

VYSOKÁ ŠKOLA HOTELOVÁ V PRAZE 8, SPOL. S R.O.

Bc. Lada Frýdlová

Návrh systému hodnocení a odměňování ve společnosti Hotel Frýdl

Diplomová práce

2015

Návrh systému hodnocení a odměňování ve společnosti Hotel Frýdl

Diplomová práce

Bc. Lada Frýdlová

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o.

katedra managementu

Studijní obor:	Management hotelnictví a lázeňství
Vedoucí diplomové práce:	RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA
Datum odevzdání diplomové práce:	7. 5. 2015
E-mail:	LadaFrydlova@gmail.com

Praha 2015

Master's Dissertation

**The proposal of an evaluation and remuneration system for
the Hotel Frydl company**

Bc. Lada Frýdlová

The Institute of Hospitality Management in Prague 8, Ltd.

Department of Hotel Management

Major:	Hotel and Spa Management
Thesis Advisor:	RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA
Date of Submission:	7. 5. 2015
E-mail:	LadaFrydlova@gmail.com

Prague 2015

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji,

že jsem diplomovou práci na téma Návrh systému hodnocení a odměňování ve společnosti Hotel Frýdl zpracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použila, uvádím v seznamu použitých zdrojů a že svázaná a elektronická podoba práce je shodná.

V souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené formě, v elektronické podobě ve veřejně přístupné databázi Vysoké školy hotelové v Praze 8, spol. s r. o.

.....
jméno a příjmení autorky

V Praze dne 1. 5. 2015

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce RNDr. Janu Žufanovi, Ph.D., MBA za jeho ochotu, trpělivost a podnětnou zpětnou vazbu. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a Ing. Václavu Zůnovi za jejich podporu a všem respondentům za poskytnutí cenných informací.

ABSTRAKT

FRÝDLOVÁ, Lada. *Návrh systému hodnocení a odměňování ve společnosti Hotel Frýdl.* [Diplomová práce]. Vysoká škola hotelová. Praha: 2015. 76 stran.

Diplomová práce pojednává o hodnocení a odměňování zaměstnanců v hotelnictví. Cílem je vypracovat návrhy na zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Hotel Frýdl. Práce se v teoretické části zabývá systémem a kritérii hodnocení, rolí hodnotitele, základními metodami hodnocení a návazností hodnocení na další personální nástroje. Dále se věnuje systému odměňování, faktorům a determinantům ovlivňujícím odměňování, formám odměňování, mzdovým formám a specifickým odměňování jednotlivých skupin zaměstnanců. Předmětem zájmu jsou také aktuální trendy v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Práce obsahuje představení společnosti Hotel Frýdl a vlastní šetření, které se zabývá hodnocením zaměstnanců v ubytovacích a restauračních zařízeních a odměňováním pracovníků v oboru hotelnictví. V návrhové části práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v příslušném hotelu.

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, hotelnictví, malé hotely, návrh systému, odměňování zaměstnanců

ABSTRACT

FRÝDLOVÁ, Lada. *The proposal of an evaluation and remuneration system for the Hotel Frýdl company*. [Master's dissertation]. The Institute of Hospitality Management. Prague: 2015. 76 pages.

This diploma thesis discusses the evaluation and remuneration of employees in the hotel industry. The objective is to develop proposals to improve the current system of evaluation and remuneration of employees at Hotel Frýdl. The theoretical part deals with the system and the evaluation criteria, the role of the evaluator, basic methods of evaluation and how evaluation is linked to other human resources tools. It also discusses the remuneration system, factors and determinants affecting remuneration, forms of remuneration, payroll forms and specifics of the remuneration of individual groups of workers. Another topic discussed in this chapter are the current trends in evaluating and rewarding employees. The thesis also includes the presentation of Hotel Frýdl, a survey which deals with the evaluation of employees in the accommodation and restaurant facilities, and salaries of workers in the hotel industry. The thesis concludes with suggestions to improve the evaluation and remuneration system of employees in Hotel Frýdl.

Key words: evaluation of employees, hotel industry, remuneration of employees, small hotels, system design

OBSAH

ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1 Hodnocení pracovníků.....	6
1.1 Význam hodnocení pracovníků.....	6
1.2 Systém a kritéria hodnocení.....	6
1.4 Základní metody hodnocení pracovníků.....	9
1.5 Navázanost hodnocení na další personální nástroje.....	15
2 Odměňování pracovníků.....	17
2.1 Charakteristika řízení a systému odměňování.....	17
2.2 Faktory a determinanty ovlivňující odměňování.....	17
2.3 Formy odměňování.....	18
2.4 Mzdové formy.....	19
2.5 Zaměstnanecké výhody.....	21
2.6 Specifika odměňování u jednotlivých skupin pracovníků.....	22
3 Aktuální trendy v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků.....	23
3.1 Trendy v oblasti hodnocení pracovníků.....	23
3.2 Trendy v oblasti hodnocení odměňování pracovníků.....	25
ANALYTICKÁ ČÁST.....	27
4 Cíl a metodika šetření.....	27
5 Výzkumný soubor.....	28
5.1.1 První výzkumný soubor.....	29
6 Výsledky dotazníkového šetření.....	32
6.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	38
7 Výsledky ankety.....	39
7.1 Shrnutí výsledků ankety.....	44
8 Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků v Hotelu Frýdl s.r.o.....	45
8.1 Představení společnosti Hotel Frýdl s.r.o.....	45
8.2 Řízení lidských zdrojů v Hotelu Frýdl s.r.o.....	47
NÁVRHOVÁ ČÁST.....	51
ZÁVĚR.....	58
POUŽITÉ ZDROJE.....	61
PŘÍLOHY.....	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Složky celkové odměny

Obrázek 2 – Složení respondentů prvního výzkumného souboru

Obrázek 3 – Složení právních forem vybraných podniků

Obrázek 4 – Dislokace vybraných podniků

Obrázek 5 – Složení vybraných podniků z pohledu počtu zaměstnanců a pracovníků pracujících na základě dohod

Obrázek 6 – Systematické hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních

Obrázek 7 – Frekvence hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních

Obrázek 8 – Situace během nichž probíhá hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních

Obrázek 9 – Metody hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních

Obrázek 10 – Hodnotitelé pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních

Obrázek 11 – Dopady hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních

Obrázek 12 – Napojení hodnocení zaměstnanců na jejich odměňování

Obrázek 13 – Promítání variabilní složky do zaměstnancovy mzdy jednorázově ve formě bonusu, či v dalším období ve formě osobního příplatku

Obrázek 14 – Poměr základní a variabilní složky u vrcholového managementu, středního managementu a ostatních zaměstnanců

Obrázek 15 – Nejdůležitější benefity pro zaměstnance

Obrázek 16 – Organizační struktura Hotelu Frýdl s.r.o.

ÚVOD

Problematika hodnocení a odměňování zaměstnanců je bezesporu stále aktuálním a diskutovaným tématem. Řízení lidských zdrojů je obecně přikládána čím dál větší pozornost, jelikož firmy si pod tíhou konkurence uvědomují, jak důležité je mít správné lidi na správných místech a jaké výhody jim může přinést kýžený synergický efekt. S tím úzce souvisí nejen proces získávání, výběru, adaptace či vzdělávání zaměstnanců. Pro stabilizaci a motivaci klíčových zaměstnanců je obzvláště důležitý také proces hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Z pohledu hodnocení a odměňování zaměstnanců čelí zaměstnavatelé v oboru hotelnictví hned několika problémům – především nízkým mzdám a vysoké fluktuaci zaměstnanců. Podle údajů Českého statistického úřadu se v hotelnictví v porovnání s dalšími obory vyskytuje dlouhodobě nejnižší průměrná hrubá měsíční mzda (www.czso.cz). Obecně známá je také vysoká fluktuace zaměstnanců v tomto oboru, která je však podle Václava Stárka, prezidenta Asociace hotelů a restaurací České republiky, dána z velké části také sezónností provozu mnoha ubytovacích a restauračních zařízení (www.publicicon.cz).

Tématem předkládané diplomové práce je hodnocení a odměňování zaměstnanců v oboru hotelnictví. Toto téma jsem si vybrala proto, že se již dlouhodobě zajímám o řízení lidských zdrojů a z profesního hlediska vím, jak důležitou roli v prostředí hotelů a restaurací hraje. Cílem mé diplomové práce je vypracovat návrhy na zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Hotel Frýdl. Jelikož se jedná se o klasický případ takzvaného malého, rodinného podniku, oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců zde není věnována příliš velké pozornost. Pod tlakem vysoké konkurence však v podniku vzniká snaha o profesionalizaci služeb hotelu externím, ale i interním zákazníkům, potažmo i snaha o zavedení komplexního systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Práce je rozdělena do tří částí – teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části je především na základě odborné tuzemské a zahraniční literatury analyzována a následně

zpracována problematika hodnocení a odměňování pracovníků. V první kapitole je definován systém a kritéria hodnocení, role hodnotitele včetně hodnotitelských chyb. Podrobně jsou popsány také základní metody hodnocení. Jmenovitě sebehodnocení, písemné hodnocení, check-list, dotazník, párové srovnání, vytváření pořadí, hodnotící rozhovor, hodnocení spolupracovníky, třistašedesátistupňová zpětná vazba. Ve zkratce jsou zde uvedeny také další, již ne tak často užívané, ale přesto známé metody jako je hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda klíčových událostí, řízení podle cílů, assessment centrum, development centrum. Popsána je také návaznost hodnocení na další personální nástroje - nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jejich odměňování.

Další kapitola se týká systému odměňování, vnitřních a vnějších faktorů a determinantů ovlivňujících odměňování, transakčních a relačních forem odměňování. Zvláštní pozornost je věnována základním a dodatkovým mzdovým formám a zaměstnaneckým výhodám. Zajímavá je podkapitola, v níž jsou blíže uvedena specifika odměňování jednotlivých skupin zaměstnanců z pohledu rozdílu mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy, vztahu mezi úrovní kompetence zaměstnanců a výší pevné složky mzdy, frekvence vyplácení pohyblivé složky mzdy a vlivu organizačního výkonu na úroveň pohyblivé složky mzdy. Důležité jsou také aktuální trendy v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců, které přináší odpovědi na otázky - kdo provádí systematické hodnocení zaměstnanců, jak často by mělo probíhat hodnocení zaměstnanců, jakým způsobem jsou využívány výsledky hodnocení zaměstnanců a jaká jsou pravidla pro volbu strategie odměňování zaměstnanců. Zdrojem pro zjištění těchto informací byla dostupná tuzemská i zahraniční výzkumná šetření, odborné knihy a články.

V analytické části práce jsou uvedeny výsledky vlastního dotazníkového šetření, jež se zabývá procesem hodnocením zaměstnanců v padesáti jedna vybraných ubytovacích a restauračních zařízeních na území České republiky. Dále jsou zde uvedeny výsledky ankety týkající se problematiky odměňování pracovníků v oboru hotelnictví. Tohoto šetření se zúčastnili manažeři na různých postech v rámci firemní hierarchie několika hotelů v Praze. Cílem šetření v rámci analytické části práce je ověření níže uvedených hypotéz, jež byly stanoveny na základě analýzy odborné literatury.

- H1: Ve většině oslovených ubytovacích a restauračních zařízeních provádí systematické hodnocení pracovníků přímý nadřízený jednou ročně metodou hodnotícího rozhovoru v kombinaci se sebehodnocením.
- H2: Hodnocení zaměstnanců v oboru hotelnictví se odráží ve variabilní složce mzdy, jež je zaměstnancovi vyplácena jednorázově ve formě bonusu.

Součástí analytické části je také představení společnosti Hotel Frýdl včetně jeho organizační struktury. Dále je zde zhodnocen stávající proces hodnocení a odměňování zaměstnanců v rámci hotelu. Na tuto část navazuje návrhová část práce, která na základě předchozí analýzy a šetření v rámci teoretické a analytické části práce předkládá již konkrétní návrhy na zlepšení současného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v Hotelu Frýdl s.r.o.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Hodnocení pracovníků

1.1 Význam hodnocení pracovníků

Dvořáková et al. (2011, s. 256) a Pauknerová et al. (2012, s. 217) tvrdí, že jednou z klíčových způsobilostí manažera je schopnost objektivně a správně hodnotit své podřízené a využívat tohoto hodnocení ve vedení a rozvoji zaměstnanců. Faerber et al. (2007, s. 100) a Dvořáková et al. (2011, s. 256-257) uvádí, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem ke zkvalitňování lidských zdrojů, dosahování vyšší výkonnosti, kvality a rozvoje schopností pracovníků (potažmo i celé organizace). Přispívá ale také k motivaci a ke stabilizaci pracovníků. Hroník (2006, s. 15) a Arthur (2010, str. 15) vidí význam pracovního hodnocení mimo jiné také v možnosti posílení organizační kultury, ve sladování zájmů vlastníků organizace se zájmy nadřízených a podřízených pracovníků a v celkovém upevnění vztahů mezi nimi.

Velmi důležitou roli hrají také výsledky pracovního hodnocení, které bývají zpravidla podkladem pro další personální procesy v organizaci – pro odměňování pracovníků (pro změny výše platu, nebo pro přidělení odměny), pro rozhodování o pracovním zařazení (povýšení, přeřazení na jinou pozici, nebo ukončení pracovního poměru) a pro další vzdělávání a rozvoj podřízených (Wagnerová, 2008, s. 60). Armstrong (2007, s. 541) dokonce definuje pracovní hodnocení přímo ve vztahu k odměňování - jako systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem vytvoření spravedlivých a obhájitelných platových (popř. mzdových) relací, stupňů a struktur.

1.2 Systém a kritéria hodnocení

1.2.1 Systém hodnocení a jeho implementace

Pilařová (2008, s. 11) uvádí, že v praxi existují různé systémy hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech a postupech, různých metodách a kritériích hodnocení. Hodnocení probíhá v pravidelných intervalech nebo za předem definovaných okolností. Je nutné, aby bylo předem stanoveno, kdo koho hodnotí, kdy, jak často, v jakém rozsahu, podle jakých kritérií, za jakým účelem, jaké k tomu využívá metody a zdroje

informací a jaký dopad bude hodnocení mít. Vlastní proces hodnocení pracovníků je, jak uvádí Pauknerová et al. (2012, s. 218), tvořen sběrem informací a jejich následnou interpretací.

Podle Pilařové (2008, s. 58) a Plamínka (2009, s. 117-118) rozlišujeme dva základní systémy hodnocení – hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Hodnocení výkonu v závislosti na oboru podnikání a dané pracovní pozici probíhá zpravidla měsíčně a je spjato se systémem výkonových odměn (systémem prémie a bonusů). Slouží především k zachycení aktuálních rozvojových potřeb pracovníka. Hodnocení kompetencí probíhá zpravidla jednou ročně je provázáno s pevnou složkou platu. Je ideálním zdrojem informací pro plánování dlouhodobého rozvoje. Výsledkem je zjištění úrovně kompetencí pracovníka, jež jsou významné pro výkon dané pracovní pozice - z pohledu současnosti, anebo budoucnosti.

Wagnerová (2008, s. 79-82) tvrdí, že ať už se jedná o implementaci systému pracovního hodnocení v organizaci nebo o jeho změnu, vždy jde o dlouhodobou záležitost, během níž je třeba postupovat systematicky - nejprve stanovit cíle a účel systému hodnocení a poté systém před jeho zavedením pečlivě připravit. Systém hodnocení by měl být v organizaci zaváděn vždy zeshora dolů a měl by mít jasnou podporu managementu. Během implementace systému (nebo jeho dílčích změn) je nezbytné zajistit neustálou komunikaci se zaměstnanci týkající se plánovaných změn a jejich významu.

Podle Pilařové (2008, s. 109) patří k nejčastějším příčinám neúspěchu při zavádění systému hodnocení špatné řízení změny, špatné načasování implementace systému, nesoulad s dalšími personálními systémy a nekompetentnost personálního manažera. Dvořáková et al. (2011, s. 262) tento výčet doplňují například o nedoceňování významu hodnocení, nedostatky v organizaci a v řízení (nejasné popisy pracovních míst a pravomoci zaměstnanců), nízkou ochotu hodnotitelů objektivně hodnotit pracovníky.

1.2.2 Kritéria hodnocení

Podle Wagnerové (2008, s. 67) a Hroníka (2006, s. 20) existují tři oblasti hodnocení pracovníků:

- měření vlastností (vstupů) – zda-li hodnocený disponuje určitými předpoklady (potenciálem) pro výkon dané práce (např. spolehlivost),

- měření chování (procesu) – jaké chování se má nebo nemá v pracovní činnosti hodnoceného projevovat,
- měření výsledků (výstupů) – zda-li hodnocený dosahuje požadovaného výkonu.

Wagnerová (2008, s. 64-65) zastává názor, že definice kritérií pracovní výkonnosti (úspěchu) je jedním z nejdůležitějších problémů pracovního hodnocení. „*Výkonnost je součtem nebo průměrem výkonnosti v jednotlivých klíčových ukazatelích nezbytných pro výkon dané práce.*“ Jednotlivá kritéria pracovního hodnocení musí vycházet z hodnocení objektivních výkonů a musí být založena na specifických požadavcích dané pracovní činnosti na daném pracovním místě. Měla by být měřitelná a pracovníkům známa předem.

Hroník (2006, s. 21) poukazuje na to, že některé výstupy lze měřit přímo (např. obrat, chybovost), zatímco jiné výstupy lze hodnotit pouze nepřímo (např. prostřednictvím číselných stupnic). Matoušek a Růžička (1966, podle Wagnerové, 2008, s. 65) mezi příklady používaných kritérií hodnocení pracovníků uvádí množství práce, kvalitu práce, samostatnost, iniciativnost, flexibilitu, dodržování pracovní doby, smysl pro spolupráci, smysl pro osobní zodpovědnost atd. Jako příklady kritérií hodnocení pracovníků na manažerských pozicích Pauknerová et al. (2012, s. 219-220) uvádí: plnění stanovených úkolů, uplatňování nových poznatků, řešení koncepčních úkolů, řešení operativních úkolů, zvládání duševní zátěže, schopnost nést rizika.

1.3 Role hodnotitele v procesu hodnocení a hodnotitelské chyby

Pilařová (2008, s. 74) tvrdí, že role hodnotitelů v procesu hodnocení se odvíjí od organizační struktury firmy. V hierarchické organizační struktuře je hodnotitelem přímý nadřízený, v maticově řízených organizačních strukturách může být hodnotitelem každý, kdo přiděluje jinému zaměstnanci práci. Specifické obsazení hodnotitelů nastává také v případě metody sebehodnocení a metody třistašedesátistupňové zpětné vazby. Rozhodovací a schvalovací pravomoc má však vždy přímý nadřízený.

1.3.1 Hodnotitelské chyby

Dvořáková et al. (2012, s. 276-277) mezi nejčastější chyby, které se vyskytují v realizaci hodnocení pracovníků, řadí: chyby zakotvené v systému hodnocení, chyby na straně hodnocených, chyby hodnotitelů. Problém může podle Laufera (2008, s. 123-131)

nastat například v případě, že systém hodnocení má špatně nastavenou metodiku a kritéria hodnocení nebo není dostatečně ošetřena objektivizace příčin úrovně pracovního výkonu hodnocených zaměstnanců. K chybám může dojít také vlivem nedostatečné zainteresovanosti pracovníků na tomto procesu či vlivem nesprávného proškolení hodnotitelů.

Wagnerová (2008, s. 89-90) uvádí, že hodnotitelské chyby vyplývají ze subjektivního vnímání a hodnocení skutečnosti, které se odvíjí od osobnosti hodnotitele. Nelze je zcela eliminovat, je však možné je minimalizovat pomocí kombinace vhodného systému hodnocení a vzdělávání hodnotitelů. Mezi nejobvyklejší typy hodnotitelských chyb patří: osobní zaujatost, efekt prvního dojmu, haló efekt, efekt podobnosti, chyba kontrastu, chyba centrální tendence, efekt mírnosti nebo přísnosti. Mikuláščík (2010, s. 157-158) doplňuje tento výčet například o poslední dojem, efekt zkušenosti, sebenaplňující se proroctví.

