

Projekt systému hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti

Bc. Elizaveta Temis

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Elizaveta Temis**
Osobní číslo: **M170142**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt systému hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky k problematice hodnocení pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte systém hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti.
- Navrhněte vybrané společnosti projekt zavedení optimálního systému hodnocení pracovníků.
- Vyhodnoťte náklady, přínosy, rizika a časový harmonogram projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- APPELO, Jurgen. *Managing for Happiness: Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team*. John Wiley & Sons Inc., 2016, 304 s. ISBN 9781119268680.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong on reinventing performance management: building a culture of continuous improvement*. London: Kogan Page, 2017, 224 s. ISBN 978-0-7494-7811-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada, 2017, 186 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ROTHWELL, William J., Carolyn K. HOHNE a Stephen B. KING. *Human performance improvement: building practitioner performance*. 3. vyd. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018, xx, 234 s. ISBN 978-1-13823760-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 18.08.2020

Jméno a příjmení: Elizaveta Temis

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou systému hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti, která se řadí do sféry cestovního ruchu, wellness, luxusních a zážitkových relaxačních pobytů. Cílem této práce je navrhnout zlepšení struktury systému hodnocení zaměstnanců této organizace s ohledem na potřeby firmy, samotných zaměstnanců i vnějších faktorů, jako je např. situace na trhu práce. Výchozí stav systému hodnocení byl zjišťován pomocí analýzy interních dokumentů, a dále v dotazníkovém šetření, ve kterém byli osloveni všichni zaměstnanci. Potřeby společnosti v této oblasti byly rovněž zjišťovány formou osobních rozhovorů se zástupci jejího vedení. Z analýzy vyplynulo, že nastavený systém hodnocení plně neodpovídá potřebám firmy a s ohledem na situaci na trhu práce se liší i od aktuálních potřeb zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl navržen nový systém hodnocení, který bude lépe odpovídat aktuálním potřebám všech zainteresovaných stran, bude méně administrativně i finančně náročný, zvýší motivaci pracovníků, efektivitu jejich práce a celkově zlepší image a reputaci společnosti u široké veřejnosti, což přinese celou řadu dalších benefitů. V závěru diplomové práce byl navržený projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze, která umožní vedení společnosti širší pohled na realizaci návrhu.

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, formální hodnocení, neformální hodnocení, personalistika, hodnotící pohovor, hodnotící systém

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the analysis of the system of evaluation of employees in a selected company, which belongs to the sphere of tourism, wellness, luxury and experiential relaxation stays. The aim of this work is to propose improvements to the structure of the evaluation system of employees of this organization with regard to the needs of the company, employees themselves and external factors, such as the situation on the labor market. The initial state of the evaluation system was determined by means of the analysis of internal documents and also in a questionnaire survey in which all employees were addressed. The company's needs in this area were also identified through personal interviews with representatives of its management. The analysis showed that the set evaluation system does not fully meet the needs of the company and with regard to the situation on the labor market also differs from the current needs of employees. For this reason, a new evaluation system has been designed that will better meet the current needs of all stakeholders, be less administratively and financially demanding, increase employee motivation, work efficiency and improve the company's image and reputation towards the general public, bringing many other benefits. At the end of the thesis, the proposed project was subjected to cost, time and risk analysis, which will allow the company's management a broader view on the implementation of the proposal.

Keywords: performance appraisal, formal appraisal, informal appraisal, human relations, evaluation interview, appraisal system

Tímto bych chtěla velmi poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za její odborné vedení, podnětné návrhy a připomínky k práci, za její konzultace, trpělivost a čas, který mi věnovala během zpracovávání této práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení vybrané společnosti za poskytnuté informace, jakož i spolupracovníkům organizace za čas, který věnovali vyplňování dotazníku.

Velké poděkování patří mým rodinným příslušníkům a blízkým, kteří mne po dobu studia podporovali a pomáhali mi.

Motto: *"Uprostřed každého problému se nachází příležitost." (Albert Einstein)*

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I. TEORETICKÁ ČÁST	14
1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A JEHO ZÁKLADY.....	15
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.2 LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ PROBLEMATIKY HODNOCENÍ.....	18
1.3 VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ Z POHLEDU PSYCHOLOGIE	18
1.4 ROLE HODNOCENÍ V RÁMCI ŘÍZENÍ VÝKONU PRACOVNÍKA.....	20
1.5 CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	21
1.6 KLASIFIKACE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
1.7 KRITÉRIA, METODY A ÚSKALÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
1.7.1 KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
1.7.2 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
1.8 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÁDNÉ FORMOVÁNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	27
1.9 PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A JEHO ÚSKALÍ.....	27
1.9.1 PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	28
1.9.2 ÚSKALÍ A CHYBY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	29
1.10 HODNOTÍCÍ POHOVOR	32
1.10.1 JEDNOTLIVÉ FÁZE POHOVORU	32
1.10.2 PŘÍPRAVA A ZÁSADY VEDENÍ POHOVORU	33
1.11 PŘÍNOSY HODNOCENÍ.....	35
1.12 NOVÉ TRENDY V SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	37
1.13 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST	40
2 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	41
2.1 SWOT-ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	41
2.2 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42

2.2.1	HISTORIE HOTELU	43
2.2.2	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	43
2.2.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
2.2.4	PERSONÁLNÍ ÚSEK SPOLEČNOSTI.....	45
2.2.5	ANALÝZA POČTU ZAMĚSTNANCŮ	46
2.2.6	MÍRA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	47
2.2.7	TRŽBY A OSOBNÍ NÁKLADY	49
2.3	PERSONÁLNÍ STRATEGIE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	51
3	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	53
3.1	CÍLE ANALÝZY	53
3.2	SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	54
3.3	OBLAST ČINNOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI S OHLEDEM NA SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	55
3.4	METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY	55
3.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZKOUMAJÍCÍ NÁZOR PRACOVNÍKŮ NA STÁVAJÍCÍ SYSTÉM HODNOCENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	57
3.5.1	SOUČASNÁ KRITÉRIA HODNOCENÍ PERSONÁLU.....	58
3.5.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	59
3.5.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	60
3.6	VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	70
3.7	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	74
4	PROJEKT SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	76
4.1	RÁMEC PROJEKTU	77
4.2	PŘEDSTAVENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	79
4.2.1	CÍL PROJEKTU.....	80
4.2.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY	81
4.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU.....	87
4.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	90
4.5	MATICE ODPOVĚDNOSTÍ.....	93
4.6	RIZIKA IMPLEMENTACE PROJEKTU.....	95
4.7	PŘÍNOSY PROJEKTU	98

4.8 SHRNU TÍ PROJEKTU.....	99
ZÁVĚR	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	105
SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	108
SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

V každé společnosti jsou tvůrcem hodnot zaměstnanci a jejich nezaměnitelné schopnosti. Proto je dnes problematice lidských zdrojů věnováno stále více pozornosti. Jestliže dříve se na personalistiku zaměřovalo personální oddělení v rámci plnění základních povinností, nyní je cílem personalistů zformovat schopný a efektivně fungující tým. Za účelem dosažení takto stanoveného cíle mohou být využívány různé metody a postupy. Avšak ani jedno zaměření personální práce se nemůže obejít bez hodnocení pracovníků společnosti.

Tématem této diplomové práce je projekt systému hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. Daná společnost je na trhu od roku 2010 a řadí se do sféry cestovního ruchu, wellness, luxusních a zážitkových relaxačních pobytů. Vzhledem k faktu, že se zaměřuje na služby, je výběr kvalifikovaného personálu s citem pro gastronomii a hotelnictví klíčový. Současně je nezbytné personál vhodně hodnotit a motivovat s cílem zajištění konkurenceschopnosti a rozvoje firmy. V opačném případě by mohlo docházet k navyšování nákladů na rozvoj, vzdělávání zaměstnanců a personalistiku všeobecně.

Práce si klade za cíl nastavit systém hodnocení pracovníků takovým způsobem, který na straně zaměstnanců napomůže osobnímu růstu, zvýšení motivace a kvalifikace a na straně společnosti povede ke stabilizaci personálu, předejde provozním komplikacím a pomůže vylepšovat ekonomický výsledek každého střediska.

Diplomová práce je rozčleněna do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část si klade za cíl provést literární rešerši vztahující se k systému hodnocení pracovníků, prostudovat základní pojmy a východiska dle dostupné odborné literatury a také porovnat názory různých odborníků. Zde budou přiblíženy formy hodnocení pracovníků, kritéria a metody hodnocení. Rovněž bude důležité prozkoumat samotný proces hodnocení pracovníků a následně prověřit možnosti hodnotícího pohovoru.

Praktická část se zaměří na představení vybrané společnosti, způsob jejího fungování, organizační strukturu a další podrobnosti související s cíli diplomové práce. Budou zde prezentovány základní principy a specifika práce personálního oddělení, na což naváže analýza stávajícího systému hodnocení pracovníků. Součástí praktické části DP bude také dotazníkové šetření zkoumající názor samotných pracovníků na stávající systém hodnocení. Na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření bude navržen vhodný projekt systému hodnocení pracovníků, který bude zahrnovat náklady a přínosy projektu, rizika spojená s jeho implementací a časový harmonogram.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt systému hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti, který bude sloužit nejen jako motivační a kvalifikační nástroj pro personál, ale i jako zpětná vazba a preventivní nástroj pro zaměstnavatele.

V úvodu práce bude blíže prozkoumána problematika řízení lidských zdrojů, a to zejména v oblasti hodnocení pracovníků. Bude nutné nejen prostudovat, ale i pochopit otázku hodnocení pracovníků na základě informací získaných z dostupné odborné literatury.

Následně bude zpracována analytická část, v níž bude představena vybraná společnost. V rámci této části bude prezentována organizační struktura podniku, vyobrazená v grafické podobě, a také personální obsazení a složení pracovního kolektivu. Dále budou přiblíženy informace týkající se fluktuace zaměstnanců včetně jejích příčin, produktivita práce a další důležitá data, vztahující k tématu dané diplomové práce. Veškeré informace budou shrnuty do tabulek a následně okomentovány.

Vybraná společnost se chová zodpovědně ke všem zainteresovaným subjektům, tedy ke svým zaměstnancům, dodavatelům, ale i majitelům. Práci zaměstnanců odměňuje odpovídajícím způsobem, odpovídající mzdou a nabízí jim také poměrně široké spektrum zaměstnaneckých benefitů, které jsou považovány za výraznou součást mzdy. Pracovní hodnocení vnímá vybraná firma jako jeden z významných faktorů, které ovlivňují nejen pracovní výkon, ale i spokojenost zaměstnanců a možnost poskytování zpětné vazby. Stávající systém hodnocení byl ve společnosti nastaven přibližně v r. 2016, v důsledku zvýšené konkurence na trhu práce a větší míry odchodovosti. To je jeden z důvodů, proč má vedení společnosti zájem zjistit, jak zaměstnanci v současnosti vnímají systém hodnocení pracovníků, jak jsou spokojeni a zda toto hodnocení odpovídá aktuálním potřebám všech zainteresovaných stran. Vzhledem k tomu, že mzdové náklady tvoří významnou část fixních měsíčních nákladů, chce společnost využívat tuto investici co nejodpovědněji.

Důležitým milníkem bude získání a zpracování informací vztahujících se k problematice hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. Pro dosažení tohoto cíle bude využito metody dotazníkového šetření, na základě kterého budou nutné informace sbírány přímo mezi zaměstnanci. Ze strategických analytických metod bude dále využita SWOT-analýza společnosti. V rámci kvalitativní diagnostiky bude realizován rozhovor s managementem společnosti.

Výstupem diplomové práce bude projekt navržený v návaznosti na informace získané v analytické části. Tento projekt bude obsahovat klíčové aktivity jako prostředek k dosažení hlavního cíle diplomové práce. Budou zde vysvětleny silné a slabé stránky navrhovaného řešení a jeho význam pro danou společnost. Pomocí síťové analýzy bude vyobrazen časový harmonogram nutný pro implementaci projektu. Celkově by diplomová práce měla posloužit vybrané společnosti jako rámcové, strategické řešení problematiky hodnocení pracovníků, včetně implementace vhodného systému, který bude přehledný, srozumitelný, oboustranně prospěšný a bude poskytovat relevantní informace pro další systematickou práci s lidskými zdroji.

Důležité pomocné informace, potřebné jak pro analýzu, tak i pro plánování projektu, budou zařazeny do přílohy práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

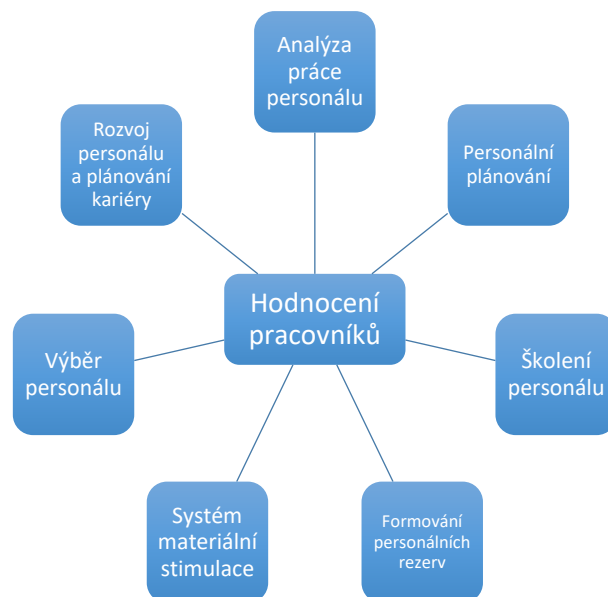
1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A JEHO ZÁKLADY

Tématem diplomové práce je problematika hodnocení pracovníků, které spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů neboli personální management se zabývá vším, co se týká řízení lidí v organizaci vůbec. Častorál (2013, s. 21) definuje řízení lidských zdrojů jako součást metod managementu, která využívá strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi jako zdroji, vstupujícími do organizace.

Naopak, dle Mužika a Krpálka (2017, s. 123) je hlavním účelem řízení lidských zdrojů realizovat potenciál zaměstnanců. Zaměstnanci by neměli znamenat pouze nutný náklad zaměstnavatele, ale především by měli být jakousi konkurenční výhodou dané společnosti na trhu. Hodnocení pracovníků autoři vnímají v kontextu řízení lidských zdrojů jako jeden z nástrojů personálního managementu.



Obrázek 1 *Hodnocení pracovníků v rámci personálního managementu (vlastní zpracování dle Častorála, 2013)*

- Analýza práce personálu umožňuje vymezit faktory a standardy, v souladu se kterými se hodnotí pracovní chování zaměstnance.
- Personální plánování – vyhodnocení pracovních výsledků určuje kvalitativní a kvantitativní personální potřeby a nároky jak v současnosti, tak i v budoucnosti.

Díky správnému personálnímu plánování organizace vím, jaké lidské zdroje bude potřebovat a kde je získá, zda z interních či externích zdrojů. Personální plánování rovněž předpokládá vzdělávání, školení a rozvoj lidských zdrojů.

- Školení personálu – umožňuje určit potřeby vzdělávání personálu a dále zjistit efektivitu stávající vzdělávací strategie, zda splňuje potřebné nároky.
- Výběr personálu – výsledky hodnocení ukazují, do jaké míry jsou efektivní použité metody nábory a výběru nových pracovníků a jaké jsou možnosti zdokonalení těchto procedur.
- Rozvoj personálu a plánování kariéry – vyhodnocení pracovních výsledků umožňuje rozpoznat potenciál zaměstnance za účelem stanovení přípravného programu, aby byl schopen vykonávat těžší a zodpovědnější práci.
- Systém materiální stimulace – hodnocení umožňuje zvýšit efektivitu motivačních systémů: na základě výsledků hodnocení je zaměstnancům poskytována zpětná vazba, vyhodnocuje se jejich přínos v rámci dosahování strategických cílů organizace.
- Formování personálních rezerv – hodnocení práce a pracovního chování zaměstnanců se stává osnovou pro formování rezerv a určení efektivity jeho přípravy.

Dle Beránka (2013, s. 51) je udržování a zvyšování výkonnosti pracovníků oblastí, která patří k hlavním úkolům manažera v rámci lidských zdrojů. Hlavním úkolem se tedy stává co nejefektivněji a nejhodnotněji využít lidské zdroje, neboli také lidský kapitál. Efektivnost autor zdůrazňuje i z důvodu vysokého podílu mezd a ostatních osobních výdajů na nákladech. Pravidlo zní následovně: „Správná osoba konající správnou práci s odpovídajícím úsilím, ve správné atmosféře, na správném místě a v pravý čas.“

Toto téma dále rozvíjí Armstrong (2009, s. 136), který vnímá hodnocení práce jako systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních finančních/platových relací. Tyto poskytují základnu pro vytváření spravedlivých platových tříd a struktur, za účelem následného zařazování prací/pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi/pracovními místy a odměnami a pro dodržení zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty. Systém odměňování a hodnocení práce musí být ve své podstatě transparentní.

Hodnocení pracovníků prochází napříč několika etapami působení pracovníka ve společnosti.

Dle Kiselevové (2015, s. 10) rozeznáváme tři úrovně hodnocení: assessment, appraisal, evaluation. Assessment neboli assessment competencies představuje hodnocení kompetencí pracovníků – je to hodnocení, které zaměstnavatel provádí při výběru zaměstnance na požadovanou pracovní pozici. Termín appraisal neboli performance appraisal představuje hodnocení výkonu a pracovních výsledků daného pracovníka, který je již zaměstnancem společnosti. Posledním termínem je job evaluation, které představuje metodu řízení motivace pracovníků.

Výše uvedené tvrzení ruské autorky do jisté míry potvrzuje ve svém díle i Šikýř (2016, s. 122), kdy podle něj je hodnocení zaměstnanců vnímáno jako nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců, který nejenže umožňuje kontrolovat, usměrňovat, ale především motivovat zaměstnance během výkonu jim určené práce a tím samým uskutečňovat strategické cíle organizace.

Dle Bazarova (2010, s. 94) umožňuje hodnocení pracovníků vyhodnotit potenciál zaměstnance za účelem kariérního růstu a zároveň upozorňuje na nekompetentní zaměstnance, což napomáhá u zaměstnanců udržovat pocit spravedlivého přístupu, který zlepšuje pracovní morálku a motivaci v kolektivu.

Dle Kibanova (2005, s. 342) a Desslera (2016, s. 274) je hodnocení pracovníků myšleno jako cílený proces stanovení kompatibility mezi kvalitativními charakteristikami personálu (schopnostmi, motivací a vlastnostmi) a požadavky dané pracovní pozice. Hodnocení pracovníků tedy napomáhá vzniku zpětné vazby se zaměstnancem jak v rámci profesionálních, organizačních, tak i jiných otázek spojených s pracovním místem. Dále napomáhá uspokojit potřebu pracovníka v rámci ohodnocení vlastní práce a jeho kvalitativních charakteristik.

Naopak Armstrong (2017, s. 5) mluví o hodnocení pracovníků v rámci řízení výkonnosti, které vnímá jako systematický proces zlepšování výkonnosti organizace, a to rozvojem výkonu jednotlivců i týmů. Je to prostředek k získávání lepších výsledků prostřednictvím pochopení a řízení výkonnosti na základě předem určeného rámce stanovených cílů, standardů a kompetenčních požadavků.

Nizozemský autor Appelo (2016, s. 132) zmiňuje ve své knize tzv. tradiční pojetí hodnocení výkonu. Toto hodnocení představuje formalizovaný proces hodnocení, kdy během určité

doby (zpravidla jednou ročně) je popisována a vyhodnocována práce zaměstnance, jeho výkon, chování a další kritéria někým jiným než je sám zaměstnanec. Zpráva, obsahující vyhodnocení, je zakládána do firemních dokumentů. Dle slov autora se tento tradiční přístup postupně proměňuje. Slova autora ve svém díle podporuje i italský autor Cepollari (2011, s. 83). Dle autorových slov, který cituje ve své práci Carmagnolu, hodnocení pracovníků a jeho vnímání prošlo značnou transformací. Na hodnocení by již nemělo být nahlíženo pouze jako na nutnost, nebo protože je „správné“ hodnotit. Hodnocení by mělo být prostředkem k zamýšlení, mělo by pokládat kritické otázky typu „co a jak bylo uděláno“, „co a jak děláme“ a „co bychom mohli zlepšit“.

1.2 Legislativní ukotvení problematiky hodnocení

Problematiku hodnocení pracovníků ošetřuje zákoník práce v rámci zákona č. 262/2006, který nabyl účinnosti dne 1. 1. 2007. O problematice hodnocení pojednává Část XIII, Hlava II, § 302, která v odstavci a) říká, že vedoucí zaměstnanci mají povinnosti řídit a kontrolovat práci podřízených pracovníků a hodnotit pracovní výkon a pracovní výsledky (Zákoník práce, 262/2006 Sb.). Zákoník práce však neurčuje zaměstnavateli, jakým způsobem hodnocení zaměstnanců musí probíhat.

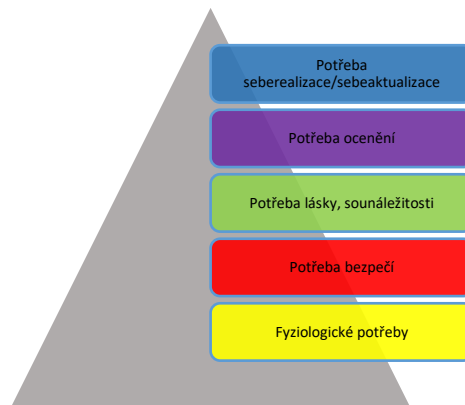
Zákoník práce ovšem v části Všeobecná ustanovení, Část I, Hlava IV rozebírá rovné zacházení a zákaz diskriminace, kdy jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání (Zákoník práce, 262/2006 Sb.).

Ačkoli zákoník práce blíže nespecifikuje podmínky a způsob hodnocení pracovníků, přesto ukládá zaměstnavateli povinnost být při práci, komunikaci a hodnocení zaměstnance maximálně objektivní a zachovat princip spravedlivosti.

1.3 Význam hodnocení pracovníků z pohledu psychologie

V rámci manažerské psychologie existuje nespočet přístupů a principů, které jsou využívány při psychologické práci uvnitř organizace.

Hodnocení pracovníků není důležité jen z pohledu zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance samotného. Potřebu hodnocení neboli ocenění rozebíral ve své práci americký psycholog Maslow (2012, s. 20), viz obrázek níže.



Obrázek 2 *Pyramida potřeb (vlastní zpracování dle Maslowa)*

Všichni lidé ve společnosti mají potřebu být vysoce hodnoceni neboli oceněni. Samotnou potřebu hodnocení autor rozděluje do dvou kategorií, a to na kategorii potřeb sebeúcty, svobody, vlastní integrity apod. Druhá kategorie se týká potřeby úcty, respektu ze strany druhých. Z tohoto pohledu můžeme říci, že hodnocení není jen hybnou silou a důležitým motivačním faktorem pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele samotného. Zaměstnavatel, pokud přistupuje spravedlivě k problematice hodnocení pracovníků, může využívat hodnocení jako jednu z motivačních složek pracovní činnosti zaměstnanců.

Potřebu seberealizace i s oceněním nebo ohodnocením a s pocitem přijetí a sebezpřijetí jako důsledek dosažení určité pozice rozvíjí dále ve svém díle americký psycholog C. Aldeferer, který tím do určité míry navazuje na teorii A. Maslowa. Jedná se o potřebu růstovou, kterou ve svém díle rozebírá Mikulaščík (2015, s. 130).

Naproti tomu dle Urbana (2017, s. 17), citujícího práci amerického psychologa Fredericka Herzberga, je důležité dělení motivačních faktorů, které vychází z toho, že tyto podněcují pracovní motivaci a spokojenost – do popředí zájmu člověka se dostává především zajímavá práce, projevené uznání, vyšší odpovědnost či možnost osobního růstu.

Výše uvedené potvrzuje i americký autor Rothwell (2018, s. 153), který ve svém díle zmiňuje studii provedenou společností PriceWaterhouseCooper's s názvem Millennials at Work (přeloženo Mileniálové v práci). Autor tvrdí, že uznání a hodnotící systémy jsou základním stavebním kamenem zdravého a funkčního systému managementu, neboli řízení talentů. Dle autorových slov jsou finanční ohodnocení vždy vítány, avšak dnešní výkon zaměstnanců může být efektivně povzbuzován především prostřednictvím kariérního růstu a větší mírou zodpovědnosti a pozičního růstu.

O těchto tendencích podrobněji pojednává Horváthová et al. (2016, s. 31), která odkazuje na studii společnosti Mercer, s názvem *Engaging Employees to Drive Global Business Success* (v překladu *Angažování zaměstnanců za účelem dosažení globálního podnikatelského úspěchu*), z r. 2011. Angažovanost je zde definována jako psychický stav, kdy pracovníci mají zájem na úspěchu organizace a jsou tak ochotni a motivováni k výkonu na úrovni, která přesahuje deklarované požadavky.

Autorka Wagnerová (2008, s. 24) zmiňuje ve své publikaci sociálně kognitivní teorii A. Bandury, kterou vnímá jako přínosnou i pro hlubší pochopení řízení pracovní výkonnosti a fungování organizace jako celku. Jedná se o triadický reciproční determinismus, který bere v úvahu tři skupiny faktorů: chování, dále kognitivní, biologické a jiné osobní faktory a v neposlední řadě vnější prostředí. Recipročnost autorka vysvětluje jako vzájemnou interakci faktorů. Determinismus je chápán jako výsledný efekt množiny vzájemně projevených vlivů, kdežto interakčnost modelu spočívá v interakci a ovlivňování osobních a situačních faktorů. Teorie zohledňuje všechny faktory ovlivňující jedince a vnímá ho v celé své komplexnosti.

1.4 Role hodnocení v rámci řízení výkonu pracovníka

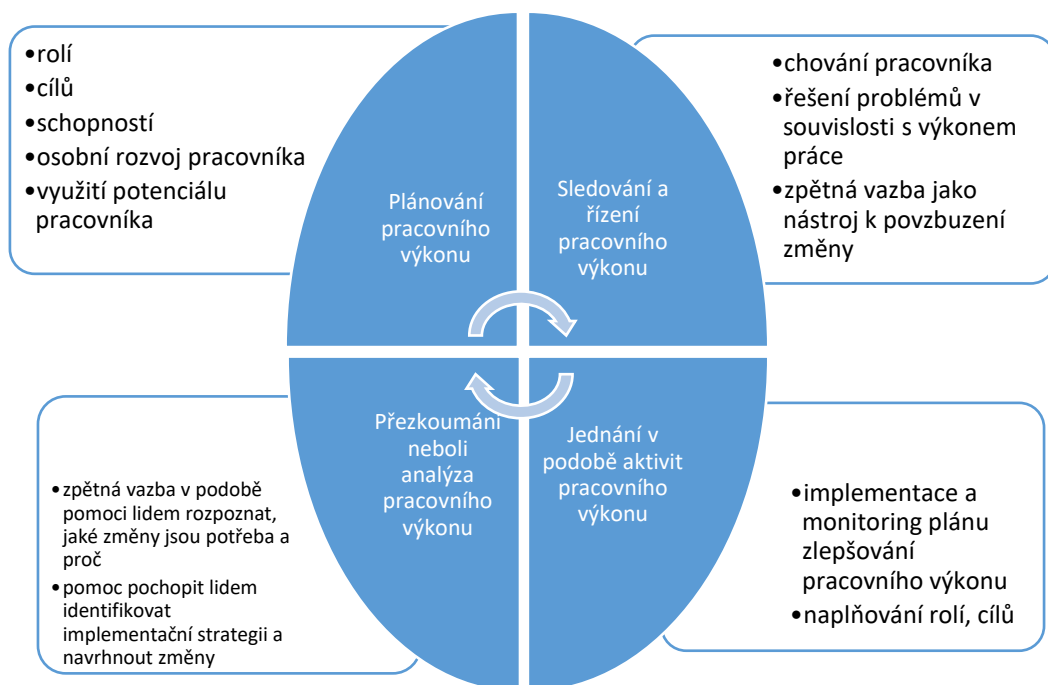
Wagnerová (2008, s. 31) uvádí, že koncepce řízení výkonnosti (z ang. *performance management*) je nadřazená problematice pouhých izolovaných pracovních hodnocení. Jedná se o daleko integrovanější a soustavnější přístup k řízení výkonnosti než pouhé izolované hodnocení pracovních výkonů.

Urban (2012, s. 14) se své knize dívá úžeji na danou problematiku a tvrdí, že význam řízení výkonu spočívá v jasném stanovení úkolů a cílů a následném vytváření podmínek, ve kterých jsou tyto úkoly a cíle naplňovány v souladu s očekáváním nadřízených. Výkon můžeme vnímat buď jako výsledky, kterých musí zaměstnanci v souladu s plněním pracovních povinností dosáhnout, nebo naopak jako chování, které by měli dodržovat. Avšak nejrozměněji se jeví plnění obou zmíněných.

Dosahování lepších výsledků organizace, jejích pracovních týmů a jednotlivců předpokládá řízení pracovního výkonu takovým způsobem, který zvýší pravděpodobnost integrovanosti procesů personálního managementu, v důsledku čehož dojde k celkovému zlepšení efektivity organizace.

Kachaňáková, et al. (2008, s. 144) citují ve svém díle C. Fletchera a R. Williamsa, kteří tvrdí, že reálné chápání řízení pracovního výkonu úzce souvisí s přístupem k vytvoření přijatelné vize účelu a cílů organizace, které pomáhají každému zaměstnanci pochopit a uvědomit si míru vlastní zásluhy na plnění tohoto účelu a cílů a tím řídit a zvyšovat nejen výkon jednotlivců, ale i celé organizace.

Řízení pracovního výkonu by se mělo primárně zaměřovat na plánování a zdokonalování budoucího výkonu pracovníků i organizace jako celku, nikoli na retrospektivní hodnocení. Mělo by být osnovou pro pravidelný a častý dialog mezi vedením a jednotlivci nebo týmy na téma plánování výkonu a rozvoje.



Obrázek 3 *Cyklus řízení pracovního výkonu (vlastní zpracování dle Armstronga, 2015)*

1.5 Cíle hodnocení pracovníků

Cíl hodnocení pracovníků představuje konečný stav, kterého má být dosaženo ať už jedincem, týmem či podnikem.

Pilařová (2008, s. 11) uvádí ve svém díle řadu cílů, které determinují kvalitní vymezení, optimální načasování a správné implementování a nastavení systému hodnocení pracovníků:

- Poskytnutí a získání zpětné vazby o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech;
- Navržení a prodiskutování potřebných změn a opatření týkajících se způsobů výkonu práce, komunikace, chování;
- Stanovení výkonových a rozvojových cílů a definování dohody;
- Orientace zaměstnance (tzn. poskytnutí potřebných informací např. o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuální seznámení se se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnosti zaměstnance);
- Motivování hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování;
- Objektivizování podkladů pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnance;
- Ovlivňování postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilování loajality) aj.



Obrázek 4 **Cíle hodnocení pracovníků** (vlastní zpracování dle Thomson, s. 155)

Cíle hodnocení pracovníků by se mohly rozdělit do tří kategorií: administrativní, informační a motivační.

