Hodnotitelem v případě vedoucího restaurace je vždy podnikatel, majitel licence. V případě, že se jedná o restauraci, která je podřízena přímo společnosti McDonald's, je tímto hodnocením pověřen Business Consultant, který se podílí na hodnocení a provozuschopnosti dané provozovny a také dalších mu přidělených restaurací. Pro asistenty, manažery vypracovává hodnocení, stejně jako se stará o jejich profesní rozvoj právě vedoucí restaurace.

8.1.4 Prezentace pracovního hodnocení

Prezentace pracovního hodnocení je nejdůležitější věcí. Není totiž ani tak důležité to, co hodnotitel říká či píše, jako spíš jak to říká a jak to píše. Prezentace je vždy komunikace mezi dvěma osobami, tudíž by se v žádném případě neměl stát monologem.

Tato prezentace by obvykle měla trvat 30-60 minut. Pro vedoucího je to i příležitost, aby si s manažerem promluvil nejen o řádném pracovním hodnocení, je to také příležitost poděkovat za dobře odvedenou práci a tak zjistit, jak vedoucí, potažmo majitel může pomoci manažerům či asistentům z hlediska vytvoření lepšího pracovního prostředí. Rovněž by měla manažerovi být dána příležitost k tomu, aby řekl svůj názor a tím zajistil oboustrannost komunikace.

Součástí pracovního hodnocení je vždy diskuze o úkolech, které měl manažer dosáhnout, a také vysvětlení, proč hodnotíte tak, jak hodnotíte. Závěrem dochází ke shrnutí celého hodnocení vlastními slovy a dohodě o úkolech do dalšího pracovního období.

Po závěrečném vyhodnocení ze strany vedoucího, má prostor k vyjádření hodnocený, který tak může začít mluvit o svých názorech. Pokud manažer podepíše své hodnocení, neznamená to ještě, že souhlasí nebo přesvědčen o správnosti a objektivnosti svého hodnocení. Podpis znamená pouze to, že ho vedoucí s tímto hodnocením seznámil. Není-li manažer přesvědčen o jeho správnosti a nepodepíše ho, může mu vedoucí dát možnost připsat pod hodnocení svůj komentář. S tím by měl vedoucí seznámit majitele a dohodnout se na správnosti řešení, popř. toto hodnocení přepracovat, pokud budou zjištěny nové nebo správné informace a data.

8.2 Postup pracovního hodnocení managementu

Od prvopočátku existence společnosti PEXX Consulting, s.r.o. se nepoužíval k hodnocení managementu stejný postup ani formulář, jako je tomu dnes. Dříve hodnocení probíhalo jednostranně, kdy jej vedoucí pracovník, pověřený hodnocením vypracoval, prezentoval manažerovi či asistentu, popř. navrhl zvýšení mzdy.

Dnes je hodnocení manažerů složeno ze dvou částí. Nejprve provede sebehodnocení manažer, poté dochází teprve k hodnocení nadřízeným. Tento postup můžeme shrnout do šesti kroků.

8.2.1 Sebehodnocení PDS ze strany manažera

Vedoucí restaurace, popř. majitel, jedná-li se o hodnocení Restaurant manažera, vyzve hodnoceného manažera, aby okomentoval a oznámkoval své výsledky výkonu, kritérií výkonu a tyto podklady vám předal v dohodnuté době. Ve většině případů probíhá tato komunikace předcházející samotnému hodnocení přes email, jen zřídkakdy se používá tištěná forma. V případě potřeby konzultace zorganizujeme krátkou schůzku s hodnoceným manažerem, např. když hodnotitel ne zcela chápe význam jeho komentářů nebo je hodnotící formulář vyplněn jen zčásti a chybí bodové ohodnocení.

Specifikace výsledné známky při hodnocení výsledku výkonu a kritérií výkonu u daného manažera:

3,5 – 4 výjimečné výsledky (dosažené výsledky podstatným způsobem překročili stanovené cíle úrovně výkonu, dosažené výsledky výkonu pomohly nejen restauraci, ale celému systému)

2,5 – 3,49 výborné výsledky (dosažené výsledky splnily, či dokonce v některých oblastech předčily stanovené cíle úrovně výkonu. Všechny požadavky a očekávání pracovní pozice byly splněny)

1,5 – 2,49 požadováno určitého zlepšení (dosažené výsledky splnily některé, ale ne všechny stanovené cíle, základní požadavky pracovní pozice nebyly splněny důsledně, výkon je neuspokojivý a je požadováno zlepšení)

1,0 – 1,49 nepřijatelné výsledky (několik cílů bylo splněno, avšak základní požadavky pracovní pozice splněny nebyly)

8.2.2 Provedení předběžného hodnocení výsledků a kritérií výkonnosti

Hodnotitel si v této fázi projde komentáře a známky, které obdrželi od hodnoceného manažera. Poté sami provedou zhodnocení jeho úspěšnosti při plnění výkonnostních cílů a kritérií výkonu. Určí bodové hodnocení (1 – 4) dosažených výsledků a vloží bodovou hodnotu do hodnotícího formuláře.

8.2.3 Přiřazení celkové úrovně výkonu

Vedoucí restaurace, popř. majitel ohodnotí své manažery jednotlivě a pak celkové známky úrovně výkonu mezi jednotlivými manažery porovná. Podle svého úsudku pak následně upraví bodové hodnocení podle potřeby a doplní o požadovaný komentář.

8.2.4 Setkání za účelem kalibrace výkonnosti

Uspořádá se setkání za účelem kalibrace výkonnosti manažerů. Účelem tohoto kalibračního setkání je zajistit jednotu hodnocení manažerů v rámci oddělení celé firmy. Dochází při něm ke spolupráci na kontrole hodnocení svých manažerů se svými kolegy a s nadřízenými. Během setkání provádí vedoucí úpravy hodnocení výkonnosti manažera podle potřeby. Různé pohledy můžou přinést různou perspektivu pohledu na výkon každého manažera za uplynulé hodnotící období.

8.2.5 Určení celkové konečné úrovně výkonnosti a aktualizace hodnotícího dokumentu

V této části hodnocení se převedou informace z kalibračního setkání do hodnocení manažerů, vytiskne se formulář a s hodnoceným se dohodne termín setkání.

8.2.6 Vlastní prezentace hodnocení

Dochází zde k praktickému provedení hodnocení manažerů, při kterém obdrží kopii dokumentu. Diskutuje s nimi nad hodnocením dosažených výsledků, hodnocení plnění v oblasti kritérií výkonnosti a celkovou úroveň výkonnosti.