1.4 Základní metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení podle Dvořákové et al. (2012, s. 265) pomáhají hodnotitelům sledovat, zaznamenávat a vyhodnocovat plnění standardů pracovního výkonu a pracovního jednání hodnocenými pracovníky. Díky neustálým snahám o nalezení optimálního způsob hodnocení pracovníků vznikla během posledního století celá řada různých metod hodnocení. Avšak v personální praxi jsou nejčastěji využívány ty metody, které jsou pro hodnotitele i hodnocené nejjednodušší pro pochopení a zvládnutí.

1.4.1 Sebehodnocení

Podle Wagnerové (2008, s. 75) je účelem sebehodnocení zamyslet se nad svou prací a výkonem. Sebehodnocení vede ke zvýšení angažovanosti a motivace zaměstnance a stává se podkladem pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení podřízeného a nadřízeného s cílem zvýšit reliabilitu a validitu procesu hodnocení. Tato metoda se používá především k budoucím rozvojovým účelům.

1.4.2 Písemné hodnocení

Koubek (2010 s. 221) uvádí, že tato metoda spočívá v písemném hodnocení hodnoceného pracovníka hodnotitelem. Doporučována je především pro hodnocení

manažerů a tvůrčích pracovníků. Využívá se však i při sebehodnocení pracovníků. Nevýhodou je, že písemné hodnocení bývá často velmi subjektivní a jeho délka i obsah se odvíjí od vyjadřovacích schopností hodnotitele. „Hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených lze ... těžko porovnávat.“

1.4.3 Check-list

Check-list popisuje Koubek (2010, s. 223) jako zvláštní formu dotazníku, ve kterém jsou uvedena určitá tvrzení týkající se pracovního chování hodnoceného pracovníka. Hodnotitel na základě vlastního úsudku určuje, zda se daný typ chování se vyskytuje ve výkonu pracovníka, či nikoliv, přičemž většinou označuje odpověď ano či ne. Vyplněný dotazník poté vyhodnocuje specialista z personálního útvaru a jednotlivým odpovědím může přiřkládat různou váhu. Nevýhodou této metody je, že výsledky hodnocení jsou často velmi subjektivní a vytvoření check-listu je časově náročné na přípravu, poněvadž pro každou skupinu pracovních míst musí být vytvořen speciální set formulací. Sims (2007, s. 545) jako nevýhodu vidí také fakt, že check-listy obsahují často neúplné informace vytržené z kontextu.

1.4.4 Dotazník

Dvořáková et al. (2012, s. 266) uvádí, že hodnotící dotazník obsahuje charakteristiky pracovního jednání a slovní hodnotící škálu, která se zpravidla vztahuje k míře souhlasu charakteristiky s jednáním hodnoceného pracovníka (např. plně souhlasí, souhlasí, neutrální, nesouhlasí, vůbec nesouhlasí) nebo k míře výskytu daného pracovního jednání (např. vždy, velmi často, často, příležitostně, nikdy). Hodnotitel na základě posouzení pracovního výkonu a jednání zaškrťává stupeň, který podle jeho názoru nejlépe vystihuje pracovní výkon a jednání hodnoceného pracovníka. Každý stupeň škály je bodově ohodnocen a tak je každé charakteristice pracovního jednání současně přiřazeno příslušné bodové ohodnocení. Jednotlivé body tvoří výsledné hodnocení pracovníka.

1.4.5 Párové srovnání

Párové srovnání definuje Pilařová (2008, s. 32) jako metodu založenou na porovnání výkonů nebo kompetencí jednotlivých pracovníků v rámci jedné pracovní skupiny mezi sebou. Při každém srovnání získává výkonější (popř. kompetentnější)

pracovník bod. Po sečtení bodů jsou pracovníci seřazeni do žebříčku dle jejich výkonnosti (popř. dle jiného ukazatele). Jinou možností je rozdělení zaměstnanců do tří skupin – na nejlepší, průměrné a nejhorší pracovníky.

Wagnerová (2008, s. 68) jako hlavní výhodu této metody vnímá fakt, že hodnotitel nemá možnost hodnotit příliš přísně nebo příliš shovívavě. Omezení však nastává v případech, kdy se ve skupině hodnocených vyskytuje většina pracovníků s nadprůměrným, průměrným nebo podprůměrným výkonem. Nevýhodou je, že tato metoda je založena na subjektivním pohledu vedoucího pracovníka. Z právního hlediska navíc vyplývá, že pracovníci by měli být hodnoceni pouze podle kritérií spojených s očekávanou a obvyklou pracovní výkonností.

1.4.6 Vytváření pořadí

Metoda vytváření pořadí je stejně jako metoda párového srovnání založena na vytváření pořadí hodnocených pracovníků. Pilařová (2008, s. 31) uvádí, že pracovníci jsou řazeni od nejlepšího po nejhoršího na základě vybraného kritéria, proto je použití této metody vhodnější pro menší skupiny pracovníků do patnácti osob. Pracovníky je možné seřadit do tří skupin – na vynikající, průměrné a podprůměrné. Výsledky této metody je však nutné brát s rezervou, pokud jsou srovnáváni pracovníci z různých oddělení.

1.4.7 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je součástí každého hodnocení pracovníků a mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru. Pilařová (2008, s. 73-78) a Forsyth (2009, s. 76-77) popisují celkem tři fáze procesu hodnocení pracovníka – přípravnou fázi, fázi hodnotícího rozhovoru a fázi po hodnotícím rozhovoru. Přípravná fáze zahrnuje zaškolení hodnotitelů i hodnocených ve vedení hodnotícího rozhovoru, plán hodnotícího rozhovoru (termín, místo, délku trvání a strukturu rozhovoru), vypracování hodnotících listů hodnoceným i hodnotitelem, vzájemné předání těchto listů a písemnou přípravu argumentů. Datum konání hodnotícího rozhovoru by mělo být známo oběma zúčastněným s dostatečným předstihem, aby bylo možné se na rozhovor včas připravit, přičemž na samotný rozhovor je nezbytné si vyčlenit alespoň hodinu.

Během hodnotícího rozhovoru je podle Dvořákové et al. (2012, s. 274-276)

a Kociánové (2010, s. 153-155) důležité vytvoření pozitivní a uvolněné atmosféry, vysvětlení účelu, cílů a postupů hodnotícího rozhovoru, ocenění pozitivních výsledků pracovníka. Na základě sebehodnocení pracovníka jsou prodiskutovány dvě až tři oblasti vyžadující zlepšení, přičemž ideální je, pokud zaměstnanec přijde s návrhem na zlepšení sám. Cílem je zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnance při eliminaci vlastních pracovních nedostatků. Závěrem rozhovoru by měla být dohoda na plánu budoucí výkonnosti pracovníka - vypracování cílů na následující období vč. termínů kontroly jejich naplnění.

Wagnerová (2008, s. 83-87) a Bělohávek (2009, s. 68-69) upozorňují na to, že hodnotící rozhovor by měl být zaměřen především na motivaci a rozvoj, veškerá kritika by měla být konstruktivní a důraz by měl být kladen především na zlepšení výkonnosti. Rozhovor by měl týkat budoucnosti, minulost by měla sloužit pouze jako zdroj informací pro plánování budoucího rozvoje.

1.4.8 Hodnocení spolupracovníky

Co se týče hodnocení spolupracovníky, Wagnerová et al. (2011, s. 89) zastávají názor, že tato metoda hodnocení může být vysoce reliabilní vzhledem ke každodenní interakci spolupracovníků s hodnocenými pracovníky. Spolupracovníci mají prostřednictvím pozorování neustálý přehled o interakci daného pracovníka s ostatními spolupracovníky, s podřízenými, s nadřízenými, se zákazníky atd. Nevýhoda této metody se vyskytuje v případě, kdy spolupracovníci nejsou v úzkém kontaktu. U spolupracovníků se také může objevovat neochota k hodnocení. Problém může také představovat zkreslení hodnocení vlivem hodnotitelských chyb (např. osobní zaujatost, efekt mírnosti atd.). Duchoň a Šafránková (2008, s. 214) uvádí, že spolupracovníci u hodnocených pracovníků hodnotí například úroveň spolupráce či úroveň komunikaci.

1.4.9 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Ward (1977, podle Armstronga, 2011, s. 129) definuje třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu jako systematické shromažďování informací o pracovním výkonu určitého pracovníka z více zdrojů. Wagnerová (2008, s. 76) uvádí, že hodnocení se účastní samotní zaměstnanci, jejich přímí nadřízení, kolegové, interní i externí zákazníci a v některých

případech také podřízení. Používán je strukturovaný, anonymní dotazník, který je zaměřen na popis chování hodnoceného a který podle Armstrong (2011, s. 130) obsahuje nejčastěji otázky týkající se schopnosti vést, týmové spolupráce, komunikace, organizačních dovedností, rozhodnosti, elánu a adaptability.

K výsledkům je však podle Wagnerové (2008, s. 76-78) nutné zaujmout rezervovaný přístup, jelikož validita hodnocení jednotlivých hodnotitelů může být velmi odlišná. Nejoblíbenější zaměstnanci v organizaci bývají zpravidla nejlépe hodnoceni, ne vždy ale tito zaměstnanci zároveň patří také mezi nejvýkonnější pracovníky. Přínos vícezdrojového hodnocení spočívá hlavně v plánování rozvoje hodnoceného, v plánování nástupnictví, ve zlepšení komunikace v rámci dané organizace, ve snížení nespokojenosti pracovníků a ve stimulaci týmové spolupráce. Vícezdrojové hodnocení je využíváno především v týmově orientovaných společnostech a ve společnostech, kde nadřízení nejsou v přímém, každodenním kontaktu s podřízenými. Nebo při rozvoji manažerů (Kubeš et al., 2008, s. 36).

1.4.9 Hodnotící stupnice

Dvořáková et al. (2012, s. 267) popisují hodnotící stupnici jako jednu z nejčastěji používaných metod hodnocení pracovního výkonu a jednání. Hodnotitel hodnotí zaměstnance v každém z předem stanovených kritérií jako je např. spolehlivost, odpovědnost, iniciativita, kreativita, dodržování pracovní doby, spolupráce s kolegy. K dispozici má přitom bodovou stupnici. Suma všech dosažených bodů udává celkové hodnocení, přičemž v některých případech jsou kritéria vážena.

Wagnerová (2008, s. 68) uvádí, že výhoda hodnotící stupnice spočívá v tom, že může být jednoduše vytvořena a její vyplnění není časově, ani administrativně náročně. Může být použita pro široké spektrum pracovních pozic a může být jednoduše kvantifikována pro účely platových změn, ale také pro porovnání pracovníků. Nevýhodou této metody je, že je vysoce subjektivní – je založena na předpokladu, že každý hodnotitel vnímá dané kritérium stejně.

1.4.10 Behaviorálně zakotvená hodnotící škála (metoda BARS)

Behaviorálně zakotvená hodnotící škála je podle Dvořákové et al. (2011, s. 268)

a Wagnerové (2008, s. 69-73) definována jako hodnotící škála, ve které jsou jednotlivé stupně škály doplněny o slovní charakteristiku aspektu pracovního jednání. Tato metoda je náročná na přípravu – na její tvorbě spolupracuje nadřízený s podřízeným (popř. také se specialistou). Společně stanovují zhruba osm až deset pracovních dimenzí na pracovní pozici (např. přesnost práce, kvalita výkonu, dodržování termínů, samostatnost při řešení problémů, zvládnutí nových metod a postupů, vztahy ke spolupracovníkům). K jednotlivým dimenzím dále vytváří například čtyřstupňové škály s popisy pracovního jednání, které je nevyhovující (1), dobré (2), velmi dobré (3), vynikající (4). Výhodou této metody je vysoká objektivita, srozumitelnost a tudíž také přijatelnost pro zaměstnance. Nevýhodou je složitá konstrukce škál - pro každou pracovní pozici musí být vytvořeny zvláštní hodnotící škály a v případě změny pracovní náplně je nutná úprava těchto škál.

1.4.11 Metoda klíčových událostí

Dvořáková et al. (2011, s. 269) uvádí, že metoda klíčových událostí je založena na zaznamenávání klíčových událostí, ve kterých hodnocený pracovník projevil buď vysoce efektivní (úspěšné), nebo vysoce neefektivní (neúspěšné) jednání při plnění pracovních úkolů. Mezi klíčové události podle Wagnerové (2008, s. 69-73) patří pouze činnosti, kterými se od sebe zaměstnanci liší a které jsou základem pro úspěšný výkon dané profese. Nevýhodou je, že se tyto činnosti mohou vyskytovat pouze zřídka, což vyžaduje dlouhodobé a pečlivé pozorování hodnocených pracovníků nadřízenými. Výhodou této metody je, že je vysoce validní a reliabilní, neeliminuje však všechny hodnotitelské chyby (Bannister et al., 1987).

1.4.12 Řízení podle cílů

Dvořáková (2011, s. 266) a Wagnerová (2011, s. 199) definují řízení podle cílů jako metodu, jež je založena na principu uzavření dohody mezi nadřízeným a podřízeným o hlavních cílech práce podřízeného, stanovených na určité období. Součástí dohody je tzv. akční plán, který obsahuje jak a kdy a při naplnění jakých kritérií budou stanovené cíle splněny. Cíle by měly být „kaskádovány“ od nejvyšší úrovně řízení až po tu nejnižší - úspěch jednotlivců by měl vést k úspěchu celé organizace. Wagnerová (2008, s. 73) uvádí, že metoda řízení podle cílů je v současnosti využívána především pro zaměstnance

v řídicích a v odborných funkcích.

1.4.13 Assessment a development centrum

Pilařová (2008, s. 39) popisuje assessment centrum jako komplexní metodu, která je realizovaná prostřednictvím souboru metod hodnocení a je používána k posuzování pracovního výkonu jednotlivců či skupin. Její obdobou je takzvané development centrum. Zatímco assessment centrum je využíváno při výběru kandidátů na budoucí zaměstnance organizace, pomocí development centra jsou zjišťovány rozvojové potřeby stávajících zaměstnanců organizace. Wagnerová et al. (2011, s. 18-19) uvádí, že hodnocení provádí vždy tři až šest hodnotitelů během jednoho až dvou dnů. V souvislosti s pracovní náplní dané pracovní pozice by mělo obsahovat ideálně dvě individuální, dvě párové a dvě skupinové úlohy, jednu psychodiagnostickou metodu a rozhovor.

Výhodou je podle Pilařové (2008, s. 39) a Wagnerové et al. (2011, s. 18) vysoká validita a reliabilita této metody hodnocení. Nevýhodou je především její časová organizační a finanční náročnost, proto je využívána pouze zřídka a při speciálních případech jako je například hodnocení manažerů, hodnocení klíčových zaměstnanců apod.

1.5 Navázanost hodnocení na další personální nástroje

Jak již bylo uvedeno na začátku kapitoly, výsledky pracovního hodnocení jsou zpravidla podkladem pro další personální procesy – nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jejich odměňování.

Během náboru a výběru zaměstnanců je podle Pilařové (2008, s. 56) využíváno hodnocení za účelem zjištění úrovně požadovaných kompetencí uchazečů pro danou pozici. Kvalitně provedený nábor a výběr nových zaměstnanců a proces adaptace zvyšuje pravděpodobnost úspěšného výkonu zaměstnance na nové pracovní pozici.

Co se týče návaznosti hodnocení pracovníků na jejich rozvoj, Pilařová (2008, s. 58) uvádí, že ideálním zdrojem informací pro plánování dlouhodobého rozvoje je hodnocení kompetencí. Rozvoj se týká kompetencí, jejichž úroveň je nedostačující buď z pohledu současnosti, anebo z pohledu budoucnosti.

Největší pozornost je věnována návaznosti systému hodnocení pracovníků na systém odměňování. Arthur (2010, s. 15) a Pilařová (2008, s. 60, 71) tvrdí, že odměňování

zaměstnanců je v každé organizaci velmi důležitou záležitostí – neefektivní systém odměňování může mít negativní vliv na výkonnost zaměstnanců i celé organizace.

2 Odměňování pracovníků

2.1 Charakteristika řízení a systému odměňování

Armstrong (2009, s. 20) uvádí, že řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou, praxí, procesy a postupy, jež zabezpečují uznání a odměňování za vykonanou práci v peněžní a v nepeněžní formě. To vše je součástí systému odměňování, jehož cílem je:

- odměňovat zaměstnance v závislosti na hodnotě, kterou vytváří prostřednictvím dosahování žádoucího chování a výsledků,
- propojovat postupy v odměňování s cíli organizace a s hodnotami a potřebami jejích zaměstnanců,
- získávat, udržovat a motivovat kvalitní zaměstnance, podporovat jejich loajalitu, oddanost, angažovanost a vysokou výkonnost.

Kociánová (2010, s. 161) a Koubek (2010, s. 285) dodávají, že systém odměňování by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení organizace na trhu, měl by odpovídat možnostem a zdrojům organizace, měl by být akceptován zaměstnanci, měl by pozitivně motivovat zaměstnance k co nejlepšímu výkonu, měl by být v souladu s právními normami, měl by zprostředkovat kontrolu nad náklady práce.

Koubek (2010, s. 286) upozorňuje na to, že každá organizace je svým způsobem unikátní, a proto je důležité, aby měla systém odměňování šitý na míru jejím potřebám a specifickým (oboru podnikání, povaze práce, materiální, finančním a lidským zdrojům atd.).

2.2 Faktory a determinanty ovlivňující odměňování

Faktory ovlivňující výši a podobu odměňování rozděljuje Kociánová (2010, s. 166) na takzvané vnější a vnitřní mzdovonné faktory odměňování. **Vnitřní faktory**, ovlivňující odměňování v organizaci, se týkají konkrétních pracovních míst, zaměstnanců a organizace. Jedná se o faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa, s jeho postavením v organizační hierarchii, s výsledky práce a chováním zaměstnance, s úrovní jeho výkonu, s pracovními podmínkami na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako

celku. Armstrong (2009, s. 33) sem řadí například strategie, vize a mise dané organizace, její kulturu, druh podnikání, používanou techniku a technologie a lidské zdroje. Mezi **vnější faktory** ovlivňující odměňování patří: situace na trhu práce, platná legislativa, odbory. Armstrong (2009, s. 37) tento seznam doplňuje také o konkurenci organizace, vládní intervence a proces globalizace.

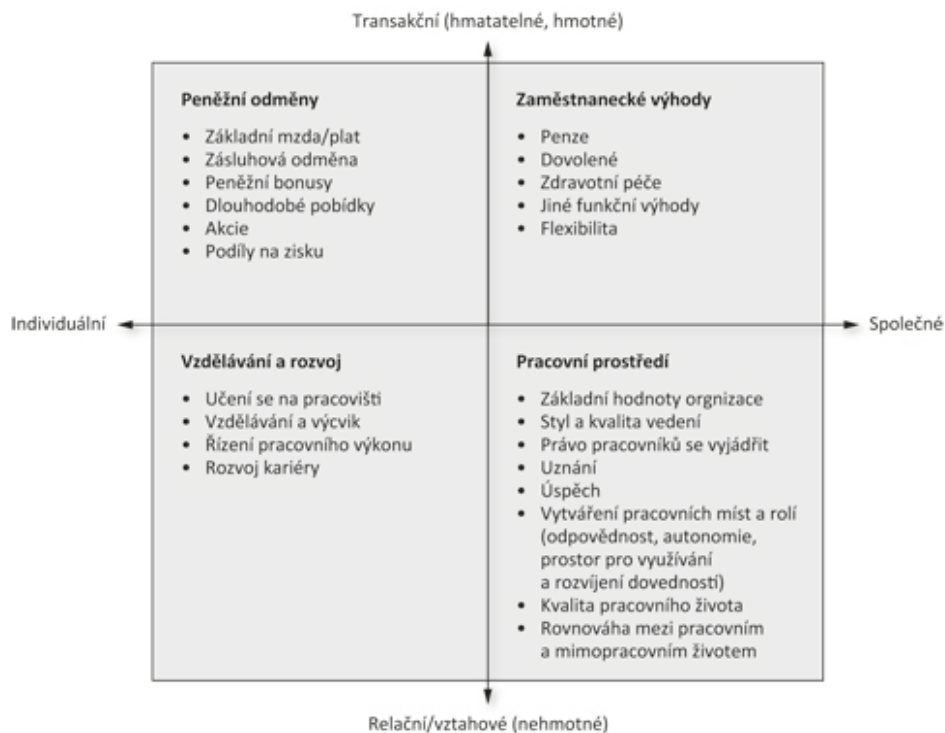
Horváthová et al. (2007, str. 37) a Koubek (2010, s. 290) uvádí, že výše uvedené mzdovotné faktory vytvářejí **determinanty odměňování**. Jedná se například o:

- relativní hodnotu práce na pracovním místě pro organizaci,
- relativní hodnotu pracovníka,
- situaci na trhu práce,
- úroveň odměňování z hlediska země, regionu, odvětví a konkurence,
- životní způsob v regionu a zemi (a s ním související náklady),
- používanou techniku a technologie,
- produktivitu práce v organizaci,
- existující právní normy týkající se odměňování.