1.6 Klasifikace hodnocení zaměstnanců

Dle Šikýře (2016, s. 122) rozlišujeme formální a neformální hodnocení zaměstnanců. Neformální hodnocení probíhá průběžně. Jeho účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného. Formální hodnocení probíhá periodicky, vždy v určitých časových intervalech, kdy manažer informuje a projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci a podmínky.

Naopak Bělohlávek (2017, str. 74-75) rozlišuje 5 druhů hodnocení:

- neformální;
- finanční;
- systematické;
- příležitostný monitoring;
- víceúrovňové hodnocení neboli hodnocení 360°.

V literatuře se rovněž můžeme setkat s hodnocením v souvislosti s frekvencí provádění hodnocení. Plamínek (2009, s. 117) rozlišuje hodnocení průběžné a mimořádné. Do průběžného hodnocení můžeme zařadit hodnocení krátkodobé (v rámci několika týdnů) a dlouhodobé (1 krát až 2 krát do roka). V obou případech se jedná o pravidelné hodnocení. Mimořádné hodnocení naopak není hodnocení plánované, ale spíše nezbytné, a to ve chvíli, kdy se hodnocený a hodnotitel neshodnou na kvalitě odvedené práce.

1.7 Kritéria, metody a úskalí hodnocení zaměstnanců

Na co se soustředit při hodnocení pracovníků a jaká mohou být kritéria pracovního výkonu? Na to lze nahlížet z mnoha úhlů pohledu. Dle Koubka (2011, s. 127) existuje tradiční a moderní pojetí pracovního výkonu. Tradiční pojetí se koncentruje na výsledky, na množství a kvalitu vykonané práce a zdůrazňuje především kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu. Naproti tomu moderní pojetí je mnohem komplexnější a za součást pracovního výkonu považuje i pracovní chování v nejširším slova smyslu, tj. např. přístup k práci, ochotu přijímat pracovní úkoly, ochotu se přizpůsobovat měnícím se požadavkům, vzdělávat se, fluktuaci, absenci, dodržování pracovní doby, frekvenci pracovních úrazů, míru dodržování povinností pracovníka vyplývajících ze zákona či z firemních předpisů, vztahy s lidmi, dodržování zásad chování pracovníků i mimo pracovní dobu a další charakteristiky jedince v souvislosti s vykonávanou prací, především pak schopnosti jak odborné, tak i schopnosti chovat se žádoucím způsobem a dobře hrát svou roli.

1.7.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Je-li cílem hodnotit nějakého pracovníka, je potřeba pro to použít vhodná kritéria. Ta pochopitelně musí být přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě. Nemůžeme hodnotit např. schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu práce je vůbec nepotřebuje. V praxi se nejčastěji používají následující kritéria:

- Výsledky práce, neboli měřitelná či alespoň relativně snadno klasifikovatelná kritéria jako množství práce, kvalita práce, odpadovost/zmetkovost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, množství reklamací atd.;
- Pracovní chování, které zahrnuje např. ochotu přijímat úkoly; ochotu vzdělávat se a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání zlepšovacích návrhů atd.;
- Sociální chování jako ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným, styl vedení lidí atd.;
- Dovednosti a znalosti, potřeby a vlastnosti jako znalost práce, fyzická síla, schopnost koordinace činností, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctízádnost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní zodpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu apod.

Stanovení kritérií však samo o sobě k hodnocení pracovníka a jeho výkonu nestačí. Je třeba zároveň definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, tj. je třeba stanovit určitou úroveň, normu výkonu, a to výslovně a písemně. Při hodnocení pracovníka nesmí být opomenuta skutečnost, že jeho výkon může být ovlivňován i faktory, které jsou na samotném pracovníkovi nezávislé, a tyto by měly být zohledněny. Těmito faktory mohou být např. nedostatečné využívání času pracovníka nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly; zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci; nejasná pravidla a metody řízení; nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků; nedostatečné vysvětlení práce a instruktaže; nedostatky ve vzdělávání pracovníků; teplota, osvětlení, hluk, výpary apod.; nevhodné uspořádání pracoviště a mnoho dalších.

Dle Dudy (2008, s. 80) lze typy hodnocení také rozdělit do určitých skupin, např. podle složek na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní posuzuje chování, jednání, osobnostní vlastnosti, dovednosti apod., které jsou u dané funkce žádoucí. Hodnotitel je soudí na základě subjektivního naladění a vlastního postoje. Kvalitativní složky se zpravidla posuzují u zaměstnanců, kteří přijdou do styku se zákazníkem. Kritériem pak může být např. znalost sortimentu a vlastností výrobků, způsobu zacházení a údržby, předvedení zboží, zručnost, vedení rozhovoru se zákazníkem, ochota při poskytování informací atd. Kvantitativní pak posuzují produktivitu pracovníka. Jeho pracovní výsledky se porovnávají se standardem či plánem, případně s výsledky ostatních pracovníků. Kritériem pro hodnocení může být např. množství vyrobeného a prodaného zboží, provedených služeb atd. Takovýchto skupin hodnocení může být celá řada.

1.7.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Správná volba a stanovení kritérií hodnocení ještě není dostatečnou zárukou efektivního hodnocení pracovníků. K tomu je nutné zvolit ještě správnou metodu či kombinaci metod pro práci se stanovenými kritérii a určit neměnné podmínky, za kterých má být použita. Ať už organizace používá jakékoliv druhy hodnocení, měly by být spolehlivé a pravdivé, všeobecně přijímané a takové, které by co možná nejefektivněji změřily pracovníkův výkon v porovnání se stanovenými požadavky. Metod hodnocení je celá řada a každá z nich má určité výhody a nevýhody. Některé jsou vhodnější pro nedělnické kategorie pracovníků, jiné vhodnější pro dělníky, další jsou univerzálnější. Rozdílné metody mohou být také vhodné pro menší či větší firmy. Uveďme si alespoň několik příkladů, dle Koubka (2011, s. 131)

- **Hodnocení podle stanovených cílů** (podle výsledků). Tato metoda se hojně používá především u nedělnických pracovníků. Má následující postup: stanovení jasně definovaných cílů a termínů, kterých má pracovník dosáhnout; zpracování plánu postupu, jak se má cíle dosáhnout; vytvoření podmínek, aby mohl být cíl realizován; průběžné měření a posuzování plnění cíle; návrh a realizace opatření ke zlepšení; stanovení nových cílů.
- **Hodnocení na základě plnění norem** se často uplatňuje u dělníků. Postupem je stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu práce; seznámení pracovníků s normami; porovnání výkonu s normami. Normy musejí být splnitelné a objektivně stanovené. Pro jejich plnění musí firma opět vytvořit přiměřené podmínky.

- **Hodnocení pomocí stupnice** se nejčastěji využívá v malých a středních firmách jako univerzální metoda hodnocení, zpravidla jde o stupnici slovní, nebo číselnou. Jde o metodu umožňující nejen souhrnné vyhodnocení výkonu, ale i hodnocení výkonu podle jednotlivých kritérií, dále tak napomáhá rozpoznat oblasti, u kterých je výkon lepší a u kterých horší. Je zde vhodné používat standardizovaný firemní formulář, který kromě uvedených stupnic bude obsahovat také údaje jako jméno, název pozice, datum hodnocení, délka zaměstnání ve firmě, prostor pro doporučení, podpisy atd.

Dle Dudy (2008, s. 83) lze metody dělit např. na:

- **Metody orientující se na minulost.** Ty mají jasnou výhodu v tom, že se zabývají prací již vykonanou, která může být do jisté míry změřena. Naopak jasnou nevýhodou je, že výsledky práce již nelze změnit. K nejrozšířenějším postupům hodnocení s orientací na minulost patří např. hodnotící stupnice; dotazníky; metoda klíčové události; metoda pomocného posudku; hodnocení srovnáním s jinými pracovníky.
- **Metody orientující se na budoucnost.** Ty jsou zaměřeny na budoucí výkon, hodnotí zaměstnancovy možnosti, nebo stanoví budoucí úkoly. Mezi tyto metody se řadí např. sebehodnocení; psychologická hodnocení; hodnotící střediska, tzv. assessment centra.
- **Trvale průběžné hodnocení.** Pro zvýšení objektivity hodnocení a pocitu spravedlnosti se snaží organizace o rozšíření zdrojů pro získání informací o pracovníkovi. Nejčastější variantou vícezdrojového hodnocení je systém 360° zpětné vazby, kdy hodnotí spolupracovníci na stejné úrovni i nadřízený, případně další vnitřní zákazníci a externí partneři. Hodnocení tak postihne širší profil hodnoceného a výhodou je jiný pohled než pouze pohled nadřízeného. Nevýhodou je administrativní složitost a možná neochota spolupracovat, případně shovívavost.
- **Supervizoři.** Výběr správné osoby, která má provést hodnocení, je přinejmenším stejně důležitý jako kritéria a metody. Nejkompetentnější osobou je zpravidla přímý nadřízený, hodnotit však mohou i další osoby, nebo dokonce i hodnocený sám. Hodnotící pracovník by měl být schopen transformovat vypořádané skutečnosti do zaznamenané, vypovídající a použitelné podoby tak, aby na jejich základě bylo možno rozhodovat a plánovat.

- **Vlastní hodnocení.** Má-li být pohovor hodnotící, účelný, pak je třeba volit vhodné otázky a umět je správně položit. Také umění naslouchat není tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Jen málo vedoucích pracovníků dokáže vyslechnout názory svých podřízených.

1.8 Faktory ovlivňující řádné formování systému hodnocení

Formování řádného systému hodnocení práce personálu je založeno na několika neopomenutelných indikátorech, které se vztahují nejen k ekonomickým základům, ale zohledňují i osobnostní kvality pracovníků a odlišnosti související s profesními povinnostmi. Dle Sleptsovy (2016, s. 178) mezi tyto ukazatele patří následující:

- a) Ukazatele, související s ekonomickými faktory:
 - postavení organizace na trhu;
 - poptávka a nabídka na vykonávané práce a poskytované služby;
 - úroveň inflace;
 - úroveň ekonomické aktivity populace;
 - úroveň nezaměstnanosti.
- b) Ukazatele, související s kvalitativními vlastnostmi/schopnostmi pracovníků:
 - produktivita práce;
 - úroveň kvalifikovanosti a vzdělání pracovníků;
 - praxe a získané pracovní zkušenosti;
 - projevení aktivity spojené jak s individuální, tak i kolektivní činností.
- c) Ukazatele, související s charakteristikami práce a pracovními podmínkami:
 - manuální;
 - mechanická;
 - mentální;
 - zvláštní pracovní podmínky.

1.9 Proces hodnocení pracovníků a jeho úskalí

Hodnocení pracovníků představuje poměrně komplexní proces, který v sobě skýtá spoustu úskalí v rámci jednotlivých fází procesu.

1.9.1 Proces hodnocení pracovníků

Dle Urbana (2003, s. 139) je hodnocení pracovníků trvalý proces, který pro manažera i zaměstnance začíná dnem, kdy je zaměstnanec přijat do dané organizační jednotky, a nekončí, dokud na základě převedení na jinou práci, povýšení nebo odchodu z organizace sféru manažerovy odpovědnosti neopustí.

Proces hodnocení pracovníků, stejně jako každý jiný proces, má stanoven svůj životní cyklus.

Tuček (2014, s. 23) cituje ve své publikaci normu ČSN EN ISO 9001:2009, která definuje proces jako soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Proces hodnocení pracovníků můžeme rozdělit na jednotlivé fáze (viz obrázek níže).



Obrázek 5 *Fáze procesu hodnocení pracovníků (vlastní zpracování dle Kleibla et al., 2001)*

- Přípravná fáze představuje informování všech zaměstnanců o záměru provedení hodnocení, jeho významu a důležitosti jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.
- Realizační fáze představuje provedení hodnocení pracovníků dle předem vybraných metod a kritérií, sběr předběžných dat v rámci individuálního konkrétního hodnocení pracovníka ze strany subjektů hodnocení.
- Analýza získaných dat má za cíl zpracovat získaná data, která budou součástí celkového vyhodnocení.
- Posledními fázemi jsou informování o výsledcích pracovníků a určení další strategie spolupráce, popřípadě jejich kariérního rozvoje, a další aplikace provedeného hodnocení.

Výše uvedený proces je zobrazen velmi jednoduchou formou, kdy ve skutečnosti samotná realizační fáze může být obohacena o hodnotící pohovor, analýza získaných dat může být prováděna na více úrovních apod.

Bláha et al. (2005, s. 136) vnímají hodnocení jako sociální proces. Jedná se o proces, během něhož bychom měli stanovit odpovědi na tyto otázky: proč – kdo – koho – co – jak – kdy – kde hodnotí.

Dle Koubka (2011, s. 124) hodnocení pracovníků sestává z níže uvedených činností:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho pracovní chování a vztahy na pracovišti se spolupracovníky, zákazníky, či dalšími osobami vstupujícími do jeho pracovní činnosti;
- 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 napomoci.

1.9.2 Úskalí a chyby v hodnocení pracovníků

Pravidelné hodnocení v sobě skrývá určitá nebezpečí, se kterými je nutno se vypořádat. Jinak by pro společnost ani její pracovníky nepřineslo velkého užitku. K těmto úskalím může patřit dle Urbana (2017, s. 69) např.

- **Formalismus**, tj. sklon provádět jej bez větší přípravy a nevyvozovat z něj ani žádné důležité závěry. Ilustrací je vyjádření: „*Můj vedoucí hledá způsob, jak mít hodnocení co nejrychleji za sebou.*“
- **Příliš složitá kritéria hodnocení**. Jejich důsledkem je, že hodnocení ztrácí význam i objektivitu. Příkladem je konstatování: „*Nástrojům hodnocení nerozumím já, ani můj nadřízený.*“
- **Nadměrná obecnost**. Kritéria hodnocení by měla vycházet z cílů organizace, měla by však být přizpůsobena danému útvaru či místu. Nemělo by proto docházet k tomu, že „*všichni zaměstnanci jsou v podniku hodnoceni podle stejného vzoru, který se nevztahuje k jejich pracovním úkolům*“.

Problém může vyvolávat i rozlišení mezi různými úrovněmi výkonu zaměstnanců, např. jasné stanovení, co musejí vykonávat, aby jejich hodnocení bylo nadprůměrné.

Dle Kleibla et al. (2001, s. 147) chyby, které se vyskytují v realizaci systému hodnocení, je možno charakterizovat následovně:

- **Chyby v samotném systému hodnocení.** Jde především o chybně stanovená kritéria hodnocení; špatnou metodiku hodnocení; nedostatečnou objektivizaci příčin úrovně pracovního výkonu, tj. nepřihlíží se k tomu, zda pracovník mohl ovlivnit výsledek; nedostatečnou metodickou připravenost hodnotitele; nevhodný průběh vlastního procesu; uspěchanost a formálnost hodnocení; nedostatečnou účast pracovníků na celém průběhu a formulování závěrů hodnocení a neodpovídající práci s výsledky hodnocení. Často se také vyskytuje rozkolísanost kritérií, která pak porušují paritu výsledků hodnocení mezi jednotlivými skupinami pracovníků a útvary organizace a snižuje tím kvalitu informací pro personální rozhodování na základě výsledků.
- **Chyby na straně hodnocených.** Důvody zpravidla pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, z nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení firemním managementem.
- **Chyby hodnotitelů vyplývající z nedodržení formálních i obsahových pravidel a cílů hodnocení.** Mezi tyto chyby můžeme počítat:
 - **Špatně nastavené měřítko stupnice hodnocení.** Projevuje se přílišnou shovívavostí. Za průměrný výkon je považován nejhorší výkon, tedy všichni lepší než nejhorší jsou nadprůměrní. Opačným extrémem je přílišná náročnost, tj. stejná chyba, ale v opačném směru. Neúměrná náročnost vede ke kontraproduktivě v motivaci ke zvyšování výkonu. Oba přístupy tedy vedou ke snížení motivačního účinku.
 - **Centralizační tendence.** Tato chyba spočívá v zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru. Je to tedy tendence používat pouze střední, průměrné stupně hodnocení, nejsou používány nadprůměrné, ani podprůměrné stupně hodnocení. Z tohoto systému vychází naprostá většina pracovníků jako průměrná. Hodnotitel se tak zbavuje nutnosti zdůvodnit uvedení nedostatků v práci a nedostatečně akceptuje jak velmi dobré, tak podprůměrné výkony, což je zpravidla vyvoláno snahou vyhnout se konfliktu a obhájit správnost hodnocení. Výsledkem je ale, stejně jako v předchozím bodě, snížení motivace.
 - **Předpojatost a zaujatost hodnotitele.** Hodnotitel má předem pracovníka zařazeného, bez ohledu na fakta o jeho současném výkonu. Patří sem i předsudky nebo zaujatost proti hodnocenému na základě postojů z minula

nebo konfliktů. To vede ke zkreslení výsledků, vyvolává pocit křivdy a nespravedlivosti a vede k pracovní nespokojenosti a velmi často k fenoménu „vnitřní výpovědi“ nebo i odchodu z organizace.

- **Zátěž z minulosti.** Částečně souvisí s předchozím bodem, ale její těžiště je v tom, že jsou jednoznačně přenášeny pohledy na pracovníka z minulého období bez ohledu na výkon v posledním období. To vede k tomu, že pracovník má pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení, že byl označován bez zřetele na jeho další snahu.
- **Chyba měřítka vlastního výkonu hodnotitele.** Měřítkem výkonu je pro hodnotitele vlastní výkon, s nímž porovnává výkon hodnoceného, bez ohledu na objektivní stupnici kritérií.
- **Negativistická chyba.** Hodnotitel akceptuje pouze negativní stránky spojené s výkonem, nepoužívá pozitivní jazyk a nehledá možnosti pochvaly ani tam, kde jsou k tomu důvody. Výsledkem je opět ztráta motivace ke zlepšování a přesvědčení hodnoceného, že cílem je především vyhledat chyby a sankcionovat je. Vyvolává ochranné postoje a vede ke konfliktům.
- **Arogance.** Hodnotitel nepřipouští možnost věcné diskuze, věcné a podložené argumenty hodnoceného neakceptuje. Má snahu přehlížet skutečnosti, které jsou ve prospěch hodnoceného a celé hodnocení nechápe jako dialog.
- **Haló efekt.** Spočívá v povýšení jednoho nápadného pozitivního znaku pracovního chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní chování, a tím zkreslení celého výsledku. Existuje i negativní varianta „haló efektu“.
- **Úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zneužití hodnocení.** To je kategorie nejhorších chyb, které svědčí o nedostatku etiky hodnotitele. Jedná se např. o využití hodnocení k likvidaci a blokování pomyslné konkurence, nebo naopak o protežování oblíbenců, přátel a známých. Patří sem i projevy útvarového egoismu, protežování nebo naopak poškozování příslušníků určitých sociálních skupin, národností, etnik, rasy a pohlaví. Zde může jít již o protiprávní diskriminaci, proti které je nutno důsledně bojovat a jejíž potlačování je v rukou nadřízených. Přetrvávání zmíněných chyb může velmi negativně ovlivnit mezilidské vztahy a poškodit celkové klima v organizaci.

Dle Urbana (2017, s. 71) na hodnocení vnímané jako nespravedlivé zaměstnanci reagují většinou velmi citlivě, a to bez ohledu na to, zda jde o hodnocení finanční nebo slovní. I malé rozdíly ve finanční odměně nebo slovním hodnocení, které si nedokážou vysvětlit, mají pak na jejich motivaci značný dopad, velmi často i větší než samotná výše jejich vlastní odměny.

K nespravedlivému hodnocení může docházet proto, že vedoucí nevěnuje práci zaměstnanců dostatečnou pozornost a pro jejich hodnocení nemá dostatek informací. Může však k němu docházet i v důsledku subjektivity hodnocení, opírající se o nejasná kritéria hodnocení, osobní vztahy mezi vedoucím a spolupracovníky či tzv. hodnotitelské chyby.

Hodnotící rozhovor by měl být vždy veden citlivou formou. Zaměstnanec by měl ze schůzky odcházet spokojen a s tím pocitem, že kritika byla konstruktivní a hodnocení probíhalo objektivně. Pracovnímu hodnocení by měla být věnována velká pozornost, neboť kromě finančních nákladů, které jsou s touto otázkou spojeny a s nimiž musí zaměstnavatel počítat, jde především o personální rozvoj zaměstnanců, kteří jsou hybným motorem společnosti.

1.10 Hodnotící pohovor

Proces hodnocení pracovníků je nedílnou a velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů ve společnosti. Okamžitá zpětná vazba je vždy důležitější a pro pracovníka více motivující než jednorázové vyhodnocení za delší časový horizont. Cílem jednorázového vyhodnocení je shrnout průběžná hodnocení a především pak výsledky evaluace dlouhodobého výkonu zaměstnance, odhalit včas případnou nespokojenost a naplánovat hlavní cíle pro další období. Důležitým cílem hodnotícího pohovoru je také hledání dlouhodobé motivace u zaměstnance, proto se někdy nazývá jako motivační. V hodnocení se zpravidla kombinují různé typy kritérií jako např. osobní kvality, kompetence, plnění úkolů atd. Samotný pohovor pak nemusí přinášet žádné nové zásadní informace, ty by se měly objevovat spíše v okamžité zpětné vazbě. Jinak může působit nespravedlivě a neobjektivně.

Předpokladem objektivního hodnocení je mít k dispozici dostatečné informace o výkonu zaměstnance a provádět pravidelný monitoring. Jedním z nejdůležitějších bodů je tedy již samotná příprava hodnotitele.

1.10.1 Jednotlivé fáze pohovoru

Dle Bláhy et al. (2005, s. 150) má hodnotící a motivační rozhovor zpravidla tři fáze: přípravu, průběh a ukončení.

V přípravné fázi se připravuje jak vedoucí manažer, tak i zaměstnanec podle jeho pokynů. Příprava vedoucího spočívá např. ve vyhodnocení formulářů pro pracovní hodnocení zaměstnanců; v dodržení souměřitelnosti výsledků; ve sdělení informace, jak se výsledky hodnocení promítnou do systému odměňování; ve sdělení hodnocenému, kdy a kde se bude pohovor konat a sdělení části otázek, na které se má zaměstnanec připravit pro vzájemnou diskuzi.

Průběh motivačního pohovoru by pak měl dodržovat tyto pravidla: stanovit cíl rozhovoru a držet se ho; nenechat se vtáhnout do konfliktu a nezavdat mu příčinu, jelikož cílem není kritika, ale povzbuzení a vzbuzení pocitu podpory ze strany vedoucího; vytvořit klidné, neformální, světlé a nehlukné prostředí. Při vstupu hodnoceného vstát a přivítat ho, případně nabídnout menší občerstvení; vést otevřenou komunikaci, klást otevřené otázky pro rozvíjení diskuze, vést komunikaci na horizontální úrovni, tj. jednat s hodnoceným jako rovný s rovným, kde není třeba připomínat funkční nerovnost. Využívat znalosti z verbální i neverbální komunikace, chválit a udržovat dialog, nepoužívat uzavřených otázek, kde má možnost hodnocený odpovídat pouze „ano“ či „ne“, zaměřit se na konkrétní výsledky pracovního a sociálního chování za období od posledního hodnocení, nevzpomínat prohršky z minulých hodnocení. Nenechat se ovlivnit vzhledem a projevem zaměstnance; uplatňovat pozitivní myšlení a vytvořit zaměstnanci prostor pro vysvětlení svého pracovního jednání; dodržovat čas hodnotícího rozhovoru. Dbát na zásadu, že zaměstnanec hovoří průměrně 75 % celkového času, proto je důležitá také jeho příprava. Nevyvolávat žádná překvapení: diskutovat pouze o otázkách, na které měl možnost zaměstnanec se připravit. Dělat si poznámky se svolením hodnoceného.

Po předem stanoveném čase by pohovor měl být ukončen. Je dobré znovu zopakovat hlavní body, na kterých se obě strany shodly. Ukončení by směrem k zaměstnanci mělo přinést shodu na stanovení nových cílů a úkolů; dohodu o budoucím výkonu; poděkování a rozloučení. Směrem k organizaci pak vedoucí předá personálnímu útvaru informace o aktualizaci osobních cílů; potřeby ve vzdělávání; požadavky na poradenství, které firemní hodnoty jsou u zaměstnance problematické.

1.10.2 Příprava a zásady vedení pohovoru

Dle Kleibla et al. (2001, s. 144), aby byly cíle pohovoru úspěšně splněny, příprava a zásady vedení rozhovoru by měly obsahovat alespoň následující body:

- **Průběžné objektivní hodnocení výkonu.** Je nutné mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Spoléhat se na paměť je zavádějící, jelikož někteří pracovníci odmítají akceptovat nekonkrétní výhrady. Znamená to tedy nepopulární evidenci skutečností souvisejících s pracovníkovým výkonem a chováním. Bezpodmínečně je nutné specifikovat příčiny zjištěných nedostatků ve výkonu pracovníka a vyloučit z vlivu na hodnocení ty faktory, které s pracovní aktivitou hodnoceného nesouvisí a nemohou ovlivnit jeho hodnocení, např. špatná organizace práce, nekvalitní systém řízení, špatná úroveň kooperace s navazujícími pracovišti, špatné pracovní podmínky, nekvalitní nářadí, stroje a suroviny atd. Tyto příčiny je žádoucí specifikovat společně s pracovníkem a formulovat závěry i ve vztahu k managementu firmy s cílem zlepšení pracovního výkonu.
- **Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc, a nikoliv pouze kritiku.** Největším úspěchem a také předpokladem spoluúčasti hodnoceného je přesvědčit jej o tom, že hodnocení není hledáním chyb na hodnoceném, ale objektivním zhodnocením jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního chování s cílem zlepšení. Dobré je pokusit se přesvědčit hodnoceného, že cílem hodnocení je pomoc pracovníkovi v jeho zlepšování a rozvoji a tím i jeho konečnému prospěchu.
- **Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi.** Nechceme-li, aby pracovník od začátku zaujímal jen obranný postoj a odmítal spolupráci, nemůžeme začít rozhovor hodnocením negativních skutečností. U naprosté většiny pracovníků jsou okolnosti, které je možno uvést jako pochvalu a konstatovat spokojenost. Teprve potom lze přejít k problémovým věcem. Je-li to tedy možné, začněme vždy pochvalou a spokojeností s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejdeme ke kritickým věcem.
- **Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celé firmy vedoucí k společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobnostního rozvoje.** Je lepší prezentovat vlastní hodnocení pracovníka jako názor, o němž je možno věcně polemizovat. Současně je vhodné naznačit, že hodnotitel je ochoten akceptovat jen názory podložené fakty, což také platí pro hodnoceného. Pouze tyto „rovné podmínky“ jednání mohou vyvolat důvěru hodnoceného a jeho přispění k řešení problémů. Je nutno dát najevo a dodržet

princip, že se hodnotí pracovní výkon a chování, nikoliv osoba hodnoceného sama o sobě. Obě strany mají používat pouze věcných a pravdivých informací (faktů) důležitých pro hodnocení. Je vždy nutno dát možnost pracovníkovi vyjádřit svůj názor na hodnocení.

- **V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného.** Je špatné a není dobrou vizitkou manažera, pokud se výtky a nedostatky týkající se pracovního výkonu dozví pracovník až v průběhu hodnocení. Na závažnější nedostatky musí být pracovník upozorněn při průběžném hodnocení a běžném operativním řízení. Nedojde-li ani po upozornění ke změně v pracovním chování, potom je třeba využít hodnocení pracovníka k formulování příslušných závěrů. V průběhu rozhovoru je vhodné např. rekapitulovat, zda a kolikrát byl pracovník během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytýkat chyby poprvé až v ročním hodnocení nezbuzuje u pracovníka pocit rovného jednání nadřízeného.
- **Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení.** Nejúčinnější je takové hodnocení, s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je třeba snažit se ho přimět k tomu, aby vyjádřil sám, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde pocítuje problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou. Nejlepší hodnocení je tedy takové, na němž se podílel samotný pracovník a kde pomohl sám stanovit své budoucí cíle a směr budoucího období.

Britská autorka Thomson (2007, s. 159) ve svém díle zmiňuje tzv. sendvičovou pochvalu, kterou považuje za základní kámen poskytování zpětné vazby. Tento druh pochvaly sestává z několika „vrstev“, kdy nejprve následuje pochvala, poté přichází na řadu konstruktivní diskuse o oblastech, v nichž je potenciál zlepšení a na závěr se vymezují silné stránky. Autorka vyzdvihuje takový způsob vedení pohovoru, který je přínosný jak pro nadřízeného, tak pracovníka, který je hodnocen.

1.11 Přínosy hodnocení

Americký autor Grote (1996, s. 10) uvádí výsledky výzkumu Stevena Thomase a Roberta Bretze na téma „K jakým účelům 100 nejbohatších firem využívá hodnocení výkonu“:

1. Zlepšení pracovního výkonu.
2. Finanční odměňování výkonu.

3. Zpětná vazba směrem k pracovníkům v souvislosti s očekáváními/požadavky ze strany zaměstnavatele.
4. Poradenská činnost směrem k zaměstnancům.
5. Činit rozhodnutí v souvislosti s kariérním růstem/povýšením.
6. Motivace pracovníků.
7. Hodnocení potenciálu pracovníka.
8. Určení vzdělávacích potřeb.
9. Lepší vztahy na pracovišti.
10. Pomoc pracovníkům v oblasti nastavení kariérních cílů.
11. Efektivnější přidělování práce.
12. Rozhodnutí o přesunech.
13. Rozhodnutí o propuštění a ukončení pracovního poměru.

Tabulka 1 Přínosy hodnocení (vlastní zpracování)

Přínosy pro firmu	Přínosy pro zaměstnance
Získání dostatečně přesných výsledků činnosti personálu (v kvantitativním nebo kvalitativním vyjádření), určení úrovně znalostí a návyků	Pochopení zaměstnavatelem stanovených požadavků, kritérií úspěšnosti jejich plnění, závislosti mzdy a prémie na efektivitě práce
Upevnění firemní kultury a formování firemní identity (chování zaměstnanců korepondující se standardy společnosti je pozitivně vyhodnoceno)	Možnost zpětné vazby od přímého nadřízeného
Vytvoření cíleného systému výuky personálu, určení priorit ve struktuře nákladů na další vzdělávání	Možnosti profesního postupu a kariérního růstu v rámci společnosti
Možnost rotace zaměstnanců a vytvoření personálních rezerv (snížení výdajů souvisejících s hledáním nových pracovníků a jejich adaptací ve firmě)	Jistota, že splněné cíle nebudou opomenuty (v případě, že je systém nastaven efektivně)
Motivování personálu v rámci dlouhodobé spolupráce a snížení rizika odchodu kvalitních zaměstnanců	Zvýšení efektivity hodnocení při používání metody typu 360°, assessment-center

1.12 Nové trendy v systému hodnocení

Důkazy naznačují, tradiční výkonový management je u konce. Jde příliš často o velmi nákladný, komplexní systém, který nedělá lidi šťastnými.