Pokud dostane manažer hodnocení „potřeba určitého zlepšení“ nebo „nepříjemný výkon“, je zapotřebí vypracovat plán zlepšení výkonu, který má podobná kritéria jako klasický akční plán, jen se specifickým zaměřením.

8.3 Systém rozvoje výkonu (PDS)

PDS je ucelený rámec pro řízení výkonnosti a rozvoje manažerů společnosti McDonald's. Cyklus PDS zahrnuje sestavení plánu každým manažerem a posouzení výkonnosti nadřazeným. 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. (Interní materiály spol. PEXX Consulting, s.r.o., 2010) Je složen ze tří částí:

- **plán hodnocení výsledku výkonu** (75% váha na celkové úrovni výkonu),
- **kritéria výkonu** (25% váha na celkové úrovni výkonu),
- **plán rozvoje kariéry** (nemá váhu na hodnocení samotné ve smyslu ovlivnění výsledné známky, tuto část není nutné provádět v rámci každého řádného hodnocení).

8.3.1 Plán a hodnocení výsledků výkonu

Tato část hodnocení je určena ke zhodnocení výsledků a zapojení hodnoceného ve čtyřech klíčových oblastech restaurace, mezi které řadíme: lidé, QSC, profit a sales. Podle akčního plánu, který je u každého zaměřován na jinou restaurační oblast, je k tomu nutné přihlídnout i u hodnocení. Např. u profit manažera se hodnotí daleko přísněji právě tato oblast a mírněji známkuje oblasti lidí, jelikož v jeho kompetenci není ani organizace meetingů ani náborová činnost. Naopak u personalisty se nahlíží spíše na ni, kdežto v oblasti profitu budeme benevolentnější a zaměříme se při hodnocení pouze na ty body, které přímo nesouvisí s objednávkami, fakturami či P a L.

Lidé – zde se na výsledné známce můžou kladně nebo naopak záporně projevit zkušenosti jak se zákazníky, tak se zaměstnanci. Zaměstnaneckou zkušeností se rozumí zapojení se do jejich plánu tréninku během směn, rotaci na pracovišti, množství vypracovaných čekistů, vhodné stanovení cílů, úkolů a jejich následná prezentace a vyhodnocení. Největší pozornost se při hodnocení této části věnuje mezilidským vztahům a dodržování personální politiky, zdali jsou plánovány pravidelné přestávky během směn, zdali se tak děje i ve skutečnosti a nenarušuje to provoz, potažmo spokojenost zákazníka, jestli je manažer schopen naslouchat, naopak zdali je schopen si vybudovat patřičný respekt vůči svým podřízeným, styl jeho jednání. Také je zde zahrnuta účast na manažerským meetinzích, přičemž hodnotí se i připravenost a prezentaci v rámci něj.

QSC – mezi stěžejní body, které slouží ke stanovení výsledné známky, patří dodržování standardů pro všechna stanoviště, u McDonald's je zlatým pravidlem tréninku „jít vždy příkladem“ a to je zohledněno i zde. Hodnotí se zde také příprava před směnou, její samotné vedení, frekvence kontrolních obchůzek a následné vyhodnocení. Právě hodnocení této oblasti ve valné většině manažerů ovlivní výslednou známku a to hlavně negativně. Hlavním důvodem je nedostatečná kontrola primární a druhotné trvanlivosti surovin a hotových produktů, stejně jako nepravdivé údaje v denní kontrole bezpečnosti výrobku, kdy HCCP vypisují od stolu a ne v provozu za účasti sond a měřidel. Pakliže se konkrétně v našich provozovnách něco takového prokáže, je to řešeno jako kázeňský přestupek a dotyčný obdrží „zápis“. Pokud by to byl již třetí v pořadí, je s ním okamžitě rozvázán pracovní poměr, popř. dohoda o pracovní činnosti.

Profit – pokud budeme hodnotit manažera, jemuž je tato oblast svěřena, zaměříme se na kontrolu nákladů Profit and Lost, zaznamenávání hotového a surového odpadu, provádění inventur surovin, obalového materiálu, spotřebního materiálu a non produktu. U manažera majícího v kompetenci jiné oblasti budu přikládat důraz spíše na věci obecného charakteru jako trénink a kontrolu pracovních postupů, podporu akčních plánů zaměřených na ziskovost, uzamčení skladů, díky kterým bude zamezeno krádežím. Mohu také ohodnotit plnění inventur, ale pouze denních, opět to bývá častým důvodem snížení výsledné známky.

Sales – v této části hodnocení jak hodnocený tak hodnotitel posuzují zaměření na produktivitu, znalosti promo kampaní a jejich podporu u zaměstnanců během směny. Teoretické i praktické znalosti sezónních kampaní nebo novinek je hodnoceno prostřednictvím testů, ve kterých jsou obsaženy klíčové otázky, které jednotlivci musí ovládat. Výsledky těchto testů jsou uvedeny v hodnocení. Kontrolu lze provést také pouhým pozorováním, jelikož vedoucí restaurace již ví, nač je potřeba se zaměřit. Produktivita je brána ze dvou úhlů pohledu. Jednak se posuzuje produktivita na směně, zdali manažer efektivně řídí směnu a nevládne tam anarchie a bezvládní a namísto toho vytváří pracovníci konstruktivní činnost, která napomáhá spokojenosti zákazníků, a také produktivita v číslech, stanovenou měsíčně.

Aby mohlo dojít k praktickému provedení hodnotícího cyklu, musí být vždy nejdříve na začátku hodnotícího období stanoveny cíle. Cíl je specifické prohlášení o tom, čeho je potřeba dosáhnout během určitého časového období (které není delší než 12 měsíců) za účelem dosažení většího, hlavního cíle. Cíl popisuje výsledky, které jsou očekávány, a jednotlivé kroky sloužící k dosažení výsledku jsou uvedeny v akčním plánu. Dobře stanovený cíl musí být SMART.

8.3.2 Kritéria výkonu

Kritéria výkonu jsou konkrétní hodnoty, kterým musejí manažeři věnovat zvláštní pozornost, bez ohledu na jejich pozici. Hodnocení probíhá v šesti oblastech, kde se posuzuje očekávané chování.