2.3 Formy odměňování

Kociánová (2010, s. 161) uvádí, že takzvaná celková odměna „zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků“. Armstrong (2009, s. 42-45) celkovou odměnu dále dělí na odměny peněžní (základní a zásluhové složky mzdy/platu, zaměstnanecké výhody) a odměny nepeněžní (např. uznání, zkušenosti, odpovědnost, osobní rozvoj). Peněžní odměny jsou nazývány taktéž odměnami transakčními a jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Nepeněžní odměny jsou odměnami relačními, poněvadž jsou nehmotné a konkurence je může jen velmi těžko napodobit. Efektivní je využití kombinace transakčních a relačních odměn. Na obrázku 1 jsou znázorněny všechny složky celkové odměny.

Obrázek 1 – Složky celkové odměny



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 44. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

2.4 Mzdové formy

Dvořáková (2011, s. 320) dělí mzdové formy na tzv. základní, kam řadí časovou mzdu a úkolovou mzdu a na takzvané dodatkové (neboli motivační), kam řadí například osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny. Mzdových variant existuje velké množství a v praxi se často využívají jejich různé kombinace. Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci podniku – mohou být stanoveny například ve vnitřním předpisu nebo v mzdové části kolektivní smlouvy. Úkolem mzdových forem je podle Koubka (2010, s. 307) mzdově ocenit výkon pracovníka vč. jeho pracovního chování a schopností.

2.4.1 Základní mzdové formy

Časová mzda (popř. plat) je podle Koubka (2010, str. 309; 2011, s. 170) nepoužívanější základní mzdovou formou. Je využívána především v případech, kdy je

obtížné měřit výsledky práce, pracovník nemůže ovlivnit množství a tempo práce, nebo v případech kdy potřeba práce kolísá. Kislingerová et al. (2007, s. 156) a Vybíhal et al. (2015, s. 90) uvádí, že časová mzda se využívá také v případě, kdy by jiná mzdová forma byla příliš nákladná či administrativně náročná. Pracovník je odměňován podle délky pracovní doby - výše mzdy vychází ze součinu mzdového tarifu zaměstnance a odpracovaného času a může být stanovena hodinově, týdně či měsíčně. Koubek (2011, s. 170-171) upozorňuje na to, že časová mzda a plat usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů a je srozumitelná pro pracovníky, kteří preferují stabilní příjem. Nepodněcuje však pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce a celkově vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků. Velmi často bývá kombinována s dodatkovými pobídkovými mzdovými formami za účelem zvýšení tlaku na výkon pracovníka.

Vyhýbal et al. (2005, s. 90) definuje **úkolovou mzdu** jako formu základní mzdy, jež je závislá na výkonu pracovníka – na jednotce odvedené práce. Koubek (2010, s. 311, 2011, s. 174) uvádí, že se jedná o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdové formy, který se nejčastěji uplatňuje při odměňování dělnických prací či skupin pracovníků.

2.4.2 Dodatkové mzdové formy

Koubek (2010, s. 315) a Walker (2003, s. 84) uvádí, že dodatkové mzdové formy jsou užívány jako doplněk k časové nebo úkolové mzdě a jsou vázány na individuální, skupinový nebo celofiremní výkon (popř. zásluhy). Mohou mít jednorázovou či periodicky se opakující formu a patří sem například prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, příplatky. Dvořáková (2011, s. 320) mezi dodatkové mzdové formy řadí také provize.

Provizi popisují Vyhýbal et al. (2005, s. 90) jako procentuální podíl z jednotky vyjádřené v Kč (např. z tržeb, z obrátu, ze zisku). Šikýř (2014, s. 119-120) a Koubek (2011, s. 176) uvádí, že provize je zcela nebo zčásti závislá na množství prodaného zboží nebo na poskytnutých službách. Je vyplácena buď jako doplněk základní složky mzdy, anebo jako jediná složka mzdy. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu, proto se provize uplatňuje nejčastěji v obchodních činnostech a ve službách. Nevýhodou je, že výkon pracovníka mohou ovlivňovat faktory, nad nimiž pracovník nemá kontrolu (např. změna hospodářské situace).

Prémii definuje Trylč (2014, s. 153-154) jako složku mzdy, která se odvíjí od pracovní výkonnosti zaměstnanců a výsledků jejich práce. Koubek (2010, s. 315-316) uvádí, že pravidla pro poskytování opakujících se prémie řeší takzvané prémiové řády, ve kterých jsou uvedeny předem daná kritéria požadovaného výkonu. Jednorázová prémie (neboli bonus) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon a může mít peněžní či nepeněžní formu.

Osobní ohodnocení je podle Koubka (2010, s. 316) využíváno k pravidelnému ohodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků práce. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu, které stanovuje manažer (Šikýř, 2014, s. 120).

Odměňování zlepšovacích návrhů může být, jak uvádí Koubek (2011, s. 184), odvozeno na základě přírůstku zisku, nebo poklesu nákladů jež s daným návrhem úzce souvisí. Jedná se o mzdovou formu, která může vést k prohloubení sounáležitosti pracovníka s organizací.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace jsou podle Šikýře (2014, s. 120) využívány za účelem zainteresovanosti zájmu pracovníků na výkonu dané organizace. Nejčastěji je využíván podíl na zisku, jež je stanoven procentuální sazbou a může být diferencován pro jednotlivé zaměstnance například podle individuálního výkonu nebo délky zaměstnání (Koubek, 2011, s. 184).

2.5 Zaměstnanecké výhody

Macháček (2010, s. 1-2) definuje zaměstnanecké výhody jako různá peněžitá nebo nepeněžitá plnění poskytovaná zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Tyto výhody přispívají k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě vůči zaměstnavateli. Zvyšují také atraktivitu zaměstnavatele a zlepšují jeho pověst na trhu práce. Mezi nejčastěji poskytované benefity patří příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců, prodej výrobků nebo služeb firmy za zvýhodněnou cenu, poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti, možnost bezplatného využití služebního auta i pro soukromé účely atd. Šikýř (2014, s. 123) uvádí, že ne všichni zaměstnanci ale považují benefity za výhodu. Za velmi efektivní je proto považován takzvaný kafetéria systém, který umožňuje zaměstnancům výběr určitých benefitů dle jejich individuálních preferencí. Nabídku benefitů je přitom možné diferencovat pro jednotlivé zaměstnance na základě různých

kritérií – např. dle jejich pracovního výkonu, pracovních podmínek, hodnoty práce. Vzhledem k finanční nákladnosti tohoto systému je však mnohem častější plošný systém poskytování benefitů, zvláště u menších podniků.

2.6 Specifika odměňování u jednotlivých skupin pracovníků

Podle Wagnerové (2008, s. 93-94) je k zajištění co nejefektivnějšího systému odměňování třeba vyvinout oddělené programy odměňování pro vedoucí pracovníky, pro odborníky a pro manuální zaměstnance (Vácha, 1990).

Pilařová (2008, s. 61-62) uvádí, že hodnocení výkonů bývá v organizacích prováděno měsíčně nebo kvartálně a tomuto cyklu odpovídá také vyplácení pohyblivých složek mzdy (prémii, bonusů). Směrem k dělnickým pozicím se frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky mzdy zvyšuje, směrem k manažerským pozicím se frekvence snižuje. U dělnických pozic tento proces probíhá zpravidla v měsíčních cyklech, u manažerských pozic zpravidla v kvartálních cyklech. V mnoha organizacích jsou kromě individuálních výkonů sledovány také výkony celého týmu, útvaru i organizace jako celku a odráží se v pohyblivé složce mzdy. Jejich procentuální rozložení závisí na velikosti organizace, politice odměňování a na typu pracovní pozice. Důležité je, zda organizace přikládá vyšší váhu týmovým ukazatelům výkonu nebo individuálním. Váha útvarových a celofiremních ukazatelů bývá obvykle nejvyšší u manažerských pozic. Wagnerová (2008, s. 94-98) tvrdí, že velmi důležitým tématem je spojování odměn s mírou plnění stanoveného plánu. Za velmi efektivní je považováno přiřazení váhy k jednotlivým strategickým plánům a výpočet odměn dle procentuálního plnění strategií. U jednotlivých strategií by měly být stanoveny takzvané prahové hodnoty, které určují minimální hranici pro vyplácení odměn a zajišťují tak do budoucna vyrovnanější výkony.

Rozdíl mezi pohyblivou a pevnou složkou mzdy podle Pilařové (2008, s. 62) ovlivňují například tyto faktory: typ pozice a možnost ovlivnit výši výkonu, typ organizace a její kultura, typ podnikání. U obchodních pozic bývá poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou 70:30, u administrativních pracovníků je tomu naopak a pohyblivá složka může být dokonce i nižší než 30 %. Nutné je však brát v potaz také motivaci jednotlivých pracovníků. Pracovníci, jež dávají přednost jistotě se spokojí s celkově nižší, ale jistou mzdou, budou preferovat vyšší pevnou složku. U pracovníků preferujících riziko tomu bude přesně

naopak.

Pilařová (2008, s. 63-65) uvádí, že hodnocení kompetencí probíhá zpravidla jednou ročně a dochází také zpravidla ke změnám pevných složek mzdy vybraných zaměstnanců (nejčastěji jde o valorizaci mezd o výši inflace). Ať již daná organizace využívá jakýkoliv typ mzdové struktury, rozpětí v jednotlivých stupních (popř. pásmech) by mělo umožnit dostatečnou diferenciaci přístupu k pracovníkům s různou úrovní kompetencí. Vztah mezi úrovní kompetence a výší pevné složky mzdy lze definovat například vymezením tří mzdových stupňů s pevně stanovenými kompetencemi. Takzvaný junior pracovník zvládá výkon pracovních úkolů pod supervizí a odpovídá prvnímu mzdovému stupni, zatímco takzvaný senior zvládá standardní úkoly samostatně a odpovídá druhému mzdovému stupni. Supervizor, který předává své zkušenosti, dovednosti a know-how ostatním pracovníkům napříč firmou a zvládá řešit nestandardní situace, odpovídá třetímu platovému stupni. Rozložení zaměstnanců v organizaci mezi mzdové stupně by mělo odpovídat Gaussově křivce. Většina zaměstnanců by měla být zařazena do druhého mzdového stupně, který odpovídá standardnímu výkonu práce. V prvním mzdovém stupni by měli být přechodně především nezkušení zaměstnanci, jež se účastní adaptačního procesu. V případě dlouhodobého setrvání zaměstnance na tomto mzdovém stupni by měla organizace zvážit intenzivní rozvoj kompetencí zaměstnance, jeho přesun na jinou pozici, popř. rozvázání pracovního poměru. V rámci třetího mzdového stupně by měli být pouze výjimeční zaměstnanci, jejichž kompetence jsou obtížně nahraditelné a mají pro organizaci vysokou hodnotu.

3 Aktuální trendy v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků

Nedílnou součástí předkládané práce byla analýza českých a zahraničních studií, jež se zabývají aktuálními trendy v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků jak v České republice, tak i ve světě. Uvedené studie mají zřejmou návaznost na výše zpracovanou teorii jakož i na navazující analytickou část.

3.1 Trendy v oblasti hodnocení pracovníků

Co se týče otázky, kdo provádí hodnocení pracovníků, výzkumy (podle Wagnerové, 2008, s.74-75) ukázaly, že v organizacích provádějících systematické hodnocení pracovníků

v České republice je nejběžnější hodnocení pracovníka přímým nadřízeným v kombinaci se sebehodnocením. V 38 % organizacích je využíváno hodnocení o stupeň vyšším nadřízeným a ve 27 % organizací sebehodnocení. Zákazníci se účastní hodnocení pracovníků jen v 11 % organizací, spolupracovníci v 5 % a podřízení v 1 % organizací.

Problematikou, jak často by mělo hodnocení pracovníků probíhat, se zabývali Lin a Walsh (2013) prostřednictvím výzkumu v Barmě, kde na základě informací od 303 zaměstnanců na různých pracovních pozicích z celkem 11 hotelů zjistili, že 49% oslovených respondentů se domnívá, že hodnocení pracovníků by mělo probíhat jednou ročně, zatímco 41% respondentů by uvítalo hodnocení dvakrát ročně. Oduro-Nyarko (2013), zabývající se stejnou problematikou, provedla výzkum se šedesáti manažery malých a středních hotelů v Ghaně a zjistila, že většina respondentů provádí hodnocení pracovníků na denní bázi (58,7 %) a pouze 10 % respondentů provádí hodnocení ročně. A výchozí informace, zjištěné na základě hodnocení pracovníků, jsou dále použity pro individuální rozhovory s pracovníky hotelu (73,3 %) a pro rozvoj pracovníků (63,3 %).

Otázce, jakým způsobem jsou dále využity výsledky hodnocení pracovníků, se věnuje Wagnerová (2008, s. 93), která uvádí, že co se týče organizací provádějících systematické hodnocení výkonnosti zaměstnanců, 74% organizací v České republice využívá výsledky hodnocení k účelům odměňování, 60% pro stanovování vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků, 53% pro rozpoznávání pracovníků vhodných pro povýšení, 42% pro plánování kariéry, 40% pro stanovování vzdělávacích potřeb organizace jako celku, 37% za účelem zlepšení organizace práce (Collins, Koubek, 1997). Uvádí se, že v západní Evropě je toto pořadí odlišné – nejvíce jsou výstupy hodnocení používány pro stanovení potřeb vzdělávání jednotlivců, dále pro stanovení vzdělávacích potřeb organizace jako celku, povýšení, kariéru, odměňování a zlepšování organizace práce. Podle mého názoru by bylo určitě velmi zajímavé se problematice interkulturních rozdílů z pohledu dopadů hodnocení pracovníků na další personální procesy věnovat hlouběji. Bohužel to ale není předmět zájmu předkládané diplomové práce.

Další dostupné studie týkající hodnocení pracovníků již neměly přímou vazbu na předkládanou práci a zabývaly se například tématy jako je vnímání pracovního hodnocení zaměstnanci luxusních hotelů v Hong Kongu (Law, Tam, 2008), nebo hodnocení v rámci

pracovních podmínek zaměstnanců v all-inclusive hotelech v Barbadosu, v Keni a v Tenerife (TourismConcern, 2013).

3.2 Trendy v oblasti hodnocení odměňování pracovníků

K problematice odměňování pracovníků v sektoru hotelnictví existuje obecně jen velmi malé množství studií, což je z velké části dáno především citlivou povahou informací, jež jsou předmětem těchto studií. Z pohledu odměňování pracovníků nabízí nejdostupnější informace Český statistický úřad. Z jeho údajů vyplývá, že dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se v ubytování, stravování a pohostinství vyskytuje dlouhodobě nejnižší průměrná hrubá měsíční mzda, která v minulém roce dosahovala částky ve výši 14 093 Kč a byla tedy nižší než celková průměrná hrubá měsíční mzda v České republice ve výši 25 686 Kč (www.czso.cz). V elektronické příloze časopisu Hotel&Spa Management (25.4.2012) je uvedeno, že nízké mzdy v oboru souvisí mimo jiné také s růstem počtu zahraničních zaměstnanců na některých pracovních pozicích (např. na pozici pokojská).

Problematikou volby strategie odměňování v hotelovém průmyslu se zabývali Adler a Torres (2011), kteří provedli studii na vzorku celkem třinácti představitelů top managementu v různých hotelech ve Spojených státech amerických. Respondenti měli stanovit optimální kombinaci základní mzdové formy, dodatkové formy mzdy a benefitů vyjádřenou procentuálně pro celkem tři kategorie pracovníků. Pro pracovníky odměňované na základě hodinové sazby respondenti stanovili základní mzdu ve výši 73,3%, 3,8% ve formě pohyblivé složky mzdy a 23,5% ve formě benefitů. Pro pracovníky odměňované na základě měsíční sazby respondenti stanovili základní mzdu ve výši 65%, 11,5% ve formě pohyblivé složky mzdy a 23,4% ve formě benefitů. Manažery by respondenti odměnili základní mzdou ve výši 58,7%, 20,7% ve formě variabilní složky mzdy a 22,5% ve formě benefitů. Výzkum ukázal, že čím vyšší pozici pracovník v organizační hierarchii zastává, tím vyšší je jeho variabilní složka mzdy. Součástí výzkumu byla také otázka benchmarkingu strategie odměňování. Výsledky jednoznačně ukázaly, že respondenti považují za nejdůležitější porovnání strategie odměňování se společnostmi ve stejné lokalitě a ve stejném odvětví.

Společnost Robert Half (podle Hrušové, 2011) na základě průzkumu, jež se zabýval benefity zaměstnanců, zjistila, že mezi nejžádanější benefity patří dovolená navíc, služební auto i k soukromým účelům, třináctý plat a pružná pracovní doba. Výsledky průzkumu uvádí, že mezi nejčastější benefity však patří dovolená navíc, stravenky, personální strava, pružná pracovní doba, notebook. Zaměstnanci údajně ztratili zájem o odborné vzdělávání a jazykové kurzy. Je možné, že k poklesu zájmu o jazykové kurzy došlo vlivem vyšší vzdělanosti zaměstnanců v těchto dovednostech.

ANALYTICKÁ ČÁST

4 Cíl a metodika šetření

Cílem této diplomové práce je vypracovat návrhy na zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměňování ve společnosti Hotelu Frýdl s.r.o.

Výzkumné šetření proběhlo na základě kvantitativních a kvantitativně-kvalitativních metod - dotazníku (viz příloha 1), ankety (viz příloha 2). Cílem šetření bylo ověřit níže uvedené hypotézy, které byly stanoveny na základě zjištěných informací uvedených v teoretické části práce.

- H1: Ve většině oslovených ubytovacích a restauračních zařízeních provádí systematické hodnocení pracovníků přímý nadřízený jednou ročně metodou hodnotícího rozhovoru v kombinaci se sebehodnocením.
- H2: Hodnocení zaměstnanců v oboru hotelnictví se odráží ve variabilní složce mzdy, jež je zaměstnancovi vyplácena jednorázově ve formě bonusu.

Dotazník byl použit za účelem analýzy systémů hodnocení pracovníků vybraných ubytovacích a restauračních zařízení na území České republiky. Skládal se ze dvou částí, které obsahovaly otázky s možností výběru jedné nebo více odpovědí a instrukce k jejich vyplnění. Dotazník nelze považovat za anonymní, jelikož respondenti museli hned v odpovědi na první otázku uvést název společnosti. První část dotazníku se zabývala identifikací a základní charakteristikou příslušného ubytovacího či restauračního zařízení – jeho právní formou, umístěním a počtem zaměstnanců. Druhá část dotazníku se věnovala problematice hodnocení pracovníků – zda v uvedeném zařízení probíhá systematické hodnocení pracovníků, jak často a za jakých dalších podmínek, kým je prováděno. Řešily se zde také metody hodnocení pracovníků a návaznost hodnocení pracovníků na další personální procesy. Distribuce dotazníku byla zadána vedoucím předkládané diplomové práce studentům druhého ročníku kombinované formy magisterského studia Vysoké školy hotelové v Praze 8. Dotazníky byly respondenty vyplňovány v tištěné, popřípadě v elektronické podobě. Výsledky první části dotazníkového šetření budou popsány v rámci specifikace prvního výzkumného souboru. Výsledky druhé části dotazníku budou

zpracovány v rámci kapitoly zabývající se výsledky dotazníkového šetření. Budou uvedeny chronologicky dle skutečného pořadí otázek v rámci dotazníku a budou doplněny o grafy a stručné shrnutí, popřípadě komparaci s dalšími dostupnými výzkumy.