Dle Armstronga (2017, s. 181) se současný trend vyplývající z minulých zkušeností projevuje jakýmsi zklamáním v souvislosti s relevantností a efektivitou formálního hodnocení výkonu a jejich nahrazení častějšími a méně formálními konverzacemi zaměřenými na rozvoj a výkon mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Od tradičních celkových hodnocení se čím dál více ustupuje, např. fa. Microsoft využívá jakési dohody o prioritách. Největší změny nastaly v těchto oblastech:

- Přezkoumání procesu nastavení cílů, které zahrnuje nahrazení komplexních tradičních SMART metod procesy stanovení priorit.
- Nahrazení formálního ročního hodnocení nebo hodnocení 2 krát do roka mnohem častějším a méně formálním hodnocením výkonu a rozvojovými pohovory.
- Abolice celkového hodnocení a nuceného škálovacího hodnocení.
- Oddělení otázky řízení výkonu od otázky mzdového hodnocení.
- Mnohem větší míra soustředění na rozvoj, než na pouhé řízení výkonnosti.

V každém případě je cílem nových trendů simplifikace spočívající v odstranění komplexu přehnaně odborné metodologie, což napomáhá ke zjednodušení systému hodnocení jak pro vedoucí pracovníky, tak i pro zaměstnance.

Dle Armstronga (2018, s. 185) se mzdoví konzultanti stále častěji odkazují na nivelaci pracovních pozic než na jejich jednoduché hodnocení. Nivelace zahrnuje definici jednotlivých úrovní v organizaci, využívající standardní postupy jejich popisu, často zahrnující kompetence. Změny v současném hodnotícím systému plánuje provádět 28 procent respondentů dotázaných v elektronickém výzkumu z roku 2017. Mnoho z nich dává přednost právě nivelaci nebo škálování pracovních pozic. Navrhované změny pak zahrnují:

- Zvážení jiných možností pro stanovení důležitosti pozic než pouhé hodnocení na základě bodů.
- Přejít z jednoduchého hodnocení práce na tzv. „job mapping“, tedy jakýsi holistický popis funkce.
- Představení úrovnových pozic, kde jednotlivé role nejsou přesně specifikovány a nejsou jim přiřazeny individuální přesné úkoly.

- Přejít na kariérní rámce a plány s hodnocením pozic pomocí nivelace.
- Výhledové představení „škálování“ pozic.
- Pravděpodobnost přechodu k pracovním úrovním. Současná bodová metodologie hodnocení však může být stále zachována jako pomocný prostředek nového schématu.
- Změna stupňového hodnocení k definování kotvicích pozic na každé pracovní úrovni, které budou sloužit jako srovnávací měřítko nových pozic k nastavení do příslušné úrovně.

1.13 Shrnutí teoretických poznatků

Hodnocení pracovníků se na základě provedené literární rešerše jeví jako jeden z velmi důležitých nástrojů pracovního řízení. Provádění profesionálního a osobnostního ohodnocení pracovníků umožňuje uvidět silné a slabé stránky jednotlivců, zformovat plány na rozvoj pracovníků, vytvořit flexibilní systém motivace personálu, který zabezpečí individuální přístup vůči pracovníkům, zformuje pracovní tým a vytvoří personální rezervy. K provedení objektivního hodnocení pracovníků, které splní stanovené cíle, je nezbytné správně nastavit systém hodnotících kritérií a metod.

Efektivita práce jakékoli organizace závisí na tom, nakolik kompetentní personál má k dispozici. V pracovním procesu každý pracovník nejen používá již získané schopnosti a návyky, ale zároveň získává zkušenosti, které jsou nezbytné k řešení nových, komplexnějších cílů. Z uvedeného vyplývá, že hodnocení musí být prováděno holisticky, především v souladu s pracovním zařazením jednotlivce, ale zároveň i tak, aby rozvíjelo jeho potenciál.

Aby bylo možné ze systému hodnocení získat relevantní výsledek, při jeho vypracování a uplatnění je nezbytné dodržovat konkrétní zásady. Je potřeba si stanovit, jaké parametry se budou hodnotit, jakým způsobem se budou „měřit“ a následně vyhodnocovat, jaké metody budou uplatňovány ke sběru realistických informací. Je nezbytné pečlivě vybrat pracovníka, který bude mít na starost práci související se systémem hodnocení. Musí být garantována objektivita, nezájatost hodnotitele, pro zachování spravedlivosti v organizaci.

Zavádění systému hodnocení pracovníků se jeví jako velmi vážný krok v rozvoji organizace, který umožňuje optimalizaci činnosti na každém jejím úseku. Důsledkem zavedení systému hodnocení je zvýšení motivace pracovníků, personální rozvoj jednotlivců a větší míra produktivity i loajality vůči společnosti.

Proces hodnocení by měl být srozumitelně popsán v interních dokumentech – manuálech a směrnících, které zaměstnanci dostávají při nástupu do práce. V těchto dokumentech musí být přesně vymezeny zodpovědnosti, termíny a vztahy k ostatním HR systémům.

Výstupy z efektivně realizovaného systému hodnocení by měly být přínosem nejen pro management organizace, kterému poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě systému řízení firmy a o tom, jak ho personál vnímá a reaguje na něj, ale i pro pracovníky samotné, kteří získají informace o svém výkonu, kariérních možnostech a vhodných zlepšeních. Správné využití informací vyplývajících ze systému hodnocení pracovníků je velmi cenným interním zdrojem informací.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Vybranou společnost, v rámci níž je vypracována diplomová práce, představuje butikový Wellness & SPA Hotel Augustiniánský dům**** Superior v Luhačovicích. Současným majitelem hotelu Augustiniánský dům (dále jen AD) je realitní developerská společnost TEKOO REALITY, s.r.o. se sídlem v Praze, která byla založena v r. 2004.

Vize hotelu: Jsme vzorem vlastní cesty wellness hotelů v České republice.

Vyznávané hodnoty:

Pro-aktivita (udělat krok nad rámec své práce a inovativní nápady)

„Stylová“ originalita (schopnost se vkusně a kvalitně odlišit)

Osobní mistrovství (inspirujeme se u nejlepších v oboru)

Host v srdci (hosté jsou naši přátelé)

Motto: Návrat k duchovní a životní rovnováze

Motto hraje ve fungování hotelu velmi důležitou roli. Každé 2 až 3 roky si společnost stanovuje nějaké motto, kterým se snaží řídit a jehož poselství nadále rozvíjí. V prvních letech fungování bylo cílem hotelu zaměřit se především na gastronomii, dále se profilovat primárně wellness zařízením a terapiemi. Současné motto, jež je uvedeno výše, naznačuje, že všechny změny se prolínají do všech poskytovaných služeb jako ubytování, wellness nebo F&B.

2.1 SWOT-analýza vybrané společnosti

SWOT-analýza je jednou ze základních metod strategické analýzy. SWOT je zkratka z anglického originálu pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

SWOT-analýza je nástrojem, který společností napomáhá pochopit své silné a slabé stránky a díky tomuto zvolit vhodnou strategii dalšího směřování. Existují 4 typy této strategie:

- **MAX-MAX strategie** - maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** - minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** - maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** - minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Níže je představena SWOT-analýza vybrané společnosti.

Tabulka 2 **SWOT-analýza vybrané společnosti** (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	<p>Loajalita a kvalifikovanost zaměstnanců</p> <p>Kladné hodnocení zákazníků</p> <p>Ojedinečnost koncepce</p> <p>Historická vazba</p> <p>Wellness a Spa služby na špičkové úrovni</p> <p>Zážitková gastronomie a zážitkové pobyty</p> <p>Klidná lokalita</p> <p>Inovace produktu, přizpůsobení sezónnosti</p> <p>Dlouhodobé vztahy se zákazníky</p> <p>Neustále budování a zlepšování image</p> <p>Vytvoření produktů s vlastní značkou</p>	<p>Dopravní dostupnost</p> <p>Proměnlivá fluktuace personálu</p> <p>Nedostatek míst v restauraci</p> <p>Přístup do restaurace pro neubytované hosty</p> <p>Absence konkrétního systému hodnocení</p>
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	<p>Nové technologie pro zlepšení lidského zdraví</p> <p>Nové formy spolupráce s firemní klientelou</p> <p>Změny zákaznických preferencí</p> <p>Reportáže a zmínky v tisku a médiích</p> <p>Zvýšená poptávka po výjimečnosti a tzv. zeleném cestování</p>	<p>Nedostatek zaměstnanců na trhu práce</p> <p>Vysoký stupeň ohrožení oboru gastronomie a hoteliérství při ekonomických krizích</p> <p>Sezónní výkyvy v návštěvnosti</p> <p>Změna priorit ve využití volného času domácností</p>

2.2 Obecná charakteristika činnosti ve vybrané společnosti

Augustiniánský dům byl v minulosti reprezentačním lázeňským domem, jehož ubytovacích služeb využívali umělci, literáti, operní pěvci, zahraniční hosté, církevní hodnostáři a významné osobnosti veřejného života. (zdroj: *interní materiály společnosti*).

Wellness & SPA Hotel Augustiniánský dům**** Superior poskytuje ubytovací služby se zaměřením na spa a wellness, na zážitkovou gastronomii a pobyty. Hotel disponuje celkem 25 pokoji, z toho 9 pokoji v kategorii Classic, 10 pokoji v kategorii Superior, 4 pokoji v kategorii Junior Suite, 1 apartmá Leoše Janáčka, 1 apartmá Augustian. Celková kapacita činí 54 lůžek. Pokoje se liší velikostí a vybavením. Hotel byl otevřen 19. 3. 2010.

Augustiniánský dům představuje pro hosty nejen prostor k odpočinku či relaxaci s přáteli, ale zároveň je to i místo ke sportu, k oslavám životních událostí typu svateb, narozenin, dále k pořádání firemních akcí a teambuildingů, konferencí. Je to prostředí, kde je možné prožít wellness pobyt či romantický den. Personál hotelu, ruku v ruce s atmosférou, umožňují hostům splnit si všechna svoje přání a prožít nejen zážitek z prostředí, ale i dokonalý servis.

2.2.1 Historie hotelu

Lázeňský objekt Augustiniánský dům v Luhačovicích byl postaven v letech 1902–1904 podle upraveného projektu brněnského architekta Vladimíra Fischera pro augustiniánský klášter sv. Tomáše na Starém Brně. Kombinace novorenesančního stylu (hlavní objekt) a novogotického stylu (kaple) tvoří však jeden celek. Dům sloužil jako ubytovací zařízení pro kněží a katolické rodiny. Při návštěvě lázní v něm každoročně bydlel i hudební skladatel Leoš Janáček. Zde vznikla Glagolská mše a náčrtky k opeře Liška Bystrouška (zdroj: interní dokumenty).

2.2.2 Poskytované služby

Díky ojedinělosti koncepce AD v nejbližším okolí se společnost zaměřuje především na pobytové balíčky. Pobytové balíčky se různí v návaznosti na jednotlivá roční období. Základem stálé nabídky jsou 4 typy pobytových balíčků:

- Relax se snídaní (od 1 noci)
- Wellness pobyt (od 2 nocí)
- Dokonalá relaxace (od 3 nocí)
- Cesta za zdravím (od 4 nocí).

Dále jsou nabízeny tematické víkendy, popř. sezónní pobyty.

AD disponuje vlastní restaurací s názvem Symfonie. Hosté si mohou okusit nejen regionální, ale i mezinárodní kuchyni. Prioritou je spokojený host a maximální kvalita poskytovaných služeb a pokrmů. Jídla jsou připravována s ohledem na sezónnost potravin.

AD nabízí služby a zázemí vlastního wellness centra Harmonie. Hosté mohou využít masáže, rituály, tělovou péči a terapii, inspirované tradičními technikami v souladu s moderními přístupy nejen k tělu, ale také k duši.

AD má na svém teritoriu tzv. Zahradu šesti smyslů. Tato zahrada má za cíl stimulovat jednotlivé smysly člověka – chuť, sluch, čich, hmat, zrak. Šestý smysl v pojetí AD představuje cesta k sobě, kdy se člověk musí obrátit na vlastní vnitřní úsudek a naslouchat především sobě samému.

AD v rámci rozšíření portfolia nabízených služeb a produktů nabízí nejen výrobky wellness a spa vlastní řady, ale i interiérové doplňky, hudební nástroje a zboží z kolekce Augustian Collection. Cílem společnosti není jen poskytovat ubytovací služby, ale také inspirovat hosty vlastní koncepcí životního stylu.

AD se zaměřuje především na strategii výjimečnosti. Z tohoto důvodu slevové akce a účast na slevových portálech rezolutně odmítá. Dle slov generálního manažera se totiž jimi devaluje značka a není možné prodávat kvalitní službu této kategorie za polovinu peněz. Zaměření hotelů na slevy se jeví jako velmi krátkozraká záležitost. Hotel na takovéto bázi nemůže dlouhodobě úspěšně fungovat.

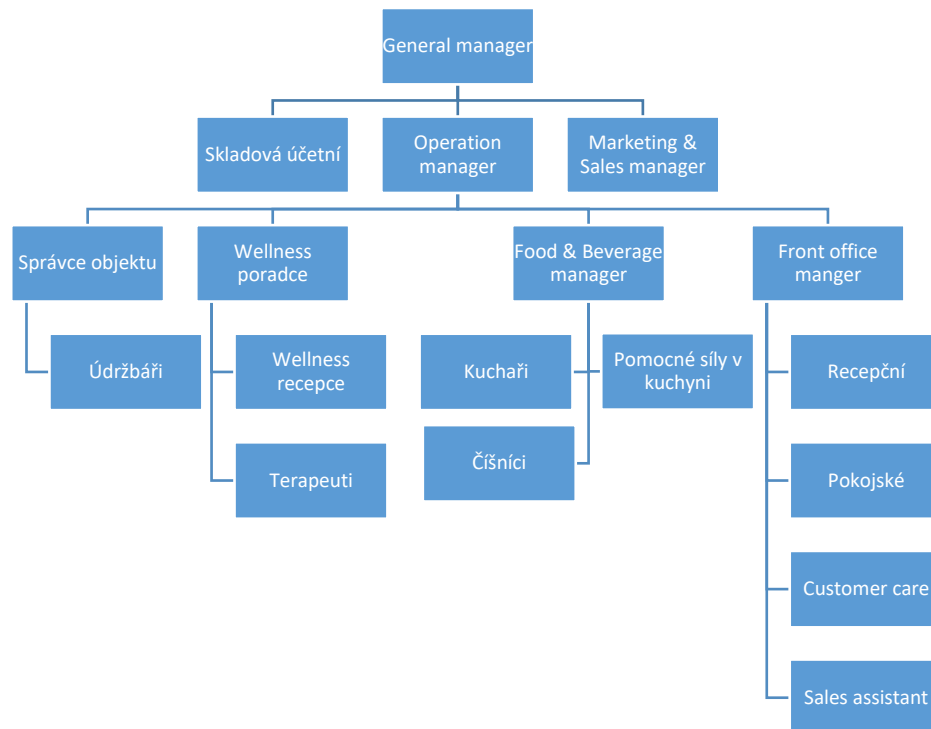
AD se vyjímá sezónním konceptem kompletní nabídky, kdy se 4 krát ročně mění nabídka celého domu. Díky tomu mohou hosté zažít 4 krát jiné emoce, ať už v návaznosti na změnu v jídelním lístku, nabídkách na baru, wellness procedurách, nebo i s ohledem na změnu dekorací v hotelu, vůní atd.

2.2.3 Organizační struktura

V současnosti AD zaměstnává 40 osob. Od svého otevření se počet zaměstnanců zvýšil o 12, jelikož v r. 2010 zde bylo zaměstnáno pouze 28 osob. Kompletní organizační struktura se nachází v příloze P I Organizační struktura AD.

Nárůst zaměstnanců je spojen nejen s obsazeností hotelu, ale i se zaváděním nových služeb, k jejichž zajištění je potřeba mít vyškolený kvalifikovaný personál.

Dále AD využívá outsourcingové služby, a to pro zabezpečení oblastí v rovině HR, auditu, účetnictví apod. Pokud by byli tito poskytovatelé služeb počítáni mezi zaměstnance AD, vzrostl by jejich počet cca do výše 60 osob.



Obrázek 6 Zjednodušená organizační struktura (vlastní zpracování)

2.2.4 Personální úsek společnosti

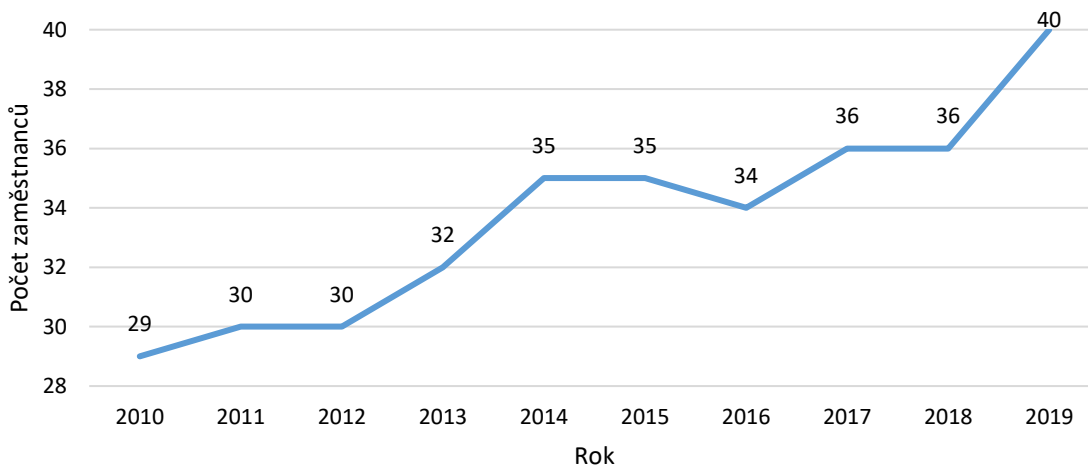
Jelikož v současnosti AD zaměstnává pouze 40 osob, samostatný personální úsek není dle rozhovoru s manažerem společnosti potřeba. Základní aktivity personálního úseku tak přebírá vždy sám generální manažer a vedoucí příslušného podúseku.

Základní aktivity personálního úseku ve společnosti AD jsou následující:

- Nábor a přijímání zaměstnanců
- Personální plánování
- Školení, vzdělávání
- Vedení rozvojových projektů v oblasti HR
- Spolupráce se školami
- Interní a externí komunikace a PR
- Popis personálních procesů v dokumentaci
- Personální reporting, controlling a osobní náklady
- Příprava a výpočet mezd, systém odměňování
- Dotační programy v oblasti HR

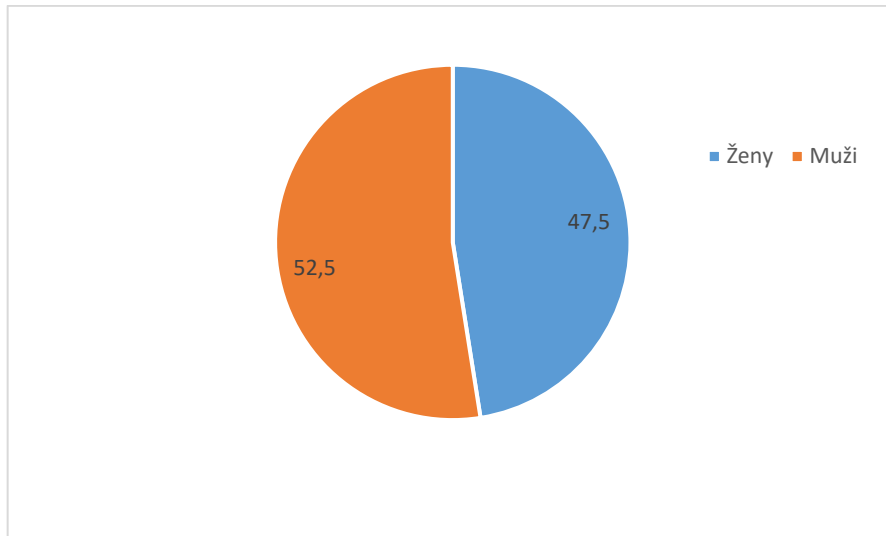
2.2.5 Analýza počtu zaměstnanců

Obrázek 7 **Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech** (vlastní zpracování) zobrazuje vývoj evidenčního počtu stálých zaměstnanců v letech 2010 až 2019. Počty pracovníků jsou stanovené vždy k 31. prosinci v daném roce. Z grafu je viditelné, že největší nárůst pracovníků společnost zaznamenala koncem roku 2019 s celkovým počtem 40 osob. Tento nárůst byl způsoben nárůstem poptávky po lázeňských a gastronomických službách. Od roku 2010 počet zaměstnanců vzrostl o 9 osob, což je zhruba čtvrtina celkového počtu. V roce 2019 došlo k nepatrnému snížení, a to o dvě osoby. Nejedná se o významný pokles, v těchto dvou případech šlo o osobní důvody pracovníků. Dle personálního plánu pro rok 2020 by počet zaměstnanců v tomto roce měl zůstat neměnný, případně se předpokládá nábor jednoho až dvou pracovníků, dle aktuální poptávky po službách.



Obrázek 7 **Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech** (vlastní zpracování)

Společnost zaměstnává pouze kmenové zaměstnance, nevyužívá služeb agenturních zaměstnanců. Doplňkové pozice jako např. zahradník jsou vykonávány buď údržbáři, brigádníky, nebo jsou zcela outsourcovány externími firmami. Celkově se společnost snaží udržet stejný počet pracovníků. V roce 2019 bylo zastoupení žen necelých 48 %, viz graf níže, což je vzhledem k typu organizace a poskytovaných služeb/produktů adekvátní číslo.



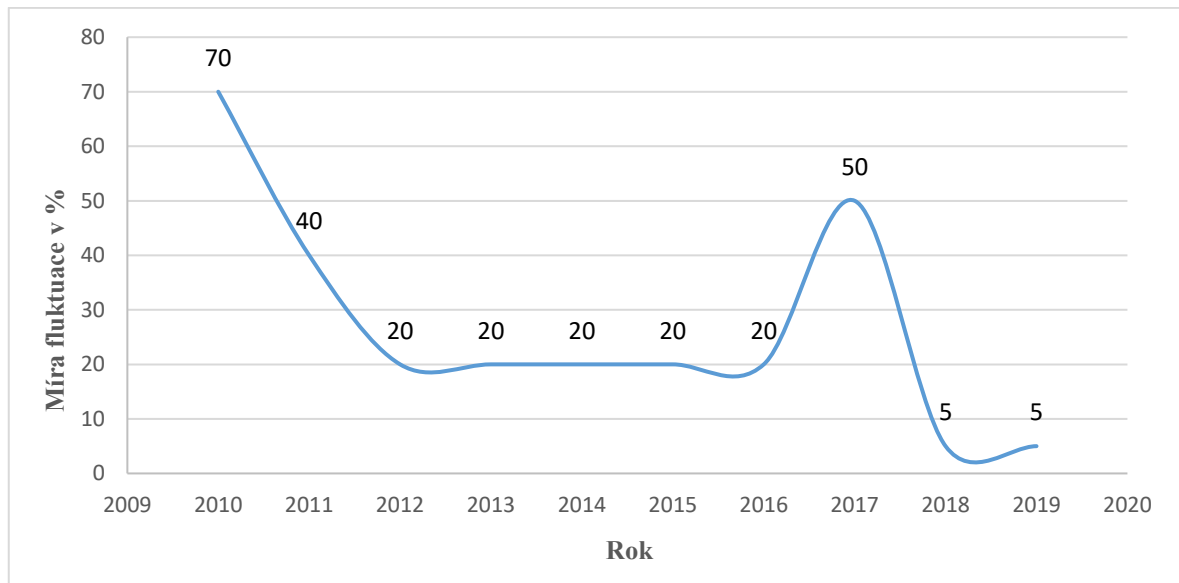
Obrázek 8 *Struktura zaměstnanců dle pohlaví (vlastní zpracování)*

2.2.6 Míra fluktuace zaměstnanců

Obrázek 9 **Graf míry fluktuace v letech 2010–2019** (vlastní zpracování dat z interních materiálů) zobrazuje míru fluktuace v letech 2010 až 2019, která vychází z počtu přijatých a propuštěných zaměstnanců. Fluktuace pouze nových zaměstnanců, tedy těch, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, není sledována.

Míra fluktuace je vypočítána na základě vzorce:

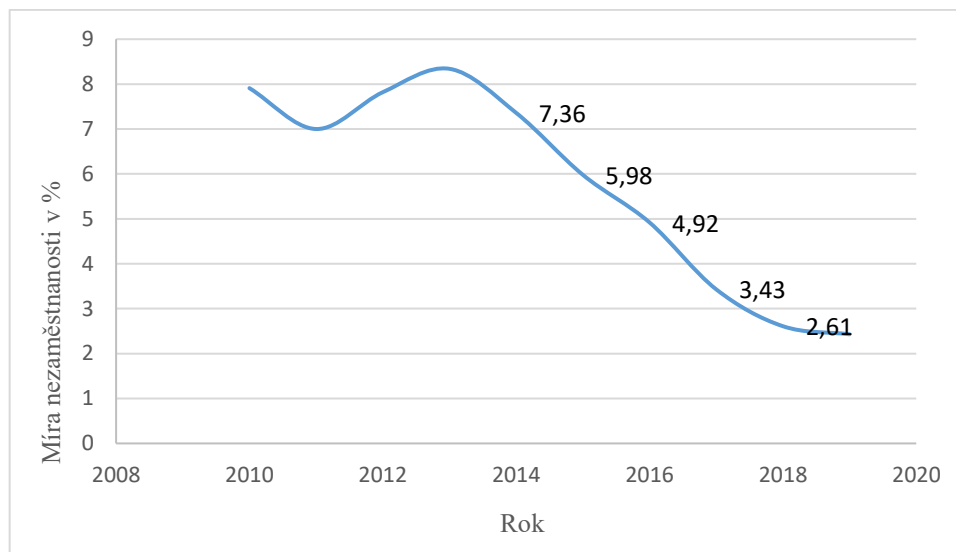
$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet výstupů v daném roce}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \times 100$$



Obrázek 9 *Graf míry fluktuace v letech 2010–2019 (vlastní zpracování dat z interních materiálů)*

Z grafu je zřejmé, že nejvyšší fluktuace byla v roce 2010, kdy společnost měla při zahájení činnosti celkem 28 zaměstnanců, a v prvním roce fungování jich bylo nahrazeno 19 z tohoto počtu, což činí vysokých 70 %. Právě v tomto roce byl vysoký počet výstupů ve srovnání s nadcházejícími lety způsoben především tím, že společnost zahajovala svou činnost a nebyly vhodně nastaveny všechny pracovní podmínky, včetně systému hodnocení. Podnik se v této době více soustředil na ekonomické ukazatele a výsledky než na personální činnost a práci se zaměstnanci. To vedlo k demotivaci pracovníků a zvýšené míře jejich odchodu. Jak lze vyčíst z grafu, v následujících letech již došlo ke stabilizaci pracovního týmu a fluktuace se pohybovala okolo 20 %. Fluktuace ve společnosti se dá vyhodnotit v rámci parametrů přirozené míry fluktuace; společnost má poměrně stabilní tým. V roce 2020 jsou na odchodu aktuálně 2 pracovníci, ženy, které mají plánovanou mateřskou dovolenou.

Celková průměrná míra fluktuace za celé období fungování společnosti se pohybuje okolo 27 %, což je pro obor gastronomie standardní přijatelná hodnota. Výjimkou byl rok 2017, kdy opět došlo k 50% obměně personálu. Důvodem byl, dle pohovoru s generálním manažerem, zvýšený počet pracovních nabídek konkurence v okolí podniku. To potvrzuje i míra nezaměstnanosti získaná z dat ČSÚ ve Zlínském kraji, viz obrázek níže.



Obrázek 10 *Graf míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2010–2019 (vlastní zpracování dle dat ČSÚ)*

Z grafu je patrné, že od r. 2013, kdy nezaměstnanost byla nejvyšší, její hodnota dosahovala 8,34 %, je trend v nezaměstnanosti stále se zmenšující.

Společnost tak byla nucena začít se více než dříve věnovat otázce personalistiky, motivace a hodnocení zaměstnanců všeobecně. Byly např. zavedeny pravidelné hodnotící pohovory nebo systém bonifikace. To vede k samotné fundamentální otázce systému hodnocení pracovníků, o kterém pojednává tato práce a který bude rozveden v dalších kapitolách.

2.2.7 Tržby a osobní náklady

V Tabulka 3 **Tržby a osobní náklady v Kč v letech 2015-2019** (vlastní zpracování dle interních materiálů) jsou zobrazeny tržby a osobní náklady v letech 2015 až 2019.

Tržby jsou zobrazeny jak roční celkové, tak i přepočtené na jednoho zaměstnance, a jsou vypočítané na základě vzorce:

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{Celkové tržby v daném roce}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}}$$

V Tabulka 3 **Tržby a osobní náklady v Kč v letech 2015-2019** (vlastní zpracování dle interních materiálů) jsou zobrazeny také osobní náklady, do kterých se započítávají sociální a zdravotní pojištění. Osobní náklady jsou přepočteny celkově na zaměstnance na den na základě vzorců:

$$\text{Celkové osobní náklady na zaměstnance} = \frac{\text{Celkové osobní náklady v daném roce}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}}$$

$$\text{Osobní náklady na zaměstnance na den} = \frac{\frac{\text{Celkové osobní náklady v daném roce}}{\text{Průměrný evidenční počet zaměstnanců}}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}}$$

V roce 2018 byly osobní náklady na zaměstnance na den nejvyšší, a to 1389 Kč. V následujícím roce se opět lehce snížily, což bylo způsobeno nižším nástupním platem nových zaměstnanců. Celkově se osobní náklady na zaměstnance a den příliš nemění a udržují se na hladině, kterou si management stanovil.

Hrubá mzda většiny zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 25 000 Kč až 30 000 Kč. Výjimkou jsou kuchaři (35 000 Kč až 40 000 Kč), management (35 000 Kč až 50 000 Kč) a pokojské (okolo 17 000 Kč). Všechny mzdy jsou tvořeny 80% z fixní části a 20% z pohyblivé části, která zahrnuje např. obrátové hodnocení, hodnocení manažera a další složky. Navyšování mezd probíhá dle potřeb hotelu a vývoje na trhu práce. V roce 2019 byl hotel nucen navýšit mzdy zhruba o 7 %, jelikož došlo k výraznému navýšení i v okolních podnicích.

Také z tabulky níže je patrné, že celkové náklady mají tendenci se zvyšovat, i když např. v roce 2016 došlo k jejich mírnému poklesu.

Dle rozhovoru s generálním manažerem společnosti se průměrná obsazenost hotelu pohybuje okolo 75-80 %. I přesto, že se jedná o poměrně vysoké hodnoty, existuje zde další potencionální prostor pro zvyšování tržeb a tedy i snižování nákladů na zaměstnance.

*Tabulka 3 Tržby a osobní náklady v Kč v letech 2015-2019
(vlastní zpracování dle interních materiálů)*

Ukazatel / rok	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	35	34	36	36	40
Celkem pracovních dní, vč. svátků	261	261	260	261	261
Tržby v Kč bez DPH	29 856 452	32 956 854	36 412 589	41 365 258	45 215 478
Tržby na zaměstnance	853 041	969 319	1 011 460	1 149 035	1 130 387
Osobní náklady	12 658 845	12 246 854	12 968 741	13 054 588	15 520 400
Osobní náklady na zaměstnance	361 682	360 202	360 243	362 627	388 010
Osobní náklady na zaměstnance na den	1 386	1 380	1 385	1 389	1 487

2.3 Personální strategie ve vybrané společnosti

Personální strategií se ve společnosti zabývá provozní, generální manažer a externí poradce, který je konzultován 2 krát ročně. Mít zaměstnanou jednu osobu na HR není, dle slov generálního manažera, smysluplné s ohledem na počet zaměstnanců. Tato pozice je potřebná spíše u firem s vyšším počtem zaměstnanců. V hotelových zařízeních typu AD se tato pozice považuje za neopodstatněnou.