- Stanovuje jasné cíle s odpovědností za výsledky (během vedení směn zajišťuje plnění stanovených cílů, podílí se na hodnocení zaměstnanců na směně, vyhledává zpětnou vazbu a používá ji ke zlepšení svého vlastního výkonu, dokáže rozpoznat výjimečné výsledky svých zaměstnanců, podle zásluhy zaměstnance odměňuje).
- Trénuje a rozvíjí zaměstnance (pomáhá manažerům a zaměstnancům v jejich rozvoji, iniciativně se staví ke svému vlastnímu rozvoji. Poskytuje ostatním zaměstnancům včasnou a konstruktivní zpětnou vazbu, podporuje plánování rozvoje a činnosti zaměstnanců, podřízených).
- Jedná v nejlepším zájmu systému (poté, co se stanoví cíle či se učiní rozhodnutí, je stoprocentně podporuje, aktivně podporuje jednotlivce, kteří jsou schopni dalšího profesního růstu, osobně dodržuje všechny normy obchodního jednání společnosti).
- Efektivně komunikuje (je zde zahrnuta jak komunikace neverbální, tak verbální, aktivně povzbuzuje ostatní, aby vyjadřovali své názory a mluvili o problémech, je schopen přijmout názory druhých, upřímně a konstruktivně komunikuje s ostatními, dokáže naslouchat, je respektovaným členem týmu, informuje své zaměstnance o nejnovějším vývoji týkajících se restaurace, priorit, výsledků, plánů a to prostřednictvím schůzek či nástěnek).
- Je přístupný změnám, je tvořivý (aktivně podporuje tvořivost s cílem dosáhnout růstu restaurace. Projevuje se u něj/ní nejen flexibilita přizpůsobit se změnám, ale má i energii a chuť změny podněcovat a vést je).
- Zaměřený na zákazníka (jde svým zaměstnancům příkladem v poskytování služeb zákazníkovi, je schopen přijímat taková opatření, které zajistí uspokojení jejich potřeb, při řešení stížností zákazníků postupuje „diplomaticky“, danou situaci dokáže pozitivně vyřešit a snaží se o rozvoj vztahů se zákazníky a získání jejich důvěry).

8.3.3 Plán rozvoje kariéry

Poslední částí systému PDS je plán kariérního rozvoje. Tato část sice nemá dopad na hodnocení, avšak hraje i přesto velmi důležitou roli v celém hodnotícím systému. Tento plán

napomáhá vyhodnotit výkonnost manažera či asistenta v oblasti klíčových, vůdcovských a funkčních kompetencí, které jsou součástí jeho pracovní pozice.

Klíčové – orientace na změny, efektivní komunikace, průběžné vzdělávání, zaměření na zákazníka, snaha vynikat, osobní odpovědnost a snaha o odpovědnost druhých, řešení problémů a inovace, týmová práce a spolupráce, umění ocenit a respektovat druhé.

Vůdcovské – trénuje a rozvíjí, maximalizuje obchodní výkon, maximalizuje efektivnost týmu, strategický pohled na věc.

Funkční – řízení provozních oblastí, opětovné získávání zákazníků, rozhodnost, finanční koncepce, řízení nákladů na potraviny, získávání a využívání informací, působení a vliv, využívání zdrojů, lokální marketing, řízení pojistných rizik, vyjednávání a řešení konfliktů, nástroje pro efektivní provoz, provozní odbornost, programy nefinančního ocenění a uznání, bezpečnost a ochrana restaurace, řízení směn, nábor a udržení zaměstnanců, řízení času, vhodné používání technologie.

Tyto předpoklady tvoří kompetenční model dané pracovní pozice. Kompetenční model se dá tedy charakterizovat jako popis dovedností, které potřebujeme k dosažení úspěchu v rámci společnosti, dané provozovny. Posouzení výkonnosti v těchto oblastech napomáhá k lepšímu rozplánování si kariérního rozvoje. (Interní zdroje společnosti PEXX Consulting, s.r.o., 2010)

Nejdříve se ohodnotí známkou (v rozpětí od 0-4) samotný hodnocený v jednotlivých oblastech, poté je plán rozvoje výkonu doplněn o hodnocení nadřízeného.

0 = neprojevuje se soustavě

1 = nadaná/ ý

2 = pokročilá/ ý

3 = odborná úroveň

4 = strategický vůdce

Cílem této části hodnocení je hlavně utvoření úsudku nadřízeného o manažerovi, jak vnímá své schopnosti, jak si podle přidělených známek věří a také jaké má plány do budoucna ohledně budování své kariéry.

8.4 Hodnocení ve zkráceném termínu (UpDate)

Toto pracovní hodnocení je specifické, lze jej použít jak pro Restaurant manažera, pro asistenty, manažery tak i pro všechny ostatní zaměstnance.

Tento formulář ve spojení s formulářem pro pracovní hodnocení je vynikající způsob, jak sdělit pracovníkovi významné změny v pracovním nasazení / kladné, záporné / nebo dokumentovat změny v konkrétních úkolech. Tímto hodnocením však nelze nahradit řádné pracovní hodnocení. V případě, že tedy vypracován UpDate, nezkracuje se ani neprodlužuje šestiměsíční interval mezi hodnoceními řádnými. Např. pokud bude manažerovi vypracován tento typ hodnocení, protože se zlepšil jeho výkon, po 4 měsících po řádném hodnocení a dostane přidáno, potom při řádném hodnocení, které bude následovat za 2 měsíce, se mu navýší plat s ohledem na výslednou známku, kterou je ohodnocena práce za celé hodnotící období od posledního řádného hodnocení (např. peníze, které měl dostat při řádném pracovním hodnocení, dostal přidáné již při hodnocení UpDate, přidáme mu tedy například jen nejnižší předepsanou částku odpovídající výsledné známce). (Interní materiály společnosti McDonald's, spol. s r.o., 2010)

Pokud je někomu vypracováno hodnocení UpDate, protože jeho pracovní výkony nevyhovují požadavkům společnosti, následuje 1 – 3 měsíční akční plán na zlepšení výkonu. Pokud pracovník tento akční plán nesplní a bude mu snížen plat, při řádném hodnocení se k tomuto mimořádnému hodnocení přihlédne a manažer je tak hodnocen za období celých šesti měsíců. Plat se mu již nesnižuje, pokud tomu výsledky za posledních šest měsíců nezasvědčují.

Pravidla pro snížení/zvýšení mezi manažerskými pozicemi:

- je-li v době pracovního hodnocení, pak hodnocení, vyhodnocený akční plán, mzdový výměr,
- není-li v době hodnocení, pak 2x vyhodnocený akční plán (s větou, že na tomto základě bude **sesazený/jmenovaný**), mzdový výměr,
- archivace 1 rok.

9 MZDOVÝ ŘÁD SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.

Zaměstnanci na vyšších pozicích, vyjímaje Floor manažera, mají fixní mzdu. Floor manažer, jelikož je tím nejnižším článkem celé hierarchie managementu v restauraci má hodinovou mzdu, která se však stejně jako u asistentů zvyšuje či snižuje dle výsledků řádného pracovního hodnocení, popř. UpDatu.