Vzhledem k citlivé povaze informací týkající se problematiky odměňování pracovníků, byla pro analýzu těchto informací vybrána anketa, na jejímž základě byl zjišťován názor vybraných manažerů na klíčové otázky odměňování v oboru hotelnictví. Anketa obsahovala otázku vhodnosti propojení hodnocení a odměňování pracovníků, otázku způsobu vyplácení variabilní složky mzdy, otázku poměru základní složky mzdy, variabilní složky mzdy a otázku nejoblíbenějších benefitů mezi zaměstnanci hotelu. Tato anketa byla zcela anonymní, respondentům byla rozeslána v elektronické podobě, bez žádosti o poskytnutí jakýchkoliv identifikačních údajů. Účelem toho bylo zajištění co nejvyšší návratnosti anket. Součástí ankety byly uzavřené a otevřené otázky a současně i pokyny pro její vyplnění. Výsledky ankety budou opět uvedeny chronologicky dle skutečného pořadí otázek v rámci ankety a budou doplněny o grafy.

V poslední části analytické části bude představena společnost Hotel Frýdl s.r.o. a bude zde analyzován současný systém hodnocení pracovníků a systém odměňování pracovníků.

5 Výzkumný soubor

Pro empirické šetření předkládané diplomové práce byly vybrány dva výzkumné soubory – první soubor tvořil střední a vrcholový management v různých ubytovacích a restauračních zařízeních na území České republiky, druhý soubor tvořili manažeři zastávající pozice na různých hierarchických úrovních v rámci různých hotelů v Praze. Výběr respondentů podléhal kromě předem stanovených parametrů také ochotou respondentů se šetření zúčastnit. Vzhledem k předmětu šetření byla stanovena podmínka zaručení anonymity respondentů a příslušných ubytovacích a restauračních zařízení. Pouze v rámci dotazníkového šetření u prvního výzkumného souboru bylo pár otázek věnováno identifikaci a základní charakteristice příslušného ubytovacího či restauračního zařízení. Původním záměrem bylo jednotlivé výsledky šetření mezi sebou porovnat z pohledu krajů a z pohledu počtu zaměstnanců a pracovníků pracujících na základě dohod o provedení

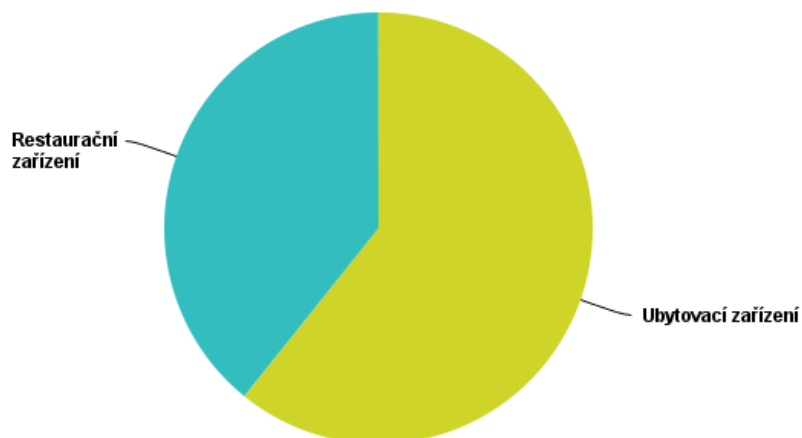
práce a o pracovní činnosti. Během analýzy výsledků šetření však nebyly mezi těmito ubytovacími a restauračními zařízeními shledány nikterak významné závislosti z pohledu výše uvedených charakteristik, proto byly výsledky šetření nakonec zpracovány především jako celek.

5.1.1 První výzkumný soubor

První soubor tvořil střední a vrcholový management v různých ubytovacích a restauračních zařízeních na území České republiky. V některých případech se jednalo zároveň také o majitele (popř. spolumajitele) vybraného podniku. Výzkumné šetření bylo původně provedeno na vzorku šedesáti respondentů. Vzhledem k tomu, že u devíti respondentů neodpovídalo vyplnění dotazníků předem stanoveným požadavkům, těchto devět respondentů muselo být z výzkumného souboru následně vyřazeno. Důvodem bylo například neuvedení zaměření společnosti, nevyplnění části dotazníku, jež se týkala hodnocení pracovníků, umístění společnosti mimo území České republiky, odlišný obor činnosti podnikání atd.

Jak je znázorněno na obrázku 2, do prvního výzkumného souboru bylo nakonec zahrnuto celkem 51 respondentů z toho 31 respondentů (60,78 %) tvořil management ubytovacích zařízení a 20 respondentů (39,22 %) tvořil management restauračních zařízení. Většinu respondentů tedy tvořily manažeři ubytovací zařízení.

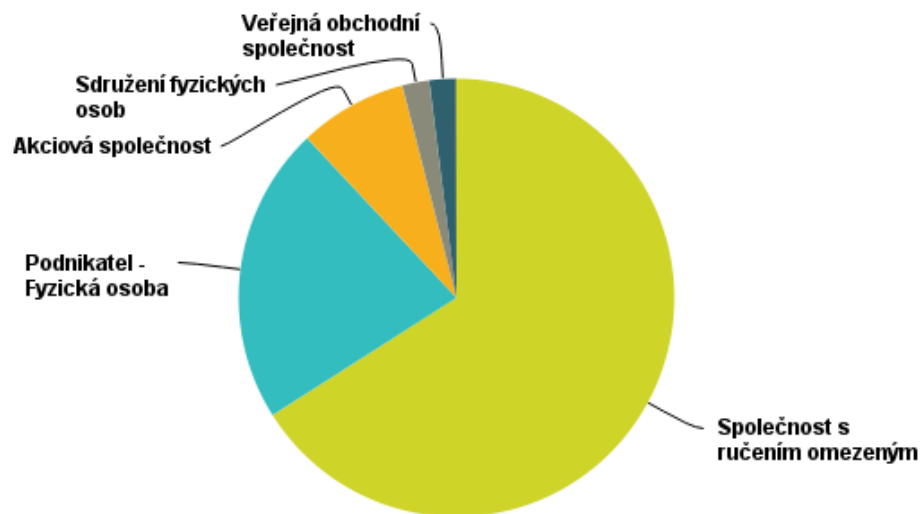
Obrázek 2 – Složení respondentů prvního výzkumného souboru



Zdroj: vlastní zpracování.

Co se týče právní formy vybraných podniků, jejich složení je zobrazeno na obrázku 3. Z 66 % pocházeli respondenti ze společností s ručením omezením, z 22 % šlo o podnikatele – fyzické osoby, 8 % respondentů pocházelo z akciových společností, 2 % respondentů byli součástí sdružení fyzických osob a 2 % tvořili respondenti z veřejných obchodních společností. Většina respondentů tedy pocházela ze společností s ručením omezením.

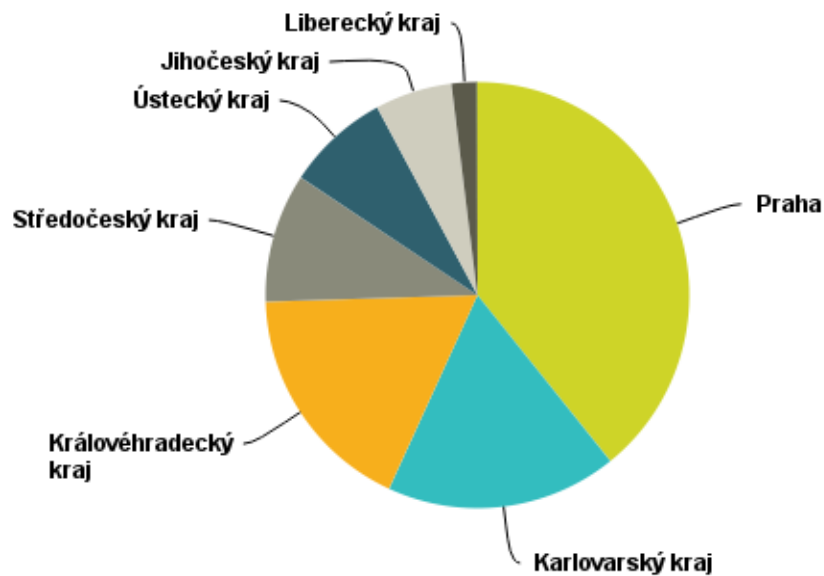
Obrázek 3 – Složení právních forem vybraných podniků



Zdroj: vlastní zpracování.

Dislokace vybraných podniků je znázorněna na obrázku 4. Respondenti, z podniků nacházejících se na území Prahy, tvořili 39,22 % výzkumného souboru. Dále 17,65 % respondentů pocházelo z karlovarských a z královéhradeckých podniků, 9,8 % ze středočeských podniků, 7,84 % z ústeckých podniků, 5,88 % z jihočeských zařízení a 1,96 % respondentů pocházelo z podniků libereckých. Respondenti měli také možnost uvést právní formu společnosti, jež nebyla uvedena na seznamu, nikdo z dotázaných však této možnosti nevyužil.

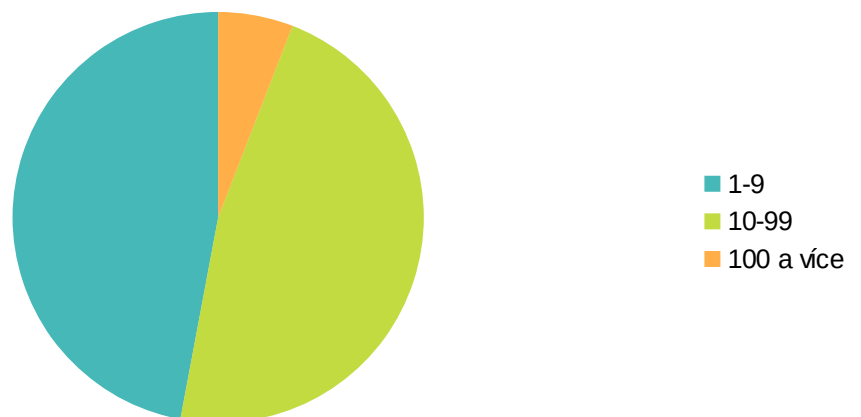
Obrázek 4 – Dislokace vybraných podniků



Zdroj: vlastní zpracování.

Na obrázku 5 je znázorněno složení vybraných podniků z pohledu počtu zaměstnanců a pracovníků pracujících na základě dohod o provedení práce a o pracovní činnosti. Respondenti z podniků s jedním až devíti zaměstnanci tvořili 47,06 % výzkumného souboru, stejně tak jako respondenti z podniků s deseti až devadesáti devíti zaměstnanci. Pouze 5,88 % respondentů pocházelo z podniků se sto a více zaměstnanci.

Obrázek 5 – Složení vybraných podniků z pohledu počtu zaměstnanců a pracovníků pracujících na základě dohod



Zdroj: vlastní zpracování.

5.1.2 Druhý výzkumný soubor

Druhý výzkumný soubor tvořili již výhradně manažeři zastávající pozice na různých hierarchických úrovních v rámci různých hotelů na území hlavního města Prahy. Jednalo se o manažery na úrovni vrcholového, středního a liniového managementu. Z celkového počtu 27 dotázaných manažerů se výzkumného šetření zúčastnilo pouze 15 respondentů (tj. 55 % dotázaných). Všichni respondenti pocházeli ze společností s ručením omezením s počtem zaměstnanců a pracovníků pracujících na základě dohod o provedení práce a o pracovní činnosti nad sto osob.

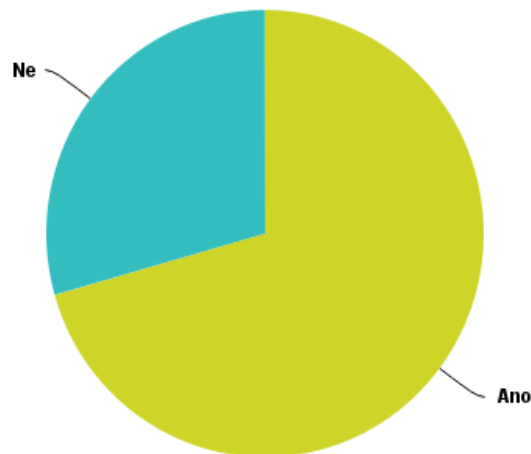
6 Výsledky dotazníkového šetření

V organizaci probíhá pravidelné systematické hodnocení pracovníků?

Obrázek 6 znázorňuje rozložení odpovědí respondentů na tuto otázku. Z odpovědí většiny respondentů jasně vyplývá, že systematické hodnocení pracovníků probíhá ve většině oslovených ubytovacích a restauračních zařízeních. Celkem 36 respondentů odpovědělo na výše uvedenou otázku kladně (70,59 %) a 15 respondentů odpovědělo záporně (29,41 %).

Respondenti, kteří uvedli, že v jejich ubytovacím či restauračním zařízení neprobíhá systematické hodnocení pracovníků, byli vyzváni k ukončení dotazníku, poněvadž další otázky se vztahovaly k samotnému systému hodnocení pracovníků. Na žádné další otázky dotazníku již tedy neodpovídali. Vyplňování dotazníku ukončilo celkem 15 respondentů - 9 ubytovacích zařízení a 6 restauračních zařízení, z pohledu právní formy šlo o 8 fyzických osob a 7 společností s ručením omezením. Pokud porovnáme tento počet fyzických osob s celkovým počtem fyzických osob, jež se zúčastnili šetření, můžeme dojít k závěru, že většina fyzických osob v rámci své společnosti nevyužívá pravidelné systematické hodnocení pracovníků. Co se týče dislokace, většina společností, jež nedokončila vyplňování dotazníku, pocházela z území hlavního města Prahy. Patřily sem především společnosti s celkovým počtem zaměstnanců do devíti osob a to vč. pracovníků pracujících na základě dohod. Tento počet osob uvedlo celkem 9 respondentů. Dalších 6 respondentů uvedlo u společností počet osob v rozmezí od deseti do devadesáti devíti.

Obrázek 6 – Systematické hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních



Zdroj: vlastní zpracování.

Jak často probíhá hodnocení pracovníků?

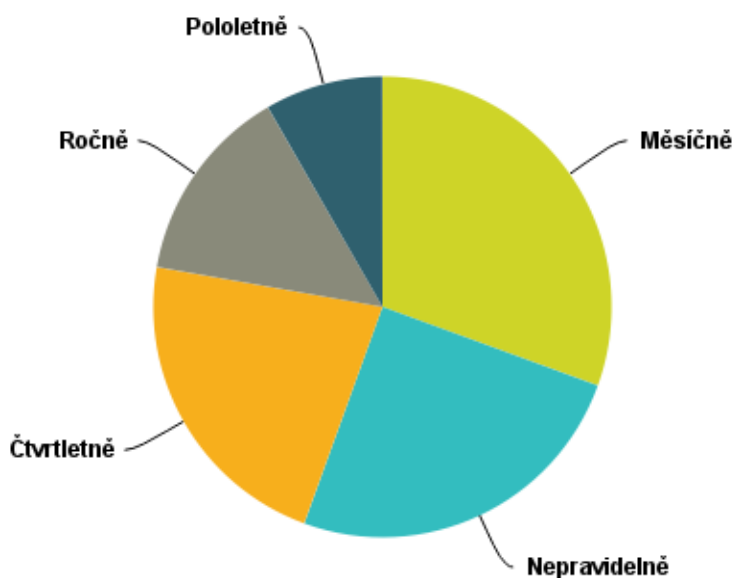
Jak jsem již uvedla, na tuto otázku odpovídali již pouze respondenti, v jejichž ubytovacím či restauračním zařízení probíhá pravidelné systematické hodnocení pracovníků. Předpokladem bylo, že respondenti rozumí pojmu systematické hodnocení pracovníků. Celkem těchto respondentů bylo 36, z toho 11 respondentů (30,56 %) napsalo, že hodnocení v organizaci probíhá měsíčně, 9 respondentů (25 %) uvedlo nepravidelně, 8 respondentů (22,22 %) zaškrtnulo čtvrtletně, 5 respondentů (13,89 %) uvedlo ročně. A pouze 3 respondenti (8,33 %) napsali, že v jejich společnosti probíhá hodnocení pracovníků pololetně. Výsledky jsou znázorněny na obrázku 7.

Pokud jsou tyto výsledky porovnány s výzkumem, jež uvádí Lin a Walsh (2013) a Oduro-Nyarko (2013), zjistíme, že výsledky obou šetření se od sebe velmi liší. Lin a Walsh (2013) uvádí, že hodnocení pracovníků by podle respondentů v Barmě mělo probíhat jednou až dvakrát ročně, zatímco Oduro-Nyarko uvádí (2013), že hodnocení pracovníků podle respondentů v Ghaně probíhá na denní bázi (popř. jednou ročně).

Domnívám se, že k takto různorodým výsledkům došlo hned z několika důvodů. Někteří respondenti v dotazníku evidentně uváděli místo frekvence formalizovaných systematických hodnocení frekvenci takzvaných průběžných hodnocení pracovníků. Z těchto informací vyplývá, že co se týče povědomí o systematickém hodnocení

pracovníků, manažeři v ubytovacích a restauračních zařízeních v České republice (ale i v Ghaně) stále vykazují poměrně velké nedostatky. Dalším důvodem častějšího provádění hodnocení pracovníků může být také fakt, že v příslušných ubytovacích zařízeních je obecně kladen větší důraz na hodnocení výkonu (potažmo i na systém výkonových odměn) a na aktuální rozvojové potřeby pracovníků a menší pozornost je již věnována plánování dlouhodobého rozvoje.

Obrázek 7 – Frekvence hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních



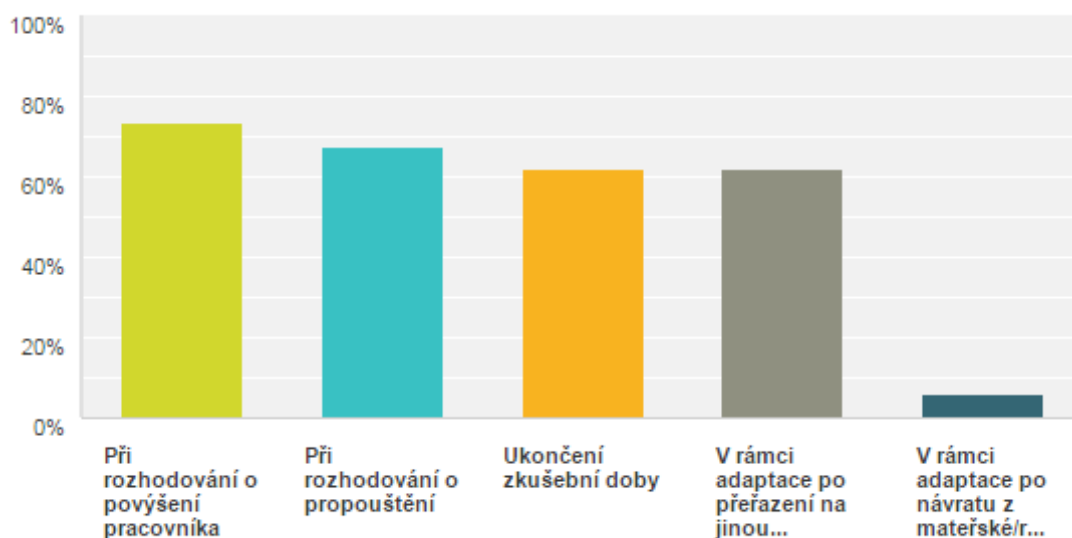
Zdroj: vlastní zpracování.

Probíhá hodnocení i v souvislosti s následujícími situacemi (při rozhodování o povýšení pracovníka, při rozhodování o propouštění, ukončení zkušební doby, v rámci adaptace po přeřazení na jinou pracovní pozici, v rámci adaptace po návratu z mateřské/rodičovské)?