Dle slov generálního manažera je nejsložitější v oboru hoteliérství především práce s lidmi, i když se jedná o velmi dynamickou a zajímavou práci, zároveň je to i velmi vyčerpávající. Od r. 2016, i s ohledem na výše uvedenou zvýšenou fluktuaci, se firma významně soustředila na zlepšení personální strategie. Cílem je o zaměstnance lépe pečovat a více jim naslouchat. Vyhlašuje se zaměstnanec kvartálu. Zařazují se osobní karty zaměstnanců, s uvedením jejich potřeb, rozvoj apod. Jednou do roka je plánován osobní pohovor se zaměstnancem, kdy se ho generální manažer ptá následujícím způsobem: „Řekni si, co ti vadí, a jestli to bude možné, rád ten problém odstráním nebo splním to dané přání.“ Cílem je především se zaměstnanci více komunikovat: „spokojený zaměstnanec = spokojený host = spokojený zaměstnavatel“.

Po silvestrovských pobytech je hotel vždy uzavřen na dobu 2 týdnů. Dle slov ředitele je cílem, aby si personál mohl odpočinout, a to s ohledem na vysoké nároky během celého roku a značnou vytíženost personálu. Pobyty se prodávají přibližně 2–3 měsíce dopředu. Cílem je vytíženost hotelu maximálně na 80–90 %.

Přednosti a nedostatky současné personální strategie

Současná personální strategie se odvíjí od doporučení externího HR specialisty, které byly nastaveny v minulosti. Tato personální strategie se aplikuje v souladu s manuálem pro práci s personálem. V tomto manuálu je zohledněna řada faktorů, kterými jsou zaměstnanecké benefity, popisy pracovních míst, náplň práce na jednotlivých pozicích, hodnotící kritéria zkušební doby apod. Jsou zde uvedeny změny k lepšímu, provedené během let 2015-2017. Avšak konkrétní kritéria hodnocení nejsou přesně vymezena. Hodnocení je prováděno na základě standardních a velmi obecných charakteristik. Hodnocení provádí především ředitel hotelu, na základě informací získaných v průběhu daného období od vedoucích jednotlivých středisek a osobního pohovoru se pracovníkem, v důsledku čehož zaměstnanci nezískávají dlouhodobě okamžitou zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu. Jako nedostatek se v současné strategii jeví také přílišná centralizace veškerých HR otázek. Co se týče odměňování v rámci hodnocení, to se vztahuje především na pracovníky managementu, kteří mají za uplynulý rok nárok na bonus. Jinak je hodnocení promítáno do mezd, a to v návaznosti na výsledky jednotlivých středisek za uplynulé období (s měsíčním intervalem). Firma by se měla lépe naučit balancovat mezi podstatnými potřebami firmy a jednotlivých skupin zaměstnanců.

Jako přednosti této strategie se dá vyzdvihnout jednoduchost, časová nenáročnost a snadná orientace v HR aktivitách firmy. S ohledem na jednoduchost personální strategie a její centralizaci se dá považovat za přínos snadné prosazování změn v rámci HR strategie, bez nutnosti zdoluhavých schvalovacích procesů. Vzhledem k tomu, že podnik čítá jen 40 lidí, je personální strategie velmi flexibilní a přizpůsobivá. Management firmy se v rámci HR strategie snaží nejrůznější podněty od lidí zařadit do širšího kontextu a sladit s vizí a cíli firmy.

3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V současné době veškeré otázky spojené s problematikou hodnocení pracovníků řeší ředitel společnosti společně s vedoucím daného oddělení.

Hodnocení pracovníků je definováno jako formální a produktivní způsob, jak měřit práci zaměstnance a jeho výsledky na základě pracovních odpovědností. Využívá se k měření přidané hodnoty práce zaměstnance z hlediska zvýšení příjmu společnosti ve srovnání s průmyslovými standardy a celkovou návratností investic do zaměstnanecké sféry (ROI).

Všechny organizace, které si osvojily umění „win-win“ a zaměřují se na své zaměstnance, spoléhají na systematický proces hodnocení výkonu a pravidelně měří a hodnotí výkonnost svých zaměstnanců. V ideálním případě jsou tito zaměstnanci hodnoceni alespoň jednou za půl roku, dle svých pracovních výkonů, a v návaznosti na toto hodnocení se určuje další směřování jejich kariéry a také finanční ohodnocení. Hodnocení pracovníků má přímý vliv na periodické poskytování zpětné vazby, díky které mají lepší povědomí o své práci, pracovních výkonech a případných nedostacích.

3.1 Cíle analýzy

Cílem analýzy je zjistit, do jaké míry je správně nastaven systém hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti s ohledem na její činnost. Na straně zaměstnanců je důležité ověřit, zda hodnocení poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu a je tak pro pracovníky opodstatněné, resp. zda se s tímto ztotožňují.

Na základě analýzy budou ověřeny hypotézy identifikované při rozhovoru s vedením společnosti. Jedná se o následující:

- Závislost míry, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat mzdové podmínky s ohledem na pohlaví.
- Závislost míry, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat možnosti kariérního růstu, na věku.

Na základě zjištění bude navržen vhodný systém hodnocení pracovníků tak, aby splňoval požadavky managementu a zároveň garantoval zaměstnancům spravedlivé a adekvátní ohodnocení jejich práce, schopností a motivace. Vhodně nastavený systém hodnocení je pro

zaměstnavatele zárukou správného využití finančních zdrojů a zajištění maximálního hospodářského efektu. Z vyšší spokojenosti pracovníků bude profitovat sama společnost, jelikož spokojený zaměstnanec odvádí lépe svou práci, má bližší vztah k zaměstnavateli a podporuje dobré jméno společnosti ve svém okolí. Díky vyšší spokojenosti zaměstnanců dochází ke snížení fluktuace a stabilizaci pracovního týmu a zlepšení vnitrofiremní kultury.

3.2 Současný systém hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti

Ředitel má vytvořenou kartu zaměstnance, která obsahuje níže uvedené informace:

- základní osobní údaje,
- údaje k nástupu do zaměstnání,
- údaje k úvodnímu zaškolení,
- údaje ke zkušební době podle kritérií dané pracovní pozice za 1. měsíc práce, za 2. měsíc práce, za 3. měsíc práce – jsou zde informace o kladech a záporech daného pracovníka
- informace, týkající se zkušební doby, která je zakončena testem,
- od 4. měsíce se zaměstnavatel zaměřuje na plánovaný rozvoj do budoucna, ptá se zaměstnance „Co by sis přál, aby se vylepšilo a usnadnilo Ti to práci?“.

Po zkušební době je proveden krátký hodnotící pohovor se zaměstnancem. Jinak je hodnocení spíše neformálního rázu a probíhá 2 krát do roka, opět formou jednoduchého hodnotícího pohovoru se zaměstnancem.

Důležitost hodnocení, dle managementu společnosti, spočívá v následujících bodech:

- Zaměstnavatel může poskytnout stálou zpětnou vazbu zaměstnanci s ohledem na jeho silné stránky a upozornit na potřebu zlepšení v jiných oblastech.
- Jedná se o integrovanou platformu jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, a způsob, jakým mohou vyjádřit svůj názor k hodnocení výkonu, což napomáhá zlepšení komunikace a vede ke korektnějšímu nastavení celého systému hodnocení a celkovému zlepšení výkonů zaměstnanců.
- Cílem celého procesu hodnocení je zlepšit způsob týmové práce a dosáhnout vyšší úrovně spokojenosti zákazníků.
- Manažer by měl hodnotit své pracovníky nikoliv pouze jednou ročně, ale častěji. To povede k brzkému odhalení neočekávaných problémů při práci a umožní včasné napravení situace a nasměrování pracovníka.

- Po pravidelném hodnocení může vedení společnosti naplánovat vhodná školení a rozvojové programy pro zaměstnance s ohledem na nedostatky zjištěné v procesu hodnocení.
- Při správné realizaci hodnocení může vedení společnosti efektivně řídit tým a lokalizovat tak své zdroje.
- Pravidelné hodnocení pracovníka může pomoci identifikovat možnosti kariérního růstu a úroveň motivace.

Hodnocení pracovníka umožňuje zaměstnanci pochopit jeho pozici a roli ve společnosti.

3.3 Oblast činnosti ve vybrané společnosti s ohledem na systém hodnocení pracovníků

Sféra služeb je charakterizována řadou odlišností, oproti jiným oblastem, mezi nimiž můžeme zdůraznit následující:

- vysoká individualizace produktu v souvislosti s požadavky spotřebitele;
- vysoká časová náročnost;
- specifické nároky v souvislosti se sociálně-psychologickými a profesními návyky pracovníků, kteří poskytují služby;
- vysoká výnosnost oblasti služeb;
- nutnost neustálého obnovování a zlepšování poskytovaných produktů;
- velká míra konkurence v oblasti služeb.

V souvislosti s uvedeným je více než aktuální potřeba organizace práce personálu s ohledem na specifickou odvětví a formování systému hodnocení efektivity práce personálu.

3.4 Metody sběru dat a postup analýzy

Pro analýzu potřeb vybrané společnosti v oblasti hodnocení pracovníků byly použity následující metody – rozhovor s managementem, analýza vnitropodnikových dokumentů, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a SWOT-analýza.

Rozhovor s managementem posloužil především ke zjištění požadavků vedení společnosti. K rozhovoru byl vybrán generální manažer, jelikož nese hlavní odpovědnost za nastavení celého systému hodnocení, jeho realizaci a správu.

Rozhovor s generálním manažerem byl prováděn v několika fázích a různými formami, např. e-mailem, telefonicky, osobním rozhovorem průběžně během zpracování této práce. Přepis hlavních otázek je součástí **PŘÍLOHY P III**.

Otázky se týkaly především následujících okruhů:

- názor na důležitost systému hodnocení pracovníků;
- názor na kvalitu, vhodnost, administrativní náročnost a efektivitu stávajícího systému hodnocení z hlediska zaměstnanců i firmy;
- priority v oblasti systému hodnocení pracovníků;
- plány a návrhy na zlepšení v oblasti hodnocení pracovníků;
- význam a přínos systému hodnocení pracovníků.

Analýza současného systému hodnocení pracovníků ve společnosti se dále skládala z analýzy interních dokumentů a z dotazníkového šetření. Pomocí analýzy interních dokumentů byla zkoumána struktura zaměstnanců, ekonomické ukazatele společnosti, mzdové náklady a vliv hodnocení na nastavení mezd.

Interní dokumenty představují Manuál na Human Resources (tedy personální vztahy) AD, jejichž součástí je řada dokumentů, které reprezentují vizi, hodnoty, tzv. hotelový claim, informace o personálním obsazení (jedná se především o vedoucí pozice managementu), dále jsou tam informace představující základní povinnosti personálu hotelu (vzhled, pracovní prostředí, zázemí, chování a vystupování na pracovišti, pracovní doba a další doporučení vztahující se k výkonu práce). Součástí HR manuálu jsou rovněž zaměstnanecké benefity, rozdělené dle pracovního zařazení do kategorií – recepční, pokojská, číšník, kuchař, masér/ka, údržbář. HR manuál obsahuje popis jednotlivých pracovních pozic, opět dle kategorií zaměstnanců. Z hlediska hodnocení pracovníků jsou v HR manuálu obsaženy informace k vlastnostem a schopnostem jednotlivých pracovních pozic, je to soubor kritérií, dle kterých se 2 krát do roka provádí hodnocení pracovníka. Co se týče nových zaměstnanců, HR obsahuje seznam otázek do vstupních pohovorů, doporučení ke komunikaci během přijímání nového pracovníka, ke dni nástupu, zkušební době a pohovoru po zkušební době. Doporučená délka pohovorů je 20–30 minut. Jsou stanovena hodnotící kritéria zkušební doby.

Další metodou bylo dotazníkové šetření, které bylo využito k posouzení systému hodnocení z pohledu zaměstnanců společnosti. Cílem dotazníků bylo vyhodnotit přístup pracovníků k systému hodnocení a jeho dopadům.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve vybrané společnosti, přičemž dotazník byl distribuován všem pracovníkům, vyjma generálního manažera.

Dotazník byl sestaven ve spolupráci s vedením společnosti tak, aby získal od zaměstnanců jejich názor na systém hodnocení. Níže jsou uvedena hlavní témata dotazníku:

- vnímání systému hodnocení pracovníka;
- četnost, forma hodnocení pracovníka;
- transparentnost v komunikaci s vedením;
- týmová soudržnost a spokojenost;
- názor na firemní kulturu.

Dotazník byl připraven v tištěné podobě a následně rozdán zaměstnancům. Dotazníky byly anonymní. Metoda dotazníkového šetření je náročnější na přípravu, avšak umožňuje získat větší množství informací a přehled o názoru pracovníků.

Další použitou metodou byla SWOT-analýza, která umožnila sestavit přehled o silných a slabých stránkách, vycházejících z vnitřního prostředí společnosti a současně určit příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.

Všechny důležité informace, potřebné pro plánování projektu, jsou zpracovány do logického rámce, který se nachází v bodě Rámec projektu.

3.5 Dotazníkové šetření zkoumající názor pracovníků na stávající systém hodnocení ve vybrané společnosti

Cílem práce je navrhnout projekt na zefektivnění systému hodnocení pracovníků, součástí příprav podkladů pro projekt je i realizace dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit následující:

- jaký je názor zaměstnanců na současný systém hodnocení pracovníků ve firmě
- jak koncipovat nový systém hodnocení práce, který umožní kvalitnější plnění pracovních povinností, zohlední profesní rozvoj zaměstnanců a nastaví objektivní zpětnou vazbu
- jaké aspekty by měl podle zaměstnanců nový systém hodnocení ovlivňovat
- kdo by měl, dle názoru zaměstnanců, hodnocení provádět
- zajistit statistické podklady pro vyhodnocení stanovených hypotéz

Použitý dotazník obsahoval 16 otázek, které lze rozdělit do tří podskupin. První tři otázky se týkaly identifikace respondenta a délky jeho pracovního poměru. V druhé části byl zjišťován všeobecný vztah respondentů k hodnocení pracovníka v zaměstnání. Ve třetí, nejobsáhlejší části, byly zjišťovány informace týkající se konkrétního systému hodnocení ve společnosti AD, jaké má přínosy, zda jsou kritéria hodnocení zvolena správně, zda dostávají zaměstnanci včasnou a srozumitelnou zpětnou vazbu a řada dalších.

Dotazník byl tištěný a pro maximální zjednodušení byla většina otázek uzavřených. U některých otázek, pro doplnění informací, však mohl respondent přidat vlastní komentář. Dotazník se nachází v **PŘÍLOZE P II**.

K vyplnění dotazníků byl využit čas po celofiremní poradě, což zajistilo a umožnilo maximální okamžitou návratnost. Celkový počet dotazovaných osob byl tedy 40, všichni dotazník vyplnili a návratnost tedy byla 100%. Díky tomu, že se jedná o menší společnost, velmi dynamicky se rozvíjející a ze strany managementu nakloněnou nejen návrhům na změny, ale i jejich realizaci, byla spolupráce v rámci navrhování a následného zpracování dotazníků velmi flexibilní a operativní.

3.5.1 Současná kritéria hodnocení personálu

V současnosti hodnocení pracovníků probíhá neformální formou. Je prováděno ředitelem hotelu na základě informací získaných od vedoucích jednotlivých středisek, vlastního pozorování a pravidelného pohovoru s každým pracovníkem.

Při pohovoru jsou zohledněna hlavní kritéria:

- Osobní hygiena, upravenost a celkový vzhled – zaměstnanci mají k dispozici uniformy s logem AD;
- Chování a vystupování na pracovišti, kultivovanost projevu;
- Dodržování a respektování stanovené pracovní doby, v případě potřeby práce přesčas;
- Dodržování pravidel BOZP;
- Dle potřeby a pokynů nadřízených vykonávají práci i na ostatních úsecích hotelu;
- Dodržují pravidla týmové spolupráce;
- Respektují pravidla pro personál – vztahují se na využívání parkoviště, vstupu na pracoviště, návštěvu pracoviště mimo pracovní dobu, stravování;
- Umění operativního rozhodnutí a jednání v případě potřeby,

- Mají povědomí o své práci;
- Vzdělávání v oboru a rozšiřování znalostí;
- Mají povědomí hotelu, o jeho historii a umí tyto informace, jsou-li dotázáni, předat hostům a dalším zájemcům.

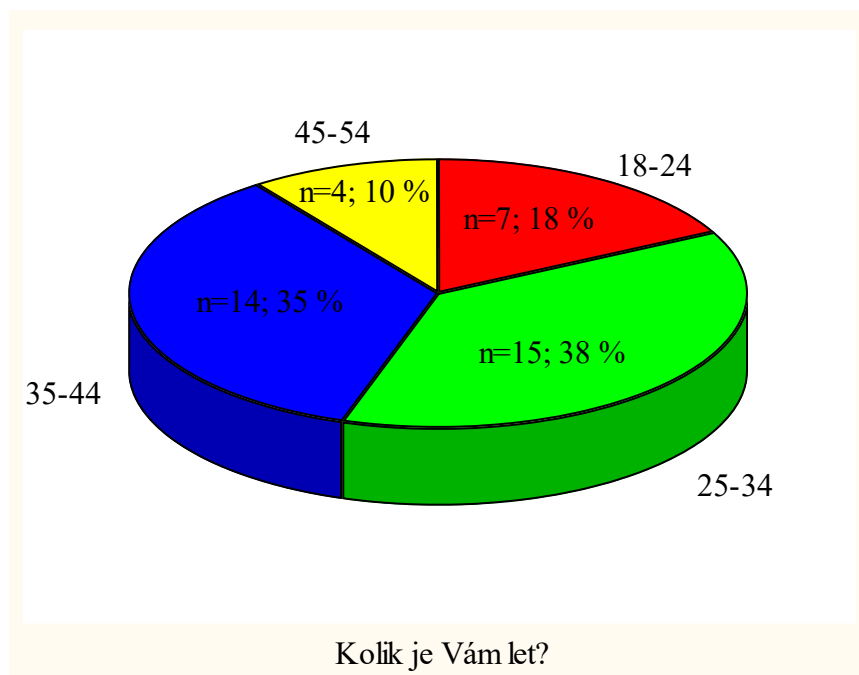
Vyhodnocení pohovoru má spíše subjektivní charakter, a je součástí dokumentace pracovníka. Je zpracováno do formuláře, kde jsou zaznamenávány především „plusy“ a „mínusy“ daného pracovníka.

Výsledky hodnocení slouží k zjištění mezer v kariérním vývoji pracovníka a jeho nasměrování pro období příští. Jedním z úkolů hodnotícího pohovoru je včasné zjištění o možném odchodu pracovníka a jeho předejití. Dalším úkolem je v rámci hodnotícího pohovoru zjistit a nastavit se zaměstnancem jeho další profesní rozvoj (např. školení pro příští období, stáž, jazykové kurzy).

Výsledky hodnocení se promítají do mzdy u pracovníků managementu, kteří na základě ročních výsledků mají nárok na bonus. Ostatní zaměstnanci mají 20 % pohyblivou složku platu, jejíž součástí je odměňování formou tzv. participace na tržbě a to v návaznosti na výsledky jednotlivých úseků podniku.

3.5.2 Charakteristika respondentů

Cílovou skupinou tohoto průzkumu byli zaměstnanci na všech pozicích společnosti. Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 21 mužů a 19 žen. Věková struktura respondentů vypadala následovně, viz Obrázek 11 **Věková struktura respondentů** (vlastní zpracování z dotazníku):



Obrázek 11 *Věková struktura respondentů (vlastní zpracování z dotazníku)*

Augustiniánský dům tak má poměrně mladý dynamický tým spolupracovníků.

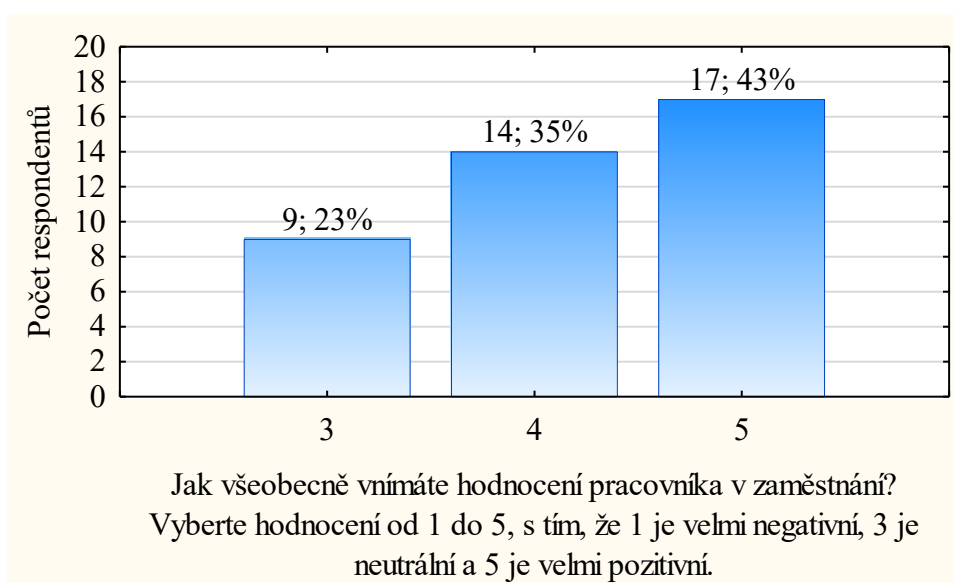
Další otázku, zkoumající charakteristiku zaměstnanců, je rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru ve společnosti. Důležitý byl názor všech zaměstnanců, i těch, kteří jsou v pracovním poměru jen krátce, a byl s nimi zatím vykonán např. jen jeden hodnotící pohovor dle současného systému. Tito zaměstnanci mají často širší přehled o fungování hodnocení i v jiných společnostech a mohou tak snadněji a objektivněji porovnávat. Jak je vidět na Obrázek 9 **Graf míry fluktuace v letech 2010–2019** (vlastní zpracování dat z interních materiálů), míra fluktuace ve společnosti byla nejvyšší v roce 2017 a tedy celých 43 % pracovníků firmy spadá do kategorie 1–3 roky. 15 % zaměstnanců pracuje ve firmě méně než rok, většina obměn na pozici je dána odchodovostí v souvislosti s mateřstvím žen. 28 % pracuje ve společnosti v rozmezí 3-5 let. A 15 % pracuje ve společnosti více než 5 let – jedná se především o pracovníky na vedoucích pozicích, popřípadě z managementu.

3.5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V úvodu dotazníku, po otázkách týkajících se identifikace respondenta, byly položeny tři všeobecné otázky, jak respondenti vnímají hodnocení pracovníků v zaměstnání, zda je pro ně pravidelné hodnocení motivačním faktorem a co by měl systém hodnocení podle nich

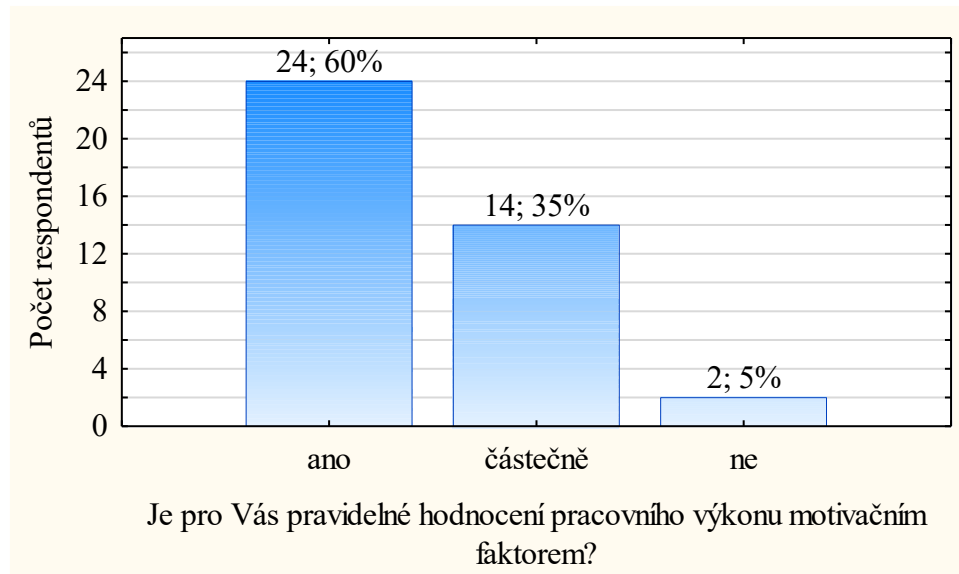
ovlivňovat. Jednalo se tedy o všeobecné dotazy, které měly ověřit vztah respondenta k hodnocení jeho pracovního výkonu, nikoliv k systému hodnocení v této konkrétní společnosti.

Bylo zjištěno, že ze 40 respondentů jich 17, tedy 43 %, všeobecně vnímá hodnocení pracovníka v zaměstnání velmi pozitivně a považuje ho za účelné a smysluplné. Dalších 14 respondentů, tedy 35 %, ho považuje za pozitivní a 9 respondentů, tedy 23 %, ho považuje za neutrální. Nebyla zaznamenána ani jedna odpověď, která by hodnocení zaměstnanců považovala za zbytečné nebo negativní.



Obrázek 12 *Vnímání hodnocení pracovníka v zaměstnání*
(vlastní zpracování z dotazníku)

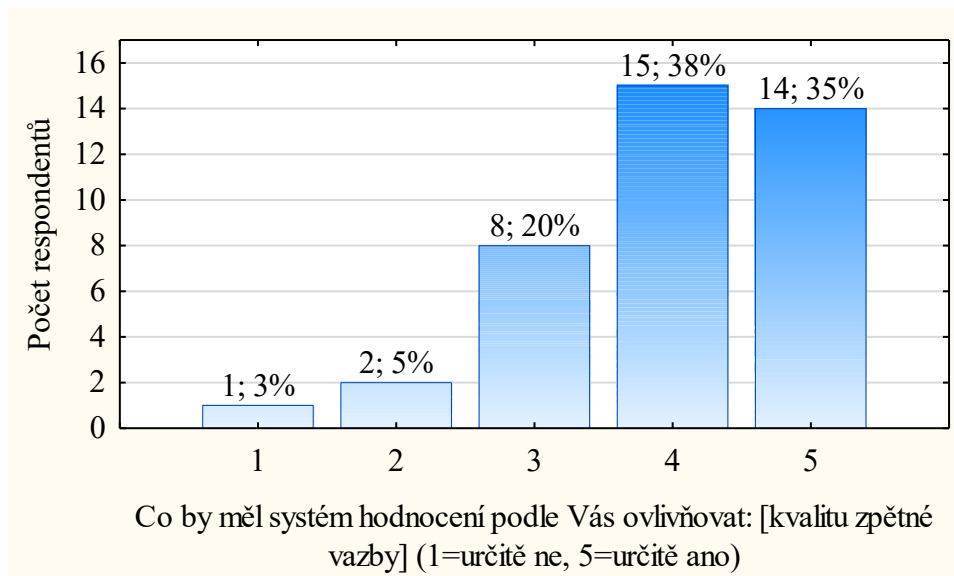
Všichni zaměstnanci se tedy pohybují ve středových a pozitivních hodnotách a hodnocení jejich výkonu je pro ně všeobecně důležitý faktor. Aritmetický průměr odpovědí byl spočítán na hodnotu 4,2 bodů z celkem 5.



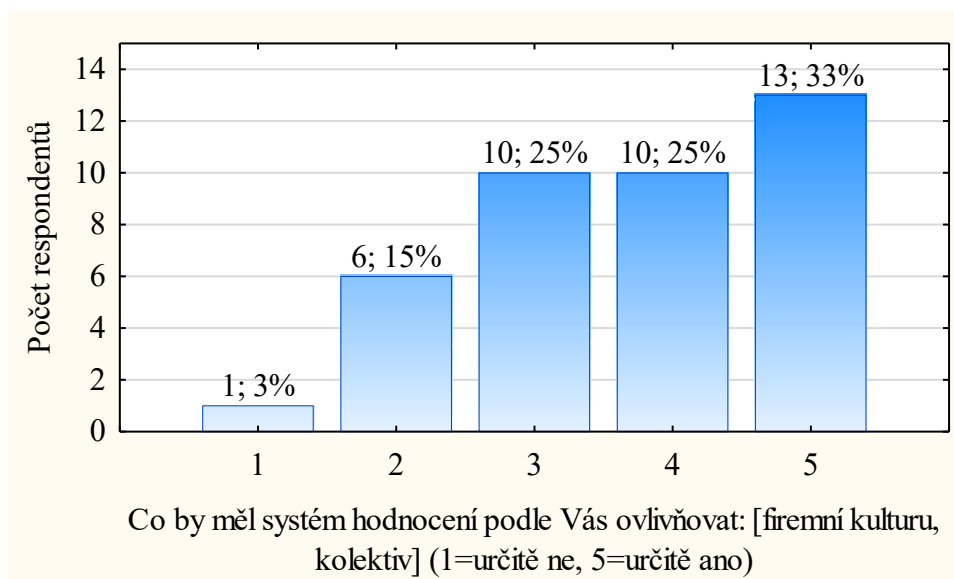
Obrázek 13 *Pravidelné hodnocení jako motivační faktor (vlastní zpracování z dotazníku)*

Současně se valnou většinou respondenti shodli, že pravidelné hodnocení jejich výkonu je pro ně motivačním faktorem. Zde 60 % odpovědí, tedy 24, bylo jednoznačně „ano“. Dalších 35 %, tedy 14 odpovědí, bylo „částečně ano“. Pouze dvě odpovědi byly jednoznačně „ne“, v obou případech se jednalo o pracovníky, kteří ve firmě pracují déle než 5 let. Správně nastavený systém hodnocení, zohledňující nejen požadavky zaměstnavatele, ale i očekávání a potřeby pracovníků, se tedy dá považovat za důležitý motivační faktor při výkonu zaměstnání.