Mzdové předpisy společnosti PEXX Consulting, s.r.o. jsou pro všechny pracovní pozice vypracovávány a aktualizovány na základě aktuálního ekonomického vývoje a situace na trhu práce.

Odměňování manažerů je diferencované podle plánu tržeb jednotlivých restaurací s tím, že náročnost a pracovní nasazení, pracovní tempo a zátěž se odvíjí od počtu transakcí, počtu zákazníků a tržeb jednotlivých restaurací a kladou odlišné nároky na řízení těchto restaurací právě s ohledem na výše uvedené skutečnosti. (Interní materiály společnosti PEXX Consulting, s. r. o., 2009)

Jak již bylo zmíněno, pracovní hodnocení manažera, asistenta je prováděno 2x ročně. V závislosti na výsledku pravidelného pracovního hodnocení zaměstnanců může být plat zvýšen.

Tab. 6. – *Percentuální úprava mzdy manažerů (interní materiály společnosti PEXX Consulting, s.r.o)*

Celkové pracovní hodnocení	Zvýšení měsíčního platu
Vynikající	Až o 12%
Výborné	Až o 6%
Dobré	Až o 2%

Je – li výsledek pracovního hodnocení „nutné zlepšení“ nebo „nevyhovující“, může být měsíční mzda snížena až na základní měsíční mzdu danou pro konkrétní pozici. (interní materiály společnosti PEXX Consulting, s. r. o., 2009)

Pracovní hodnocení zaměstnanců v pozici Restaurant manažer je prováděno 1x ročně. V závislosti na celkovém výsledku pracovního hodnocení může být plat upraven následovně.

Tab. 7. - *Percentuální úprava mzdy Restaurant managera (interní materiály společnosti PEXX Consulting, s.r.o.)*

Celkové pracovní hodnocení	Zvýšení měsíčního platu
Vynikající	Až o 12%
Výborné	Až o 8%
Dobré	Až o 4%

V případě mimořádného zlepšení nebo zhoršení pracovních výsledků nebo pracovního nasazení a provedení UpDatu, může dojít k úpravě mzdy manažerů. Percentuální zvýšení je stejné jako při řádném hodnocení.

9.1 Systém odměňování a motivace managementu

Kromě zvyšování mzdy v závislosti na výsledku hodnocení má společnost vytvořený i systém odměn, které jsou založeny buď na splnění měsíčních cílů nebo na splnění cílů společnosti McDonald's, spol. s r.o., které jsou většinou vázány na promo kampaně.

World Children's Day – každoročně se ve všech provozovnách společnosti McDonald's podporuje dětské centrum v Praze v Motole a to prostřednictvím nabídky „pomocné ruky“ v hodnotě 20 Kč ke každému nákupu. Restaurace, která se umístí na prvních třech příčkách z celé republiky, získá finanční obnos, za který si může uspořádat společnou párty či je jinak efektivně využít. Majitel zlínských restaurací to vždy ještě podpoří finanční odměnou uvnitř restaurace a to opět pro nejlepší trojici zaměstnanců.

Variabilní složka mzdy – v rámci obou zlínských provozoven jsou dány měsíční cíle, které pakliže splní, mohou získat manažeři finanční odměnu. Tyto hodnotící kritéria nabývají odlišných hodnot, což je způsobeno právě výší dosahovaných tržeb, od kterých se ukazatele odvíjí. Mezi sledované ukazatele patří produktivita, 2 reporty Mystery shoppera, výsledek odpadu, měsíční spotřeba čisticích prostředků, vizit report od Business Consultanta.

Příspěvek na dovolenou – 1x za 3 roky pro vedoucího restaurace, pakliže neklesne známka v rámci jeho ročního hodnocení pod 2,5.

10 POSOUZENÍ EFEKTIVNOSTI HODNOCENÍ MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S.R.O.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o. Aby tato analýza a efektivnost systému hodnocení nebyla pouze jednostrannou záležitostí, využila jsem kvalitativní metody výzkumu a provedla rozhovory s manažery a asistenty obou zlínských restaurací. Bylo uskutečněno 6 rozhovorů, přičemž čtyři z dotazovaných jsou již druhým rokem v pozici asistentů, zbývající dva zastávají manažerskou pozici se svěřenou oblastí. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí od 20 minut do 1 hodiny, přičemž pouze jeden z dotazovaných byl se současným systémem hodnocení spokojen, zbývající účastníci shledali v mnohých bodech značné nedostatky. Cílem tohoto polostandardizovaného rozhovoru bylo zejména zjistit úskalí a negace ať už hodnotícího formuláře či jeho postupu a zároveň potvrdit zjištěné nedostatky získané studiem interních materiálů.

10.1 Kvalitativní průzkum

Pro systematickost a efektivnost bylo připraveno celkem šest otázek, které byly poté, v závislosti na jednotlivých odpovědích, ještě doplňovány o otázky dílčí. Cílem bylo získat skutečný objektivní názor dotazovaných.

Jakým způsobem probíhá hodnocení managementu?

Tato otázka byla položena cíleně, jelikož díky ní bylo zjištěno, zdali hodnocený opravdu rozumí všemu, co se od něj vyžaduje a jestli má představu o tom, jak by hodnocení mělo skutečně probíhat. Z odpovědí vyplynulo, že dochází k sebehodnocení a následně je jeho výkon hodnocen nadřazeným, ale ani jeden z dotazovaných zde nezmínil zpětnou vazbu získanou v rámci kalibračního setkání s ostatními spolupracovníky.

Co na systému hodnocení oceňujete?

Manažeři i asistenti v souvislosti s hodnocením ocenili skutečnost, že hodnocení jim pomáhá v jejich vlastním rozvoji, jelikož se v rámci něj dozví, jak lépe odvádět svou práci a jsou upozorněni i na dílčí body, jak úspěchu a lépe splněného akčního plánu dosáhnout. Kladně se také vyjadřovali k nadřazenému, že zná jejich práci a že mu na nich jako na člověku záleží. Z toho vyplývá, že restaurant manažer si opravdu prošel všemi úkony, které nyní vyžaduje po podřízených a nebyl na danou pozici pouze dosazen.

„Pravidelnost a možnost vyjádření se nad mou odvedenou prací.“

„Oceňuji, že s nadřazeným probíhá komunikace, i když se jeho názor na váš výkon práce může lišit. Můžete o tom diskutovat a tak přijít na to jak se v práci zlepšit.“

Co vnímáte jako negativní aspekty hodnocení?

Mezi nejčastější odpovědi na tuto otázku patřily:

„Příliš dlouhý formulář pro hodnocení“,

„Nadřazený občas nejde přímo k věci. Měl by vhodným způsobem říct kritiku ať je jakákoli“.