Z obrázku 8 je zřejmé, že odpovědi respondentů byly v tomto případě velmi vyrovnané. Jednalo se o první otázku, u níž respondenti mohli zaškrtnout i více odpovědí najednou. Nejvíce respondentů (73,53 %) uvedlo, že k hodnocení pracovníků dochází

mimo jiné také při rozhodování o povýšení pracovníka. 67,65 % respondentů odpovědělo, že k hodnocení pracovníků dochází při rozhodování o propouštění. Vyrovnaný počet respondentů (61,76 %) uvedl, že hodnocení pracovníků probíhá také v rámci adaptace po přeřazení na jinou pracovní pozici a při ukončení zkušební doby. Nejméně respondentů (5,88 %) uvedlo, že k hodnocení pracovníků dochází v rámci adaptace po návratu z mateřské nebo z rodičovské dovolené.

Obrázek 8 – Situace během nichž probíhá hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních



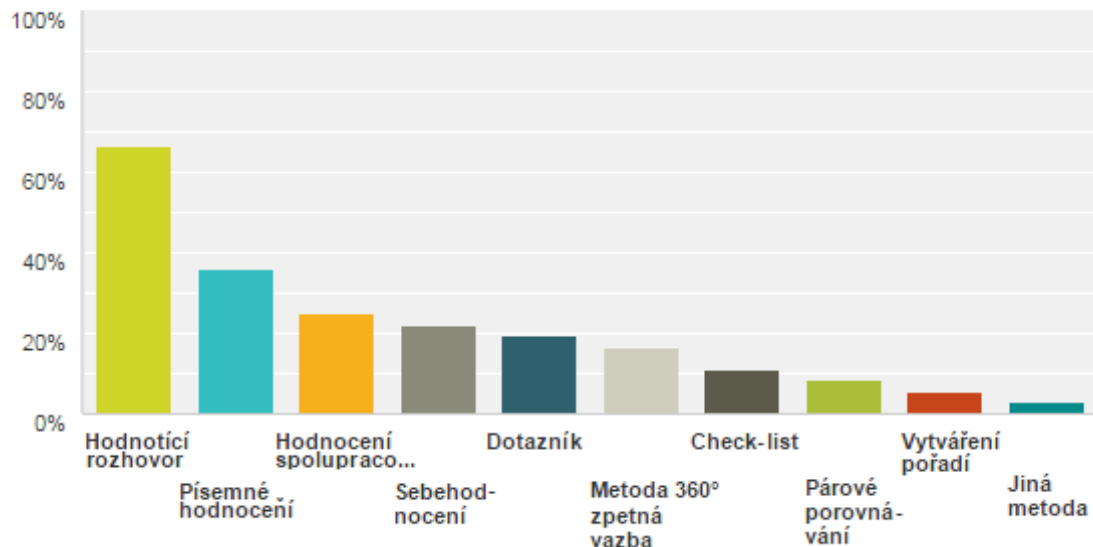
Zdroj: vlastní zpracování.

Jakou metodou je prováděno hodnocení?

Na tuto otázku mohli respondenti opět odpovědět více možností najednou. Z obrázku 9 vyplývá, že nejčastěji užívanou metodou byl respondenty shledán hodnotící rozhovor (66,67 %), dále písemné hodnocení (36,11 %), hodnocení spolupracovníky (25 %), sebehodnocení (22,22 %), dotazník (19,44 %), metoda 360° zpětné vazby (16,7 %), check-list (11,11 %), párové porovnání (8,33%), vytváření pořadí (5,56 %). Pouze jediný respondent v dotazníku zaškrtnl možnost uvedení metody (2,78 %), jež nebyla uvedena ve výčtu metod. Tento respondent zde uvedl metodu finanční. Nutno dodat, že se nejedná

o metodu zmiňovanou odbornou literaturu. Spíše se jedná o řízení podle cílů.

Obrázek 9 – Metody hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních



Zdroj: vlastní zpracování.

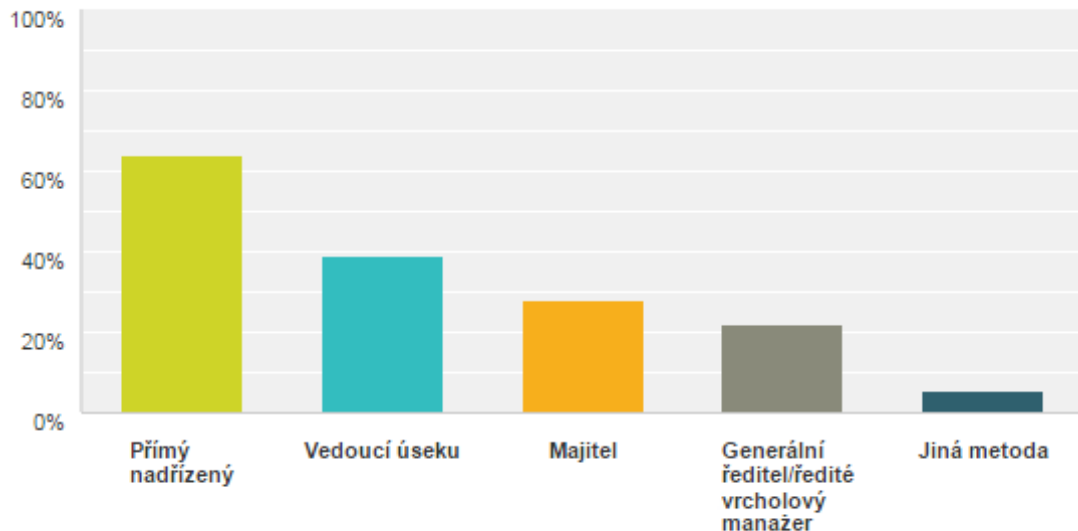
Kdo je hodnotitelem?

Stejně jako tomu bylo u předchozí otázky, i zde mohli respondenti odpovědět více možností najednou, přičemž nejvíce respondentů (63,89 %) zaškrtnulo, že hodnocení pracovníků provádí v podniku přímý nadřízený. Dalších 38,89 % respondentů uvedlo, že hodnotitelem je vedoucí úseku, 27,78 % respondentů uvedlo v roli hodnotitele majitele podniku. Generální ředitel nebo ředitel popř. vrcholový manažer zastává v podniku podle 22,22 % respondentů mimo jiné také roli hodnotitele pracovníků. Jak znázorňuje obrázek 10, pouze dva respondenti (5,56%) se rozhodli využít vlastní možnosti uvedení role hodnotitele. Tuto roli u nich ve společnosti zastává kromě některých výše uvedených osob také zákazník společnosti a takzvaný mystery shopper.

Na základě porovnání výsledků s výzkumem, který uvádí Wagnerová (2008, s. 74-75), lze konstatovat, že dle obou šetření vykonává hodnocení v organizacích nejčastěji přímý nadřízený a nadřízený o stupeň vyšší. Oproti zmíněnému výzkumu však

nikdo z respondentů na místě hodnotitele nevedl sám sebe, ani své spolupracovníky, popřípadě podřízené pracovníky.

Obrázek 10 – Hodnotitelé pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních



Zdroj: vlastní zpracování.

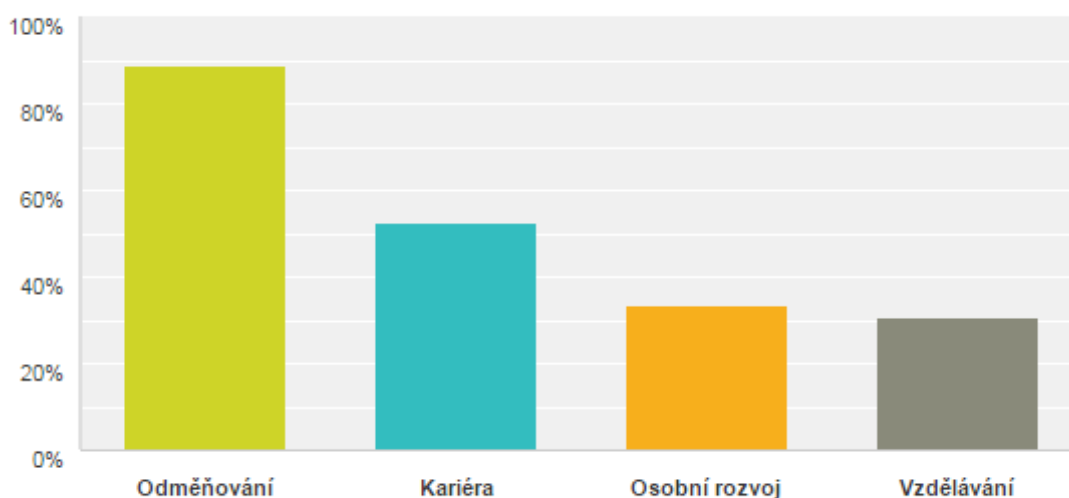
Jaké má hodnocení dopady?

Hodnocení pracovníků má podle 88,89 % respondentů dopad na odměňování pracovníků v podniku (stanovení výše pohyblivé složky mzdy, odměny, bonusu atd.), podle 52,78 % respondentů má dopad na kariéru pracovníka (např. povýšení, přeložení na méně náročnou práci, návrh na propuštění), podle 33,33 % respondentů má dopad na osobní rozvoj pracovníka (stanovení cílů osobního rozvoje a postupu jejich dosažení atd.) a podle 30,56 % respondentů má dopad na vzdělávání pracovníka (např. stanovení potřebných školení). Tyto údaje jsou zobrazeny na obrázku 11. Nutno dodat, že respondenti mohli opět vybrat libovolný počet možností najednou.

Tyto dílčí výsledky šetření lze porovnat s údaji, které uvádí Collins a Koubek (1997. podle Wagnerové, 2008, s. 93). Podle nich 74% organizací, provádějících systematické hodnocení zaměstnanců, využívá výsledky hodnocení nejčastěji za účelem odměňování, 60% pro stanovování vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků, 53% pro rozpoznávání

pracovníků vhodných pro povýšení, 42% pro plánování kariéry, 40% pro stanovování vzdělávacích potřeb organizace jako celku, 37% za účelem zlepšení organizace práce. Výsledky obou šetření se tedy shodují v tom, že většina organizací v České republice, jež provádí systematické hodnocení pracovníků, využívá výsledky hodnocení k odměňování. Ostatní hodnoty jsou vyjádřeny rozdílně.

Obrázek 11 – Dopady hodnocení pracovníků v ubytovacích a restauračních zařízeních



Zdroj: vlastní zpracování.

6.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Provedené dotazníkové šetření vyvrátilo hypotézu, že ve většině oslovených ubytovacích a restauračních zařízeních provádí systematické hodnocení pracovníků přímý nadřízený jednou ročně metodou hodnotícího rozhovoru v kombinaci se sebehodnocením.

Systematické hodnocení pracovníků sice provádí většina (70,59 %) oslovených ubytovacích a restauračních zařízení, avšak podle většiny respondentů (30,56 %) probíhá hodnocení pracovníků v organizaci měsíčně. Lze se však domnívat, že se v tomto případě jedná o nepochopení zadané otázky ze strany respondentů. Na místo frekvence systematického hodnocení pracovníků respondenti pravděpodobně uváděli frekvenci

průběžného hodnocení pracovníků. Možná právě proto pouze 13,89 % respondentů uvedlo, že hodnocení pracovníků probíhá ročně. Z toho vyplývá, že v oslovených ubytovacích a restauračních zařízeních je kladen větší důraz na výkonové odměny (např. prémie, bonusy) a na aktuální rozvojové potřeby pracovníků. Menší důraz je již kladen na plánování dlouhodobého rozvoje.

Nejpoužívanější metodou hodnocení je v oslovených ubytovacích a restauračních zařízeních hodnotící rozhovor (66,67 %), sebehodnocení se objevilo jen u 22,22 % respondentů. Většina respondentů (63,89 %) uvedla, že hodnocení pracovníků provádí v podniku přímý nadřízený. Kromě toho má hodnocení pracovníků podle 88,89 % respondentů dopad na odměňování pracovníků v podniku a podle 52,78 % respondentů má dopad na kariéru pracovníka.

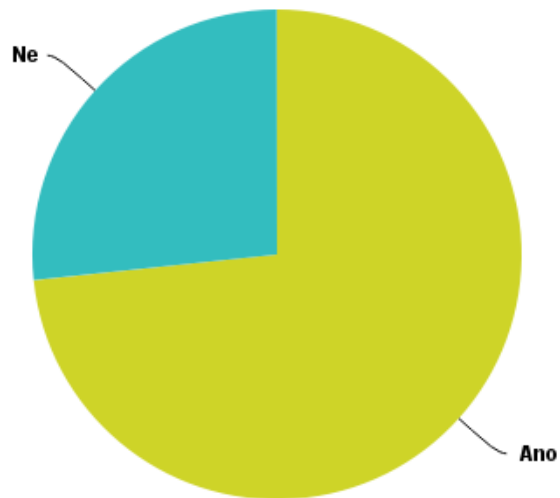
Mezi výše uvedenými výsledky a výsledky dalších dostupných šetření byla nalezena shoda v tom, že hodnocení pracovníků v organizacích, provádějících systematické hodnocení zaměstnanců, vykonává nejčastěji přímý nadřízený a výsledky hodnocení pracovníků jsou nejčastěji využívány za účelem odměňování (Wagnerová, 2008, s. 74-93).

7 Výsledky ankety

Mělo by být podle Vašeho názoru hodnocení zaměstnanců napojeno na jejich odměňování?

Jak je znázorněno na obrázku 12, podle názoru 11-ti respondentů (73,33 %) by hodnocení zaměstnanců mělo být napojeno na jejich odměňování, 4 respondenti (26,67%) se vyslovili proti. Tyto výsledky tedy více méně kopírují výsledky šetření, které uvádí Wagnerová (2008, s. 39). Podle ní 74% společností provádějících systematické hodnocení výkonnosti zaměstnanců v České republice využívá výsledky hodnocení k účelům odměňování. Výsledky obou šetření se shodují na tom, že hodnocení zaměstnanců bývá nejčastěji napojeno na jejich odměňování.

Obrázek 12 – Napojení hodnocení zaměstnanců na jejich odměňování

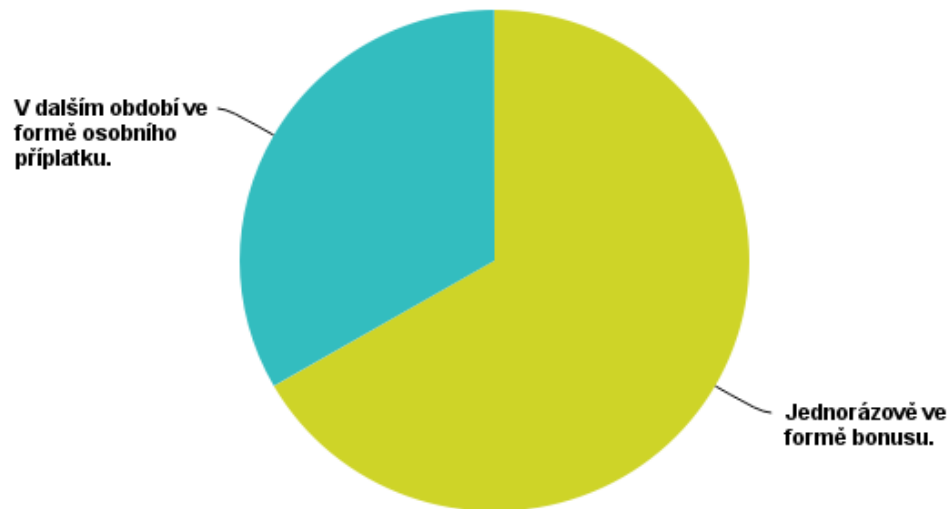


Zdroj: vlastní zpracování.

Měla by se variabilní složka mzdy podle Vašeho názoru promítat do zaměstnancovy mzdy jednorázově ve formě bonusu, či v dalším období ve formě osobního příplatku?

Většina respondentů (66,67 %) se domnívá, že variabilní složka mzdy by se měla odrážet do zaměstnancovy mzdy jednorázově formou bonusu. Zbýlých 33,33 % uvedlo, že variabilní složka zaměstnancovy mzdy by se měla promítat v dalším období ve formě osobního příplatku (viz obrázek 13). Z toho lze usuzovat, že respondenti obecně preferují co nejrychlejší obdržení odměny za jimi vynaložené úsilí.

Obrázek 13 – Promítání variabilní složky do zaměstnancovy mzdy jednorázově ve formě bonusu, či v dalším období ve formě osobního příplatku



Zdroj: vlastní zpracování.

V jakém poměru se domníváte, že by měla být stanovena základní a variabilní složka mzdy u vrcholového managementu, středního managementu a ostatních zaměstnanců (např. 70:30)?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 13 respondentů, 2 respondenti odpověď na otázku vynechali. Respondenti vybírali pro každou skupinu pracovníků vhodný poměr základní a variabilní složky mzdy. Jelikož měli respondenti na výběr hodnoty v rozmezí 0 % až 100 %, poměr mezi oběma složkami mohl být libovolný.

Pokud na obrázku 14 porovnáme jednotlivé poměry složek mezd mezi sebou, zjistíme, že vrcholovému managementu je přiřazena nejnižší základní složka mzdy a nejvyšší variabilní složka mzdy, zatímco u ostatních zaměstnanců je uvedena naopak nejvyšší základní složka mzdy a nejnižší variabilní složky mzdy. U středního managementu jsou uvedeny průměrné hodnoty obou složek mezd. Toto srovnání odpovídá výsledkům výzkumu, jež uvádí Adler a Torres (2011) – čím výše je zaměstnanec postaven v rámci organizační hierarchie, tím nižší je jeho základní složka mzdy a tím vyšší je jeho variabilní složka mzdy.

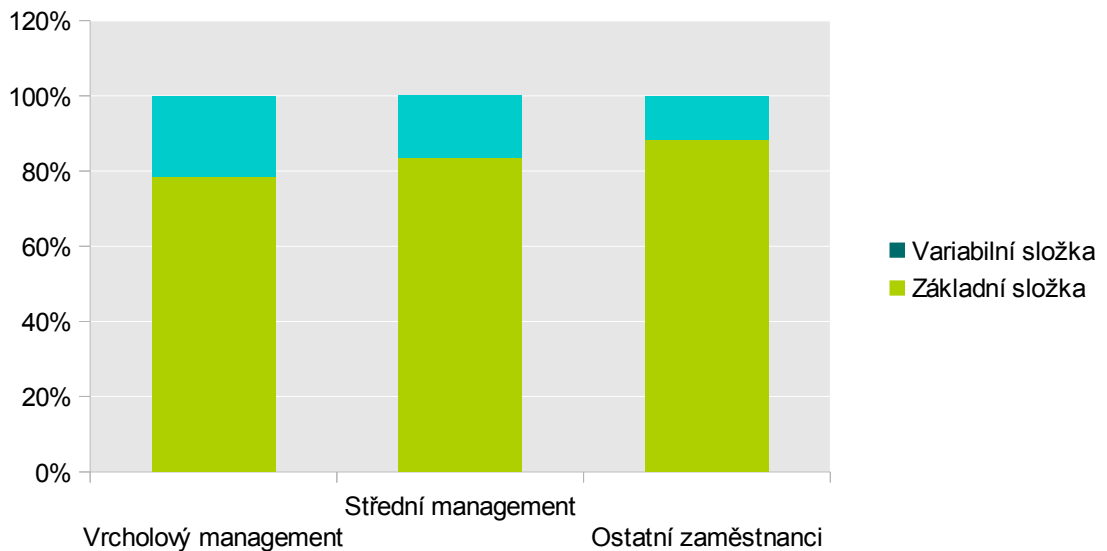
U základní složky mzdy vrcholového managementu respondenti uváděli hodnoty

v rozmezí od 70 % do 90 %, přičemž modus a zároveň i medián těchto hodnot byl 80 %, aritmetický průměr byl 78,75 %. U variabilní složky mzdy vrcholového managementu se objevily hodnoty v rozmezí od 10 % do 30 %. Modus a medián těchto hodnot byl 20 %, aritmetický průměr byl 21,25 %.