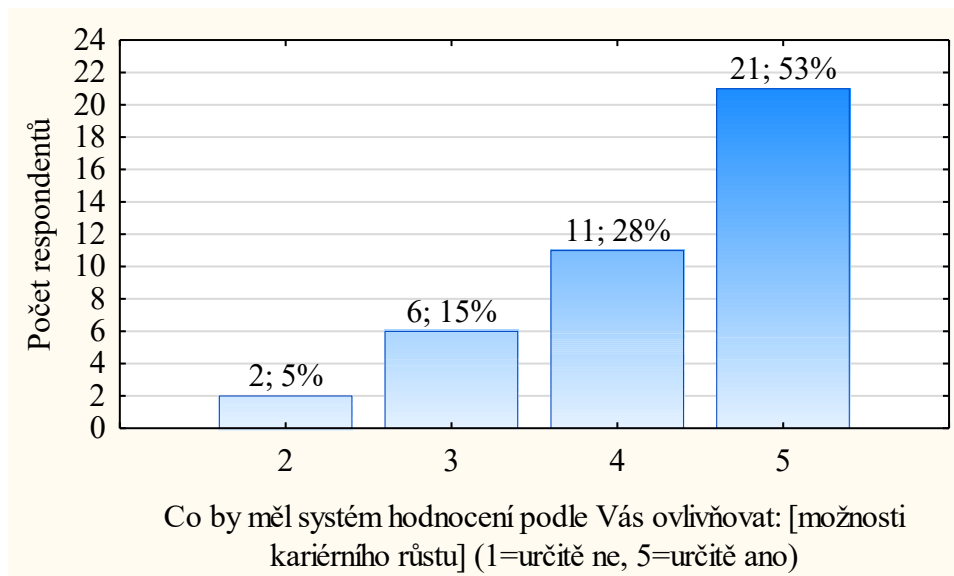
V rámci výzkumné otázky jaké faktory by měl systém hodnocení ovlivňovat, uvedené v dotazníku následovně: „Co by měl systém hodnocení podle Vás ovlivňovat“, dostali respondenti na výběr z pěti možností, kterými byly mzdové podmínky, rozšiřování znalostí, možnost kariérního růstu, firemní kultura a kvalita zpětné vazby. Procentní zastoupení všech jmenovaných faktorů je graficky vyobrazeno níže.



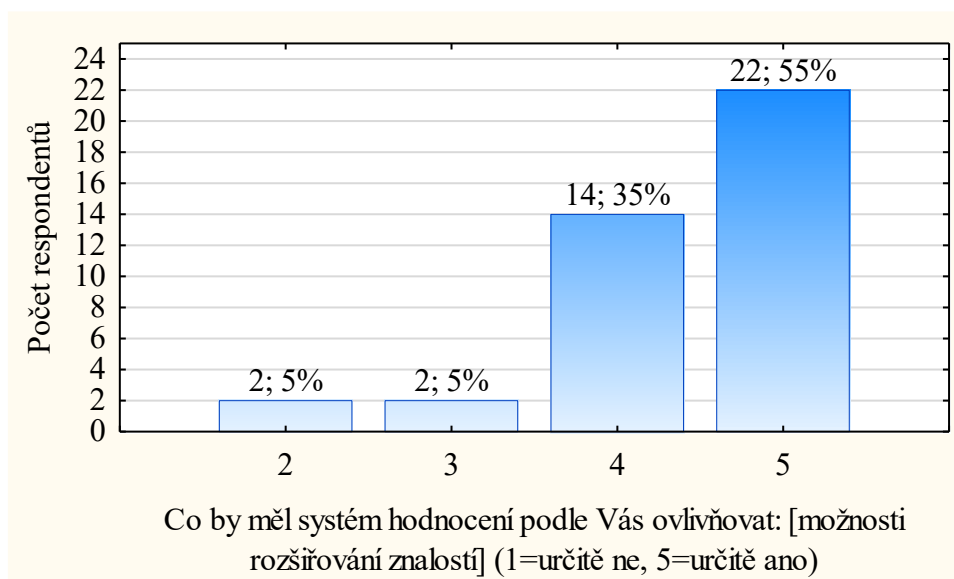
Obrázek 14 Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – kvalita zpětné vazby (vlastní zpracování z dotazníku)



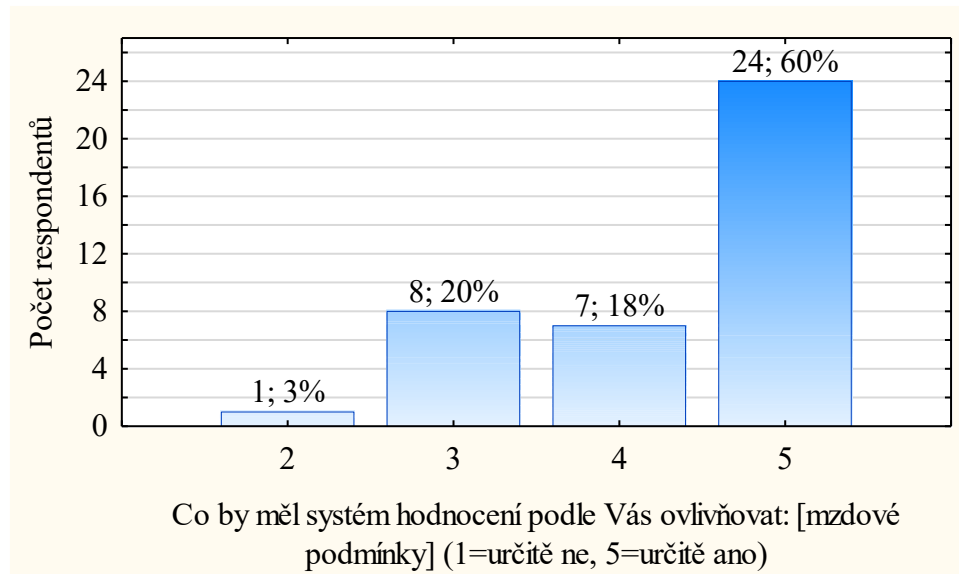
Obrázek 15 Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – firemní kultura, kolektiv (vlastní zpracování z dotazníku)



Obrázek 16 *Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – možnosti kariérního růstu* (vlastní zpracování z dotazníku)



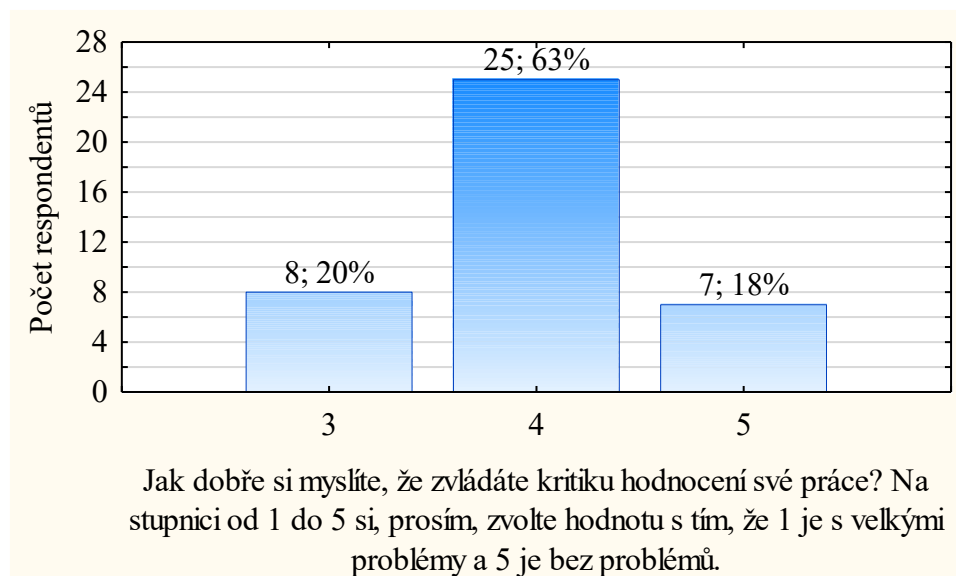
Obrázek 17 *Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – možnosti rozšiřování znalostí* (vlastní zpracování z dotazníku)



Obrázek 18 Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – mzdové podmínky (vlastní zpracování z dotazníku)

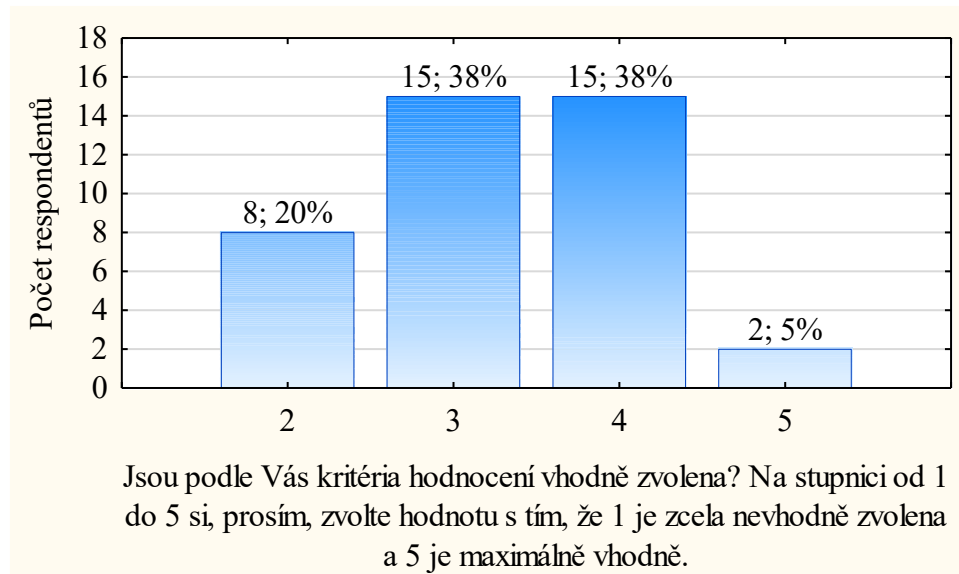
V třetí části dotazníku byly položeny otázky týkající se konkrétního systému hodnocení ve společnosti, který je v tuto chvíli praktikován, a dále také související otázky zaměřené na osobnostní charakteristiky a preference zaměstnanců. Cílem bylo zjistit, jakou formu hodnocení by zaměstnanci preferovali, co by pro ně bylo motivační a přínosné, kdo by měl hodnocení provádět apod. Tyto požadavky budou zapracovány do projektu v co největší míře tak, aby byly současně naplněny i očekávání společnosti od systému hodnocení pracovníků.

Součástí hodnocení je samozřejmě i otázka zvládání kritiky. Ačkoli kritika hraje roli jako charakteristika zaměstnance, jeho osobní, psychologická vlastnost, je důležité na ni nahlížet i z pohledu zaměstnavatele. V rámci hodnocení je velmi důležité, aby zaměstnavatel nejen „kritizoval“, ale aby kritika byla především konstruktivní a podaná s ohledem na každého pracovníka – ne všichni pracovníci jsou schopni adekvátně zvládat kritiku.



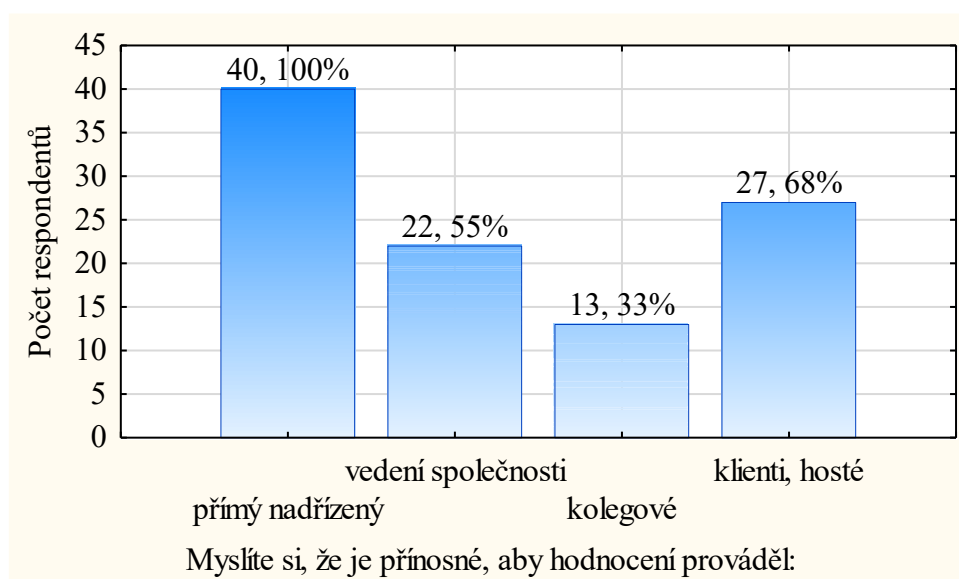
Obrázek 19 *Míra zvládnutí kritiky* (vlastní zpracování z dotazníku)

Jedna z otázek se týkala zjištění, zda jsou v současném systému vhodně zvolena kritéria hodnocení. Na tuto otázku většina respondentů odpověděla průměrně, až mírně negativně, z čehož lze usuzovat, že současný systém nenaplnuje dle zaměstnanců jejich potřeby. Odpovědi respondentů jsou zobrazeny na Obrázek 20 **Vhodnost kritérií současného systému hodnocení dle zaměstnanců** (vlastní zpracování z dotazníku). V rámci podotázky, vztahující se k tématu návrhu, dle zaměstnanců, vhodných hodnotících kritérií, se v dotazníku vyskytovaly požadavky na zohlednění následujících vlastností: dlouhodobosti, spolehlivosti, spravedlnosti zaměstnanců nebo naopak povědomí o skutečné náplni práce. Tyto potřeby souvisely jak s délkou pracovního poměru, tak především s pohlavím.



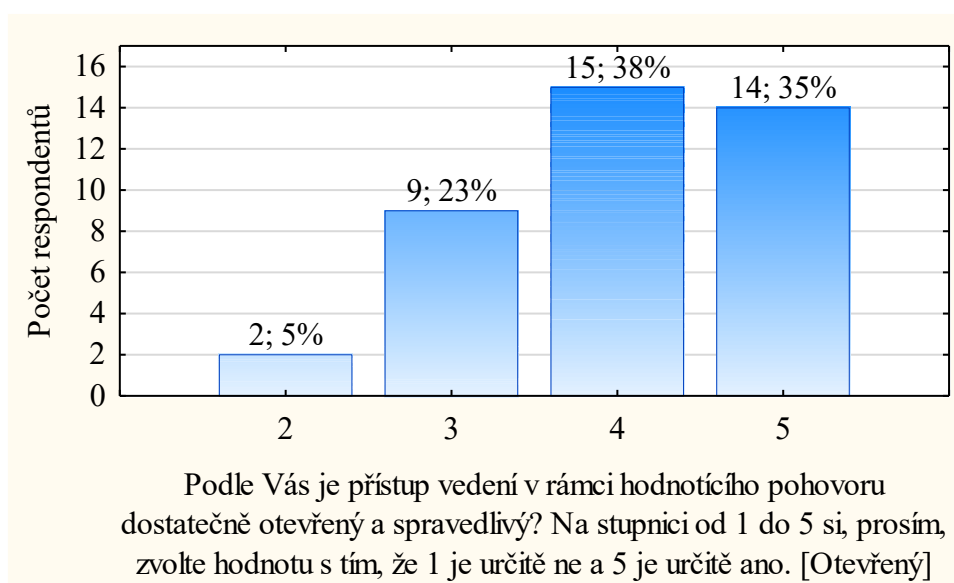
Obrázek 20 *Vhodnost kritérií současného systému hodnocení dle zaměstnanců (vlastní zpracování z dotazníku)*

Dále byli respondenti v této části také dotazováni, které osoby nebo skupiny osob, by měly samotné hodnocení jejich pracovního výkonu provádět. Tato otázka směřovala k možnému vyhodnocení zavedení metody 360° (RADAR). Přestože všichni respondenti souhlasí se skutečností, že by měl jejich hodnocení provádět přímý nadřízený, současně celých 68 % z nich považuje za užitečné, aby jejich hodnocení prováděli i např. hosté a klienti podniku. Zaměstnanci jsou tedy v tomto ohledu velmi progresivní a lze usuzovat, že zavedení metody 360° (RADAR) by se nebránili.

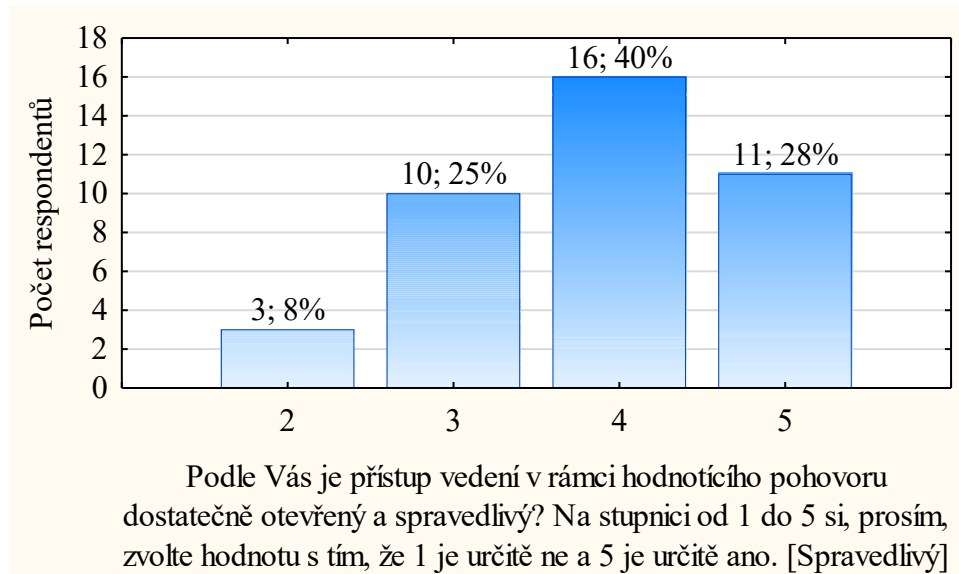


Obrázek 21 *Přínosnost hodnocení pracovního výkonu skupinami osob dle zaměstnanců (vlastní zpracování z dotazníku)*

V dotazníku byla zařazena také otázka, zda by dle samotných zaměstnanců správně a spravedlivě nastavený systém hodnocení vylepšil vztahy na pracovišti a v kolektivu. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou velmi důležité, jelikož přispívají k celkové spokojenosti pracovníka. Nemzdovými opatřeními tak lze dosáhnout nižší fluktuace a tedy i snížení nákladů na zaškolování. Při zpracování dotazníků bylo prokázáno, že kritičtější přístup uplatňují spíše déle zaměstnaní pracovníci. Podle dvou pracovníků je dokonce otevřenost vedení v rámci hodnotícího pohovoru spíše nedostačující. Ty stejné hodnoty se objevily i v případě spravedlivosti. Za zcela spravedlivý hodnotící pohovor považuje 28 % lidí.

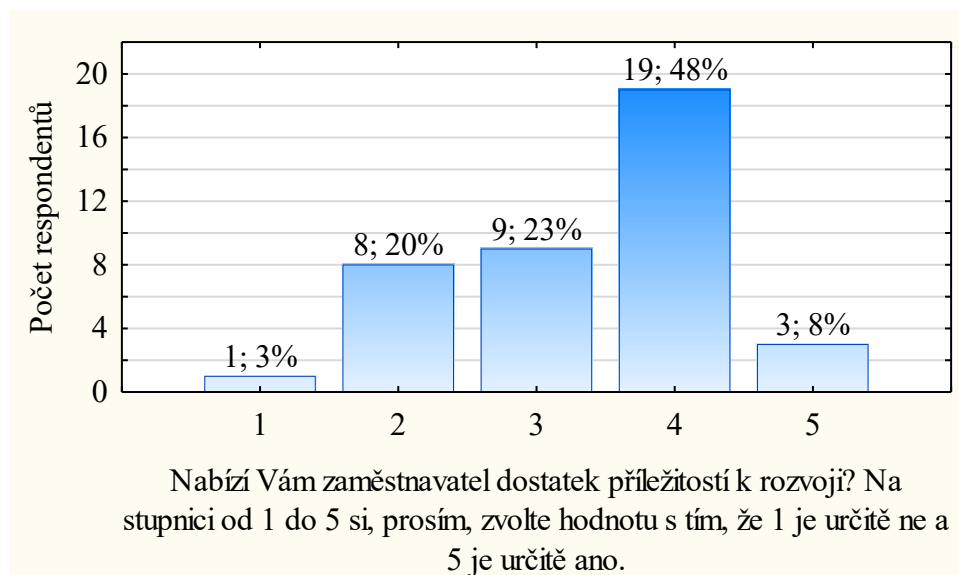


Obrázek 22 *Otevřenost v rámci hodnotícího pohovoru* (vlastní zpracování z dotazníku)



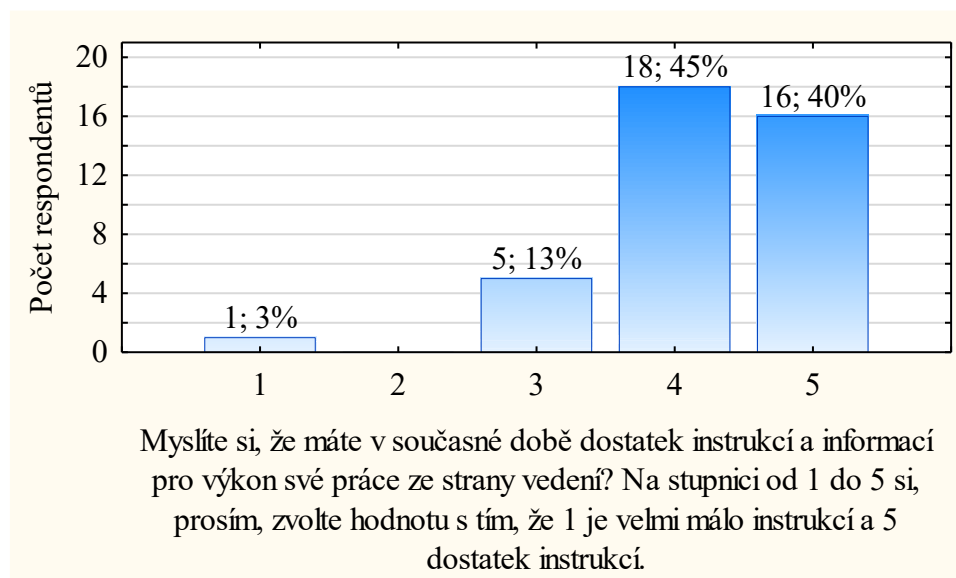
Obrázek 23 *Spravedlivost v rámci hodnotícího pohovoru (vlastní zpracování z dotazníku)*

V rámci otázky vztahující se k tématu dostačujících příležitostí k rozvoji se mnozí respondenti vyjadřovali, že by si přáli mít více jazykových kurzů, popř. kurzů sebevzdělávacích nebo zahraničních stáží. S ohledem na možnosti, které zaměstnavatel zaměstnancům nabízí, je znát, že mnohým chybí dostatečná jazyková příprava a možnost rozvoje s ohledem na zkušenosti s prací či stážemi v zahraničí.



Obrázek 24 *Názor na množství příležitostí k rozvoji (vlastní zpracování z dotazníků)*

Jedna z posledních otázek směřovala na skutečnost, zda zaměstnanci dostávají včasnou a srozumitelnou zpětnou vazbu k výkonu své práce od vedení společnosti. Bohužel, v tomto bodě byl zaznamenán problémový fakt. Celých 50 % respondentů se vyjádřilo podprůměrně, až negativně. To hovoří o skutečnosti, že současný systém hodnocení ve společnosti není zcela ideálně nastavený, nejméně ve skutečnosti, že neposkytuje zaměstnancům dobrou zpětnou vazbu o jejich výkonu. Tuto informaci podporuje i zjištění, že poslední pohovor vnímá jako přínosný pouhých 50 % zaměstnanců.



Obrázek 25 *Množství instrukcí a informací pro výkon práce ze strany vedení (vlastní zpracování z dotazníků)*

Poslední otázka č. 16 měla ověřit, zda je komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci efektivní a funkční. Bohužel, ani v tomto bodu nebyla zaznamenána zcela ideální odpověď a názor 53 % zaměstnanců byl spíše negativní, tedy že je komunikace neefektivní. Vylepšení i tohoto bodu tak bude důležitou součástí návrhu nového projektu systému hodnocení.

3.6 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Ověřované hypotézy byly stanoveny na základě komunikace s vedením společnosti. Bude ověřeno, zda míra, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat mzdové podmínky, nezávisí na pohlaví a zda míra, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat možnosti kariérního růstu, nezávisí na věku.

H_0 : Míra, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat mzdové podmínky, nezávisí na pohlaví.

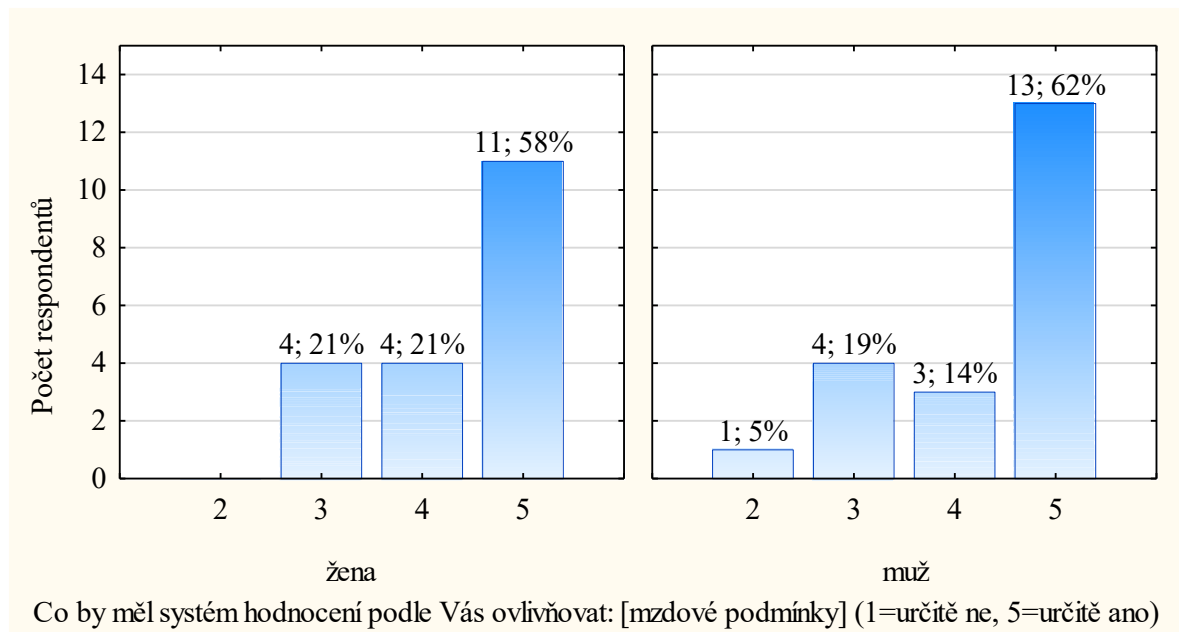
H_A : Míra, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat mzdové podmínky, závisí na pohlaví.

Tabulka 4 Mann-Whitneyho test: p-hodnota a číselné charakteristiky (vlastní zpracování)

Pohlaví	n	medián	průměr	sm. odch.	p-hodnota
Žena	19	5	4,4	0,8	0,968 (nezamítáme H_0)
Muž	21	5	4,3	1,0	

P-hodnota Mann-Whitneyho testu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,968, tj. vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebyl prokázán rozdíl v míře, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat mzdové podmínky, dle pohlaví.

V rámci výzkumného vzorku bylo zjištěno, že odpovědi mužů a žen na stupnici 1-5 byly stejné v mediánu (u obou pohlaví hodnota 5, tj. určitě ano) a téměř totožné v průměru (4,4 u žen vs 4,3 u mužů). Podmíněné relativní četnosti na základě pohlaví byly zobrazeny pomocí kategorizovaného histogramu. Na základě grafu lze interpretovat, že proporce jednotlivých odpovědí na stupnici 1-5 jsou pro ženy i muže téměř totožné.



Obrázek 26 Míra, s jakou systém hodnocení ovlivňuje mzdové podmínky, s ohledem závislosti na pohlaví (vlastní zpracování)

H_0 : Míra, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat možnosti kariérního růstu, nezávisí na věku.

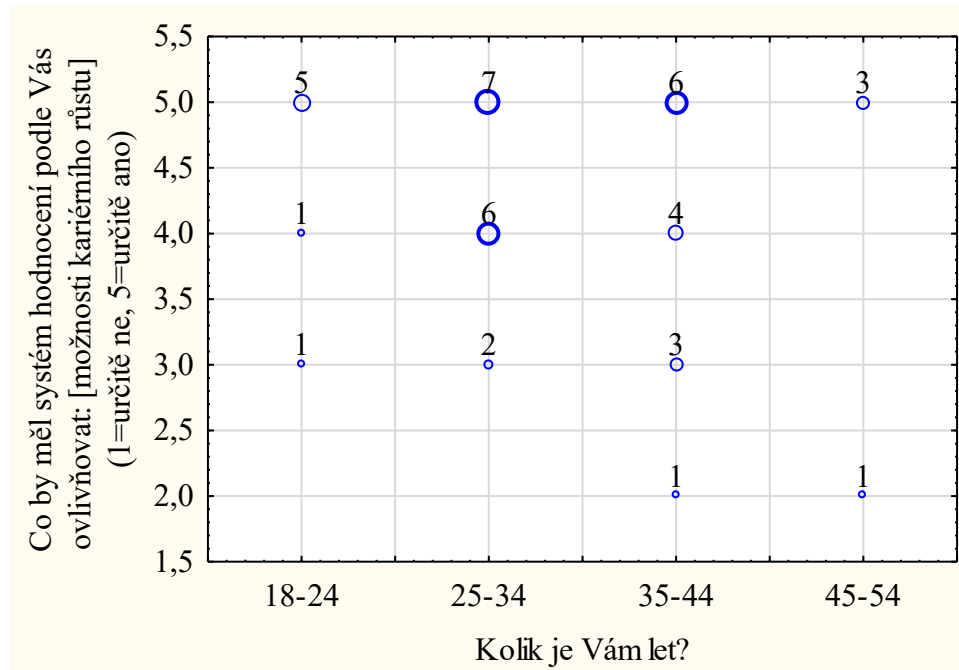
H_A : Míra, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat možnosti kariérního růstu, závisí na věku.

Tabulka 5 Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti (vlastní zpracování)

hodnota R	p-hodnota	rozhodnutí o H_0	závislost prokázána
-0,12	0,470	nezamítáme	ne

P-hodnota testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,470, tj. vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána závislost míry, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat možnosti kariérního růstu, na věku. Hodnota korelačního koeficientu -0,12 naznačuje velmi slabou negativní korelaci – tj. tendenci, že s rostoucím věkem klesá míra, s jakou se zaměstnanci domnívají, že by měl systém hodnocení ovlivňovat možnosti kariérního růstu. Nicméně jedná se o slabou

tendenci, která není statisticky významná. Závislost byla vizuálně popsána pomocí bodového grafu.



Obrázek 27 *Míra, s jakou systém hodnocení ovlivňuje možnosti kariérního růstu, s ohledem závislosti na věku (vlastní zpracování)*

3.7 Shrnutí analytických poznatků

Analytická část DP byla zaměřena jak na zjištění současných potřeb vybrané společnosti v oblasti systému hodnocení pracovníků, tak na zjištění vztahu zaměstnanců vůči tomuto systému. Analýzou byly zjištěny níže uvedené skutečnosti.

Mzdové náklady vybrané společnosti jsou významnou částí celkových finančních nákladů. Současný systém hodnocení pracovníků existuje bez zásadní obměny řadu let, přičemž v této oblasti došlo k významným změnám trendů i preferencí zaměstnanců.