Co vám na systému hodnocení chybí, a uvítali byste?

Jeden z dotazovaných odpověděl, že na současném hodnotícím systému mu nic nechybí, u zbytku manažerského týmu došlo ke shodě a všichni by uvítali širší zpětnou vazbu ve vztahu k počtu hodnotitelů. Konstatovali, že hodnocení je jednostranné a že hodnotitel s nimi není během směny nepřetržitě. Došlo zde také k diferenciaci odpovědí, kdo je má hodnotit. Oba manažeři byli toho názoru, že podíl na jejich výsledné známce by měl být ovlivněn vedoucím, manažery, ale i podřízenými zaměstnanci, kdežto asistenti nesouhlasili s hodnocením i ze strany zaměstnanců.

„Do hodnocení bych přidala názor kolegů na mou práci. Uvítala bych, kdyby si nadřazený dal práci a zeptal se mých podřízených, co se jim na mé práci líbí a co naopak. Myslím si, že tyto názory by mi pomohly zlepšit mou práci i komunikaci se zaměstnanci.“

Jste obvykle spokojeni s výsledkem hodnocení?

U této otázky se odpovědi respondentů poměrně lišily. Čtyři z dotazovaných konstatovali, že jakmile je jejich sebehodnocení rozebráno i s vedoucím, který hodnocení provádí, teprve potom si uvědomují, že mnohé své schopnosti přecenili a že jejich úsudek je zkreslen vnímáním sebe samým. Jiní po reakci nadřízeného zase cítili křivdu v souvislosti s přidělenými známkami, které byly horší nežli ty, co si přidělili v rámci sebehodnocení oni sami. Dle jejich názoru byl podávaný výkon daleko lepší, než jak byl vnímán očima hodnotitele.

„Většinou nedopadne podle mých představ, nepovažuji ho za příliš objektivní, hlavně v některých bodech.,,

„Člověk při hodnocení zjistí, že jeho názor a úsudek o výkonu své práce nemusí být vždy správný.“

Projevili jste nesouhlas s hodnocením? Pokud ano, co následovalo?

Na tuto otázku odpověděli čtyři členové manažerského týmu ne a pouze dva ano, přičemž kladná odpověď byla právě od těch dotazovaných, kteří nesouhlasili s výslednou přidělenou známkou u hodnocení jejich pracovní výkonnosti. K podrobnějšímu rozebrání byl ochoten už jen jeden z nich, který situaci popsal jako argumentování obou stran, přičemž on sám s výsledkem nesouhlasil, ale neměl již dostatek podkladů, které by použil ke své obhajobě.

10.1.1 Výsledek rozhovorů s manažery

Po prozkoumání interních zdrojů a zjištěných informací prostřednictvím rozhovorů s jednotlivými manažery, lze konstatovat, že jsou daná jasná pravidla jak hodnocení vypracovávat, v jaké frekvenci a jaké bodové hodnocení náleží jakému výkonu.

Hodnocení managementu má však řadu nedostatků, které vyplynuly hlavně z jednotlivých rozhovorů. Systém je sice nastaven, ale není dodržováno 6 kroků hodnotícího postupů. Právě chybějící využití širší zpětné vazby způsobuje mnohdy neobjektivnost dílčích přiřazovaných známek, které hodnotitel prezentuje hodnocenému. Úsudek nebo i výsledná známka je tedy dílem jednotlivce, která může a je ovlivněna vzájemnou sympatií či antipatií vůči dotyčnému. Často se na výsledném hodnocení a to je znatelné spíše u Restaurant manažera podepíše nestejněměrné hodnocení ve vztahu k výsledku. Kdy u jedné z provozoven je větší důraz a větší bodové ohodnocení kladen na hodnotu jiného ukazatele nežli u provozovny druhé, nikde to však napsáno není a není to ani součástí akčního plánu.

Dalším negativně se jevícím prvkem je také rozsáhlost formuláře, kde se setkáváme s tím, že jsou mnohé body pouze jinak formulovány, ale významově jsou si totožné.

10.2 Shrnutí analytické části

Mezi zjištěné nedostatky, které jsou důvodem k nespokojenosti s hodnotícím formulářem či s praktickým provedením hodnotícího pohovoru zejména patří:

- rozsáhlost formuláře,
- jednostranná zpětná vazba,
- subjektivnost.

PEXX Consulting, s.r.o. je stabilně fungující společnost, která má silné zázemí díky spolupráci na základě franchisové smlouvy se společností McDonald's. Prostřednictvím této spolupráce podléhá spoustě pravidel a systémových nařízení, které musí respektovat a dodržovat v praxi ať už se to týká provozu samotného nebo právě analyzovaného systému hodnocení. Skutečnosti, které mají přímý vliv na zákazníka, podléhají četným množstvím kontrol, ať už interních, které provádí vedení společnosti McDonald's nebo od externích pracovníků jako jsou odběry vzorků kritických surovin.

Podchycena však už není kontrola systému hodnocení a to zejména managementu. V rámci interních kontrol jako jsou personální či tréninkový audit, se provádí kontrola úplnosti a náležitosti těchto formulářů, pravidelnost vypracovávání hodnocení, vyhodnocení tříměsíčního akčního plánu a nastavení nových restauračních cílů s přihlédnutím na kompetence jednotlivců, ale nikoli dodržování 6 kroků postupu či objektivnost hodnocení.

Jak vyplývá ze samotných odpovědí dotazovaných, nejvíce jim chybí feedback od více členů restaurace, jelikož zde úplně chybí 4. bod postupu hodnocení a to setkání za účelem kalibrace výkonu. K hodnocení manažerů přispívá pouze vedoucí restaurace, který hodnotí a samotný manažer sebehodnocením. Chybí využití širší zpětné vazby spolupracovníků a jiného nadřízeného.

Dále je zapotřebí nastavit kritéria a oblasti jednotlivých částí hodnocení, aby nedocházelo ve formulářích k duplicitě a nehodnotila se téměř totožná věc dvakrát. Rovněž tím dojde ke zkrácení formuláře, což hodnocení manažeri také komentovali negativně.

Pozitivní ohlasy byly naopak k pravidelnosti vypracováváných formulářů, k efektivnosti zpětné vazby, která mnohým dotazovaným pomáhá ve vlastním rozvoji a zamyšlením se nad sebou samým.

11 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ MANAGEMENTU

V rámci zjištěných skutečností vyplývajících z analýzy hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o., bude prvním krokem úprava hodnotícího formuláře.