U středního managementu byly v rámci základní složky mzdy uvedeny již o něco vyšší hodnoty v rozmezí od 80 % do 90%. Modus a medián dosahovaly hodnoty 80 %, aritmetický průměr 83,46 %. U variabilní složky se naopak objevily hodnoty od 10 % až do 20%. Modus a medián byl 20 %, aritmetický průměr 16,54%.

Hodnoty základní složky mzdy byly u ostatních zaměstnanců nejvyšší a pohybovaly se v rozmezí od 80 % do 95 %. Modus a medián byl 90, aritmetický průměr 88,46 %. Hodnoty variabilní složky mzdy byly u ostatních zaměstnanců nejnižší – v rozmezí mezi 5 % až 20 %. Modus i medián byl 10 %, aritmetický průměr 11,53 %.

Obrázek 14 – Poměr základní a variabilní složky u vrcholového managementu, středního managementu a ostatních zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování.

Vyjmenujte 3 benefity, které považujete za nejdůležitější pro většinu zaměstnanců hotelu.

Respondenti si měli možnost na tuto otázku vybrat jakoukoliv odpověď, což se odrazilo v celkové různorodosti odpovědí respondentů (viz obrázek 15). Nejvyšší procento (21,73 %) respondentů odpovědělo, že za nejdůležitější benefit pro zaměstnance považuje personální stravu. Druhým a zároveň i třetím nejoblíbenějším benefitem byl třináctý plat (15,22 %) a dovolená navíc (15,22 %). Na čtvrtém místě se umístila sleva na hotelové zboží a služby (13,04 %). Další pomyslné místo v oblíbenosti benefitů pro zaměstnance obsadilo osobní ohodnocení (8,70 %), penzijní připojištění (6,52 %) a pracovní oděv (4,34 %). Ostatní benefity uváděli již pouze jednotliví respondenti – konkrétně firemní akce, parkování zdarma a pružnou pracovní dobu.

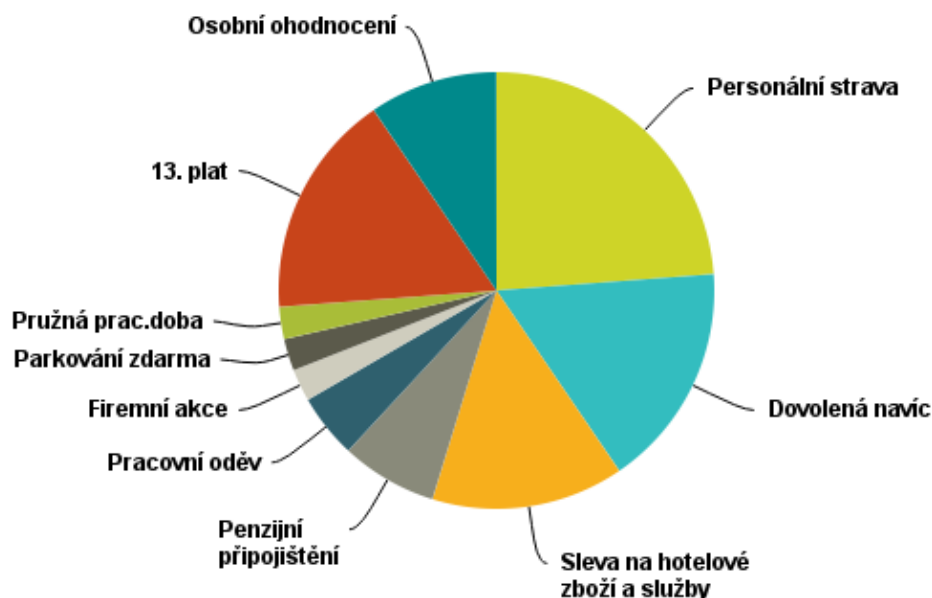
Výše uvedené výsledky můžeme porovnat s výsledky průzkumu společnosti Robert Half (podle Hrušové, 2011), podle kterého mezi nejžádanější benefity zaměstnanců patří dovolená navíc, služební auto i k soukromým účelům, třináctý plat a pružná pracovní doba. Oba výzkumy potvrzují zájem pracovníků o dovolenou navíc a třináctý plat. Výsledky výzkumů se liší v tom, že profesionálové v oboru hotelnictví nemají zájem o služební auto s možným využitím také k soukromým účelům. Důvod jejich nezájmu může podle mého názoru spočívat v povaze podnikání, jenž je vázané lokalitou (pozn. nabízí služby v určitém, konkrétním místě). Nikterak velký zájem nejeví hoteloví zaměstnanci také o pružnou pracovní dobu, což je nejspíše také dáno povahou podnikání. Zaměstnanci v hotelnictví totiž musí být zpravidla velmi flexibilní, jelikož provoz hotelu musí být zajištěn standardně po dobu 24 hodin denně. Nastane-li jakýkoliv problém, zaměstnanci ho musí být schopni řešit ad hoc.

Na základě výše uvedených výsledků ankety bylo zjištěno, že profesionálové v oboru hotelnictví mají oproti výsledkům průzkumu společnosti Robert Half (podle Hrušové, 2011) naopak zájem o personální stravu, o slevu na hotelové zboží a služby, osobní ohodnocení, penzijní připojištění a pracovní oděv. Velký zájem o personální stravu, o slevu na hotelové zboží a služby a o pracovní oděv je podle mého názoru dán opět oborem podnikání. Pokud jsou zaměstnanci hotelu spokojeni s úrovní poskytovaných služeb a zboží hotelu, z pohledu zákazníka jim věří, není důvod, proč by měli kvůli stejným

službám a zboží navštěvovat jiné zařízení. Co se týče pracovního oděvu, domnívám se, že zaměstnanci oceňují, pokud jim dané zařízení je schopné nabídnout kvalitní oděv. Každý, kdo pracuje v oboru služeb a denně přichází do styku s klienty, ví, jak náročné a nezbytné je denně dbát o svůj zevnějšek a kvalitní oděv je toho neodmyslitelnou součástí.

Výsledky výzkumu ukázaly, že téměř 24 % respondentů uvedlo, že pro většinu zaměstnanců hotelů je důležitá variabilní složka mzdy - buď třináctý plat (15,22 %), anebo osobní ohodnocení (8,70 %). Profesionálové v oboru hotelnictví dokonce projevují větší zájem o peněžité benefity, než o personální stravu (21,73 %). Příčinou tohoto zvýšeného zájmu je podle mého názoru pravděpodobně dlouhodobě nízká úroveň mezd v oboru, jež v České republice nedosahuje ani úrovně průměrné hrubé měsíční mzdy (www.czso.cz).

Obrázek 15 – Nejdůležitější benefity pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování.

7.1 Shrnutí výsledků ankety

Provedená anketa potvrdila hypotézu, že hodnocení zaměstnanců v oboru hotelnictví se odráží ve variabilní složce mzdy, jež je zaměstnancovi vyplácena jednorázově ve formě bonusu.

Většina respondentů (73,33 %) souhlasila s tvrzením, že hodnocení zaměstnanců by mělo být napojeno na odměňování zaměstnanců, což je v souladu s výsledky šetření, jež uvádí Wagnerová (2008, s. 39). Většina respondentů (66,67 %) tvrdí, že variabilní složka mzdy by se měla promítat do zaměstnancovy mzdy jednorázově formou bonusu.

Šetření také potvrdilo závislost mezi postavením zaměstnanců v rámci firemní hierarchie a poměrem jejich základní a variabilní složky mzdy, což odpovídá výsledkům šetření, které uvádí Adler a Torres (2011). Respondenti přiřadili vrcholovému managementu nejnižší základní složku mzdy (v rozmezí od 70 % do 90 %) a nejvyšší variabilní složku mzdy (v rozmezí od 10 % do 30 %), zatímco u ostatních zaměstnanců uvedli naopak nejvyšší základní složku mzdy (v rozmezí od 80 % do 95 %) a nejnižší variabilní složku mzdy (v rozmezí mezi 5 % až 20 %). U středního managementu byly v rámci základní složky mzdy uvedeny hodnoty v rozmezí od 80 % do 90%, u variabilní složky se naopak objevily hodnoty od 10 % až do 20%.

Co se týče benefitů, většina respondentů (24%) preferuje variabilní složku mzdy, z toho 15,22 % respondentů se přiklání spíše k třináctému platu, zatímco 8,70 % respondentů se zajímá více o osobní ohodnocení. Podle názoru 21,73 % respondentů je důležitá také personální strava, dovolená navíc (15,22 %), sleva na hotelové zboží a služby (13,04 %), penzijní připojištění (6,52 %) a pracovní oděv (4,34 %).

8 Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků v Hotelu Frýdl s.r.o.

8.1 Představení společnosti Hotel Frýdl s.r.o.

Dnes tříhvězdičkový Hotel Frýdl vznikl v roce 1993 jako malé ubytovací zařízení na okraji Prahy - penzion se třemi pokoji. Postupně byl rozšiřován a v současnosti má Hotel Frýdl osmnáct pokojů, pět apartmánů, jednu restauraci a jednu konferenční místnost. Celková kapacita hotelu je sedmdesát čtyři lůžek. Hotelová restaurace disponuje kapacitou padesáti míst k sezení a konferenční místnost kapacitou třiceti místy k sezení. Součástí areálu je také rozsáhlá zahrada, využívána k mnoha účelům (např. teambuildingové akce, svatební obřady).

Jedná se o zařízení s unikátním architektonickým řešením a designem a zcela

výjimečnou romantickou atmosférou. Hotel je v provozu po celý rok s tím, že hlavní sezóna hotelu probíhá od dubna do října, kdy je většinová business klientela hotelu doplněna o leisure klientelu.

V dlouhodobém horizontu tří až pěti let je v plánu přístavba hotelového lobby, wellness centra a dalších osmi pokojů s celkem dvaceti lůžky. V plánu je také vytvoření centra alternativní medicíny. Cílem plánované přestavby hotelu je získání konkurenční výhody - udržení stávající business a leisure klientely a oslovení nové klientely zákazníků. Plánované rozšíření služeb hotelu je v souladu se základní myšlenkou podniku, jíž je neustálé zlepšování kvality a úrovně poskytovaných služeb.

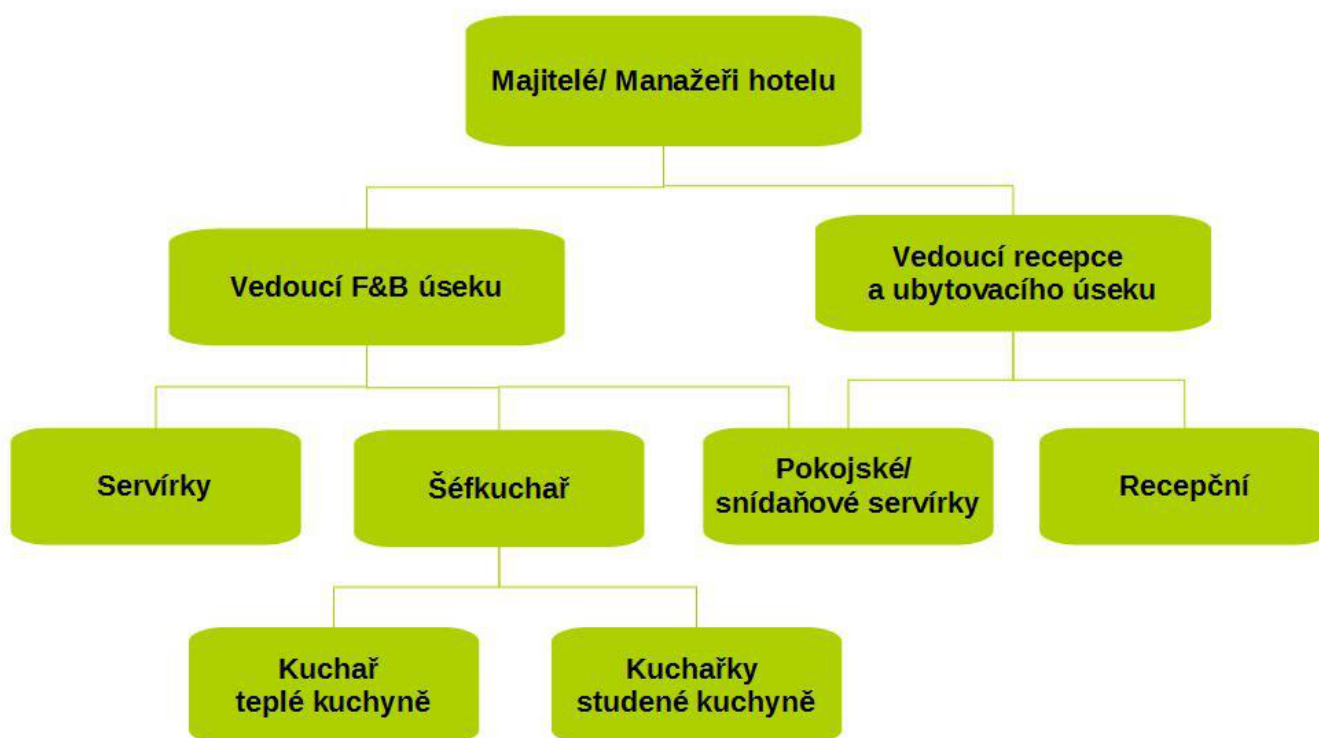
Původní právní formou hotelu bylo živnostenské podnikání, od 1.1.2012 se jedná o společnost s ručením omezeným. Podnik můžeme považovat za rodinný, jelikož je 100% vlastněn a vrcholově řízen rodinou Frýdlů, přičemž každý z manželů v současnosti vlastní 50% obchodní podíl společnosti. Ve společnosti také pracuje dcera majitelů a občas zde vypomáhá také jejich syn, popřípadě otec majitelky hotelu. Jako předmět podnikání je u společnosti v obchodním rejstříku uvedena „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost“ (<https://or.justice.cz/>).

Hotel v současnosti prochází vývojovou fází pro níž je charakteristická snaha o profesionalizaci řízení podniku. Ačkoliv se majitelé hotelu zpočátku vyhýbali zavádění standardizovaných postupů, dnes již chápou, že s postupným vývojem společnosti jsou jisté zásahy tohoto typu v současném takzvaném hyperkonkurenčním prostředí nezbytné. Uvažují navíc o tom, že v budoucnu předají podnik svým potomkům.

Organizační struktura společnosti (viz obrázek 16) je funkční, z pohledu řízení jde o formální, demokratickou skupinu. Hotel má v současnosti čtrnáct zaměstnanců a z pohledu členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení, které uvádí Srpová et al. (2010, s. 36), se jedná o takzvaný malý podnik. Dva jednatelé společnosti jsou majiteli a zároveň řediteli hotelu. Jedná se o vrcholový management hotelu. Dále je hotel rozdělen na dva základní úseky – ubytovací úsek a úsek F&B. V hotelu jsou zaměstnáni dva manažeři na úrovni středního managementu - vedoucí recepce a ubytovacího úseku a vedoucí F&B úseku. Vedoucí recepce a ubytovacího úseku má pod sebou dvě recepční

a zčásti také dvě pokojské/ snídaňové servírky. Vedoucí F&B úseku má na starosti dvě servírky, jednoho šéfkuchaře, jednoho kuchaře teplé kuchyně a dvě kuchařky studené kuchyně. Hotel momentálně poptává pozici servírky a pozici kuchaře teplé kuchyně. Účetnictví společnosti je dlouhodobě outsourcováno a má ho na starosti externí společnost. Ostatní služby hotel podle aktuálních potřeb outsourcuje, nebo jsou zajištěny někým ze stávajícího personálu. Jedná se například o oblast marketingu, housekeepingu a údržby hotelu.

Obrázek 16 – Organizační struktura Hotelu Frýdl s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování.

8.2 Řízení lidských zdrojů v Hotelu Frýdl s.r.o.

Hotel Frýdl má relativně malé množství zaměstnanců, proto je obzvlášť důležité, aby všechny pracovní pozice ve firmě byly obsazeny kvalitním personálem. Majitelé společnosti jsou přesvědčeni o tom, že je důležité vytvářet pracovní prostředí, ve kterém

panuje přátelská atmosféra a ve které je podporován rozvoj zaměstnanců, potažmo i rozvoj celé společnosti.

Personální agendu mají v hotelu na starosti oba střední manažeři – vedoucí recepce a ubytovacího úseku a vedoucí F&B úseku. Mzdové účetnictví má na starosti externí společnost, se kterou hotel spolupracuje takřka od samého začátku podnikání. Každý z manažerů zajišťuje získávání, výběr, nábor a adaptaci nových zaměstnanců pro svůj vlastní úsek. Na každé pracovní místo v hotelu jsou v pracovní náplni, popisu a specifikaci pracovního místa, stanoveny požadavky na úroveň dosaženého vzdělání, praxi, znalosti a dovednosti. Podle těchto požadavků se posuzují jednotliví uchazeči o pracovní místo.

Co se týče přijímání nových zaměstnanců, výjimku tvoří pouze pozice uchazečky o pozici pokojské/ snídaňové servírky. Jejich získávání, výběr a nábor zaměstnanců má na starosti vedoucí recepce a ubytovacího úseku, která je také oficiálně jejich přímou nadřízenou, fakticky je však jejich přímým nadřízeným také F&B úseku (viz obrázek 16). Adaptaci pokojských/ snídaňových servírek zajišťují oba vedoucí – každý vedoucí zvlášť v rámci svého úseku.

Vedoucí pracovníci provádí také vzdělávání zaměstnanců, přičemž většinou se jedná o formu „on the job“ - školení na pracovišti prostřednictvím instruktáže atd. V posledním roce navštívily zvláště zaměstnankyně úseku recepce také mnoho vzdělávacích kurzů tzv. „off the job“ (mimo pracoviště). Účast zaměstnanců na těchto kurzech je vždy dobrovolná a musí jí schválit příslušný vedoucí pracovník a nadřízený o stupeň vyšší (tedy jeden z majitelů společnosti). Ze strany zaměstnanců F&B úseku se však vzdělávací kurzy netěší příliš velké oblibě.

8.2.1 Hodnocení pracovníků v Hotelu Frýdl s.r.o.

V Hotelu Frýdl zatím není vytvořen žádný pevně stanovený, formální systém hodnocení. Hodnocení pracovníků probíhá ad hoc, podle potřeby a rozhodnutí středního či vrcholného managementu hotelu a provádí ho vždy přímý nadřízený pracovníka (popř. vedoucí o stupeň vyšší) formou nestrukturovaného rozhovoru. Výhoda dosavadního způsobu hodnocení spočívá z pohledu operativního řízení pracovníků v tom, že vedoucí jsou zvyklí pracovníky hodnotit průběžně podle jejich potřeby a pracovníci tak získávají

okamžitou zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu. Chybí zde však přímá vazba hodnocení na dlouhodobé, strategické řízení zaměstnanců a na další personální procesy jako je například rozvoj či odměňování zaměstnanců. Nevýhodou použití ad hoc hodnocení formou nestrukturovaného rozhovoru může být také vysoká míra subjektivity hodnocení a tedy i nízká validita tohoto hodnocení. Někteří vedoucí pracovníci se mohou dopouštět určitých hodnotitelských chyb, podle Urbana (2012, s. 61) mohou mít například sklon hodnotit pouze negativní projevy ve výkonech svých podřízených a opomíjet tak pozitivní stránku jejich výkonů.

Jak již bylo uvedeno, společnost v současnosti prochází vývojovou fází pro níž je charakteristická snaha o profesionalizaci řízení. Společně s profesionalizací řízení vzniká ve společnosti také potřeba týkající se vytvoření a následné implementace nového systému hodnocení. Nutno dodat, že k částečné profesionalizaci hodnocení zaměstnanců již došlo a to konkrétně na úrovni výběru a získávání nových zaměstnanců. Nejprve jsou stanoveny konkrétní požadavky na úroveň dosaženého vzdělání, praxi, znalosti a dovednosti, které vyplývají z pracovní náplně, z popisu a specifikace pracovního místa. V další fázi probíhá takzvaného pre-screeningu došlých životopisů, na jehož se základě jsou vybráni uchazeči, kteří postupují do dalšího kola. V poslední fázi je na základě strukturovaného přijímacího pohovoru vybrán jeden kandidát, kterému je nabídnuta příslušná pracovní pozice. Hodnocení uchazečů o pracovní místo je tedy již nastaveno a nyní přichází na řadu profesionalizace samotného procesu hodnocení zaměstnanců hotelu.