Výstupem z provedeného dotazníkového šetření je skutečnost, že všichni dotazovaní (vedoucí pracovníci i řadoví zaměstnanci) považují systém hodnocení za nedílnou součást vztahů zaměstnance a společnosti. Systém hodnocení má za cíl jak zvýšit spokojenost samotných zaměstnanců, tak i zatraktivnit zaměstnavatele na trhu práce. Jelikož vedení společnosti považuje současný systém hodnocení za nedostačující, shledává potřebným ho analyzovat a následně přizpůsobit aktuálním požadavkům na trhu práce a preferencím zaměstnanců. Vedení má rovněž zájem minimalizovat administrativní a časovou náročnost tohoto systému a maximalizovat jeho efektivitu. Podle dotazovaných v budoucnu nadále poroste význam systému hodnocení jako součást image firmy a její společenské odpovědnosti.

Z analýzy interních dokumentů vyplývá, že systém hodnocení má a musí mít přímý vliv na výši mzdových nákladů a na samotné nastavení mezd. Díky nastavení současného systému hodnocení má zaměstnanec jen omezené možnosti ovlivnění výše mzdy. Z interních dokumentů bylo zjištěno, že struktura zaměstnanců a personální obsazení splňuje potřeby AD s ohledem na výkyvy v sezónnosti. V r. 2018 představovaly mzdové náklady přibližně 45 % celkových provozních nákladů společnosti. Cílem managementu je znovu navrátit část výdělku zpět do společnosti, ať už formou investic do dalšího rozvoje zařízení, nebo vlastních pracovníků.

Přístup zaměstnanců k systému hodnocení, jeho chápání a vnímání byly u zaměstnanců ověřovány pomocí dotazníkového šetření. V něm bylo zjištěno, že většina zaměstnanců považuje současný systém hodnocení za nedostačující. Jako hlavní motivační faktory byly u respondentů považovány mzdové podmínky a firemní kultura (kolektiv). Většina respondentů se přiklání k častějšímu a méně formálnímu hodnocení ústní formou. Písemné hodnocení, z hlediska jeho anonymity, připadá v úvahu v rámci nastavení systému hodnocení 360°, kdy nahodile vybraní pracovníci mohou být dotázáni, aby anonymně vyplnili jednoduchý hodnotící formulář, týkající se kolegů (viz **PŘÍLOHA P IV**). Dále bylo zjištěno, že

je pro pracovníky příjemnější, aby hodnocení prováděl přímý nadřízený, případně vedení společnosti. Zaměstnanci také považují přístup vedení společnosti v komunikaci za otevřený a spravedlivý a vnímají, že vedení je nakloněno návrhům na změny od níže postavených pracovníků. Dotazníkové šetření také odhalilo skutečnost, že v současnosti vedení společnosti nenabízí dostatek příležitostí k rozvoji pracovníků. Naopak jako jednu z největších výhod v současnosti považují zaměstnanci dobré vztahy na pracovišti a v kolektivu a cítí se tak součástí týmu AD.

Z dotazníkového šetření byla získána data, která byla použita k ověření hypotéz stanovených v kapitole Cíle analýzy této DP. Za pomoci Mann-Whitneyho testu byla testována hypotéza, která se týkala míry závislosti, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat mzdové podmínky na pohlaví. Druhá hypotéza se týkala míry závislosti, s jakou by měl systém hodnocení dle zaměstnanců ovlivňovat možnosti kariérního růstu, na věku. Tato hypotéza byla prověřena pomocí Spearmanova korelačního koeficientu.

Veškerá statistická data byla zpracována za pomoci programu STATISTICA EN 13.

Statistické šetření potvrdilo platnost obou nulových hypotéz. Tím bylo prokázáno, že není závislost mezi mírou, s jakou by měl systém hodnocení ovlivňovat mzdové podmínky, a pohlavím. A dále se potvrdilo, že není přímá závislost míry, s jakou by měl systém hodnocení ovlivňovat možnosti kariérního růstu na věku.

4 PROJEKT SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Hlavním cílem této práce je vypracování analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců AD a jejich spokojenosti s tímto systémem. Na základě analýzy následně navržení projektu nového systému hodnocení, který bude lépe vyhovovat jak vedení společnosti, tak i samotným zaměstnancům, a povede k jejich vyšší motivaci, lepším službám zákazníkům a finanční úspoře na straně zaměstnavatele. Nejdůležitější oblasti pro vylepšení současného systému a navržení nového budou určeny na základě provedených analýz, tedy dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru s vedením společnosti, SWOT-analýzou a analýzou vnitropodnikových dokumentů. Součástí tohoto projektu jsou také doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců, jejich odměňování a celkově zlepšení atmosféry v pracovním kolektivu a organizaci vůbec.

Z literární rešerše vyplývá, že existuje nepřehledné množství způsobů hodnocení zaměstnanců, od individuálních rozhovorů s nadřízenými, přes systémy 360° až po rozsáhlá development centra.

Důležitým kritériem pro výběr vhodného způsobu hodnocení je jeho důvod, respektive způsob, jakým budou následně využity jeho výsledky. Hodnocení zaměstnanců je nejčastěji krokem předcházejícím jejich odměňování či povyšování/sesazování z pozice. Dnes se však nepoužívá jen u řídicích zaměstnanců či těch, kteří mají své odměňování závislé na svých výkonech, ale dotýká se všech pracovníků ve společnosti.

Aby bylo možné pracovníky hodnotit, je třeba mít vhodné podklady. V první řadě je třeba definovat, co bude hodnoceno. Je žádoucí hodnotit zaměstnance komplexně? Nebo je potřebné s ním probrat konkrétní prvky jeho práce či chování? Je nutné zjistit, jak se zaměstnanec sám vnímá a jak se cítí připraven na novou pozici? Je žádoucí reflektovat kvalitu či kvantitu jeho práce?

Pro nastavení systému hodnocení je nezbytné si určit kritéria pro hodnocení. Například u kvality práce – je potřeba stanovit si parametry kvalitně vykonané práce dle obsazené pozice. V čem se to odráží? Výsledek této otázky samozřejmě závisí na pozici daného pracovníka. Pokud nelze stanovit určitý standard dané práce, pak nelze ani objektivně hodnotit.

Při hodnocení počtu a kvality odpracovaných úkolů mohou pomoci například různé softwarové nástroje, které zpracují úkoly jednotlivých pracovníků a dají rychlý přehled o jejich

výkonnosti díky analytickým nástrojům a širokým možnostem reportingu. Praxe navíc ukazuje, že tyto nástroje mohou odhalit i takové neduhy, jako plýtvání drahým časem specialistů na administrativní úkony, které může vykonávat např. jen asistentka. Díky tomuto se pak specializovaní (a pro společnost mnohem dražší) pracovníci mohou věnovat úkolům, které společnosti přinášejí finance.

4.1 Rámec projektu

Dle Doležala, Krátkého a Cingla (2013, s. 21–28) se doporučuje, aby byl celý projektový záměr zpracován v logické posloupnosti do tabulky. V návrhu projektu se tak lze lépe orientovat a uvědomit si základní manažerskou hierarchii zodpovědnosti.

Tabulka 6 Rámcové řešení projektu (vlastní zpracování)

Projektový záměr	
Základní údaje	
Zpracovala: Bc. Elizaveta Temis Datum: 21. 7. 2020	
Název projektu:	Systém hodnocení zaměstnanců
Přínosy:	<ul style="list-style-type: none"> • Lepší pokrytí potřeb společnosti i zaměstnanců • Snížení fluktuace zaměstnanců, úspora nákladů na zaškolování nových zaměstnanců • Zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zkvalitnění služeb pro zákazníky – zlepšení reputace hotelu i ekonomických výsledků • Posílení image společnosti na trhu práce a firemní kultury uvnitř i vně společnosti • Srozumitelnější a přehlednější zpětná vazba o pracovním výkonu a tím zvýšení motivace • Flexibilnější a úspornější systém poskytne lepší kontrolu nákladů a sníží administrativu • Lepší možnosti sledování produktivity práce zaměstnanců, její vyhodnocování i posuzování • Celkově efektivnější řízení lidských zdrojů
Cíl projektu:	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení motivace pracovníků AD • Zvýšení výkonnosti všech zaměstnanců
Výchozí stav:	<p>Provedena analýza v AD prokázala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci se cítí současným systémem hodnocení jen málo motivováni

	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá pracovní atmosféra ve společnosti a týmový duch jsou u pracovníků významnými motivátory a současně existuje nespokojenost s poskytováním těchto faktorů • Zaměstnanci postrádají větší možnosti kariérního růstu a rozšiřování znalostí • Hlavním motivátorem je v současné době mzda (hygienický faktor) • Pro pracovníky je důležitý otevřený a spravedlivý přístup v komunikaci
Termín dokončení:	31. července 2021
Zdroje financování:	<ul style="list-style-type: none"> • Rozpočet zřizovatele - AD
Hrozby při nerealizování projektu:	<ul style="list-style-type: none"> • Další snížení motivace pracovníků a jejich výkonu • Zvýšení fluktuace zaměstnanců a současně přetěžování stávajících • Zhoršení kvality poskytovaných služeb zákazníkům • Zvýšení nákladů na zaškolování nových zaměstnanců
Nejasnosti:	<p>Nutnou podmínkou je:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otevřený přístup managementu organizace k navrhovaným změnám • Dostatečné finanční zdroje
Kontext projektu	
Kdo projekt vyžaduje:	Tekoo Reality s.r.o. – Hotel Augustiniánský dům
Komu je projekt určen:	Všichni pracovníci AD
Kdo projekt povede:	Manažer projektu: Ing. Petr Borák
Kdo by se měl účastnit řízení projektu:	Managementem zvolení garanti jednotlivých aktivit z řad vedení / interních zaměstnanců
Stručný popis řešení projektu	
Výstupy projektu:	<ul style="list-style-type: none"> • Zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení • Nový systém transparentního hodnocení pracovníků AD • Zvýšená motivace a loajalita zaměstnanců • Koncepční rozšiřování znalostí a kvalifikace zaměstnanců, osobnostní rozvoj

	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšířené možnosti kariérního růstu • Posílená týmová integrita a firemní kultura • Nižší fluktuace a tím snížení nákladů na zaškolování nových zaměstnanců • Systematické periodické hodnocení zaměstnanců s odpovídající, včasnou a srozumitelnou zpětnou vazbou od vedení společnosti • Otevřená komunikace • Nová organizační norma • Nové hodnoticí formuláře
Způsob realizace:	<ul style="list-style-type: none"> • Podrobné zpracování jednotlivých oblastí projektu • Schválení projektu managementem AD
Hlavní rizika:	<ul style="list-style-type: none"> • Neochota organizace realizovat celý projekt, nebo jeho části • Malá informovanost o připravovaných změnách • Překročení plánovaných nákladů • Nesplnění očekávání projektu • Nedostatečná podpora pro vytvoření organizační normy • Skepticismus zaměstnanců vůči změnám
Předpokládaná doba trvání:	6 měsíců
Očekávané náklady:	Pracovní čas zaměstnanců při zavádění projektu, jeho nastavení a přípravě interních dokumentů
Závěrečná doporučení pro další fáze	
Po ukončení realizační fáze je vhodné celkové zhodnocení účinnosti projektu s případným opakováním, nebo aktualizací pro další období.	

Projekt je rozčleněn do několika oblastí vztahujících se k systému hodnocení. Jednotlivé aktivity se podmiňují, mohou na sebe navazovat, nebo probíhat současně. Některé navrhované činnosti mají alternativní řešení. Na celkovou realizaci projektu je vyhrazeno 6 měsíců. Před jejich uplynutím bude v poslední fázi zhodnocen celkový efekt projektu.

4.2 Představení systému hodnocení pracovníků

Návrh zlepšení struktury systému hodnocení zaměstnanců vychází z potřeb zjištěných při pohovoru s generálním manažerem. Současný systém byl stanoven před mnoha lety a již

neodpovídá potřebám společnosti. Nový systém by měl naplnit představy vedení firmy, ale i zaměstnanců, být méně administrativně náročný a v neposlední řadě přinést také finanční úsporu. V projektu budou popsány konkrétní kroky vedoucí k jeho zavedení, přiřazeny odpovědné osoby, bude sestaven časový harmonogram jednotlivých činností a definovány podmínky, které mohou realizaci projektu omezit. Dále budou sestaveny náklady a přínosy projektu, stejně jako jeho rizika.

Dobře fungující společnosti by mělo záležet na kvalitním systému hodnocení zaměstnanců, který motivuje a stimuluje pracovníky k výkonům, umí podpořit a využít energii zaměstnanců tak, aby se cíle zaměstnanců co nejvíce shodovaly s cíli firmy.

Správně zavedený systém hodnocení zaměstnanců by měl dávat návod, jak vést rozhovor tak, aby byl efektivní a motivující. Zcela jistě pak také správně nastavovat profesní cíle na nové období s přihlédnutím k individuálním možnostem, potřebám a ambicím zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření odhalily určité nedostatky, které se v současné době vyskytují při hodnocení pracovníků. Hlavním nedostatkem je celková absence nastavování profesních cílů a úkolů pro příští období. Hodnotí se tedy pouze zpětně a výsledky práce tak již nelze ovlivňovat. Dalším bodem je nesystematické určování rozvojových aktivit, školení a vzdělávání. Zaměstnanci nemají žádný strategický plán svého rozvoje a tyto činnosti se řeší pouze ad-hoc, dle aktuálních nároků. Dále jsou také nedostatečně vymezeny kritéria hodnocení a samotný pohovor má spíše neformální podobu přátelského rozhovoru bez jasně stanovené struktury a cílů.

4.2.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je navrhnout takový systém hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti, který povede ke zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců, kvalitnější zpětné vazbě a otevřené komunikaci mezi pracovníky a managementem, zlepšení vztahů na pracovišti, nižší fluktuaci, finanční úspoře na zaškolování nových pracovníků a bude mít mnoho dalších pozitivních efektů. Moderní personalistika je natolik dynamicky se vyvíjející odvětví, že aktuální systém hodnocení pracovníků je nutné pravidelně každoročně revidovat a modernizovat, aby splňoval aktuální potřeby společnosti i zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců bude ověřena managementem v rámci druhého kola hodnotících pohovorů.

4.2.2 Klíčové aktivity

V rámci navržení projektu systému hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti byly definovány níže uvedené klíčové činnosti pro úspěšnou realizaci projektu.

Představení návrhu vedení společnosti (A)

Názor vedení společnosti, které se skládá z generálního ředitele a vedoucích úseků, je klíčový a rozhoduje o tom, zda se návrh bude realizovat, či nikoliv. Návrh bude vedení společnosti představen na poradě, která probíhá pravidelně každý týden vždy v pondělí a řeší se na ní strategické i operativní záležitosti. Návrh bude představen provozním manažerem, který je určen jako vedoucí projektu.

Úvodní dotazníkové šetření (B)

V úvodním dotazníkovém šetření budou prozkoumány názory zaměstnanců na současný systém hodnocení a jejich vnímání systému hodnocení všeobecně. Dotazníkové šetření proběhne formou anonymního tištěného dokumentu se sběrem do boxu na pracovišti. Dotazníky budou zpracovány do souhrnných výsledků, které budou následně prezentovány vedení a poslouží jako výchozí bod pro stanovení nových opatření.

Vyhodnocení návrhu a rozhodnutí o realizaci (C)

Proběhne na společné schůzce, která bude svolána k vyřešení této otázky. Na této schůzce budou projednány a vysvětleny všechny otázky, vztahující se k novému systému hodnocení získané jak od managementu, tak i od níže postavených pracovníků. Schůzky se zúčastní generální manažer, vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení a zástupci zaměstnanců. Výsledkem schůzky může být schválení návrhu, jeho zamítnutí, ale i další kolo jednání.

Podpora vedení se zajištěním finančních zdrojů (D)

V případě schválení navrhovaného systému je vedení společnosti připraveno investovat do nového systému hodnocení finanční i nefinanční zdroje. Většinu nákladů bude tvořit pracovní kapacita vlastních zaměstnanců, takže se bude jednat o alokaci lidských zdrojů. Další externí náklady jsou dle nákladové analýzy v podstatě zanedbatelné, a tedy akceptovatelné. Společnost nečerpá žádné dotační programy.

Stanovení opatření nového systému hodnocení (E)

Nový systém by měl nastavit vhodné metody a opatření, podle nichž budou posuzovány pracovní výkony zaměstnanců a současně také umožní ovlivňování těchto výkonů pro příští

období. Nový systém hodnocení bude obsahovat několik metod, které nejsou definovány pro konkrétní typy pracovních pozic, ale jedná se o obecná opatření, která mohou být blíže specifikována vedoucími pracovníky. Tito si mohou dále zpracovat několik šablon pro jednotlivé pozice, které budou v případě potřeby upraveny pro konkrétního pracovníka.

Hlavní body nově navrhovaných opatření jsou tyto:

- *Nastavení profesních cílů a úkolů pro příští období* – nastavení profesních cílů a úkolů pro příští období umožňuje organizaci ovlivňovat pracovní výkony svých zaměstnanců nejen s ohledem na minulé výsledky, ale i směrem do budoucna. Každý zaměstnanec si po konzultaci s vedoucím určí pro příští období 2–3 cíle nebo úkoly, které bude realizovat. Hodnocení a kontrola těchto cílů bude probíhat průběžně a bude se zapisovat buď do interního softwarového systému, karty zaměstnance, nebo speciálně vytvořeného registru. V rámci vyhodnocování profesních cílů může být aplikována hodnotící škála od 1–4, kdy 1 je nesplnil vůbec neboli nedostatečně, 2 – splnil částečně neboli přijatelně, 3 – splnil velmi dobře, 4 – splnil výborně, tedy bez výhrad. Nastavení profesních cílů je důležité nejen jako motivační faktor pro pracovníka, ale i jako způsob jeho dalšího zlepšování při plněních pracovních povinností.
- *Rozvojové aktivity a školení* – v rámci tohoto bodu si každý zaměstnanec po konzultaci s nadřízeným stanoví 2–3 rozvojové aktivity a školení pro příští období. Tyto aktivity se mohou týkat jak profesních, tak i například komunikačních a jiných dovedností, ve kterých má zaměstnanec potřebu se dále rozvíjet a zlepšovat. Rozvojové aktivity by měly podpořit další kariérní rozvoj pracovníka. Může se jednat jak o interní, tak i externí kurzy nebo školení.
- *Metoda 360° (RADAR)* – klade si za cíl monitorovat a hodnotit pracovníky nejen z pohledu výše postavených pracovníků, ale především i z pohledu kolegů, podřízených, zákazníků, dodavatelů a celkového pracovního kolektivu. Dále hodnocený hodnotí svůj vlastní výkon i schopnosti, čímž vznikne ucelený soubor hodnocení osoby včetně sebehodnocení. Sám hodnocený má možnost porovnat své hodnocení s tím, jak jej vidí a vnímají ostatní, díky čemuž získá cennou zpětnou vazbu. Výsledky metody jsou zpracovávány anonymně a jsou sděleny hodnocené osobě, případně nadřízenému. Zavedení metody je doporučováno s ohledem na stmelení týmu, na zajištění transparentní a otevřené komunikace. 360stupňová

kontrola je komplexní kontrolní nástroj, který pomáhá shromažďovat ty nejlepší poznatky a zpětnou vazbu o výkonu zaměstnance.

- *Hodnotící pohovor* – hodnotící pohovor dle posledních trendů by měl v sobě zahrnovat následující prvky. Vedoucí pracovník by se měl připravit na pohovor, tedy mít k dispozici dostatek informací a podkladů k hodnocení pracovníka. Měl by mít naplánovanou strukturu schůzky. Při jednání s pracovníkem musí být vedoucí pracovník maximálně transparentní a volit vhodná slova. Musí se hodnotit především chování na pracovišti a výsledky. Hodnotitel by měl být ve vyjadřování přesný a stručný. Musí se nastavovat rozumné a férové cíle, které budou odpovídat reálným termínům. Dále je nezbytné, aby hodnotitel uměl naslouchat v rozhovoru zaměstnanci. Výsledky hodnotícího pohovoru by měly sloužit k další personální práci se zaměstnancem.

Cíle se v literatuře dělí dle čteně uváděné klasifikace SMART, kdy každé jedno písmeno daného slova představuje určitou charakteristiku:

S – stretching – náročný;

M – measurable – měřitelný;

A – agreed, acceptable, assignable – dohodnutý, přiřaditelný;

R – realistic, relevant – realistický, relevantní;

T – time related – časově přiměřený, neboli zasazený do určitého časového rámce.

V případě problematiky hodnocení hodnotícího pohovoru může SMART cíl vypadat následovně: S – poskytnout více možností a rozvojových příležitostí každému členovi mého týmu; M – poskytnout zpětnou vazbu každému členovi týmu, a to nejméně dvakrát do roku; A – zpětná vazba musí pocházet od nadřízeného pracovníka/manažera; R – zlepšuje týmovou komunikaci a kulturu zpětné vazby vůbec; T – musí být poskytnuto během předem stanoveného časového období, např. do konce následujícího čtvrtletí.

- *Software* – kromě současného softwarového programu, do kterého jsou zapisovány jen výsledky pohovorů, by bylo vhodné, aby společnost investovala do nastavy systému s ohledem na řízení výše uvedených aktivit. Systém by tak mohl například automaticky průběžně kontrolovat plnění úkolů a cílů, notifikovat zaměstnance i

vedoucího e-mailem, že se blíží termín plnění a v jaké fázi se úkol nachází. Tento software nabídne také zpětný přehled cílů a úkolů pracovníka z minulých období.

- *Zpracování návrhu směrnice na hodnocení pracovníků* (viz **PŘÍLOHA P VII**)

Schůze zaměstnanců, seznámení s výsledky analýzy a připravovanými změnami (F)

Dalším nezbytným krokem projektu je informovanost zaměstnanců. Bude zorganizována společná schůze, kde vedení seznámí všechny zaměstnance s připravovanými změnami, jasně vysvětlí, proč se tyto změny chystají a jaké jsou důvody a dopady nových opatření, načež poskytne všem přítomným prostor pro jejich případné dotazy. To dá zaměstnancům pocit transparentnosti a sounáležitosti s projektem, identifikují se s ním a budou se cítit být jeho součástí.

Příprava změn v interní dokumentaci (G)

HR manuál AD bude rozšířen s ohledem na projekt systému hodnocení zaměstnanců, bude doplněn o směrnici na hodnocení pracovníků, budou v něm stanovena kritéria hodnocení zaměstnanců, bude rozšířen seznam otázek hodnotícího pohovoru, které budou součástí přílohy P V.

Vytvoření hodnotících formulářů (H)

Návrh hodnotícího formuláře je součástí přílohy P IV. Jedná se o návrh, který si může společnost dále operativně přizpůsobovat i v budoucnu, při nově vznikajících potřebách.

Úprava interního softwarového programu (I)

Současný softwarový program slouží k pouhému zapisování výsledků pohovorů. Nově navrhované aktualizace byly uvedeny výše v opatřeních nového systému hodnocení. Tyto aktualizace mohou být provedeny externím programátorem, ale mohou být realizovány i za pomoci interních zdrojů, bez nutnosti programátora a tedy finančních nákladů.

Školení vedoucích pracovníků na nový systém hodnocení (J)

Před plným spuštěním nového systému hodnocení zaměstnanců bude nutné zorganizovat školení vedoucích pracovníků, kteří povedou osobní pohovory s podřízenými. Školení je navrhováno jako dvoudenní, přičemž první den bude organizován externí specializovanou firmou a seznámí vedoucí s všeobecnou problematikou hodnocení. Druhý den pak budou vedoucí seznámeni s novou kompozicí systému hodnocení, návodem na jeho provádění (viz

PŘÍLOHA P VIII), uvidí konkrétní případy, budou jim prezentovány nové formuláře a celkově získají přehled o novém postupu provádění hodnocení.

Test funkčnosti systému „Dry run“ na vybraném vzorku zaměstnanců (K)

Každý vedoucí si vybere 2–3 zaměstnance z řad svých podřízených, se kterými provede pilotní testování hodnotících pohovorů dle nově nastavených pravidel hodnocení. V případě problémů bude vedoucím k dispozici konzultant, který bude aktivně řešit postřehy a připomínky. Vedoucí pilotní pohovory vyhodnotí a zanesou do upraveného softwarového programu. Vyzkouší si tak prakticky fungování nového systému, vč. nových formulářů a dalších náležitostí.

Vyhodnocení testu (L)

V tomto kroku vedoucí, ve spolupráci s generálním manažerem, vyhodnotí provedené testovací kolo. Projdou si společně všechny náležitosti hodnotícího systému, ověří funkčnost a případné nedostatky mohou konzultovat s externími poradci. Připraví se tak na první kolo pohovorů.

První kolo pohovorů se zaměstnanci dle nového systému hodnocení (M)

Po odladění případných problémů zjištěných během testování bude spuštěn ostrý provoz. Vedoucí úseků si již ověřili celý hodnotící postup dle nového systému na vybraném vzorku zaměstnanců a nyní mohou provést hodnocení všech svých podřízených. Časová náročnost je zde určena na 17 dní, jelikož jeden vedoucí zvládne denně realizovat pohovor zhruba se 3–4 zaměstnanci.

Zanesení vstupních dat prvního kola do softwarového programu (N)

Po provedení hodnotících pohovorů dle nového systému se všemi zaměstnanci zanesou každý vedoucí data o svých podřízených do aktualizovaného softwarového programu, dle nových pravidel a dle nového systému hodnocení. Data musí být zavedena pečlivě, aby bylo možné s nimi dále pracovat dle stanoveného systému a měla tak vypovídající hodnotu.

Kvalifikované vyhodnocení funkčnosti všech částí projektu (O)

Po provedení prvního kola pohovorů a následném zanesení vstupních dat do softwarového programu bude nutné provést kvalifikované vyhodnocení funkčnosti systému, ale například i administrativní náročnosti. Tento krok provede generální manažer ve spolupráci s vedoucími oddělení. Bude se hodnotit, zda je projekt funkční a splňuje stanovené požadavky na všechny jeho části, tedy např. zda poskytuje úsporu finančních nákladů, zvyšuje motivaci a

loajalitu zaměstnanců, ale také zda jsou všechny části nového systému správně nastaveny a propojeny.

Vyhodnocení vstupních dat prvního kola projektu s časovým odstupem šesti měsíců (P)

Některé části nového systému není možné hodnotit ihned po jeho zavedení, respektive po provedení prvního kola pohovorů, a je nutné zvolit jistý časový odstup. Např. lze jen velmi stěží ihned zhodnotit vliv nového systému na posílení image společnosti na trhu práce nebo fluktuaci zaměstnanců. Kvalifikované vyhodnocení těchto dat je možné až po určitém čase, a proto byl v projektu zvolen časový odstup 6 měsíců. Tento krok by měl být realizován ještě před provedením druhého kola pohovorů, aby tyto mohly být případně upraveny a vylepšeny.

Druhé kolo pohovorů po šesti měsících (Q)

Druhé kolo hodnotících pohovorů může být provedeno po realizaci předchozích kroků, zejména po vyhodnocení prvního kola a s časovým odstupem. Je zde žádoucí udělat vyhodnocení důsledně a pečlivě, aby byl nový systém opravdu funkční a splňoval všechny předem stanovené parametry. Druhé kolo pohovorů pak poskytne skutečný obraz funkčnosti celého systému.

Závěrečné celkové hodnocení projektu a výstupní zpráva (R)

V závěru projektu, po uplynutí všech časových rozestupů a provedení všech předem stanovených činností a kroků, je doporučeno celkové zhodnocení jeho efektivity v následujících bodech:

- Naplnění hlavního cíle – povedlo se zavést nový systém hodnocení?
- Přínosy projektu – byly dosaženy předem stanovené přínosy projektu?
- Výstupy projektu – byly realizovány všechny navrhované body?
- Skutečné výsledky – z pohledu managementu, pracovníků i dalších zainteresovaných subjektů (např. externích specialistů)

Úspěšnost projektu lze ověřovat:

- Zkrácenou finanční analýzou
- Dotazníkovým šetřením mezi pracovníky
- Anketou pro širokou veřejnost na sociálních sítích (image firmy, postavení na trhu práce)
- Statistikami (fluktuace atd.)

4.3 Časový harmonogram projektu

Žádný seriózní projekt se neobejde bez časového harmonogramu, který určí délku trvání projektu. Časová analýza je důležitou součástí realizace projektu. V Tabulka 7 **Konkrétní aktivity projektu, doba trvání a předchozí činnosti** (vlastní zpracování) je zobrazena posloupnost jednotlivých aktivit, jejich začátky a konce a také délka trvání v pracovních dnech. Celé trvání projektu se odhaduje na šest měsíců. Ke zpracování časové analýzy byly použity tři metody, Ganttův diagram, CPM (Critical Path Method) a Síťový graf. Jednotlivé činnosti jsou označeny písmeny pro zjednodušení přehledu činností při zpracování Ganttova diagramu a síťové analýzy v programu QM for Windows.

Tabulka 7 Konkrétní aktivity projektu, doba trvání a předchozí činnosti (vlastní zpracování)

Pořadí	Činnost	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnost
A	Představení návrhu vedení společnosti	3	-
B	Úvodní dotazníkové šetření	14	A
C	Vyhodnocení návrhu a rozhodnutí o realizaci	7	B
D	Podpora vedení se zajištěním finančních zdrojů	1	B
E	Stanovení opatření nového systému hodnocení	7	B,C
F	Schůze zaměstnanců, seznámení s výsledky analýzy a připravovanými změnami	1	B,E
G	Příprava změn v interní dokumentaci	7	E,F
H	Vytvoření hodnotících formulářů	7	E,F
I	Úprava interního softwarového programu	14	E,F
J	Školení vedoucích pracovníků na nový systém hodnocení	2	E,I
K	Test funkčnosti systému „Dry run“ na vybraném vzorku zaměstnanců	7	J
L	Vyhodnocení testu	7	K
M	První kolo pohovorů se zaměstnanci dle nového systému hodnocení	17	E,J,L
N	Zanesení vstupních dat prvního kola do softwarového programu	7	M

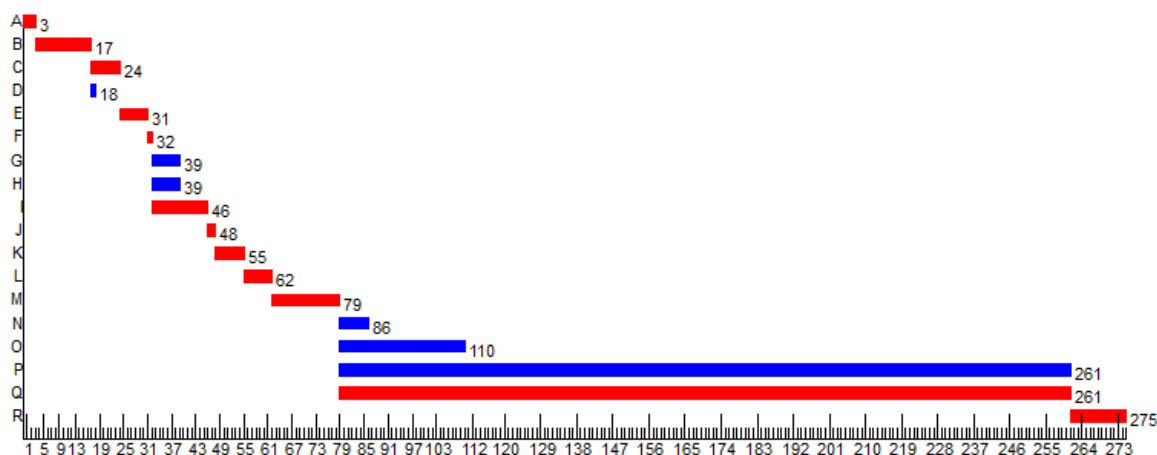
O	Kvalifikované vyhodnocení funkčnosti všech částí projektu, tedy zvýšení motivace a loajality, snížení fluktuace, úspory finančních nákladů a posílení image společnosti na trhu práce.	31	M
P	Vyhodnocení vstupních dat prvního kola projektu s časových odstupem šesti měsíců	182	M
Q	Druhé kolo pohovorů po šesti měsících.	182	M
R	Závěrečné celkové hodnocení projektu a výstupní zpráva	14	Q

Pro řešení časové analýzy byl zvolen modul Projekt management PERT/CPM za pomoci programu QM for Windows. V tabulce jsou zobrazeny nejdříve možné začátky a nejdříve možné konce projektu, nejpozději přípustné začátky a nejpozději přípustné konce a také celková rezerva. Na základě této časové analýzy bylo zjištěno, že nejkratší doba trvání projektu bez půlročního odstupového období jednotlivých kol a kontroly fungování je 93 dnů. Pokud počítáme i tuto pauzu, je doba projektu 275 dnů. Tato hodnota je dána délkou trvání činností nacházejících se na kritické cestě, které poznáme podle nulové časové rezervy (sloupec „Slack“). Časové rezervy jsou v aktivitách D, G, H, N, O a P, které se mohou o daný počet dnů pozdržet.