Plán a hodnocení výsledku výkonu – v dílčích 4 oblastech, které obsahují tuto část hodnocení, budou ponechány jen ty body, které nejsou obsaženy v akčním plánu, tím se zabrní hodnocení stejné informace o výsledku ve dvou formulářích. Byly by zde pouze ty hodnotící kritéria, které nejsou zaměřeny na jednotlivé restaurační oblasti a byly by tak jasně stanovené hodnotící dimenze pro všechny manažery a asistenty stejně.

Kritéria výkonu – tuto část bych nechala ve stejné podobě jako nyní, odstraníme pouze poslední bod s názvem „zaměření na zákazníka“, jelikož ten je již obsažen v plánu a hodnocení výsledku výkonu.

Plán rozvoje kariéry – jelikož se tato část přímo nepodílí na výsledku hodnocení a je vhodné ji používat především u jedinců, kteří vykazují výjimečné výsledky a mají velký předpoklad pro další kariérní růst, využívat se tedy budou právě jen v případech velkého potenciálu hodnocených. U těch manažerů, kteří jsou na stejné pozici již šest let už se totiž příliš velká perspektivista předpokládat nedá.

Díky zkrácení formuláře bude mít větší prostor i hodnotitel pro efektivnější a podrobnější vyhodnocení akčního plánu, jehož procentuální úspěšnost bude do výsledku zahrnuta též.

11.1 Percentuální podíl hodnotících kritérií na konečném výsledku

Současná váha jednotlivých částí hodnocení:

- **plán hodnocení výsledku výkonu** (75% váha na celkové úrovni výkonu),
- **kritéria výkonu** (25% váha na celkové úrovni výkonu).

Nově navržená váha jednotlivých částí hodnocení:

- **plán hodnocení výsledku výkonu** (50% váha na celkové úrovni výkonu),
- **kritéria výkonu** (25% váha na celkové úrovni výkonu),
- **vyhodnocení akčního plánu** (25% váha na celkové úrovni výkonu).

Touto úpravou hodnocení a zapojení do ní i výsledku úspěšnosti plnění akčního plánu by bylo docíleno větší objektivnosti, jelikož nadřízený by se musel řídit výslednými čísly a ne jen jeho úsudkem.

Zapotřebí je také zajistit dodržování 6 kroků PDS v praxi, zejména pak bodu číslo 4. Aby tento důležitý krok nemohl být opomíjen nebo obcházen, bude zahrnut přímo do hodnotícího formuláře, kde bude kromě známky sebehodnocení a známky od přímého nadřízeného, také známka od spolupracovníků a majitele. Pakliže bude jasně stanoveno, že hodnocení je neplatné, pokud tam bude chybět jedna z těchto náležitostí, hodnotitel bude již nucen tuto skutečnost akceptovat.

11.2 Percentuální zapojení hodnotitelů na výsledné hodnotící známce

Ve stávajícím procesu dochází pouze k sebehodnocení a k hodnocení nadřízeným. Pakliže se ale manažer ohodnotí známkou číslo 4 (vynikající výkon) a vedoucí jeho výkonnost vidí na číslo 2 (požadováno určitého zlepšení), do výsledku se započítá pouze známka nadřízeného.

Nový systém hodnocení manažerů bude složen ze sebehodnocení, hodnocení vedoucího, hodnocení majitele a hodnocení spolupracovníků. Sebehodnocení je důležitá součást hodnocení a obvykle bývá obtížnější, než vypracovat hodnocení někomu jinému. Kdyby se jednalo o řadové pracovníky, sebehodnocení jako součást podílu na výsledné známce by bylo vynecháno, jelikož jejich smýšlení o sobě samých není vždy úplně reálné a spíše se přeceňují. Zapojení vedoucího, tedy toho, kdo hodnocení vypracovává, je téměř vždy totožné s hodnocením majitele, jelikož oba dva si všimají věcí viditelných během směn a oba vnímají restaurační výsledky nebo kroky zaměřující k jejich uskutečnění obdobně. Co však v současném hodnotícím programu chybí nejvíce je spoluúčast kolegů manažerů na hodnocení. Jelikož vedoucí není v pracovním procesu nepřetržitě a mnohdy má tendenci vidět spíše ty negativní stránky věci, jelikož se poté musí postarat o jejich nápravu, dochází pak k opomíjení pozitivních skutečností, které naopak mohou kladně formulovat v hodnocení jeho kolegové. Výsledná tabulka by tedy vypadala následovně.

Tab. 8. – *Současný systém hodnocení managementu v PEXX Consulting, s.r.o. (interní materiály společnosti)*

	Sebehodnocení (0%)	Vedoucí (100%)	Management (0%)	Výsledná známka
Plán hodnocení výsledku výkonu	4	2	3	2
Kritéria výkonu	3	3	2	3
Vyhodnocení akčního plánu	2	2	2	2

Tab. 9. – *Nový systém hodnocení managementu v PEXX Consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)*

	Sebehodnocení (25%)	Vedoucí (25%)	Majitel (25%)	Management (25%)	Výsledná známka
Plán hodnocení výsledku výkonu	4	2	2	3	2,75
Kritéria výkonu	3	3	3	2	2,75
Vyhodnocení akčního plánu	2	2	2	2	2

Do hodnocení restaurant manažera se také zapojí management restaurace, sebehodnocení a hodnocení majitele, ale v jiném procentuálním poměru. Jelikož jednotliví manažeři či asistenti vnímají často vedoucího jako nepřítel, který jim samotným vypracovává ne vždy pozitivní ohodnocení, budou jejich názory a poznatky ovlivňovat výslednou známku pouze 20%. 30% by se na výsledné známce podílelo sebehodnocení a zbylých 50% by záviselo na vnímání a výsledcích majitele.

Tab. 10. – Současný systém hodnocení restaurant manažera v PEXX Consulting, s.r.o. (interní materiály společnosti)

	Sebehodnocení (0%)	Majitel (100%)	Management (0%)	Výsledná známka
Plán hodnocení výsledku výkonu	4	2	3	2
Kritéria výkonu	3	3	2	3
Vyhodnocení akčního plánu	3	3	3	3

Tab. 11. – Nový systém hodnocení restaurant manažera v PEXX Consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

	Sebehodnocení (30%)	Majitel (50%)	Management (20%)	Výsledná známka
Plán hodnocení výsledku výkonu	4	2	3	2,8
Kritéria výkonu	3	3	2	2,8
Vyhodnocení akčního plánu	3	3	3	3

Cílem nového systému hodnocení manažerů společnosti PEXX Consulting, s.r.o. je upravit stávající systém hodnocení a vytvořit tak systém, který bude efektivnější a přínosnější pro rozvoj managementu. Slouží také k využití zpětné vazby z více úhlů pohledu na pracovní

výkon a nasazení jednotlivců pro co nejobjektivnější a nejspravedlivější systém hodnocení s jednoduchým vyhodnocením.