8.2.2 Odměňování pracovníků v Hotelu Frýdl s.r.o.

Stejně tak jako v hodnocení pracovníků Hotelu Frýdl, tak ani v odměňování pracovníků není dosud zaveden žádný pevně stanovený systém, jež by byl součástí podnikových stanov. Výše jednotlivých odměn je stanovena na základě smluvní dohody mezi majiteli hotelu a jednotlivými pracovníky a liší se dle zařazení dané pracovní pozice v rámci podnikové hierarchie.

Základem odměňování zaměstnanců je časová mzda. Pro střední a vrcholový management hotelu je mzda stanovena měsíčně. Pro všechny ostatní zaměstnance je mzda stanovena na hodinu práce nebo na dvanáctihodinovou směnu. Vyplácení

povinných příplatků (např. příplatek za noční práci) vychází z platných právních norem.

Servírky, vedoucí F&B úseku, vedoucí recepce a ubytovacího úseku navíc dostávají procenta z tržeb. Jako pozitivní zde vidím snahu zainteresovat zaměstnance na ekonomickém chodu hotelu. Ostatním pracovníkům jsou poskytovány mimořádné odměny ad hoc dle jejich výkonu a ekonomické situace hotelu.

Co se týče benefitů, pracovníkům F&B úseku je v rámci jejich pracovní doby poskytována personální strava zdarma. Snídaňové servírky/ pokojské mohou využívat personální stravu zdarma během zajišťování snídaní pro hotelové hosty. Ostatní zaměstnanci F&B úseku mají zdarma obědy a večeře. Pouze recepční hotelu nemají nárok na žádnou personální stravu, což osobně považuji za potencionální problém, který se zatím nemusí nijak navenek projevit, v budoucnu však ano.

Všem zaměstnancům je poskytováno parkování zdarma. Tento benefit však logicky využívají jen zaměstnanci, kteří se do práce dopravují autem. V současnosti jde o zhruba tři zaměstnance. Jak jsem již uvedla, součástí benefitů je také poskytování vzdělávacích kurzů zaměstnancům zdarma. Možnost vzdělávání využívají především zaměstnankyně recepce, ze strany zaměstnanců F&B úseku se vzdělávací kurzy netěší příliš velké oblibě. Další benefity jsou pracovníkům poskytovány ad hoc dle ekonomické situace hotelu. Jedná se například o vánoční večírek pro všechny zaměstnance hotelu, narozeninové a vánoční dárky.

NÁVRHOVÁ ČÁST

Z předchozí analýzy odborné literatury (Dvořáková et al., 2011; Hroník, 2006; Arthur, 2010; Wagnerová, 2008) a z výsledků vlastního dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že v Hotelu Frýdl by mělo být zavedeno systematické hodnocení pracovníků. Schéma zavádění systému hodnocení pracovníků je navrženo v příloze 3. Domnívám se, že systém hodnocení pracovníků by celkově neměl být zbytečně složitý, jelikož pro malou firmu nemá smysl vytvářet nákladné sofistikované systémy hodnocení pracovníků. Systém hodnocení by měl firmě přinést více užitku, než škody. Nejdůležitější je, aby všichni zaměstnanci hotelu systémem rozuměli jeho základním principům, aby používali stanovené metody a postupy hodnocení. Jedině tak může být systém hodnocení pracovníků v hotelu efektivní a validní.

Role hodnotitele

Systematické hodnocení pracovníků by mělo být i nadále prováděno přímým nadřízeným hodnoceného pracovníka. Podle mého názoru je však nezbytná také spoluúčast hodnoceného pracovníka na procesu hodnocení a to i přesto, že výsledky dotazníkového šetření mé tvrzení nijak významně nepotvrdily. Přínos participace pracovníka na hodnocení vidím především v celkově větší zainteresovanosti hodnoceného na tomto procesu. Pracovník má současně možnost lépe porozumět návaznosti jeho hodnocení na jeho odměňování, rozvoj a vzdělávání. Podle studií (podle Wagnerové, 2008, s. 84) jsou zaměstnanci s výsledky hodnocení obecně spokojenější, pokud během hodnocení mohou vyslovit svůj názor. Hodnocení považují za spravedlivější, více se angažují na dosažení stanovených cílů a jsou výkonnější.

Frekvence hodnocení

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že hodnocení pracovníků by mělo v rámci hotelu probíhat každý měsíc. Jak jsem již uvedla v analytické části této práce, respondenti měli měsíčním hodnocením pracovníků zřejmě na mysli průběžné hodnocení

výkonu pracovníků při běžném plnění jejich pracovních povinností. Tato forma hodnocení je samozřejmě také nezbytná, avšak systematické hodnocení pracovníků není možné v rámci celé organizace vykonávat každý měsíc. Pro hotel by to bylo příliš finančně i organizačně náročné. Ve většině organizací by to bylo navíc zbytečné.

Na základě poznatků odborné literatury (Pilařová, 2008; Plamínek, 2009) tedy doporučuji Hotelu Frýdl provádět hodnocení pracovníků jednou ročně a zaměřit se při něm na dlouhodobé rozvojové potřeby pracovníků, jelikož krátkodobé rozvojové potřeby je třeba řešit operativně. Hodnocení pracovníků by mělo probíhat vždy na začátku následujícího roku, po ukončení hodnoceného období. Ideální je, pokud hodnocení pracovníků bude probíhat v měsíci únoru, kdy jsou již známy ekonomické výsledky hotelu za uplynulý rok, jelikož cíle některých pracovníků (zvláště vedoucích) se mohou odvíjet od těchto výsledků. Zároveň se jedná také o měsíc, pro který je charakteristická velmi nízká obsazenost ubytovacích zařízení v Praze. Proto se z mého pohledu jedná o ideální měsíc pro vykonávání této důležité personální agendy, pro kterou jindy nezbyvá čas.

Metody hodnocení

Hodnocení zaměstnanců Hotelu Frýdl by mělo být provedeno na základě hodnotícího rozhovoru. Vyplývá to z výsledků dotazníkového šetření v analytické části práce. Součástí hodnotícího rozhovoru by podle mého názoru měla být metoda sebehodnocení pracovníků a dále také metoda řízení podle cílů. Někteří autoři odborné literatury (Wagnerová, 2008) pro tuto kombinaci metod používají přímo název hodnotící rozhovor, což je důkazem toho, že se jedná o v praxi hojně užívanou a oblíbenou kombinaci metod hodnocení pracovníků. V rámci hodnotících formulářů (viz příloha 4, 5, 6) bude využita také metoda hodnotící stupnice, jejíž největší předností je, že může být jednoduše vytvořena a použita pro široké spektrum pracovních pozic. Její vyplnění navíc není časově, ani administrativně náročné.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, proces hodnocení pracovníků metodou hodnotícího rozhovoru má celkem tři fáze – fázi přípravnou, fázi hodnotícího rozhovoru a fázi po hodnotícím rozhovoru. Je nutné, aby hotel všechny tyto fáze předem naplánoval.

Pokud beru v potaz, že hodnotící rozhovory budou probíhat na hotelu v měsíci únoru, za ideální měsíc pro naplánování přípravné fáze považuji leden, během kterého většinu pražských hotelů zpravidla trápí nízká obsazenost. Jedná se tedy o ideální příležitost k tomu věnovat potřebnou pozornost právě řízení lidských zdrojů.

V první půli měsíce by mělo proběhnout školení hodnotitelů a hodnocených pracovníků ve vedení hodnotícího rozhovoru. Během školení navrhuji využít kromě přednášky také metodu diskuze, hraní rolí a řešení případových studií. Jedná se o finančně nenáročné metody, jejichž použití však zvýší celkovou úspěšnost a efektivitu školení. Ačkoliv se mnoho manažerů domnívá, že fázi školení je v rámci příprav na hodnocení pracovníků možné přeskočit, já mám názor opačný. Tuto fázi osobně považuji za zcela nezbytnou, jelikož eliminuje celkové množství a výskyt hodnotitelských chyb a zvyšuje validitu celého procesu hodnocení pracovníků v rámci hotelu.

V druhé půli měsíce by měl být již sestaven plán konání jednotlivých hodnotících rozhovorů včetně termínu, místa a délky trvání rozhovoru. Kromě toho by hodnotitelé a hodnocení pracovníci měli předem vyplnit své příslušné hodnotící formuláře – sebehodnotící formulář určený pro hodnoceného pracovníka (viz příloha 4) a klasický hodnotící formulář určený pro hodnotitele (viz příloha 5). Tyto formuláře by si zhruba týden před konáním hodnotícího rozhovoru měli navzájem předat. Na základě obdržení formuláře od druhé strany by si měli předem připravit své argumenty pro samotný hodnotící rozhovor. Je tedy důležité, aby se hodnocený i hodnotitel na hodnotící rozhovor řádně připravili a aby během rozhovoru byly dodržovány všechny zásady týkající se vedení hodnotícího rozhovoru. Na každý hodnotící rozhovor by měla být vyčleněna minimálně hodina. Na začátku rozhovoru by mělo dojít k evaluaci cílů stanovených pro hodnocené období. Rozhovor by měl být zaměřen na dvě až tři nejpodstatnější slabé stránky hodnoceného a v závěru rozhovoru by mělo na základě konsensu hodnoceného i hodnotitele dojít k vypracování cílů na následující období včetně termínů kontroly jejich plnění. Nutno dodat, že cíle by měly být stanoveny vždy s ohledem na dané pracovní místo a konkrétního pracovníka, ale také s ohledem na celkové cíle společnosti, měly by být kaskádovány. Cíle musí být stanoveny podle takzvané pravidla SMART (popř. KARAT). To znamená, že by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově

ohraničené. Na konci hodnotícího rozhovoru by hodnocený i hodnotitel měli společně vyplnit výsledný hodnotící formulář (viz příloha 6).

Dopady hodnocení

Z výsledků dotazníkového šetření v analytické části práce a z analýzy odborné literatury (Wagnerová, 2008) jednoznačně vyplývá, že hodnocení pracovníků by se mělo promítat do odměňování pracovníků. Podle výsledků výzkumného šetření by mělo být podkladem také pro plánování kariéry a osobního rozvoje. A až v poslední řadě by se mělo promítat také do vzdělávání pracovníků.

Hotel Frýdl by měl výsledky hodnocení pracovníků využívat především pro odměňování pracovníků – pro stanovení variabilní složky mzdy, jež bude vyplácena pracovníkům. Domnívám se, že kromě toho by měla být možná také určité korekce základní složky mzdy v rozmezí příslušné mzdové stupnice, která by pro každou pracovní pozici určovala dolní, střední a horní hranici základní mzdy. Mzdové stupnice by měly být stanoveny v rámci hotelu pro všechny pracovní pozice. Při nástupu zaměstnance na dané pracovní místo by mu měla automaticky náležet dolní hranice základní mzdy s tím, že v případě, že by šlo o výjimečně zkušeného pracovníka, mohla by s ním být sjednána určitá výjimka. Z tohoto pohledu mi přijde vhodné použití označení junior, senior a supervizor.

Co se týče dopadu hodnocení na další personální nástroje, podle mého názoru není možné v každém hodnocení každého pracovníka vždy postihnout plánování kariéry, plánování osobního rozvoje a vzdělávání. Domnívám se, že nemá ani smysl určitým způsobem vymezovat, že hodnocení by se mělo výhradně promítat do plánování kariéry nebo plánování vzdělávání. Vždy totiž záleží na situaci – na daném zaměstnanci (vč. jeho schopností a dovedností), na jeho pracovní pozici, na možnostech kariérního postupu v rámci hotelu, ale také na finančních možnostech hotelu apod. Proto by podle mě hodnotitel při každém hodnocení měl brát v potaz všechny uvedené skutečnosti v kontextu hotelu. Měl by porovnat to, co by bylo zaměstnanci vhodné nabídnout, s tím, co mu může reálně nabídnout, ale také s tím, o co bude mít zaměstnanec největší zájem. Hotel Frýdl by měl tedy výsledky hodnocení pracovníků vždy promítat do jejich

odměňování, ale další možnosti dopadu hodnocení by měl využívat již flexibilně dle jeho aktuálních možností a potřeb.

Poměr základní a variabilní složky mzdy

Na základě výsledků výzkumného šetření v analytické části práce a analýzy odborné literatury lze konstatovat, že poměr základní a variabilní složky mzdy by měl být u jednotlivých skupin pracovníků Hotelu Frýdl (u vrcholového managementu, středního managementu a ostatních zaměstnanců) závislý na jejich postavení v rámci firemní hierarchie hotelu. Je zřejmé, že nejvyšší variabilní složka by měla být součástí mezd vrcholového managementu proto, že takzvaný top management má nejvyšší možnost ovlivňovat a rozhodovat o chodu celého hotelu. A to jak z operativního, tak především ze strategického hlediska. Jelikož rozhodovací pravomoci středního managementu jsou o něco nižší, než je tomu u vrcholového managementu, tak také variabilní složka mzdy je nižší. Nejnižší variabilní složka mzdy by měla být u ostatních zaměstnanců, jež nemají téměř žádné rozhodovací pravomoci. Přesto i u těchto pracovníků je ale důležité, aby určité procento mzdy bylo vypláceno variabilně a management měl tak určitý vliv na jejich motivaci a mohl ohodnotit jejich eventuální nadstandardní výkon.

Jelikož z výsledků odpovědí respondentů v rámci šetření vyšly aritmetické průměry hodnot jednotlivých složek mezd jako čísla s desetinou čárkou, tyto čísla jsem zaokrouhlila tak, aby hodnota končila na číslici 5 nebo na číslici 0. Čím jednodušeji jsou hodnoty nastaveny, tím snazší jsou pro pochopení zaměstnanců a tím lépe ovlivňují jejich motivaci. U vrcholových manažerů Hotelu Frýdl (pozn. majitelů hotelu) by měla být stanovena základní složka mzdy ve výši 80 % a variabilní složka mzdy ve výši 20 %. U středního managementu by základní složka mzdy měla dosahovat 85 % a variabilní složka 15 %. A u ostatních zaměstnanců by se základní složka mzdy měla pohybovat ve výši 90 % a variabilní složka ve výši 10 %.

Zaměstnanecké benefity

Co se týče zaměstnaneckých benefitů, z výsledků ankety vyplývá, že většina

zaměstnanců hotelů v Praze považuje peněžní benefity za obecně nejdůležitější. Peněžní benefity jsou využívány buď ve formě třináctého platu, nebo ve formě osobního ohodnocení. Většina se však přiklání k vyplácení takzvaného třináctého platu neboli bonusu, jenž bývá vyplácen zpravidla jednou v roce. O něco menší, ale přesto velký zájem mají zaměstnanci hotelů o personální stravu.

Zaměstnanecké benefity jsou na jednu stranu velmi populárními nástroji pro zvyšování atraktivity zaměstnavatele, které přispívají k vyšší motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě vůči zaměstnavateli. Na druhou stranu je však nutné, aby náklady na benefity byly řízeny efektivně. Právě z pohledu efektivity nákladů je zvláště velkým hotelům doporučován systém kafetéria, který je ale pro malé hotely a ubytovací zařízení finančně nedostupný. Domnívám se, že Hotel Frýdl by měl v rámci svého zařízení udělat mezi zaměstnanci jednoduchý neanonymní průzkum, který by se týkal právě benefitů. Zaměstnanci by zde například měli seřadit vybrané benefity dle jejich oblíbenosti, popřípadě by mohli napsat, o které další benefity by měli osobně zájem atd. Poté by vrcholový management hotelu měl společně s účetní firmou zvážit, zda má smysl některé benefity zavádět plošně, nebo zda bude výhodnější poskytovat jen část benefitů plošně a zbytek benefitů individuálně.

Hotel Frýdl by měl také zvážit, jak velkou část benefitů je ochoten vyplácet v peněžní formě a jak velkou část benefitů bude zaměstnancům poskytovat ve formě nepeněžní. Peněžní benefity jsou mnohem nákladnější než většina nepeněžních benefitů a to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Z většiny nepeněžních benefitů hotel nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění a zaměstnanec z nich nemusí platit daň, ani pojistné (Jirsová, 2008). Kudrnová (2014) navíc uvádí, že zaměstnanec dostane například v případě nepeněžních volnočasových benefitů zhruba o 32 % vyšší reálnou hodnotu než v případě mzdy a pro zaměstnavatele představují náklady na benefity zhruba o 24 % nižší výdaj.

Jediný benefit, který má podle mě smysl zavádět plošně, je personální strava. Jak již bylo uvedeno výše, jediné oddělení v Hotelu Frýdl, kterému není poskytování personální strava, je recepce. Doporučuji tedy v hotelu zavést pro úsek recepce jedno jídlo denně zdarma v podobě obědu. Existuje hned několik důvodů, proč se domnívám, že by

bylo vhodné tento krok učinit. Z výsledků analytické části vyplývá, že se jedná o nejoblíbenější nepeněžní benefit. Úsek recepce je navíc jedinou skupinu zaměstnanců hotelu, jež nemá nárok na čerpání personální stravy, čímž je tato skupina oproti ostatním znevýhodněna. Nutno dodat, že ve většině hotelů v Praze bývá personální strava poskytována všem zaměstnancům bez výjimky.

ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce se zabývala hodnocením a odměňování pracovníků v oboru hotelnictví. Jak již bylo naznačeno v úvodu práce, problematika hodnocení a odměňování zaměstnanců v hotelnictví je bezesporu stále aktuálním a diskutovaným tématem, jelikož hoteliéři se musí neustále potýkat především s problémem nízkých mezd a vysoké fluktuace zaměstnanců. Aby si zaměstnavatelé v hotelnictví udrželi své klíčové zaměstnance, mají nelehký úkol – musí být schopni obstát nejen mezi svými konkurenty v oboru, ale také mimo něj. Pro mnoho schopných profesionálů v hotelnictví může být totiž vidina vyššího výdělku motivací k odchodu za prací v jiném odvětví ekonomiky. Jak uvádí Šmída (2007, s. 188), vysoká finanční odměna je v kontextu České republiky dosud nejvyšším stimuletem.

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat návrhy na zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Hotel Frýdl - v malé, rodinné firmě na okraji Prahy.

Teoretická část práce byla vytvořena na základě prostudování odborné literatury, odborných článků a dostupných výzkumů. První kapitola se zabývala popisem systému a kritérii hodnocení pracovníků, rolí hodnotitele, základními metodami hodnocení pracovníků a návazností hodnocení na další personální nástroje. V druhé kapitole byl popsán systém odměňování, faktory a determinanty ovlivňující odměňování, formy odměňování, mzdové formy a zaměstnanecké výhody. Část této kapitoly se věnovala také specifickým odměňování jednotlivých skupin zaměstnanců. Poslední kapitola teoretické části se soustředila na aktuální trendy v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Analytická část práce byla zpracována na základě dotazníku k hodnocení pracovníků v hotelech a restauracích. Šetření bylo provedeno v rámci vybraných ubytovacích a restauračních zařízení na území České republiky. Další použitou metodou byla anketa k odměňování zaměstnanců v oboru hotelnictví. Provedena byla na vzorku vybraných manažerů na různých hierarchických úrovních v rámci několika hotelů v Praze. Součástí analytické části bylo také představení společnosti Hotel Frýdl včetně zhodnocení stávajícího procesu hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Výsledky výzkumného šetření přinesly následující zjištění. Ve většině oslovených ubytovacích zařízení je prováděno systematické hodnocení pracovníků. Hodnotitelem je přímý nadřízený a nejčastěji používanou metodou hodnocení je zde hodnotící rozhovor. Hodnocení zaměstnanců by mělo být napojeno na jejich odměňování, přičemž variabilní složka mzdy by se měla do zaměstnancovy mzdy promítat jednorázově ve formě bonusu. Existuje závislost mezi postavením zaměstnanců v rámci firemní hierarchie a poměrem jejich základní a variabilní složky mzdy. U vrcholového managementu je variabilní složka mzdy nejnižší a u ostatních zaměstnanců je nejvyšší, u středního managementu je uváděn průměr obou těchto hodnot.