Tabulka 8 Časová analýza metodou CPM (vlastní zpracování)

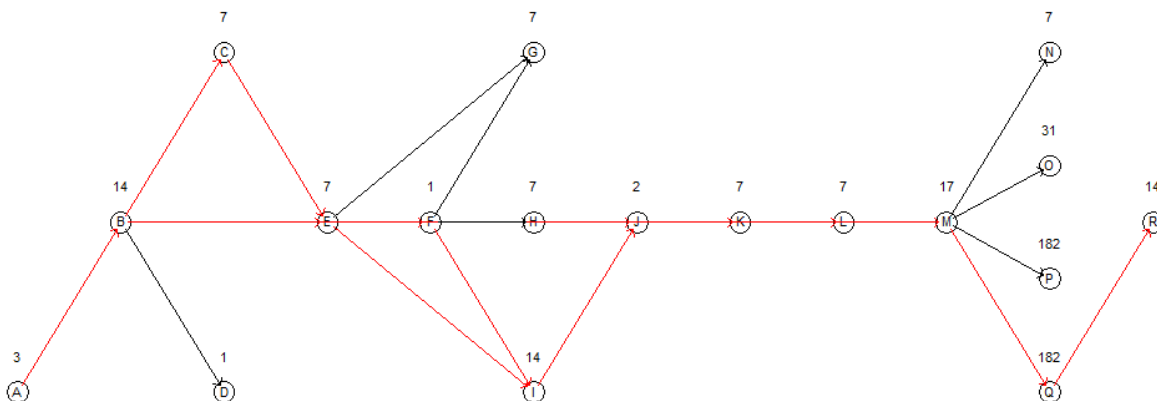
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	275					
A	3	0	3	0	3	0
B	14	3	17	3	17	0
C	7	17	24	17	24	0
D	1	17	18	274	275	257
E	7	24	31	24	31	0
F	1	31	32	31	32	0
G	7	32	39	268	275	236
H	7	32	39	268	275	236
I	14	32	46	32	46	0
J	2	46	48	46	48	0
K	7	48	55	48	55	0
L	7	55	62	55	62	0
M	17	62	79	62	79	0
N	7	79	86	268	275	189
O	31	79	110	244	275	165
P	182	79	261	93	275	14
Q	182	79	261	79	261	0
R	14	261	275	261	275	0

Časový harmonogram za pomoci Ganttova diagramu je znázorněn na Tabulka 8 **Časová analýza metodou CPM** (vlastní zpracování). Na vertikální ose jsou zobrazeny jednotlivé aktivity, na horizontální ose je pak zobrazen čas trvání ve dnech. Modrou barvou jsou označeny aktivity, které mají určitou časovou rezervu. Jedná se o aktivity D, G, H, N, O a P. Červenou barvou je pak graficky označena kritická cesta, která vede napříč aktivitami A, B, C, E, F, I, J, K, L, M, Q a R.



Obrázek 28 **Ganttův diagram projektu** (výstup programu *QM for Windows*)

Součástí analýzy je také síťový graf, v němž je kritická cesta vyznačena opět červenou barvou. Pokud by se některá z uvedených činností prodloužila, vedlo by to k prodloužení doby realizace celého projektu. Předpokládaná délka trvání projektu je i zde 275 dní.



Obrázek 29 **Síťová analýza projektu** (výstup programu *QM for Windows*)

4.4 Nákladová analýza

Celý projekt bude financován z rozpočtu společnosti, nebudou se na něj vyřizovat žádné dotace. Na základě aktivit byla vypracována nákladová analýza pro ty činnosti, které vytvářejí finanční náklady společnosti AD. Tabulka tak pomůže vyčíslit náklady na realizaci jak dílčích aktivit, tak i náklady na celý projekt. Ty lze v podstatě rozdělit do dvou hlavních skupin, a to 1. Náklady na zavedení systému hodnocení; 2. Náklady na provozování systému hodnocení. Je třeba také upozornit, že v tabulce jsou uvedeny pouze ty aktivity, které vyžadovaly určité finanční náklady a u nichž současně existuje předpoklad finančního plnění. Poté budou náklady propočítány jednotlivě, dle navržených opatření.

Možné náklady:

380 Kč = průměrné náklady na zaměstnance za hodinu

4 Kč = papír, tisk, barva

Náklady na úvodní dotazníkové šetření a vyhodnocení:

Celkové náklady na tvorbu, distribuci a především vyhodnocení činí 11 880 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v Tabulka 9 *Náklady na tvorbu a vyhodnocení dotazníků* (vlastní zpracování).

Tabulka 9 *Náklady na tvorbu a vyhodnocení dotazníků* (vlastní zpracování)

Činnosti	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba dotazníků	2 h/ 1 osoba	380 Kč	760 Kč
Tisk dotazníků (3 str. x 40 ks)	120 ks	4 Kč	480 Kč
Distribuce dotazníků a jejich sběr	3 h/ 1 osoba	380 Kč	1 140 Kč
Vyplnění dotazníku zaměstnancem (40 dotazníků)	0,5 h/ 40 osob	190 Kč	7 600 Kč
Vyhodnocení dotazníků	5 h/ 1 osoba	380 Kč	1 900
Celkem			11 880 Kč

Náklady na tvorbu formulářů:

Celkové náklady na hodnotící formuláře činí 1 900 Kč. Hodnotící formuláře budou vytvořeny pro pravidelné vyhodnocování, zpracování informací a jejich archivaci. Jednotlivé položky jsou rozepsány v Tabulka 10 *Náklady na tvorbu a formulářů* (vlastní zpracování).

Tabulka 10 *Náklady na tvorbu a formulářů* (vlastní zpracování)

Činnosti	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba hodnotících formulářů	4 h/ 1 osoba	380 Kč	1 520 Kč
Schválení hodnotících formulářů	1 h/ 1 osoba	380 Kč	380 Kč
Celkem			1 900 Kč

Náklady na informovanost zaměstnanců o vzniku nového systému:

Celkové náklady na tvorbu a distribuci oznámení činí 808 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v Tabulka 11 *Náklady na informovanost zaměstnanců o novém systému* (vlastní zpracování).

Tabulka 11 *Náklady na informovanost zaměstnanců o novém systému* (vlastní zpracování)

Činnosti	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Vytvoření oznámení	0,5 h/ 1 osoba	190 Kč	190 Kč
Rozeslání e-mailem pracovníkům, kteří mají přístup k firemnímu e-mailu	0,5 h/ 1 osoba	190 Kč	190 Kč
Tisk oznámení na vnitrofiremní nástěnky	4 nástěnky/ 1 ks	48 Kč	48 Kč
Upevnění oznámení na vnitrofiremní nástěnky	1 h/ 1 osoba	380 Kč	380 Kč
Celkem			808 Kč

Náklady na organizaci jednoho kola hodnotících pohovorů:

Celkové náklady na organizace, realizaci a následné zpracování jednoho kola hodnotících pohovorů činí 33 370 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v Tabulka 12 *Náklady na organizaci jednoho kola hodnotících pohovorů* (vlastní zpracování).

Tabulka 12 *Náklady na organizaci jednoho kola hodnotících pohovorů* (vlastní zpracování)

Činnosti	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Příprava vedoucího na pohovor	1 h/ 1 osoba	380 Kč	380 Kč
Příprava zaměstnance na pohovor	0,5 h/ 1 osoba	190 Kč	190 Kč
Vyhodnocení pohovoru vedoucím (40 zaměstnanců)	1 h/ 1 osoba	380 Kč	15 200 Kč
Zpracování získaných dat, přepis do vnitropodnikového softwarového programu (40 zaměstnanců)	1 h/ 1 osoba	380 Kč	15 200 Kč
Drobné pohoštění	40 ks	60 Kč	2 400 Kč
Celkem			33 370 Kč

Náklady na celkové vyhodnocení úspěšnosti projektu:

Celkové náklady na tvorbu a distribuci oznámení činí 6 840 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány v Tabulka 13 *Náklady na celkové vyhodnocení projektu* (vlastní zpracování).

Tabulka 13 *Náklady na celkové vyhodnocení projektu* (vlastní zpracování)

Činnosti	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Rozhovory s pracovníky	0,5 h/ 2 osoby	190 Kč	380 Kč
Zpracování personálních dat za ½ rok	10 h/ 1 osoba	380 Kč	3 800 Kč
Celkové vyhodnocení	5 h/ 1 osoba	380 Kč	1 900 Kč
Konzultace s generálním manažerem	2 h/ 1 osoba	380 Kč	760 Kč
Celkem			6 840 Kč

Celkové náklady projektu tak činí 54 798 Kč a jsou vyčísleny v tabulkách 11–15. Největší část nákladů celého projektu tvoří pracovní kapacita vlastních zaměstnanců, další externí náklady jsou v podstatě zanedbatelné a tedy akceptovatelné. Navíc lze předpokládat, že postupem času dojde opakovanou činností ke zkrácení času zpracování dat, a tedy náklady na tuto činnost dále klesnou.

4.5 Matice odpovědností

Součástí každého projektu by měly být i vymezené odpovědnosti. K tomu poslouží matice odpovědností, která zajistí plnění jednotlivých aktivit konkrétními osobami. Ta znázorňuje hlavní nositele jednotlivých činností a jejich vztah k těmto činnostem. Pro rozdělení a přiřazení odpovědností projektu systému hodnocení pracovníků je v tomto případě použita metoda RASCI.

RASCI je akronym počátečních písmen slov Responsible, Accountable, Support, Consulted a Informed, které představují tyto odpovědnosti v projektu: R – osoba odpovědná za vykonání určité činnosti; A – osoba odpovědná za úkol jako celek; S – osoba zajišťující podporu; C – osoba poskytující rady či konzultace; I – osoba, která má být informována o výsledku.

Tabulka 14 Matice odpovědností RASCI (vlastní zpracování)

Klíčové aktivity	Odpovědnosti			
	Výkonný ředitel	Vedoucí oddělení	Kontrolor	Zaměstnanci
Představení návrhu vedení společnosti	A	R		
Úvodní dotazníkové šetření	I	R		
Vyhodnocení návrhu a rozhodnutí o realizaci	A	R	C	
Podpora vedení se zajištěním finančních zdrojů	R	S		
Stanovení kritérií nového systému hodnocení	A	R		
Schůze zaměstnanců, seznámení s výsledky analýzy a připravovanými změnami	A	R	C	I
Příprava změn v interní dokumentaci	C	R	S	I
Vytvoření hodnotících formulářů	C	R	C	I
Úprava interního softwarového programu	C	C	R	
Školení vedoucích pracovníků na nový systém hodnocení	R		C	
Test funkčnosti systému „Dry run“ na vybraném vzorku zaměstnanců	A	R	C	I
Vyhodnocení testu	C	R	I	I
První kolo pohovorů se zaměstnanci dle nového systému hodnocení	A	R		I
Zanesení vstupních dat prvního kola do softwarového programu		R	C	
Kvalifikované vyhodnocení funkčnosti všech částí projektu, tedy zvýšení motivace a loajality, snížení fluktuace, úspory finančních nákladů a posílení image společnosti na trhu práce.	A	R	I	
Vyhodnocení vstupních dat prvního kola projektu s časovým odstupem šesti měsíců	A	R	I	I
Druhé kolo pohovorů po šesti měsících.	A	R		I
Závěrečné celkové hodnocení projektu a výstupní zpráva	A	R	I	I

Tabulka 14 **Matice odpovědností RASCI** (vlastní zpracování) zajistí kontrolu nad jednotlivými činnostmi, za které zodpovídají jednotlivé osoby. Klíčové činnosti projektu jsou uvedeny v řádcích a odpovědnosti ve sloupcích. Tato matice je vypracovaná na základě informací poskytnutých generálním manažerem.

4.6 Rizika implementace projektu

Realizace každého projektu nese s sebou určitá rizika. Některá rizika je poměrně snadné předvídat a lze se na ně připravit. Jiné jsou předem těžko odhalitelné a je téměř nemožné se na ně připravit před realizací projektu. Vzhledem k tomu, že v praxi vybrané metody hodnocení pracovníků mnohdy neodpovídají úrovni rozvoje společnosti, je při zavádění systému hodnocení na pracovišti velmi důležité vybrat a stanovit správné metody hodnocení. Mnohdy systém hodnocení nemá návaznost na systém stimulace – materiální i nemateriální. Zaměstnanci mohou rovněž negativně vnímat proces hodnocení a vedoucí pracovníci nechtějí ztrácet čas s realizací projektu. Velmi často se můžeme setkat s tím, že zpětná vazba navazující na provedené hodnocení je nedostačující a z tohoto důvodu pro zaměstnance špatně pochopitelná. Někteří zaměstnanci mají buď přehnané, nebo naopak velmi nízké sebehodnocení, což neumožňuje ověřit skutečné pracovní návyky a kompetence.

Zavedení systému hodnocení se jeví jako velmi vážný krok, který umožňuje optimalizovat činnost společnosti v každé oblasti. V důsledku se efektivita práce zaměstnanců a jejich motivace zvyšují – personál se díky vhodně zvolenému systému hodnocení a jeho správnému nastavení stává kompetentnějším a produktivnějším. Současně pak dochází ke zkvalitňování služeb pro zákazníky a také nižším personálním nákladům díky nižšímu počtu zaškolování nových zaměstnanců.

Navrhovaný projekt systému hodnocení pracovníků v AD s sebou nese tato rizika:

- Nespokojenost zaměstnanců s navrhovaným systémem hodnocení, neochota zaměstnanců účastnit se projektových aktivit.
- Neochota společnosti AD realizovat projekt.
- Nedostatek finančních zdrojů, nebo překročení plánovaných nákladů.
- Nevhodně zvolená struktura projektu.
- Problémy v komunikaci nového systému, malá informovanost o připravovaných změnách.
- Skepticismus zaměstnanců vůči změnám.

- Data z dotazníkového šetření nejsou dostatečně relevantní, zaměstnanci nesdělují skutečné informace.

Při sestavování matice pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich závažností jsou stanoveny následující intervaly.

Hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika

- Nízké – hodnota 0,25
- Střední – hodnota 0,5
- Vysoké – hodnota 0,75

Hodnocení závažnosti rizika

- Nízké – hodnota 0,25
- Střední – hodnota 0,5
- Vysoké – hodnota 0,75

Tabulka 15 Matice rizik implementace projektu (vlastní zpracování)

Popis rizika	Pravděpodobnost výskytu			Závažnost rizika			Výsledná hodnota
	Nízké 0,25	Střední 0,5	Vysoké 0,75	Nízké 0,25	Střední 0,5	Vysoké 0,75	
Nespokojenost zaměstnanců s navrhovaným systémem hodnocení		X				X	0,375
Neochota společnosti AD realizovat projekt	X					X	0,1875
Nedostatek finanční zdrojů	X				X		0,125
Nevhodně zvolená struktura projektu	X			X			0,0625

Problémy v komunikaci nového systému		X			X		0,25
Skepticismus zaměstnanců vůči změnám		X			X		0,25
Nerelevantnost dat z dotazníku		X				X	0,375

V rámci rizikové analýzy bylo odhaleno sedm potenciálních rizik, která by mohla projekt ohrozit. Kromě dvou však mají všechna rizika poměrně nízkou úroveň, z čehož vyplývá, že projekt jimi není výrazně ohrožen. Uvedená tabulka ukazuje, že nejvyšší úroveň rizika dosahuje *Nespokojenost zaměstnanců s navrhovaným systémem hodnocení* a *Nerelevantnost dat z dotazníku*. Tato rizika mají nejvyšší závažnost a současně střední pravděpodobnost výskytu. Tím pádem představují velké ohrožení projektu. Celková spokojenost zaměstnanců s projektem se dá jen velmi těžce odhadnout. Každý zaměstnanec má jiná očekávání od práce a ne každému vyhovuje předem stanovený systém hodnocení. Dopadem nově nastaveného systému by tak mohlo paradoxně být zvýšení nespokojenosti některých zaměstnanců. Aby bylo tomuto zabráněno, firma se bude snažit vůči všem zaměstnancům o maximální přístup k informacím o novém systému a především pak otevřenou komunikaci, včetně prostoru pro otázky a odpovědi. Předem se také bude snažit vysvětlit význam zaváděných změn, aby dopady tohoto rizika byly co nejmenší. Nízká relevantnost dat z dotazníkového šetření, tedy fakt, že zaměstnanci nesdělují skutečné informace, pak souvisí s jejich obavou, že pravdivé hodnocení jednotlivých položek by mohlo ohrozit jejich pozici ve společnosti, případný kariérní růst, a mohlo by, případně, vyvolat další negativní postihy. Zkreslení dat by výrazným způsobem ovlivnilo nastavení a tedy i funkčnost nového systému.

Další dvě vyšší rizika souvisí s *Problémy v komunikaci nového systému* a *Skepticismem zaměstnanců vůči změnám*. Zde jde zejména o starší pracovníky, kteří se neradi přizpůsobují novým věcem a celkově mají odpor ke změnám. Riziko *Problémy v komunikaci nového systému* je řešeno opatřeními navrhovanými v projektu a mělo by tak být minimalizováno.

Navrhuje se, aby byl nový systém s managementem předem zaměstnanci otevřeně konzultován, aby mu byly přesně objasněny důvody jeho zavádění, možná rizika realizace i nerealizace systému. Jedním z vhodných opatření je možnost zaměstnanců se vůči novému systému vyjádřit anonymně, např. sběrem lístků s připomínkami do krabice v šatně.

Ostatní rizika jsou buď málo pravděpodobná, nebo jejich dopad na realizaci projektu je nízký. Neochota společnosti realizovat projekt je dle rozhovoru s generálním manažerem málo pravděpodobná, jelikož on sám tento návrh inicioval a pocítuje potřebu změny současného systému. Nedostatek finančních zdrojů by také neměl představovat problém, jelikož náklady na zavádění systému spočívají spíše v jeho přípravě, tedy čase managementu, který bude tomuto věnovat, než v samotných finančních prostředcích. Nevhodně zvolená struktura projektu pak souvisí jak s relevantností dotazníkových dat, tak s výběrem nových opatření a postupů, které mají naplnit stanovené cíle.

4.7 Přínosy projektu

Dobře nastavený a fungující systém hodnocení je samozřejmě přínosem jako pro firmu, tak pro samotné zaměstnance. Čím více spokojený a loajální zaměstnanec je, tím kvalitnější práci odvádí a přináší firmě požadovaný výstup. Vyčíslení takového přínosu je však nad rámec běžných metod hodnocení ekonomické efektivnosti. Jedním ze způsobů zjišťování spokojenosti pracovníků může být dotazníkové šetření, rozhovory se zaměstnanci, sledování nálady na pracovišti. Určitým ukazatelem může být také míra fluktuace, avšak tu je třeba sledovat v kontextu situace na trhu práce a dalších externích faktorů.

Při zkoumání přínosů projektu z nákladového i organizačního hlediska a ekonomické výhody je možné formulovat následující závěry:

- V průběhu letitého fungování stávajícího systému se změnila řada faktorů a hodnotových preferencí a nový systém bude lépe pokrývat potřeby společnosti i zaměstnanců.
- Zaměstnanec získá srozumitelnější a přehlednější zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu, kterou pak bude považovat za spravedlivější a zamezí se tím vzniku neshod a konfliktů.
- Zvýší se motivace a spokojenost zaměstnanců, což povede k jejich lepším pracovním výkonům.

- Vznikne úspora nákladů spojených s přijímáním nových zaměstnanců a jejich zaškolováním díky nižší fluktuaci pracovníků.
- Zvýší se kvalifikovanost zaměstnanců a tím se zkvalitní služby pro zákazníky, které zvýší reputaci hotelu a tím zlepší i ekonomické výsledky.
- Posílí se image společnosti na trhu práce.
- Nový systém bude flexibilnější a úspornější, poskytne lepší možnost kontroly nákladů a sníží se administrativa.
- Díky novému systému hodnocení se bude lépe sledovat produktivita jednotlivých pracovníků alepší se efektivita práce v celé společnosti. Efektivitu bude snazší lépe vyhodnocovat a posuzovat.
- Sníží se oportunitní náklady, tj. mzdové finanční náklady na práci HR a případně i marketingu.
- Díky lepší reputaci na trhu práce se bude snáze a rychleji obsazovat uvolněná pracovní pozice.
- Společnosti se budou snadněji dosahovat všechny vytyčené cíle díky vyšší motivaci jejich zaměstnanců a jejich zvýšené spokojenosti.
- Celkově dojde k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů a také k rozšíření dialogu mezi podřízenými a nadřízenými.
- Posílí se firemní kultura uvnitř i vně společnosti.

Přínosy projektu jsou tak více než jednoznačné a vzhledem k nevelkým finančním nákladům by společnost více zatížila nerealizace celého projektu.

4.8 Shrnutí projektu

Výstupem této diplomové práce je projekt nového systému hodnocení pracovníků pro hotel Augustiniánský dům v Luhačovicích. Projekt byl zpracován na základě poznatků získaných z teoretické a praktické části diplomové práce. Cílem projektu je nastavení takového systému hodnocení, který splní hlavní požadavky jak společnosti, tak i zaměstnanců, a povede tak k větší efektivitě i spokojenosti na obou stranách a zajistí stanovené cíle. Vedení AD si uvědomuje důležitost péče o lidské zdroje a posilování loajality svých pracovníků vůči organizaci. Proto projevilo zájem o analýzu a zpracování projektu. Při získávání většiny informací, nutných k zpracování projektu, byli všichni jeho zástupci velmi nápomocni. Řada podstatných informací vyplynula jak z osobního pohovoru, tak i z vnitropodnikových materiálů, a zejména pak zpracovaných dotazníků.

Provedením jednotlivých analýz byly identifikovány problémové oblasti v rámci stávajícího systému hodnocení, komunikace a dalších oblastí cíleného zájmu, které jsou vhodné k inovaci a vylepšení. Zde byla navržena možná řešení zvyšující efektivitu systému a odstraňující faktory bránící v pokrývání potřeb společnosti. Projekt tak obsahuje řadu návrhů na zlepšení současného stavu.

V rámci projektu, jenž je vsazen do logického rámce s posloupností dílčích aktivit, bylo identifikováno celkem 18 činností, které vedou k zavedení nového systému hodnocení pracovníků. Pomocí metody RASCI byly rozděleny a přiřazeny odpovědnosti za jednotlivé činnosti vybraným pracovníkům. Během časové analýzy bylo zjištěno, že samotné zavedení systému potrvá 93 dnů, pokud nedojde ke zpoždění některé kritické činnosti. Celý projekt i s půlročním rozestupem dvou hodnotících kol pak potrvá 275 dnů.

Součástí projektu byla také identifikace nákladů a přínosů. Stanovení přesných nákladů bylo poměrně problematické, jelikož klíčová část tvoří zejména pracovní kapacita vlastních zaměstnanců, další externí náklady jsou v podstatě zanedbatelné. V rámci rizikové analýzy bylo identifikováno sedm rizik, která by mohla projekt ohrozit, avšak jen u dvou byla úroveň rizika vyhodnocena jako vyšší, což znamená, že bude nutné se na ně zaměřit.

Navržený projekt zavedení nového systému hodnocení přinese firmě sice mírné zvýšení nákladů, nicméně ty jsou zcela jistě akceptovatelné a postupem času, při automatizaci administrativních činností, se budou dále snižovat. Podstatné také je, že navržená zlepšení reagují na aktuální požadavky společnosti i zaměstnanců a jsou méně administrativně náročná. Úspěšné zavedení systému tak bude mít pro organizaci celou řadu přínosů, mezi které patří i přehlednější zpětná vazba, vyšší motivace a spokojenost zaměstnanců, nižší fluktuace, zvýšení dobré reputace firmy a posílení její image, lepší sledování produktivity práce a tím i zkvalitní služby pro své klienty.

Přínosy projektu jsou tak více než jednoznačné a vzhledem k nevelkým finančním nákladům by společnost více zatížila nerealizace celého projektu.

ZÁVĚR

Tato práce měla za úkol provést analýzu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Augustiniánský dům a na jejím podkladu navrhnout projekt, který bude lépe vyhovovat současným požadavkům jak společnosti, tak i samotných zaměstnanců, a bude mít řadu dalších přínosů. V teoretické části byly shromážděny relevantní informace vztahující se všeobecně k procesu hodnocení zaměstnanců, jeho kritériím, metodám a úskalím, jakož i faktorům ovlivňujícím hodnocení. Samotná analýza procesu hodnocení zaměstnanců v zařízení byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, osobních rozhovorů s vedením, SWOT-analýzy a dalších metod. V jejím rámci byly zjišťovány jednak aktuální potřeby vybrané firmy, ale také potřeby zaměstnanců. Z analýz vyplynulo, že aktuálně nastavená struktura hodnotících pohovorů neodpovídá současným potřebám firmy vzhledem k situaci na trhu práce a liší se od aktuálních představ zaměstnanců ve vztahu k moderním trendům v oblasti hodnocení.

Praktická část byla postavena na zjištěných teoretických poznatcích. Cílem projektu bylo navrhnout nový systém hodnocení, případně vylepšit strukturu současného systému, snížit administrativní i finanční náročnost a splnit celou řadu dalších faktorů. Navržená opatření mají ve svém důsledku zvýšit výkonnost zaměstnanců do budoucna, nejen zpětně hodnotit, a tím ovlivnit i úroveň poskytování služeb a finančních výsledků společnosti. V ideálním případě se také vylepší image společnosti, její postavení na trhu práce, sníží se fluktuace a tím i finanční náklady na zaškolování zaměstnanců. Celý projekt byl následně podroben nákladové, časové i rizikové analýze. Náklady na projekt byly stanoveny na 54 798 Kč. Doba trvání projektu je určena na 275 dní, do kterých je započítán i časový odstup jednotlivých kol hodnocení. Provedením rizikové analýzy byla definována dvě rizika, kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost, aby výrazně neovlivnila celý projekt.

Závěrem je možné konstatovat, že celý projekt je plně realizovatelný, opodstatněný a také ekonomicky relativně nenáročný. Projekt byl nastaven na základě přání a potřeb vedení společnosti, dále s ohledem na poznatky zjištěné v dotazníkovém šetření, jednotlivé kroky související s realizací byly průběžně konzultovány, a tedy navrženy za plné spolupráce vedení. Vzhledem k tomu, že analýza byla provedena v reálném prostředí existující firmy a v projektu je navrženo řešení, které odpovídá potřebám zaměstnanců i vedení firmy a je realizovatelné s relativně nízkými náklady, lze cíle nastavené na začátku práce považovat za splněné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- APPELO, Jurgen, 2016. *Managing for Happiness: Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team*. John Wiley & Sons Inc., 304 s. ISBN 9781119268680.
- ARMSTRONG, Michael, 2017. *Armstrong on reinventing performance management: building a culture of continuous improvement*. London: Kogan Page, vii, 224 s. ISBN 978-0-7494-7811-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2018. *Armstrong's job evaluation handbook: a guide to achieving fairness and transparency in pay and reward*. London: Kogan Page, viii, 200 s. ISBN 9780749482428.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BAZAROV, T.Y., 2010. *Upravleniye personalom*. 2. vyd. Moskva: Izdatelskiy tsentr Akademia, 224 s. ISBN 978-5-7695-7330-9.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 186 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.
- BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- CEPOLLARO, Gianluca, 2011. Per una svolta linguistica nella valutazione del personale nelle organizzazioni. *Rassegna Italiana di Valutazione* [online]. **15**(51), 71-87 [cit. 2020-02-23]. ISSN 18260713. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=89334007&scope=site>
- ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DESSLER, Gary, 2017. *Human resource management*. 15th ed. Pearson, 720 s. ISBN 9780134237510.

- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 235 s. Ekonómia. ISBN 9788080781927.
- KIBANOV, A.Y., 2005. *Upravleniye personalom organizatsii*. 3. dop. vyd., revidované. Moskva: Infra-M, 638 s. ISBN 5-16-002273-2.
- KISELEVA, Marina, 2015. *Otsenka personala: Analiz dannyh, modely kompetentsyj, assessment-centr, testirovanie*. Sankt-Petersburg: Piter-Press, 256 s. ISBN 978-5-496-01713-8.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071796360.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.
- MASLOW, Abraham H., 2013. *A Theory of Human Motivation*. USA: Start Publishing, 42 s. ISBN 978-1-62793-396-4. Dostupné z:
<https://www.scribd.com/book/317237469/A-Theory-of-Human-Motivation>
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 190 s. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

- PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- ROTHWELL, William J., Carolyn K. HOHNE a Stephen B. KING, 2018. *Human performance improvement: building practitioner performance*. Third Edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1138237605.
- SLEPTSOVA, Ekaterina a Lyubitskaya VIKTORIYA, 2016. *Otsenka effektivnosti raboty personala s uchiotom spetsifiki sfery uslug: Evaluation of the efficiency of the staff taking into account specificity of sphere of services*. Simvol Nauki. 2016(11-1/2016), 176-179. ISSN 2410-700X.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-674-7.
- URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. In: *Sbírka zákonů ČR*. Ročník 2006, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244.