11.3 Náklady spojené s realizací změny v hodnotícím systému

Nárůst nákladů spojených se zavedením nového systému hodnocení lze předpokládat hlavně v počátcích, poté již výdaje v souvislosti s tímto projektem budou minimální, což je i cílem společnosti. Především se jedná o tyto:

- náklady na školení manažerů (Předpokladem pro funkčnost systému je, aby jednotliví hodnotitelé pochopili, co bude jejich novou pracovní náplní a zač budou odpovědni ve vztahu k hodnoceným. Školení, které se bude týkat manažerů kompetentních ke spoluúčasti na hodnocení, jednak provede vedoucí a asistenti přímo v restauraci, kde jednotlivcům bude nastíněn časový plán a budou s nimi probrány jednotlivé hodnotící body. Dále asistenti absolvují dvoudenní vzdělávací workshop, organizovaný společností McDonald's, spol. s r.o. Jelikož část nákladů spojených s absolvováním tohoto školení bude hrazena společností McDonald's, spol. s r.o. na základě licenční smlouvy a spolupráce s jednotlivými provozovny, náklady, které uhradí PEXX Consulting, s.r.o. lze pak vyčíslit na 2000 za jednotlivce. Jelikož stávající počet asistentů obou provozoven čítá 4 manažery, bude se souhrnně jednat o částku 8 000.),
- mzdové náklady (Náklady, řazené do této kategorie, budou vynakládány především na Restaurant manažera a asistenty zodpovědné za školení jednotlivých zúčastněných. Především však vedoucí bude muset strávit hodně času ať už v rámci směny, nebo přesčas, aby provedl zaškolení manažerů, připravil portfolio pro zavedení systému a upravil stávající hodnotící dokumenty. Tyto odpracované hodiny nad rámec jeho pracovní doby jsou odhadovány na 20-30 během prvních 6 měsíců, jelikož předpokladem pro efektivní zavedení nového systému hodnocení managementu je zapotřebí právě tolik času.),
- náklady spojené s tiskem formulářů (S těmito náklady musí společnost počítat ať už při zavedení systému nového pracovního hodnocení manažerů, tak i v průběhu jeho dalšího využívání. Jedná se o tisk dokumentů, které budou obsahovat jednotlivé hodnotící kritéria a díky nimž se manažeři snáze naučí hodnotit a pochopí funkčnost a smysl jednotlivých hodnotících oblastí. Jeden formulář s manažerským hod-

nocením bude obsažen na 6 A4, tudíž budeme-li předpokládat náklady na jednu vytištěnou stranu 1 Kč, jelikož společnost je vlastníkem tiskárny, náklady jednoho dokumentu budou tedy v hodnotě 6 Kč. Ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o. je v současné době 11 manažerů, což znamená tisk 33 formulářů s hodnocením, jelikož nejdříve dojde, dle plánu zavádění ke dvěma zkušebním hodnocením. Po zavedení a ověření, že hodnotitelé všemu opravdu rozumí, restaurace přejde k elektronické podobě těchto formulářů, čímž budou náklady sníženy na minimum.).

Tab. 12. – Přehled nákladů spojených se zavedením nového systému hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

	Cena kurzu/ hodinová mzda/ náklady A4	Počet hodin/ počet stran	Náklady celkem (Kč)
Náklady workshop	4x 2 000	x	8 000
Náhrada mzdy asist. (workshop)	110 Kč/hod. x 4 asist.	7,75 x 2	6 820
Mzda vedoucího pracovníka	150 Kč/hod.	25 hod. x 6	22 500
Mzda asistentů	110 Kč/hod. x 4 asist.	2 hod. x 6	5 280
Náklady na tisk formulářů	1 Kč = 1A4	198	198
			42 798

11.4 Rizika spojené s realizací změny v hodnotícím systému

Rizika, které mohou negativně ovlivnit zavádění nového systému hodnocení managementu nebo způsobit jeho neefektivnost v praxi patří:

- neporozumění novému systému hodnocení (Toto riziko by mohlo nejvíce negativně ovlivnit jak systém hodnocení, tak samotný výsledek jednotlivých přiřazených hodnotících známek, což by mohlo vést k situacím, kdy hodnocení bude mít pro jednotlivce namísto motivační funkce spíše demotivační. Hodnotitelé musí pochopit význam jednotlivých známek a způsob jejich přiřazování jednotlivým kritériím. Aby toho bylo docíleno, a vedoucí se opravdu přesvědčil o těchto skutečnostech, bude provedeno několik fiktivních hodnocení, přičemž po každém proběhne diskuze a předání oboustranné zpětné vazby.),
- neobjektivnost ze strany hodnotitelů (Je zapotřebí důkladně vysvětlit, jak důležité je spravedlivé hodnocení a jaký to bude mít pozitivní vliv na jednotlivce, na pracovní kolektiv a na mezilidské vztahy ve společnosti celkově. Nesmí docházet k situacím, kdy se dva jedinci pohádají a další den jeden druhého oboduje v rámci hodnocení samými 1, tedy nejhorší možnou známkou. Zde je zapotřebí důsledná kontrola vedení, aby takovýmto jednáním učinila přítrž. Abychom tomuto riziku spíše předešli, bude hodnocení vypracovávat právě vybraný a ne ti členové týmu, kteří do této pozice byli jmenováni nedávno.),
- nedostatek času a prostoru pro hodnotícího manažera (Pokud není odstraněn nebo vyřešen tento ovlivňující bod, může to vést k tomu, že hodnotitel bude vyplňovat formulář s hodnocením s odporem, jelikož tak bude muset činit nad rámec své pracovní doby. Zde je opět zapotřebí nastavit časový plán a tento prostor zahrnout do plánů směn. Vedoucí musí vést přesný rozpis, kdy bude mít manažer hodnocení a předtím dát prostor a čas hodnotitelům pro vypracování formuláře a přiřazení známek jednotlivým oblastem. Jeho úsudek nesmí být rušen a ovlivněn negativně působícími okolními vlivy. Z toho důvodu bude mít každý hodnotitel vepsanou do plánů směn administrativu, během které tak učiní).

Cílem vedoucího i majitele je tyto negativa eliminovat a díky důkladnému nastudování všech možných rizik se jim snažit předejít četnými opatřeními.