Návrhová část práce byla zaměřena na zlepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v Hotelu Frýdl s.r.o. Na základě výsledků výzkumného šetření bylo navrženo, aby hodnocení zaměstnanců v hotelu prováděl i nadále přímý nadřízený avšak s rozdílem, že nadále by na procesu hodnocení měl participovat také samotný hodnocený pracovník. Hodnocení pracovníků by mělo probíhat jednou ročně v měsíci únoru a mělo by být zaměřeno na dlouhodobé rozvojové potřeby pracovníků. Hodnocení by mělo být prováděno na základě hodnotícího rozhovoru v kombinaci s metodou sebehodnocení, metodou řízení podle cílů a metodou hodnotící stupnice. Školení hodnotitelů a hodnocených je nezbytnou součástí přípravy na vlastní hodnocení pracovníků, jelikož zvyšuje validitu celého procesu hodnocení zaměstnanců v rámci hotelu. Mělo by každoročně probíhat v měsíci lednu a jeho součástí by mělo být využití finančně nenáročných vzdělávacích metod, jež zvýší efektivitu školení – konkrétně diskuze, hraní rolí a řešení případových studií. Hodnocení pracovníků by se mělo vždy promítat do jejich odměňování. Podle potřeby se však může odrážet také v dalších personálních procesech – v plánování kariéry a osobního rozvoje, nebo ve vzdělávání pracovníků. Poměr základní a variabilní složky jednotlivých zaměstnanců Hotelu Frýdl by měl být závislý na jejich postavení v rámci firemní hierarchie. U vrcholových manažerů (pozn. majitelů hotelu) by měla být variabilní složka mzdy stanovena ve výši 20 %, u středního managementu ve výši 15 % a u ostatních zaměstnanců ve výši 10 %. Co se týče benefitů, Hotel Frýdl by měl podle mého názoru mezi zaměstnanci udělat jednoduchý průzkum, na jehož základě by mohl zvážit, zda má smysl některé benefity ve firmě zavádět plošně nebo individuálně

(popř. kombinovaně).

Cíl diplomové práce byl splněn a návrhová opatření tak mohou být využita pro zkvalitnění stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v Hotelu Frýdl. Přínos předkládané práce tedy jednoznačně spočívá v její možnosti využití v praxi. Domnívám se, že stanovené návrhy lze aplikovat i na srovnatelná ubytovací zařízení z pohledu velikosti a počtu zaměstnanců.

Za největší nesnázi mého šetření v rámci analytické práce považuji jednoznačně návratnost vyplněných anket od oslovených manažerů hotelů v Praze. Setkala jsem se s velkou neochotou ze strany manažerů se jakkoliv účastnit mého šetření. V jednom případě musel anketu v hotelu ostatním manažerům rozeslat sám generální ředitel, protože by podle jeho vlastních slov byla návratnost jinak nulová.

POUŽITÉ ZDROJE

1. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 15. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
2. ADLER, Howard a Edwin N. TORRES. *Choosing a compensation strategy in the hotel industry*. Purdue University, 2011. An exploratory study. Purdue University.
3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, s. 20-130. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 541. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 129-130. ISBN 978-802-5311-981.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 68-69. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
7. D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, [2007]-., s. 145-226. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638697.
8. *Elektronická příloha časopisu Hotel&Spa Management*. [online]. 2012 [cit. 2015-04-17]. ISSN 1802-4033. Dostupné z: http://www.magconsulting.cz/wp-content/uploads/HotelSpa_2012_8.pdf
9. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 214. ISBN 978-80-7400-003-4.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 256-320. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 100. Praxe. ISBN 9788024720098.
12. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, s. 76-77. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
13. GILLERNOVÁ, Ilona et al. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk*

na přelomu tisíciletí. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 196-199. Psyché (Grada). ISBN 9788024727981.

14. HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A.: *Systémy odměňování v organizacích*, 1. vydání, Ostrava: VŠB – Technická universita Ostrava, 2007, s. 37. ISBN 978-80-248-1629-6.

15. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, s. 15-21. ISBN 80-247-1458-2.

16. HRUŠOVÁ, Monika. Nejoblíbenějšími benefity jsou dovolená navíc a služební auto. In: *IDnes.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/nejoblubenejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-a-sluzebni-auto-pb8-/viteze.aspx?c=A110310_135814_viteze_hru

17. JIRSLOVÁ, Miroslava. Správný benefit vyjde levněji než prémie. In: *Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný - ProByznys.info* [online]. 2008 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-24540990-spravny-benefit-vyjde-levneji-nez-premie>

18. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 153-166. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

19. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 170-184. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

20. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 221-316. ISBN 978-80-7261-168-3.

21. KUBEŠ, Marián et al. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 36. Manažer. ISBN 9788024723143.

22. KUDRNOVÁ, Veronika. Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný. In: *ProByznys.info* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>

23. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 123-131. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

24. LAW, Rob a Phoebe TAM. *Employees' Perceptions of Performance Appraisal: The Case of an Upscale Hotel in Hong Kong*. The Haworth Press, 2008. An exploratory study.

School of Hotel and Tourism Management.

25. LIN, Naz Su a John WALSH. *Performance Assessment in the International Hotel Sector of Yangon, Myanmar*. School of Management, Shinawatra University, Bangkok, Thailand, 2013. An exploratory study. School of Management, Shinawatra University, Bangkok, Thailand.
26. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, s. 1-2. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
27. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 157-158. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
28. ODURO-NYARKO, Cynthia. *Assessment of Performance Appraisal Techniques by Small and Medium Size Hotels in Central Ayawaso Metropolitan Area*. School of Business, Accra Polytechnic, 2013. An exploratory study. School of Business, Accra Polytechnic.
29. PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 217-220. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
30. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 11-109. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
31. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 117-118. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
32. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2014 | ČSÚ. In: *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2014-truea9fbwn>
33. SIMS, Ronald R. *Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub., 2007, s. 545. ISBN 9781593115265.
34. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 36-37. ISBN 978-80-247-3339-5.
35. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 119-123. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

36. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 188. ISBN 978-80-247-1679-4.
37. *The impacts of all-inclusive hotels on working conditions and labour rights in Barbados, Kenya & Tenerife*. Tourism Concern, 2013. An exploratory study. Tourism Concern.
38. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 61. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
39. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=415523&typ=UPLNY>
40. VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2015: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2015, s. 89-90. ISBN 978-80-247-5499-4.
41. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 60-98. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
42. WAGNEROVÁ, Irena et al. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 18-20. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.
43. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 84. ISBN 80-247-0449-8.
44. WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 156. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
45. 80% studentů hotelových škol nechce v branži pracovat. In: *80% studentů hotelových škol nechce v branži pracovat - Publicon Hlavní strana* [online]. 2012 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/csr-forum-8-2012/80-studentu-hotelovych-skol-nechce-v-branzi-pracovat.html>

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Dotazník k hodnocení pracovníků v hotelech a restauracích

Příloha 2 – Anketa k odměňování zaměstnanců v oboru hotelnictví

Příloha 3 – Schéma procesu zavádění systému hodnocení zaměstnanců

Příloha 4 – Návrh ročního sebehodnotícího formuláře

Příloha 5 – Návrh ročního hodnotícího formuláře

Příloha 6 – Záznam hodnotícího rozhovoru

Příloha 1 - Dotazník k hodnocení pracovníků v hotelech a restauracích

Část 1 – identifikace a základní charakteristika

1.1 Název podniku/organizace

1.2 Právní forma – podnikatelské subjekty

<input type="checkbox"/>	Akciová společnost
<input type="checkbox"/>	Družstvo
<input type="checkbox"/>	Komanditní společnost
<input type="checkbox"/>	Obecně prospěšná společnost
<input type="checkbox"/>	Podnikatel – Fyzická osoba
<input type="checkbox"/>	Příspěvková organizace
<input type="checkbox"/>	Sdružení fyzických osob
<input type="checkbox"/>	Společnost s ručením omezeným
<input type="checkbox"/>	Státní podnik
<input type="checkbox"/>	Veřejná obchodní společnost
<input type="checkbox"/>	Jiná -

Označte, prosím, křížkem odpovídající formu, popř. doplňte slovním vyjádřením

1.3 Dislokace:

Podnik/organizace působí

<input type="checkbox"/>	Praha
<input type="checkbox"/>	Středočeský kraj
<input type="checkbox"/>	Karlovarský kraj
<input type="checkbox"/>	Plzeňský kraj
<input type="checkbox"/>	Jihočeský kraj
<input type="checkbox"/>	Ústecký kraj
<input type="checkbox"/>	Královéhradecký kraj
<input type="checkbox"/>	Pardubický kraj
<input type="checkbox"/>	Kraj Vysočina
<input type="checkbox"/>	Jihomoravský kraj
<input type="checkbox"/>	Zlínský kraj
<input type="checkbox"/>	Olomoucký kraj
<input type="checkbox"/>	Moravskoslezský kraj
<input type="checkbox"/>	Liberecký kraj

Označte, prosím, křížkem odpovídající formu, popř. doplňte slovním vyjádřením

1.4 Zaměstnanci:

Kolik měl podnik k 30. 6. 2014 zaměstnanců a pracovníků pracujících na základě dohod (DPČ, DPP)?

.....

Uvedte, prosím, číslem příslušnou hodnotu (fyzický evidenční počet)

Část 2 – Hodnocení pracovníků

2.1. V organizaci probíhá pravidelné systematické hodnocení pracovníků

ANO NE (nehodící škrtněte)

Pokud jste odpověděli ANO, pokračujte, prosím, na bod 2.2.

Pokud jste odpověděli NE, ukončete, prosím, vyplňování dotazníku.

2.2 Jak často probíhá hodnocení pracovníků?

Označte, prosím, křížkem odpovídající způsob. Vyberte právě jednu hodnotu.

	Jedenkrát ročně
	Pololetně
	Čtvrtletně
	Měsíčně
	Nepravidelně, podle rozhodnutí managementu

2.2 Probíhá hodnocení i v souvislosti s následujícími situacemi?

Označte, prosím, křížkem možné situace.

	Ukončení zkušební doby
	V rámci adaptace po přeřazení na jinou pracovní pozici
	V rámci adaptace po návratu z mateřské/rodičovské
	Při rozhodování o povýšení pracovníka
	Při rozhodování o propouštění

2.3 Jakou metodou je prováděno hodnocení?

Označte, prosím, křížkem možné situace.

	Sebehodnocení
	Písemné hodnocení
	Check-list
	Dotazník
	Párové porovnávání
	Vytváření pořadí
	Hodnotící rozhovor
	Hodnocení spolupracovníky
	Metoda 360° zpětná vazba
	Jiná metoda (uvedte jaká)

2.4 Kdo je hodnotitelem?

Označte, prosím, křížkem možné situace.

	Přímý nadřízený
	Vedoucí úseku
	Generální ředitel/ředitel/vrcholový manažer podniku
	Majitel
	Jiná metoda (uveďte jaká)

2.5 Jaké má hodnocení dopady?

Označte, prosím, křížkem možné situace.

	Kariéra (povýšení, přeložení na méně náročnou práci, návrh na propuštění...)
	Odměňování (stanovení výše pohyblivé složky mzdy, odměny, bonusu...)
	Vzdělávání (stanovení potřebných kursů, školení apod.)
	Osobní rozvoj (stanovení cílů osobního rozvoje a postupu jejich dosažení)

Příloha 2 - Anketa k odměňování zaměstnanců v oboru hotelnictví

Vážený pane/ vážená paní,

chtěla bych Vás tímto poprosit o vyplnění krátké ankety na téma odměňování zaměstnanců v oboru hotelnictví. Cílem této ankety je zjistit, jaký je názor různě hierarchicky postavených manažerů v oboru hotelnictví na základní otázky týkající se odměňování zaměstnanců. Anketa je anonymní a její výsledky budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce. Anketu bude možné vyplnit do 24.4.2015.

Předem Vám děkuji za Vaší ochotu!

Lada Frýdlová

1. Mělo by být podle Vašeho názoru hodnocení zaměstnanců napojeno na odměňování zaměstnanců?

ANO NE (nehodící škrtněte)

2. Měla by se variabilní složka mzdy podle Vašeho názoru promítat do zaměstnancovy mzdy jednorázově ve formě bonusu, či v dalším období ve formě osobního příplatku? *Označte, prosím, křížkem odpovídající způsob. Vyberte právě jednu hodnotu.*

<input type="checkbox"/>	Jednorázově ve formě bonusu
<input type="checkbox"/>	V dalším období ve formě osobního příplatku

3. V jakém poměru se domníváte, že by měla být stanovena základní a variabilní složka mzdy (např. 70:30) u následujících skupin zaměstnanců? *Do každého políčka doplňte hodnotu v rozmezí od 0 do 100. Součet hodnot na jednom řádku musí být 100.*

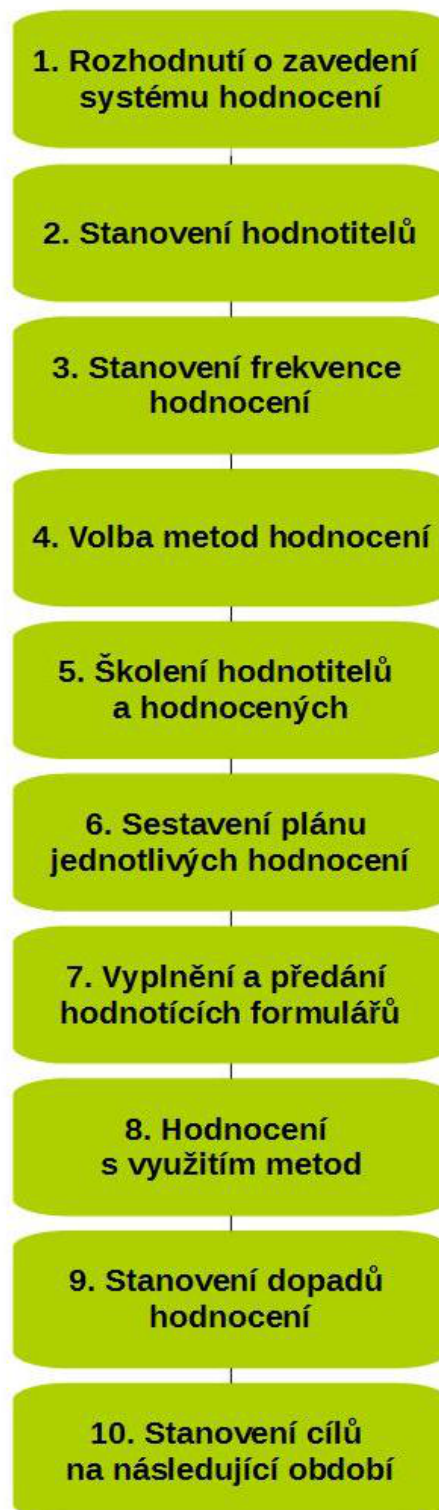
	Základní složka mzdy	Variabilní složka mzdy
Vrcholový management		
Střední management		
Ostatní zaměstnanci		

4. Vymenujte 3 benefity, které považujete za nejdůležitější pro většinu zaměstnanců hotelu.

Na každém řádku uveďte vždy pouze jeden benefit.

1.	
2.	
3.	

Příloha 3 - Schéma procesu zavádění systému hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 4 – Návrh ročního sebehodnotícího formuláře

Jméno pracovníka:

Pracovní pozice:

Datum sebehodnocení:

Podpis pracovníka:

1. Pracovní cíle

Dohodnuté cíle v hodnoceném období:

Stanovené cíle	Splněno/ Nesplněno
1)	
2)	
3)	

Komentář k dohodnutým cílům v hodnoceném období:

Návrh cílů na následující období:

Navrhnuté cíle
1)
2)
3)

Komentář k navrhnutým cílům na následující období:

2. Osobní preference

Co považujete za své největší úspěchy, kterých jste během posledního roku dosáhl?

Popište některé Vaše neúspěchy během posledního roku:

Co Vám přijde na Vaší práci zajímavé?

Co Vás během výkonu Vaší pracovní pozice motivuje?

Jaké jsou Vaše aspirace, co se týče vzdělávání a osobního rozvoje?

Jaké jsou Vaše aspirace, co se týče Vaší profesní kariéry?

3. Klíčové pracovní odpovědnosti

Zakrožkujte hodnocení, které podle Vašeho názoru nejlépe odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu.

Stupnice hodnocení:

5 – Vynikající výsledky. Trvale předstihuje veškerá očekávání.

4 – Trvale nadprůměrné výsledky. Často předstihuje očekávání.

3 – Dosahuje standardních výsledků. Splňuje očekávání.

2 – Smíšené výsledky. Splňuje některá očekávání. Je zde potenciál pro zlepšení.

1 – Nepřijatelné výsledky. Nenaplnuje očekávání.

Odbornost	5	4	3	2	1
Množství práce	5	4	3	2	1
Kvalita práce	5	4	3	2	1
Spolehlivost, osobní zodpovědnost	5	4	3	2	1
Samostatnost	5	4	3	2	1
Iniciativnost	5	4	3	2	1
Flexibilita	5	4	3	2	1
Smysl pro spolupráci	5	4	3	2	1
Orientace na zákazníka	5	4	3	2	1

Celkové hodnocení 5 4 3 2 1

Příloha 5 – Návrh ročního hodnotícího formuláře

Jméno hodnoceného:

Pracovní pozice:

Jméno hodnotitele:

Pracovní pozice:

Datum hodnocení:

Podpis hodnotitele:

1. Pracovní cíle

Dohodnuté cíle v hodnoceném období:

Stanovené cíle	Splněno/ Nesplněno
1)	
2)	
3)	

Komentář k dohodnutým cílům v hodnoceném období:

Návrh cílů na následující období:

Navrhnuté cíle
1)
2)
3)

Komentář k navrhnutým cílům na následující období:

2. Osobní preference

Co považujete za největší konkrétní úspěchy hodnoceného pracovníka, kterých dosáhl během posledního roku?

Popište některé neúspěchy hodnoceného pracovníka během posledního roku, buďte konkrétní:

Jaké jsou Vaše návrhy pro hodnoceného pracovníka, co se týče oblasti vzdělávání a osobního rozvoje?

3. Klíčové pracovní odpovědnosti

Zakrožkujte hodnocení, které podle Vašeho názoru nejlépe odpovídá pracovnímu výkonu hodnoceného pracovníka.

Stupnice hodnocení:

5 – Vynikající výsledky. Trvale předstihuje veškerá očekávání.

4 – Trvale nadprůměrné výsledky. Často předstihuje očekávání.

3 – Dosahuje standardních výsledků. Splňuje očekávání.

2 – Smíšené výsledky. Splňuje některá očekávání. Je zde potenciál pro zlepšení.

1 – Nepřijatelné výsledky. Nenaplnuje očekávání.

Odbornost	5	4	3	2	1
Množství práce	5	4	3	2	1
Kvalita práce	5	4	3	2	1
Spolehlivost, osobní zodpovědnost	5	4	3	2	1
Samostatnost	5	4	3	2	1
Iniciativnost	5	4	3	2	1
Flexibilita	5	4	3	2	1
Smysl pro spolupráci	5	4	3	2	1
Orientace na zákazníka	5	4	3	2	1
Celkové hodnocení	5	4	3	2	1

Příloha 6 – Záznam hodnotícího rozhovoru

Jméno hodnoceného:

Pracovní pozice:

Jméno hodnotitele:

Pracovní pozice:

1. Pracovní cíle

Dohodnuté cíle v hodnoceném období:

Stanovené cíle	Splněno/ Nesplněno
1)	
2)	
3)	

Vyhodnocené dohodnutých cílů v hodnoceném období:

Dohodnuté cíle na následující období:

Dohodnuté cíle	Termín kontroly
1)	
2)	
3)	

Komentář k dohodnutým cílům na následující období:

2. Osobní preference

Zájem hodnoceného pracovníka o vzdělávání, osobní a kariérní rozvoj:

Požadavky na vzdělávání a osobní rozvoj hodnoceného pracovníka:

Významné motivační faktory pro hodnoceného pracovníka:

3. Komentáře k hodnocení

Vyjádření hodnotitele k hodnocení pracovníka:

Vyjádření hodnoceného k hodnocení pracovníka:

Datum hodnotícího rozhovoru:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

(hodnotitel byl seznámen s hodnocením)