Webové stránky:

- Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2019. Český statistický úřad [online]. 2020, 15.05.2020 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AD	Augustiniánský dům
BOZP	Pravidla bezpečnosti práce a požární ochrany
ČSÚ	Český statistický úřad
DP	Diplomová práce
HR	Lidské zdroje (z ang. human resources)
PR	Vztahy s veřejností (z ang. public relations)
ROI	Návratnost investic (z ang. return of investements)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hodnocení pracovníků v rámci personálního managementu (vlastní zpracování dle Častorála, 2013)	15
Obrázek 2 Pyramida potřeb (vlastní zpracování dle Maslowa)	19
Obrázek 3 Cyklus řízení pracovního výkonu (vlastní zpracování dle Armstronga, 2015).....	21
Obrázek 4 Cíle hodnocení pracovníků (vlastní zpracování dle Thomson, s. 155) ..	22
Obrázek 5 Fáze procesu hodnocení pracovníků (vlastní zpracování dle Kleibla et al., 2001).....	28
Obrázek 6 Zjednodušená organizační struktura (vlastní zpracování)	45
Obrázek 7 Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech (vlastní zpracování)	46
Obrázek 8 Struktura zaměstnanců dle pohlaví (vlastní zpracování)	47
Obrázek 9 Graf míry fluktuace v letech 2010–2019 (vlastní zpracování dat z interních materiálů).....	48
Obrázek 10 Graf míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2010–2019 (vlastní zpracování dle dat ČSÚ).....	49
Obrázek 11 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování z dotazníku).....	60
Obrázek 12 Vnímání hodnocení pracovníka v zaměstnání (vlastní zpracování z dotazníku)	61
Obrázek 13 Pravidelné hodnocení jako motivační faktor (vlastní zpracování z dotazníku).....	62
Obrázek 14 Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – kvalita zpětné vazby (vlastní zpracování z dotazníku).....	63
Obrázek 15 Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – firemní kultura, kolektiv (vlastní zpracování z dotazníku)	63
Obrázek 16 Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – možnosti kariérního růstu (vlastní zpracování z dotazníku).....	64
Obrázek 17 Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – možnosti rozšiřování znalostí (vlastní zpracování z dotazníku).....	64
Obrázek 18 Faktory, které by měl systém hodnocení dle respondentů ovlivňovat – mzdové podmínky (vlastní zpracování z dotazníku)	65
Obrázek 19 Míra zvládnutí kritiky (vlastní zpracování z dotazníku).....	66

Obrázek 20 Vhodnost kritérií současného systému hodnocení dle zaměstnanců (vlastní zpracování z dotazníku).....	67
Obrázek 21 Přínosnost hodnocení pracovního výkonu skupinami osob dle zaměstnanců (vlastní zpracování z dotazníku)	67
Obrázek 22 Otevřenost v rámci hodnotícího pohovoru (vlastní zpracování z dotazníku)	68
Obrázek 23 Spravedlivost v rámci hodnotícího pohovoru (vlastní zpracování z dotazníku)	69
Obrázek 24 Názor na množství příležitostí k rozvoji (vlastní zpracování z dotazníků)	69
Obrázek 25 Množství instrukcí a informací pro výkon práce ze strany vedení (vlastní zpracování z dotazníků).....	70
Obrázek 26 Míra, s jakou systém hodnocení ovlivňuje mzdové podmínky, s ohledem závislosti na pohlaví (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 27 Míra, s jakou systém hodnocení ovlivňuje možnosti kariérního růstu, s ohledem závislosti na věku (vlastní zpracování)	73
Obrázek 28 Ganttův diagram projektu (výstup programu QM for Windows).....	89
Obrázek 29 Síťová analýza projektu (výstup programu QM for Windows)	89

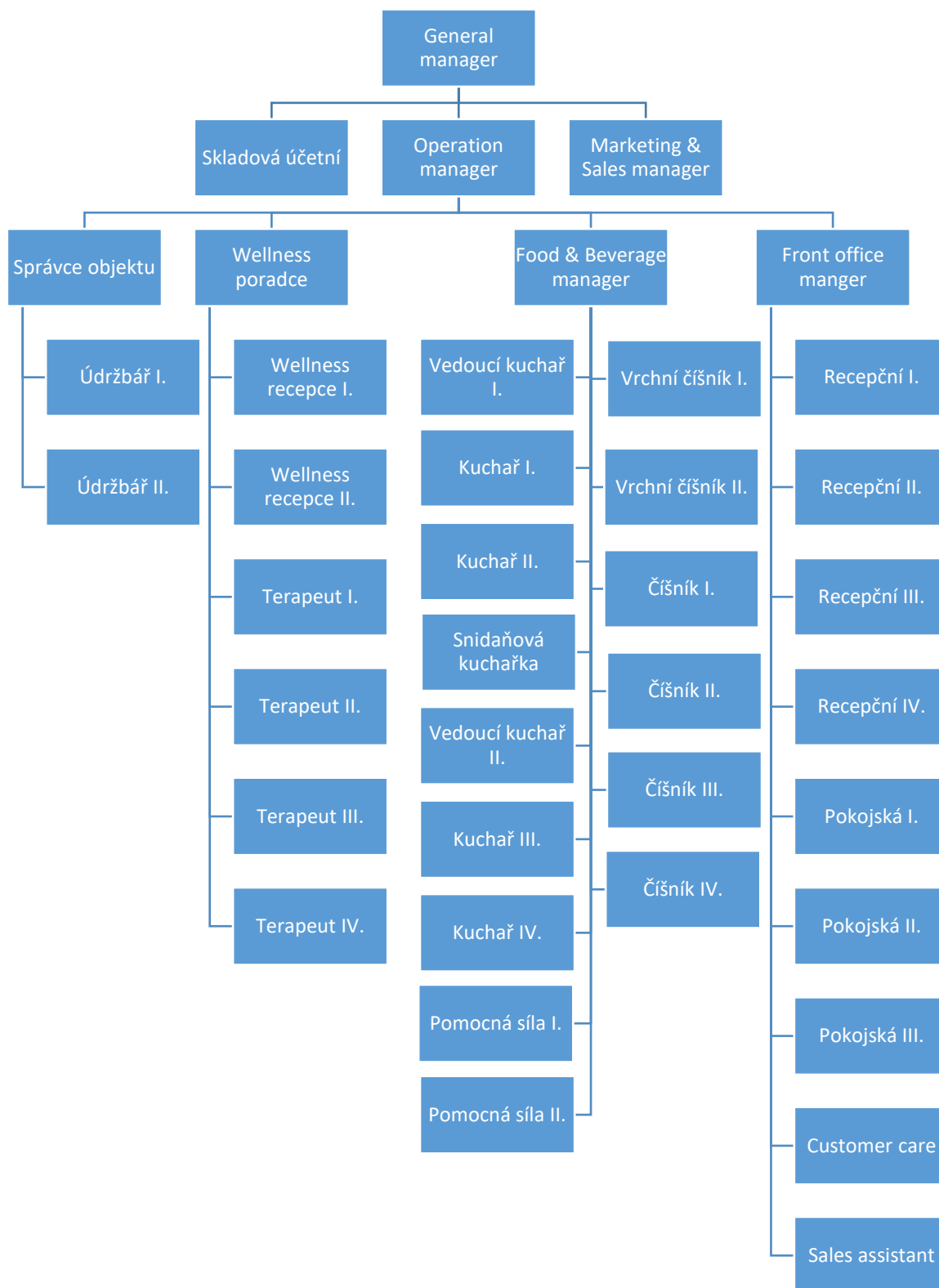
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přínosy hodnocení (vlastní zpracování).....	36
Tabulka 2 SWOT-analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....	42
Tabulka 3 Tržby a osobní náklady v Kč v letech 2015-2019 (vlastní zpracování dle interních materiálů)	51
Tabulka 4 Mann-Whitneyho test: p-hodnota a číselné charakteristiky (vlastní zpracování)	71
Tabulka 5 Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti (vlastní zpracování)	72
Tabulka 6 Rámcové řešení projektu (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 7 Konkrétní aktivity projektu, doba trvání a předchozí činnosti (vlastní zpracování)	87
Tabulka 8 Časová analýza metodou CPM (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 9 Náklady na tvorbu a vyhodnocení dotazníků (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 10 Náklady na tvorbu a formulářů (vlastní zpracování)	91
Tabulka 11 Náklady na informovanost zaměstnanců o novém systému (vlastní zpracování)	91
Tabulka 12 Náklady na organizaci jednoho kola hodnotících pohovorů (vlastní zpracování)	92
Tabulka 13 Náklady na celkové vyhodnocení projektu (vlastní zpracování).....	93
Tabulka 14 Matice odpovědností RASCI (vlastní zpracování).....	94
Tabulka 15 Matice rizik implementace projektu (vlastní zpracování).....	96

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I:** Organizační struktura AD
- PŘÍLOHA P II:** Dotazník
- PŘÍLOHA P III:** Přepis rozhovoru s generálním manažerem
- PŘÍLOHA P IV:** Hodnotící formulář
- PŘÍLOHA P V:** Typologie hodnotících otázek
- PŘÍLOHA P VI:** 360° Hodnotící formulář pro kolegy/spolupracovníky
- PŘÍLOHA P VII:** Navrhovaná směrnice na hodnocení pracovníků
- PŘÍLOHA P VIII:** Doporučení hodnotitelům pro vedení hodnotícího pohovoru

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA AD



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit Váš názor na systém hodnocení pracovníků ve společnosti.

Tento dotazník je zpracováván v rámci výzkumu, který je součástí diplomové práce. Cílem diplomové práce je navrhnout takový systém hodnocení práce, který Vám pomůže při plnění Vašich pracovních povinností, zohlední Váš další profesní rozvoj a nastaví objektivní zpětnou vazbu.

Dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté informace poslouží k účelům zpracování diplomové práce a předání výstupů vedení společnosti.

Průzkum názoru zaměstnanců na systém hodnocení

Systém hodnocení pracovníků spočívá v systematickém posuzování výkonu pracovníka v porovnání s jeho pracovní náplní a také v porovnání s výkonem ostatních zaměstnanců. Z pohledu zaměstnance má systém hodnocení především motivační aspekt a dále je způsobem komunikačního kanálu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

1. Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 a více

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Augustiniánský dům (dále jen AD)?

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- více než 5 let

4. Jak všeobecně vnímáte hodnocení pracovníka v zaměstnání? Vyberte hodnocení od 1 do 5, s tím, že 1 je velmi negativní, 3 je neutrální a 5 je velmi pozitivní.

5. Je pro Vás pravidelné hodnocení pracovního výkonu motivačním faktorem?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

6. Co by měl systém hodnocení podle Vás ovlivňovat:

varianta odpovědi:	5 (určitě ano)	4	3	2	1 (určitě ne)
mzdové podmínky					
možnosti rozšiřování znalostí					
možnosti kariérního růstu					
firemní kulturu, kolektiv					
kvalitu zpětné vazby					

7. Myslíte si, že máte v současné době dostatek instrukcí a informací pro výkon své práce ze strany vedení? Na stupnici od 1 do 5 si, prosím, zvolte hodnotu s tím, že 1 je velmi málo instrukcí a 5 dostatek instrukcí.

8. Jak dobře si myslíte, že zvládáte kritiku hodnocení své práce? Na stupnici od 1 do 5 si, prosím, zvolte hodnotu s tím, že 1 je s velkými problémy a 5 je bez problémů.

9. Jsou podle Vás kritéria hodnocení vhodně zvolena? Na stupnici od 1 do 5 si, prosím, zvolte hodnotu s tím, že 1 je zcela nevhodně zvolena a 5 je maximálně vhodně.

Zde, případně, napište své návrhy na hodnotící kritéria:

10. Myslíte si, že je přínosné, aby hodnocení prováděl (je možné vybrat více variant):

- Váš přímý nadřízený: ano ne
- vedení společnosti: ano ne
- Vaši kolegové: ano ne
- klienti, hosté: ano ne

11. Podle Vás je přístup vedení v rámci hodnotícího pohovoru dostatečně otevřený a spravedlivý? Na stupnici od 1 do 5 si, prosím, zvolte hodnotu s tím, že 1 je určitě ne a 5 je určitě ano.

- a) Spravedlivý _____
- b) Otevřený _____

12. Nabízí Vám zaměstnavatel dostatek příležitostí k rozvoji? Na stupnici od 1 do 5 si, prosím, zvolte hodnotu s tím, že 1 je určitě ne a 5 je určitě ano.

Doplňte, jaké příležitosti by Vás zajímaly: _____

13. Byl pro Vás poslední hodnotící pohovor přínosný? Vyberte hodnocení od 1 do 5, s tím, že 1 je zcela nepřínosný a 5 je maximálně přínosný.

14. Myslíte si, že správně a spravedlivě nastavený systém hodnocení by vylepšil vztahy na pracovišti a v kolektivu? Na stupnici od 1 do 5 si, prosím, zvolte hodnotu s tím, že 1 je určitě ne a 5 je určitě ano.

15. Dostávám včasnou a srozumitelnou zpětnou vazbu k výkonu své práce od vedení společnosti? Na stupnici od 1 do 5 si, prosím, zvolte hodnotu s tím, že 1 je určitě ne a 5 je určitě ano.

16. Myslíte si, že je komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci efektivní? Vyberte hodnocení od 1 do 5, s tím, že 0 je neefektivní a 5 je maximálně efektivní.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. Přeji mnoho osobních a pracovních úspěchů.

Elizaveta Temis

PŘÍLOHA P III: PŘEPIS ROZHOVORU S GENERÁLNÍM MANAŽEREM

Níže je uveden přepis rozhovoru s p. Ing. Petrem Borákem, který je generálním manažerem a současně vlastníkem AD, a zároveň bývalým studentem UTB.

1. Co považujete za nejsilnější stránku AD?

Každé 2–3 roky si dáváme nějaké motto, cíl, kterým se chceme řídit. První roky to byla záležitost gastronomie, pak jsme se chtěli profilovat primárně wellness terapeutem. A na další etapu, která nás čeká, to motto zní „Návrat k životní a duchovní rovnováze“. To se bude na nejbližší roky intenzivně prolínat do všech služeb, které poskytujeme.

2. Jakým způsobem budete tento koncept rozvíjet? Bude navazovat na fungování relaxační Zahrady šesti smyslů?

Ta myšlenka se bude hlouběji rozvíjet. Neřeknu ještě přesně, o co půjde, protože to bude překvapení pro hosty. Ale určitě to bude práce na těle i na duši spojená s přírodou a propojená s naší nabídkou. Prolnuté to bude do každého našeho departmentu. Ať je to ubytování, wellness nebo F&B úsek.

3. Kolik ten tým hotelu tvoří lidí?

Máme 40 zaměstnanců, na tak malý hotel myslím, že to stačí, přičemž celkově máme kapacitu 55 lůžek. K tomu využíváme až 20 externích brigádníků.

4. Co je nejobtížnější zvládnout na fungování hotelu, aby vše fungovalo, jak má?

V této i v jakékoli branži, co jsem zažil, je nejsložitější práce s lidmi. Na jednu stranu mě nejvíc baví, na druhou stranu ale taky nejvíc vyčerpává.

5. Dnes je o kvalitní zaměstnance nouze. Potýkáte se s tím také?

Dotýká se to i nás. Ale musím to zaklepat na stůl, poslední 4 roky máme totiž spíše přirozenou fluktuaci, jsme víceméně stabilní tým. Intenzivně jsme zapracovali na personální strategii. Snažíme se o zaměstnance lépe pečovat a více jim naslouchat. Vyhlašujeme zaměstnance kvartálu. Zařazujeme osobní karty zaměstnanců, s uvedením jejich potřeb, rozvoje atd. Každoročně se na zaměstnance obracím stylem: „Řekni si, co ti vadí, a jestli to bude možné, rád ten problém odstráním nebo splním to dané přání.“ Prostě se snažím se zaměstnanci více komunikovat.

6. To je dle Vás základem úspěchu?

Přesně tak! Spokojený zaměstnanec, spokojený host, spokojený zaměstnavatel!

7. Po Silvestrovských pobytech bývá v mnohých hotelech snížena návštěvnost. Míváte zavřeno po Novém roce každoročně?

Ano. Vždycky tak 2 týdny. Velice rád dám také našemu personálu oddechnout, protože na něj máme vysoké nároky a věřím, že si ten oddech zaslouží. Je to tedy už za těch 8 let fungování našeho hotelu tradice.

8. Co se týče nastavení systému hodnocení, co od něj očekáváte?

Stabilizaci personálu, tím, že předcházíme různým provozním komplikacím, osobní růst, motivace a další.

9. V současné době hodnocení probíhá spíše na neformální úrovni 1x do roka? Chtěl byste, aby hodnocení probíhalo pravidelnou formou? Mělo by být podloženo i nějakými osobnostními testy, např. abyste mohl vyjevit případnou nekompatibilitu s pracovní pozicí?

Probíhá 2x ročně a pravidelnost je určitě důležitá (květen a listopad).

10. Má hodnocení pracovníků posloužit i k finančnímu odměňování personálu?

Ano, hodnotí se i atmosféra v týmu, chování ke svým kolegům atd.

11. Máte v plánu i systém odměn dle ročního obrátu hotelu, nebo obsazenosti apod.? Chcete hodnocení diferencovat dle jednotlivých pracovních pozic?

Ano, už to tak funguje. Každá mzda má pohyblivou složku založenou na měsíční bázi – ekonomický výsledek každého střediska. Jen u managementu je i roční.

12. Z interních dokumentů jsem vyčetla, že je součástí vyhodnocení zkušební doby. Jedná se o písemný test či „hodnotící pohovor“?

Jedná se o hodnotící pohovor, jehož výsledky se značí. Mám v plánu mít i písemný test, ale na to zatím nebyl prostor.

13. Pokud jsem to správně pochopila, veškeré otázky, týkající se výběru pracovníků a jejich dalšího rozvoje, tedy otázky personalistiky řešíte přímo Vy? Není Vaši cílem do budoucna svěřit tyto otázky odborníkovi?

HR řeší provozní, já a externí poradce 2 krát ročně. Mít zaměstnanou jen osobu na HR není v našich silách. Tuto pozici vnímám u firem s vyšším počtem zaměstnanců. V hotelích našeho typu jsem to nikdy neviděl.

14. Jaká je průměrná obsazenost Vašeho hotelu? Jaká je Vaše strategie, resp. cíl v tomto směru?

V průměru je to 75 % za předchozí roky. S tím, že v lednu bývá pravidelně částečně zavřeno. Když to období nezapočítáme, je to přes 80 %. Ta obsazenost je víceméně stejná za poslední

roky. Já to беру tak, že obsazenost mezi 80 a 90 % je pro mě taková zdravá, což splňujeme. Pobyty prodáváme, pokud možno, minimálně 2–3 měsíce dopředu. To je směr, kterým chceme jít.

PŘÍLOHA P IV: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Formulář k hodnocení pracovníka	Datum hodnotícího pohovoru:
Jméno, příjmení hodnotitele:	Jméno, příjmení hodnoceného:
Pracovní zařazení hodnotitele:	Pracovní zařazení hodnoceného:
1. Jak dlouho pracovník působí na této pozici?	
2. Vykonával pracovník své povinnosti efektivně a zodpovědně v době působení na dané pracovní pozici?	
3. Byl tento zaměstnanec v minulosti povýšen?	
4. Bere si tento pracovník extra směny?	
5. Je pracovník dostatečně kvalifikovaný na svou pracovní pozici?	
6. Na stupnici od 1 do 5 přiřaďte hodnocení k níže uvedeným vlastnostem: a) Pozornost k detailům b) Přizpůsobivost c) Komunikace d) Technická/odborná zdatnost e) Týmová spolupráce	
7. Absolvoval pracovník doplňkové školení, kurzy za dobu působení ve firmě? Případně jaké.	
8. Doporučení na další období: rozvojové cíle, v čem se pracovník může zlepšit (komunikace, vystupování, jednání s kolegy, znalosti atd.)	

PŘÍLOHA P V: TYPOLOGIE HODNOTÍCÍCH OTÁZEK

Otázky vztahující se ke spokojenosti s výkonem práce

- Které pracovní úkoly se vám nejvíce líbí?
- Které pracovní úkoly se vám vůbec nelíbí a proč?
- Jaké jsou 3 věci, které jako organizace můžeme dělat lépe?
- Co vás motivuje k tomu, abyste svou práci udělali dobře?
- Na stupnici 0–10, jak moc je pravděpodobné, že nás doporučíte své rodině nebo přátelům?

Otázky vztahující se k efektivním vůdčím schopnostem

- Myslíte si, že vedení společnosti přistupuje ke všem spravedlivě?
- S jakými vůdčovskými vlastnostmi a schopnostmi se ztotožňujete?
- Můžete nám dát příklad incidentu, kdy jste v práci použil/a vůdčí vlastnosti?
- Myslíte si, že máme ve firmě efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením?
- Pokud by Vás na Vaší pozici nahradil někdo z vedení společnosti, jakou radu byste mu dal/a?

Otázky vztahující se k efektivitě a přidané hodnotě práce

- Co jste udělali pro zlepšení celkového úspěchu této organizace?
- Jaká je vaše představa o projevu uznání?
- Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od svých manažerů/vedoucích/kolegů?
- Kolik citlivých projektů jste řešil/a v souvislosti s naší organizací?
- Cítíte se v naší organizaci doceněn/a?
- Ohodnoťte Váš pracovní výkon od posledního hodnotícího pohovoru. Zahrňte silné i slabé stránky.
- Jaké máte osobní, rozvojové cíle, pracovní cíle pro příští období?

Průzkumné otázky pro zjištění kultury na pracovišti

- Navrhl/a jste někdy nějaké změny v pracovních zásadách nebo postupech?
- Jak často komunikujete se svým nadřízeným / kolegy?
- Pomáháte svým kolegům s informacemi, které potřebují k úspěšnému dokončení svých úkolů?
- Vedl/a jste někdy nepříjemné diskuse se členy týmu / vedoucím?
- Jak si myslíte, že můžete dosáhnout pozitivní změny v kultuře pracoviště?

**PŘÍLOHA P VI: 360° HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO KOLEGY /
SPOLUPRACOVNÍKY**

Tento formulář slouží managementu pro účely hodnocení. Váš názor poslouží k ohodnocení pracovního výkonu za minulé období z pohledu jeho/jejího kolegy/kolegyně.

Jméno hodnoceného pracovníka: _____

Vztah k hodnocenému pracovníkovi: _____

Společně strávený čas	Každý den	2-3 týdně	3-5 krát měsíčně	3-5 krát do roka	Nikdy
<i>Vaše interakce s pracovníkem</i>					
Kvalita práce	Zcela souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	Nemohu posoudit
<i>Stanovuje si vysoké cíle co se kvality práce týče</i>					
<i>Ujišťuje se, že je práce dobře odvedena</i>					
<i>Pomáhá ostatním zvýšit kvalitu jejich práce</i>					
Kvalita komunikace	Zcela souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	Nemohu posoudit
<i>Dobře komunikuje písmem i slovem</i>					
<i>Umí naslouchat</i>					
<i>Sdílí informace s ostatními</i>					

PŘÍLOHA P VII: Navrhovaná směrnice na hodnocení pracovníků

Rozvoj společnosti a její úspěšná budoucnost je přímo závislá na tom, jak se podaří zaměstnance motivovat a přímo zapojit do plnění vizí, cílů a úkolů firmy a jak kvalita lidských zdrojů bude odpovídat cílům celého koncernu i společnosti.

Jedním z rozhodujících nástrojů jak zaměstnance úspěšně motivovat k plnění cílů společnosti je jejich hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců nelze pokládat za jednorázový akt, ale za trvale probíhající proces.

Hodnocení zaměstnanců patří k nejdůležitějším nástrojům personální práce a musí být samozřejmou součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Povinnost hodnocení pracovníka a pracovních výsledků zaměstnanců je stanovena v § 302 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Cílem směrnice je stanovit základní pravidla a zásady při hodnocení zaměstnanců AD, identifikovat jeho hlavní části a jeho účastníky a také popsat obecný průběh hodnocení.

Cílem hodnocení je komplexně a objektivně zachytit pracovní výsledky, pracovní chování a rozvojový potenciál hodnoceného, porovnat tato zjištění s požadavky na danou pracovní pozici a tím vytvořit předpoklady pro zvyšování výkonu organizace prostřednictvím:

- optimálního využívání potenciálu zaměstnanců,
- jejich cíleného rozvoje,
- optimalizace investic do zaměstnanců,
- zvýšení efektivity řízení zaměstnanců,
- posílení objektivit odměňování,
- vytvoření podmínek pro zvyšování motivace.

Základní pravidla hodnocení zaměstnanců

1. Hodnocení zaměstnanců probíhá na úrovni jednotlivých středisek AD. Hodnotitelem je standardně přímý nadřízený, případně kolegové a další pověřené osoby.

2. Interní hodnocení pracovního výkonu probíhá v pravidelných intervalech dvakrát ročně (květen a listopad).
3. Každý zaměstnanec je hodnotitelem hodnocen individuálně s ohledem na relevantní povinnosti v rámci zastávané pracovní pozice, stanovené pracovní úkoly pro dané hodnotící období a dlouhodobé pracovní cíle, případně i na další okolnosti.
4. Hodnocený zaměstnanec je povinen spolupracovat při hodnocení a poskytovat pro něj relevantní a pravdivé informace. Zaměstnanec, jehož se hodnocení týká, má právo požádat o projednání hodnocení za účasti další osoby jednající jménem zaměstnavatele.
5. Hlavním předmětem pravidelného hodnocení zaměstnanců je posouzení jejich pracovního výkonu v uplynulém období.
6. Předmětem hodnocení zaměstnanců je dále posouzení dosahování plánovaného osobního a profesního rozvoje a dodržování norem zaměstnavatele (kritéria specifikovaná v HR manuálu společnosti). Hodnoceno je také pracovní jednání a chování zaměstnance, jeho vystupování.
7. Hodnotitel je při každém hodnocení povinen stanovit pracovní úkoly zaměstnance pro další hodnotící období i dlouhodobé pracovní cíle, včetně plánu osobního rozvoje a odborného růstu zaměstnance, jejichž plnění bude následně vyhodnocováno.
8. Hodnotitel i hodnocený zaměstnanec při hodnocení respektují pokyny, které jsou součástí této směrnice.

Zásady hodnocení zaměstnanců

1. *Zásada transparentnosti* – systém pravidelného hodnocení zaměstnanců musí být nezbytně transparentní (tj. musí být zřejmé, na základě jakých kritérií jsou zaměstnanci hodnoceni).
2. *Zásada přiměřenosti* – hodnocení výkonů zaměstnanců musí probíhat s ohledem na zastávanou pracovní pozici, s ohledem na výši pracovního úvazku apod.
3. *Zásada rovného přístupu* – nelze stanovovat různá kritéria hodnocení pro zaměstnance, kteří zastávají stejné či obdobné pozice v rámci pracoviště.
4. *Zásada komplexnosti* – při hodnocení je potřeba na výkon jednotlivých zaměstnanců nahlížet komplexně, tj. zohledňovat všechny oblasti pracovního výkonu (např. vč. zastávání jiných pracovních funkcí).

5. *Zásada objektivit*y – v rámci hodnocení zaměstnance musí být kromě konkrétních pracovních výstupů zohledňovány také další objektivní vnější či vnitřní okolnosti, které mohly v hodnoceném období ovlivnit výkon zaměstnance, a to jak při vyhodnocování uplynulého období, tak při stanovování úkolů a cílů na období následující.
6. *Zásada otevřenosti* – v hodnotícím procesu je nezbytně nutné dát hodnocenému zaměstnanci možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení.
7. *Zásada průkaznosti* – z hodnocení je pořízen písemný záznam (do softwarového programu), který shrnuje hlavní závěry hodnocení, pracovní úkoly a cíle zaměstnance pro další období, včetně plánu osobního a profesního rozvoje.

Průběh hodnotícího procesu

1. Hodnotitel definuje kritéria pro hodnocení zaměstnanců dle provozního úseku v hlavních oblastech jejich pracovního výkonu.
2. Hodnotitel určí termín pro dodání podkladů potřebných pro hodnocení a informuje hodnocené zaměstnance o termínech zahájení a ukončení sběru těchto dat a o způsobu sběru dat. Hodnotitel rovněž informuje zaměstnance o plánovaných termínech hodnotících pohovorů, které probíhají v době po ukončení sběru podkladů potřebných pro hodnocení.
3. Hodnocený zaměstnanec dodá hodnotiteli v průběhu doby určené pro sběr dat požadované podkladové údaje. Ke všem sledovaným kritériím se může zaměstnanec vyjádřit (např. uvést důvody, které zapříčinily jeho snížený pracovní výkon v daném kritériu). Pokud zaměstnavatel získá některá data jinou cestou (tj. nikoliv přímo od hodnoceného zaměstnance, může se týkat hodnocení metodou 360°), poskytne je hodnocenému zaměstnanci tak, aby měl hodnocený zaměstnanec příležitost se s nimi seznámit a vyjádřit se k nim.
4. Hodnocený zaměstnanec je oprávněn navrhnout plán svých pracovních úkolů a cílů pro následující období a plán svého osobního a odborného rozvoje, včetně návrhu případného věcného či formálního zvyšování kvalifikace.
5. Hodnotitel provede hodnotící pohovory, které mají formu individuální schůzky s každým hodnoceným zaměstnancem. Jako podklad pro hodnotící pohovor slouží údaje získané v rámci sběru dat. Hodnotitel diskutuje se zaměstnancem jeho pracovní

výkon v jednotlivých hodnocených oblastech a kontroluje plnění stanovených úkolů a postup při dosahování dlouhodobých cílů v uplynulém období. Hodnotitel také stanoví pracovní úkoly a cíle zaměstnance, plán osobního a profesního rozvoje na další období, a to i s ohledem na návrh předložený hodnoceným zaměstnancem.

6. Závěry hodnocení budou zaznamenány v softwarovém výstupu o hodnocení zaměstnance. Závěrečný záznam o hodnocení odsouhlasí zaměstnanec i hodnotitel. Záznam bude následovně založen do osobního spisu zaměstnance a budou sloužit pro další průběžnou personální práci se zaměstnancem.

Administrativní zajištění hodnocení

1. „Hodnotící formulář pro kolegy“ hodnotitel vytiskne a předá kolegům - hodnotitelům. V rámci průběhu hodnotícího pohovoru si hodnotitel připraví a vytiskne tzv. hodnotící formulář (viz **PŘÍLOHA P IV**). Hodnotiteli a managementu jsou k dispozici elektronická data z hodnotících formulářů v softwarového programu.
2. Informace uvedené v „Hodnotícím formuláři“ jsou považovány za důvěrné a nemá k nim přístup nikdo kromě hodnotitele, hodnoceného, dalších nadřízených. Všichni zúčastnění zaměstnanci jsou povinni uchovávat dokumenty související s hodnocením odpovídajícím způsobem.

PŘÍLOHA P VIII: Doporučení hodnotitelům pro vedení hodnotícího pohovoru

1. Hodnotící pohovor je dialog rovnoprávných partnerů, hodnotitel pouze usměrňuje průběh;
2. Umožnit hodnocenému co nejvíce hovořit;
3. Vést pracovníka k sebehodnocení;
4. Věnovat pozornost období celého půlroku, nejen např. jednomu kritickému období;
5. Vyvarovat se nečekaným reakcím – staré kritice, sporným případům, které měly být již projednány nebo jsou již uzavřeny;
6. Kritizovat konstruktivně, být pozitivní;
7. Udržovat zásady aktivního naslouchání, tzn.:
 - naslouchat,
 - klást otevřené otázky,
8. Citlivě reagovat na sdělení a postoje druhého;
9. Sledovat vlastní i partnerovy neverbální signály a odpovídat na ně;
10. Hodnotit tzv. sandwichovou metodou, tedy začít chválou, pokračovat kritikou a zakončit pohovor opět chválou;
11. Udržovat přátelskou a komunikačně otevřenou atmosféru;
12. Vyvarovat se subjektivnímu hodnocení dle osobnostní charakteristiky;
13. Být přístupný kritice, nejednat agresivně;
14. Ověřovat vyřčené, zda je správně pochopeno;
15. Usilovat o dosažení dohody.