ZÁVĚR

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma analýzy systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. Cílem práce bylo zhodnocení stávajícího systému, zjištění kladů a záporů a prostřednictvím rozhovorů s jednotlivými manažery či studiem interních materiálů společnosti vypracovat návrh na jeho zlepšení.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení managementu a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Je zde zahrnuto postavení managementu, důležitost lidských zdrojů, zvláště pak jedná-li se o jejich přínos při plnění cílů organizace. Největší prostor v této části jsem věnovala hodnotícímu pohovoru, jeho průběhu, náležitostem a také možným rizikům v případě, že k hodnocení nedochází vůbec. Závěr je poté věnován způsobům odměňování.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat současný stav systému hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o. a díky provedeným rozhovorům zjistit, co má pozitivní vliv na stávající hodnocení a v čem by naopak byla zapotřebí změna. Z rozhovorů, jejichž součástí byli i mnou kladené otázky, které směřovaly k odhalení problémů, je zřejmé, že jsou jasně daná kritéria jak hodnocení provádět, v jakém časovém horizontu, je stanoven mzdový systém, ale už není nikterak podchycena jeho objektivnost nebo dodržování výše řečeného v praxi. Mezi největší nedostatky lze zařadit jednostranný úhel pohledu na hodnoceného a také obsáhlost formuláře, přičemž hodnotitel si sám může vybrat, kterému kritériu bude přikládat jakou váhu, jelikož v jednotlivých částech formuláře dochází k jejich prolínání.

V další části bakalářské práce jsem navrhla nový, efektivnější a spravedlivější systém hodnocení managementu ve sledované společnosti. Vycházela jsem z negativních reakcí členů manažerského týmu, které byly zaznamenány v rámci kvalitativního průzkumu.

Mezi největší změny patří zapojení více hodnotitelů. V případě hodnocení manažera se na jeho výsledné známce podepíše kolegové, vedoucí, majitel a také bude brán ohled na jeho sebehodnocení. Dále pak procentuální zapojení jednotlivých hodnotících kritérií, kdy se na výsledné hodnotící známce promítne i úspěšnost plnění akčního plánu, jehož vyhodnocení bude součástí každého řádného hodnocení. Tím bude také lépe docílena efektivita hodnocení jednotlivých kompetencí manažerů v závislosti na faktu, jaká restaurační oblast je jim přidělena.

Závěrem jsem zhodnotila možná rizika a náklady spojená se zavedením nového systému hodnocení ve společnosti. Mezi největší hrozby lze zařadit nepochopení systému či odpor vůči provádění hodnocení v praxi díky možným antipatiím vůči kolegovi nebo díky vidině ztraceného volného času stráveného vypisováním hodnotících formulářů.

Ke zpracování mé bakalářské práce byly použity odborné monografické publikace, data a informace získané prostřednictvím internetu a také interní materiály společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradi-
lák. Praha: Grada, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 90 s.
ISBN 80-722-6873-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press,
113 s. ISBN 978-802-5122-358.

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd.
Praha: Grada, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Miloslav KONEČNÝ, 2000. *Výzvy managementu pro 21.
století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.

Franchising: Česká republika 2003. Editor Aleš Tulpa. Praha: Česká asociace franchisigu,
2004. ISBN 80-239-2637-3.

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

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha:
Grada. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-
7261-116-X.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a
dopl. vyd. Praha: Management Press, 187 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách: šéf prozrazuje, jak
přesvědčit každého šéfa*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Gra-
da). ISBN 978-80-247-3823-9.

MENDELSON, Martin, 1994. *Franchising - moderní forma prodeje*. 1.vyd. Praha, 122 s.
ISBN 80-856-0354-3.

NOVOTNÝ, Rudolf, 2001. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6.přepř.vyd. Ostrava: Mirago, 164 s. ISBN 80-859-2286-X.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2007. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. ISBN 978-80-248-1520-6.

ŠULEŘ, Oldřich, 2010. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, x, 240 s. Management (Grada). ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*, 1. vyd. Praha: Management Press, 700 s., s. 253, il: ISBN 80-7261-029-5

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

WEHRLE, Martin, 2011. *Tajné triky, jak získat vyšší plat: šéf prozrazuje, jak přesvědčit každého šéfa*. 1. vyd. Praha: Grada, 700 s. ISBN 978-80-247-3824-6.

Elektronické zdroje

ŠÍPKOVÁ, Barbora. *Ipodnikatel. cz. JVM-RPIC, spol. s r.o.* [online]. 24 Leden 2011 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu.html>

Interní zdroje

Interní zdroje společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Interní zdroje společnosti McDonald's, spol. s. r. o.

Interwiev s manažery restaurace společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

OT manuál společnosti McDonald's, spol. s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MDP	Management Development Program
FMC	Floor Manager Course
SMC	Shift Manager Course
EMP	Effective Manager Practises
RLP	Restaurant Leadership Practises
BLP	Business Leadership Practises
QSC	Quality Service Cleanless
P a L	Profit and Lost
LRM	Local Restaurant Marketing
HCCP	Hard Critical Control Point
CFM	Central File Maintenance
FOR	Full Operation Review
SOR	Short Operation Review
PDS	Systém rozvoje výkonu
HRM	Human Resources Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. - Typy hodnocení dle zdroje (Wagnerová, 2008)</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 2. - Team concept restaurace Zlín, nám. Míru (interní materiály společnosti PEX Consulting, s.r.o., 2014).....</i>	<i>49</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. - Srovnání pojetí SMART a KARAT (Hroník, 2006)</i>	18
<i>Tab. 2. - Slovní posuzovací stupnice (Koubek, 2007)</i>	20
<i>Tab. 3. - Číselná posuzovací stupnice (Koubek, 2007)</i>	20
<i>Tab. 4. - Grafická posuzovací stupnice (Koubek, 2007)</i>	20
<i>Tab. 5. - SWOT analýza společnosti PEXX Consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Tab. 6. – Percentuální úprava mzdy manažerů (interní materiály společnosti PEXX Consulting, s.r.o)</i>	62
<i>Tab. 7. - Percentuální úprava mzdy Restaurant managera (interní materiály společnosti PEXX Consulting, s.r.o.)</i>	63
<i>Tab. 8. – Současný systém hodnocení managementu v PEXX Consulting, s.r.o. (interní materiály společnosti)</i>	70
<i>Tab. 9. – Nový systém hodnocení managementu v PEXX Consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 10. – Současný systém hodnocení restaurant manažera v PEXX Consulting, s.r.o. (interní materiály společnosti)</i>	71
<i>Tab. 11. – Nový systém hodnocení restaurant manažera v PEXX Consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 12. – Přehled nákladů spojených se zavedením nového systému hodnocení managementu ve společnosti PEXX Consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	73